

Louvain School of Management

Analyse de l'impact du télétravail sur les départements financiers et comptables avant, pendant et après la crise sanitaire : Défis et implications pour les managers

Auteur : Houdart Anthony

Promoteur : Monsieur Depaepe Philippe

Année académique 2023-2024

Master GEHM2M1 : sciences de gestion

Declaration

During the preparation of this master's thesis, I utilized ChatGPT for the following purpose:

1. Reason: I used it as part of my literature review, asking it to list the most interesting books and scientific texts for my TFE.

2. After using ChatGPT, I diligently reviewed and edited the content produced by the tool. I take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, I affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

15/05/2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. H. H. H. H.', with a long horizontal line extending to the right.

Résumé

Cette étude porte sur l'analyse de l'impact du télétravail sur les départements financiers et comptables avant, pendant et après la crise sanitaire, en mettant en lumière les défis et les implications pour les managers. Une contextualisation théorique, suivie d'une analyse des revues de littérature sur le sujet sera réalisée afin d'émettre trois hypothèses soulignant la flexibilité du télétravail, l'impact sur la cohésion d'équipe et les défis technologiques rencontrés.

Afin de vérifier la véracité des hypothèses, un sondage suivi d'interviews semi-directives seront réalisés. Enfin, des recommandations seront fournies permettant d'endiguer les potentielles problématiques liées au télétravail.

Parmi les recommandations les plus détaillées dans la présente étude, nous pouvons énumérer les plus importantes, à savoir : organiser des formations et fixer des horaires clairs pour équilibrer vie privée et professionnelle, planifier des journées en présentiel, utiliser des outils de communication et organiser des activités pour renforcer la cohésion d'équipe.

Remerciements

Dans le cadre de cette étude, mais également de la finalisation de mon cursus universitaire, je tenais à remercier spécifiquement l'université catholique de Louvain Fucam Mons pour laisser l'opportunité aux personnes déjà dans le milieu professionnel de pouvoir se former et d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances en cours du soir.

De plus, je tiens à remercier les professeurs qui nous ont transmis leur savoir et leur passion au travers de leurs cours, ce qui a permis d'accroître ma motivation, mais également l'attrait pour les différentes matières.

Je tenais également à remercier mon promoteur Monsieur Depaepe, pour le temps octroyé au suivi de mon travail de fin d'étude ainsi que pour l'aide et les remises en question qui furent nécessaires pour le bon aboutissement de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes ayant participé de près ou de loin dans mon cursus, de mes connaissances, à mes collègues de classe ainsi que ma famille.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1. Le contexte de la crise Covid-19.....	1
1.2. L'objectif de l'étude	1
1.3. La justification de la recherche	1
2. Cadre théorique : le télétravail et les attentes des individus	2
2.1. La définition du télétravail	2
2.2. Les types de télétravail.....	2
2.2.1. Le télétravail occasionnel	2
2.2.2. Le télétravail structurel	2
2.2.3. Le télétravail permanent	3
2.3. La forme de télétravail selon l'endroit	3
2.3.1. Le travail à domicile.....	3
2.3.2. Le télétravail depuis un bureau satellite	4
2.3.3. Le télétravail dans un espace de coworking.....	4
2.3.4. Le télétravail mobile.....	4
2.4. L'évolution du télétravail avant et pendant la crise Covid-19	5
2.5. Les attentes des individus et la gestion des ressources humaines	6
2.5.1. La gestion des ressources humaines et la flexibilité	6
2.5.2. Les attentes des individus	7
3. La méthodologie	10
3.1. Le choix de la méthode qualitative	10
3.2. La description des outils de collecte de données.....	11
3.2.1. Le sondage en ligne.....	11
3.2.2. Les interviews semi-directives	12
3.3. Le plan d'échantillonnage.....	12
3.3.1. Les critères de la méthode de sélection.....	12
3.3.2. Le processus de sélection	12
3.3.3. La taille de l'échantillon.....	13
4. La revue de littérature	13
4.1. Le contrat psychologique et la relation managériale dans le télétravail	14
4.2. L'accessibilité du télétravail	15

4.3.	L'impact socioculturel et organisationnel du télétravail	15
4.4.	La stratégie de contrôle et de coaching pour le manager	16
4.5.	La gestion des carrières et la communication	18
4.6.	Les inégalités et les évolutions organisationnelles induites.....	19
4.7.	La synthèse des travaux pertinents dans le contexte de la crise Covid-19.....	20
4.8.	Les hypothèses	20
5.	L'analyse des données recueillies et interprétation	21
5.1.	Le sondage.....	21
5.2.	Les interviews semi-directives	23
6.	L'interprétation globale	26
6.1.	La confrontation des résultats avec la littérature existante.....	26
6.1.1.	Les convergences	26
6.1.2.	Les divergences	29
6.2.	La détermination des profils HR mis en avant.....	31
7.	Les recommandations	32
7.1.	L'analyse des hypothèses	33
7.2.	Les contributions de l'étude.....	35
7.3.	Les limites de l'étude.....	35
8.	Conclusion.....	36
9.	Bibliographies et références	37
10.	Annexes.....	40

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire et résultat du sondage en ligne	40
Annexe 2 : Entretiens semi-directifs	49
1. Premier intervenant	49
2. Deuxième intervenant	52
3. Troisième intervenant	54
4. Quatrième intervenant.....	56
5. Cinquième intervenant.....	59
6. Sixième intervenant.....	61
7. Septième intervenant.....	63
8. Huitième intervenant	65
9. Neuvième intervenant	68

1. Introduction

1.1. Le contexte de la crise Covid-19

Le 16 novembre 2019, apparaît le Covid-19 à Wuhan, maladie qui sera ensuite déclarée comme pandémie mondiale le 11 mars 2020. Le monde est alors tout doucement plongé dans un arrêt complet, dans un contexte économique complexe où il n'était plus possible de se déplacer comme nous le souhaitions suite au confinement forcé (Berche & Stanis, 2021), ce qui entraîna la fermeture de nombreuses enseignes commerciales, écoles, etc (Wikipédia, 2024).

Les entreprises cherchent donc des alternatives pour continuer leur activité. Le monde économique se dirigera rapidement sur le télétravail, permettant ainsi aux travailleurs de continuer à professer bien que le monde soit à l'arrêt.

Mais cette alternative n'était pas très répandue avant cela, en effet, environ 10 à 30 % des travailleurs, selon les pays, réalisaient du télétravail avant la crise du Covid-19 contre 40 à 60 % pendant le confinement (BeSWIC, s.d.). Cette crise a donc provoqué un accélérateur important dans la mise en place du télétravail pour des entreprises qui, parfois, ne le concevaient pas et qui n'étaient pas équipées pour. (Taskin, 2021)

1.2. L'objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact du télétravail sur les départements financiers et comptables avant, pendant et après la crise sanitaire en déterminant les défis et implications que cela a engendrés auprès des managers vis-à-vis de leur équipe.

1.3. La justification de la recherche

Cette étude se justifie par le souhait d'expliquer comment la crise Covid 19 a accéléré la transition vers le télétravail, la numérisation et la digitalisation des services financiers.

De plus, cette recherche permettra de mettre en évidence les besoins des acteurs du secteur financier en matière de compréhension des défis et opportunités associés au télétravail et à la digitalisation.

Enfin, les recherches de cette étude permettront d'enrichir cette thématique peu répandue vis-à-vis du secteur financier et de la bureautique. Lors de la recherche des revues de littérature, j'ai pu constater que beaucoup des textes scientifiques traitant du sujet portait sur le domaine médical.

2. Cadre théorique : le télétravail et les attentes des individus

Dans le cadre de cette étude et afin d'en comprendre la problématique de manière approfondie, une exploration théorique rigoureuse a été nécessaire. Cette section a pour but d'en définir les concepts clés et la terminologie précise permettant de fournir une base conceptuelle robuste pour analyser l'étude empirique (Giuliano & Marcipont, 2023).

2.1. La définition du télétravail

Le télétravail peut être défini comme étant une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. L'employé faisant du télétravail sera appelé télétravailleur. Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur (Édition Tissot, s.d.). Le modèle qui a été choisis pour classer les différentes formes de télétravail est celui de Monsieur Walrave (2010).

2.2. Les types de télétravail

Lorsque le monde professionnel parle de télétravail, une distinction est réalisée en fonction du type. C'est pourquoi il a été choisi d'en expliquer les formes pour éviter toute ambiguïté terminologique et de faciliter la comparaison avec des études précédentes afin d'en nuancer les résultats (Télétravailler, s.d.).

2.2.1. Le télétravail occasionnel

Ce type de télétravail correspond à un travail qui peut être réalisé dans les locaux de l'entreprise, mais qui est, de manière occasionnelle et irrégulière, pour des cas de force majeure ou de raison personnelle, réalisé dans un autre lieu. Il sera utilisé par exemple dans le cadre de grèves de trains inattendues, de chute de neige, etc.

2.2.2. Le télétravail structurel

Le télétravail structurel est défini comme étant le principe d'effectuer de manière régulière des tâches qui peuvent être réalisées dans les locaux de l'entreprise, ailleurs.

Généralement, ce type de télétravail consiste en un télétravail de 2 à 3 jours par semaine et fera l'objet d'un paragraphe dans le contrat de travail, rendant celui-ci officiel pour l'entreprise.

Il se différencie des autres types en étant régulier et non-occasionnel. Le texte de loi régissant celui-ci est la convention collective de travail numéro 85.

2.2.3. Le télétravail permanent

Le télétravail permanent fait référence à une organisation où l'employé travaille de manière régulière en dehors des locaux de l'entreprise. Cette forme de télétravail est effectuée de manière permanente uniquement et est alors spécifiée dans le contrat de travail. Il peut être effectué à temps plein ou à temps partiel en fonction des conditions spécifiées entre l'entreprise et le télétravailleur dans le contrat de travail.

2.3. La forme de télétravail selon l'endroit

Le télétravail, au-delà de sa fréquence, peut être caractérisé en fonction de l'endroit où celui-ci est réalisé. Cette subtilité est importante, car elle amènera des avantages et des inconvénients les uns par rapport aux autres. Indépendamment du type, les formes de télétravail selon l'endroit apporteront différentes réglementations et donc des besoins, nécessités, disponibilités et obligations spécifiques (Télétravailler, s.d.).

2.3.1. Le travail à domicile

Le travail à domicile est décrit comme une forme d'activité professionnelle, exercée de manière indépendante, qui est pratiquée par les auto-entrepreneurs. Dans ce type de télétravail, l'indépendant est alors son propre patron et effectue ses tâches professionnelles selon ses disponibilités et selon sa volonté.

Son travail est donc organisé selon son emploi du temps et selon le nombre d'heures qui lui convient. Le travailleur à domicile choisit lui-même le montant de son salaire et décide également des sujets qu'il traite. Travailler de la maison reste la forme la plus répandue de télétravail.

2.3.2. Le télétravail depuis un bureau satellite

Le travailleur pourra travailler depuis un local différent des bureaux principaux de l'entreprise ou depuis des bureaux appartenant à des tiers, mais mis à disposition de l'entreprise. Les entreprises et les administrations régionales ne sont pas définies légalement.

Concernant les instances fédérales, l'arrêté royal du 22 novembre 2006 les définit comme étant du travail effectué normalement au sein des bureaux de l'entreprise, qui sont effectués dans un local décentralisé, aussi appelé bureau satellite, qui est mis à disposition par l'employeur pour son personnel. Ce type de local peut être aménagé pour un travailleur comme pour plusieurs.

2.3.3. Le télétravail dans un espace de coworking

Depuis un espace de travail partagé et qui n'est pas spécifiquement lié à l'employeur, le télétravailleur pourra y travailler.

Ce type de centre permet une grande flexibilité pour les travailleurs et remplace peu à peu les bureaux satellites par des abonnements coworking avec une offre géographique bien plus étendue sur le territoire.

2.3.4. Le télétravail mobile

Ce type de télétravail met en avant la mobilité du travailleur en lui permettant de réaliser son travail pratiquement toujours en dehors des bureaux de l'entreprise. Il n'y a donc pas nécessairement un bureau à la disposition du travailleur, car celui-ci peut travailler à de nombreux endroits. Les fonctions impactées sont, entre autres, les délégués commerciaux, les représentants médicaux, etc.

Il existe également des bus bureau, ce type de bus est utilisé pour les travailleurs entre leur domicile et leur lieu de travail ordinaire avec toutes les facilités technologiques et de communication qu'ils peuvent avoir besoin. En effet, ce bus permet aux travailleurs de commencer leur journée de travail directement et non plus au moment où ils arrivent sur le lieu de travail. (Keolis, s.d.)

2.4. L'évolution du télétravail avant et pendant la crise Covid-19

Selon l'enquête réalisée par Statbel (2024) sur le travail à domicile, on peut observer que la crise du coronavirus a réalisé une accélération du travail à domicile.

Lorsqu'on compare les chiffres de 2021 par rapport aux chiffres de 2022 et 2023, on peut constater que les chiffres restent constants. Lorsqu'on compare ces chiffres à ceux d'avant la période du COVID-19, nous constatons une nette progression quant au nombre de salariés réalisant du télétravail. En effet, en 2019, 18,9 % des salariés ont parfois ou régulièrement réalisé du travail à domicile, contre 37,9 % en 2021. On peut également constater que les personnes hautement qualifiées représentent une part plus importante de personnes réalisant du télétravail. En 2023, 53 % des salariés hautement qualifiés ont réalisé du télétravail, alors que les personnes moyennement ou faiblement qualifiées ne représentaient que 13,8 et 4,9 %. Les secteurs d'activité qui mettent le plus de salariés en télétravail sont le secteur de l'information et de la communication, les activités extraterritoriales et les activités financières et d'assurance (SPF Économie, 2024).

Afin de conforter l'étude, on peut également citer l'enquête réalisée par le service public fédéral mobilité transport qui a réalisé en 2023 une enquête sur le télétravail en Belgique. Cette enquête a pu démontrer que 33 % des répondants au minimum ont un jour de télétravail par semaine. Il en est ressorti, en fonction des régions, que 42 % des personnes travaillant à Bruxelles effectuaient du télétravail, 33 % en Flandre et 29 % en Wallonie. On peut aussi noter que dans leur analyse, les télétravailleurs prenaient majoritairement le train contre les non-télétravailleurs, ce qui peut démontrer le souhait d'agir pour la planète. L'une des conclusions mises en avant est que grâce au télétravail, un certain nombre de répondants seraient davantage motivés à prendre les transports en commun, le vélo ou même de venir à pied.

Lorsqu'on se réfère à l'étude réalisée par le SPF économie, nous pouvons constater qu'il y a de grandes différences entre les pays européens dans la proportion de travailleurs réalisant parfois ou habituellement du télétravail. Lorsqu'on compare les différents pays, en 2022, nous pouvons constater que les Pays-Bas représentaient le pourcentage le plus élevé de travailleurs à domicile, alors que la Belgique occupait la sixième place tout en se situant au-dessus de la moyenne européenne.

Les enquêtes ci-dessus ont pu mettre en avant le souhait des télétravailleurs à venir ou non au bureau. Ce souhait se caractérise par la prédominance de jours de télétravail, à savoir le mercredi et le vendredi, comme le démontre un récent article (Télétravailler, s.d.).

Enfin, si on se réfère à l'article de De Craecker (2024), nous pouvons constater que de plus en plus d'entreprises belges souhaitent réduire le nombre de jours de télétravail pour obtenir un équilibre structurel. Lorsqu'on analyse les chiffres de l'enquête, nous pouvons constater que 30,6 % des entreprises souhaiteraient réduire le télétravail structurel, et 57 % trouvent que l'équilibre est juste. Concernant les travailleurs, 54 % sont satisfaits de l'équilibre et 41 % souhaiteraient obtenir encore plus de télétravail.

À noter que cette dernière enquête a été réalisée auprès de 500 employeurs et de 2700 travailleurs. Les employeurs et les travailleurs reconnaissent l'avantage que représente le télétravail, d'une part sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sur l'avantage pour attirer de nouveaux talents, mais également pour éviter les absences pour cause de maladie.

2.5. Les attentes des individus et la gestion des ressources humaines

L'un des points importants pour appréhender au mieux cette étude est la détermination des besoins et des attentes des individus.

2.5.1. La gestion des ressources humaines et la flexibilité

Pour ce faire, il est intéressant de s'attarder sur l'aspect des ressources humaines et la gestion des ressources humaines. Depuis les années 2000, nous sommes dans le 5ème cycle du management humain avec comme innovation majeure les nanotechnologies et les technologies d'information et de communication, plus souvent appelées « TIC ». Dès lors, l'organisation du travail s'est vue modifiée par ce nouveau cycle en prônant une externalisation, une flexibilité du travail, une employabilité ainsi que des contrôles socioidéologiques et technocratiques.

La flexibilité est un élément central dans notre étude, et se traduit en deux catégories :

- La flexibilité quantitative qui regroupera d'un point de vue externe à l'entreprise les statuts d'emploi (type de contrats, licenciement, chômage technique) où nous parlerons de flexibilité numérique ou contractuelle. A contrario, la flexibilité quantitative interne regroupera les sujets liés aux temps de travail et à la rémunération, on parlera alors de flexibilité temporelle ou financière.

- La flexibilité peut également être qualitative, on parlera alors d'une flexibilité externe liée au système de production avec notamment la sous-traitance, l'externalisation, le travail indépendant. La flexibilité qualitative interne touchera l'organisation du travail telle que l'autonomie, la polyvalence, le travail d'équipe autonome, la gestion de projet, la coordination fonctionnelle. On parlera alors de flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle.

Dans le cadre de la présente étude, la flexibilité quantitative interne et la flexibilité qualitative interne seront des points importants dans notre analyse.

2.5.2. Les attentes des individus

Au-delà de l'aspect flexibilité, il est important de pouvoir catégoriser les individus afin d'en déterminer la vision, les attitudes et les attentes du travail.

Selon l'étude de Taskin, Rousseau, Constantinidis, Gras, Van Bunnan (2011), les travailleurs sont divisés en cinq catégories indépendantes les unes des autres.

Les vétérans

Il s'agit d'une génération née avant 1945, caractérisée par une profonde valorisation du travail, une expérience avérée, notamment en gestion. Ce type de travailleurs se distingue par sa loyauté envers l'entreprise, son dévouement, son intégrité, et prône une séparation entre le travail et la vie privée. Les attentes vis-à-vis du milieu professionnel comprennent la sécurité de l'emploi, une hiérarchie claire, une reconnaissance personnelle et une communication formelle.

Les valeurs défendues par cette génération sont des valeurs traditionnelles telles que le sens du devoir, la loyauté et l'intégrité. Le travail est vu comme un pilier central, attachant une grande importance à la stabilité professionnelle et à la reconnaissance de ses compétences et de son dévouement.

Au-delà des valeurs défendues, ces travailleurs attendent de leur milieu professionnel un environnement stable et prévisible, où les attentes et les responsabilités sont clairement définies. Ils cherchent également une reconnaissance personnelle pour leurs contributions, ainsi qu'une

communication formelle claire et transparente pour faciliter le processus de travail et favoriser un sentiment d'appartenance et de confiance au sein de l'entreprise.

Les baby-boomers

Les travailleurs, nés entre 1946 et 1964, sont appelés les « baby-boomers » et accordent une grande importance au travail, à la progression de carrière, au bien-être et à la santé. Ils sont fidèles envers l'entreprise, malgré une tendance à percevoir une dévalorisation de leur expérience au profit de l'innovation. Leur approche du travail est souvent axée sur les résultats, tandis que leur disponibilité est souvent plus importante qu'un autre candidat, due à l'absence de contraintes liées aux enfants notamment, ce qui constitue un atout pour l'entreprise.

Ces travailleurs ont tendance à être réticents face aux règles strictes et cherchent à échapper à une hiérarchie traditionnelle. Leurs préférences sont le souhait d'une communication formelle, d'une reconnaissance personnelle, ainsi que la possibilité de collaborer avec des individus dévoués. Ils cherchent également à satisfaire leurs besoins personnels dans leur activité professionnelle.

Cette génération intermédiaire incarne une transition vers des attitudes et des valeurs plus flexibles dans le milieu professionnel. Bien qu'ils continuent de valoriser le travail et la réussite professionnelle, ils recherchent aussi un équilibre avec leur bien-être personnel et une satisfaction plus profonde dans leur travail tout en remettant en question les structures et les normes traditionnelles au profit d'une approche plus moderne et axée sur les résultats.

La génération X

Les individus nés entre 1965 et 1978 sont inclus dans la catégorie « Génération X », se distinguant par un comportement nomade et indépendant qui les conduit à contribuer activement à la société tout en accordant une importance primordiale à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Contrairement aux deux catégories précédentes, ils témoignent d'une loyauté envers leur équipe, à contrario de l'entreprise, et leurs objectifs professionnels, malgré une propension à changer d'employeur plus fréquemment.

Bien qu'ils occupent une position stable sur l'échelle sociale, ces individus expriment souvent un sentiment de dévalorisation face aux générations plus jeunes. Leur attitude au travail met en avant leur flexibilité et leur orientation vers les résultats, tandis que leurs attentes

professionnelles se définissent par une préférence pour des relations égalitaires et informelles, un besoin d'accomplissement personnel et de reconnaissance, ainsi qu'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

La génération Y

La génération dite d'Internet est née entre 1979 et 1994 et est associée à un comportement individualiste, confiant et pragmatique. Bien qu'ils soient loyaux envers leur équipe de travail, leur fidélité envers l'organisation elle-même est moins prononcée. Ils recherchent dans leur travail un sens et des intérêts personnels, privilégiant une expérience professionnelle qui résonne avec leurs valeurs et leurs aspirations.

Leur statut sur le marché de l'emploi est généralement perçu comme précaire en raison de leur manque d'expérience, mais leurs compétences techniques et leur adaptabilité constituent un avantage concurrentiel indéniable. Leur attitude au travail est caractérisée par leur capacité à innover, à réagir rapidement aux changements et à se concentrer sur les résultats. Ils valorisent le changement et aspirent à trouver un équilibre entre le travail, la famille et leurs loisirs.

Leurs attentes en milieu professionnel incluent une préférence pour une hiérarchie souple et une communication transparente, reflétant leur désir d'autonomie. Ils expriment également un besoin profond d'épanouissement personnel et de reconnaissance pour leurs contributions, recherchant un environnement de travail qui encourage leur développement professionnel et personnel.

La génération Z

Cette dernière génération, souvent qualifiée de digital native, regroupe les travailleurs nés après 1994. Ils sont perçus comme optimistes tout en ayant une forte estime de soi, reflétant une confiance en leurs capacités et en leur avenir professionnel. Leur vision du travail est caractérisée par un fort désir de poursuivre des projets professionnels personnels, malgré une position parfois précaire sur le marché du travail. Leur maîtrise des technologies de l'information et de la communication (TIC) est importante, ce qui constitue un atout majeur dans le monde professionnel.

Leurs attitudes au travail se distinguent par leur curiosité, leur impatience et leur autonomie, reflétant leur désir d'apprendre et de se développer constamment. Ils accordent une grande

importance à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, privilégiant des relations horizontales au sein de l'entreprise et une hiérarchie moins présente. Leurs attentes en milieu professionnel se concentrent principalement sur le désir d'avoir une voix et d'être écoutés, ainsi que sur la possibilité d'apprendre par le biais de multiples canaux, témoignant de leur engagement envers un apprentissage continu et une évolution professionnelle constante.

Synthétiquement

Les vétérans, les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z ont des attitudes et des attentes différentes au travail. Les vétérans privilégient la stabilité et la reconnaissance formelle, tandis que les baby-boomers recherchent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La génération X valorise l'autonomie et les relations informelles, tandis que la génération Y cherche le sens et la reconnaissance personnelle. Enfin, la génération Z, adepte de la technologie, aspire à l'équilibre et à l'autonomie, tout en valorisant l'apprentissage continu et la reconnaissance.

3. La méthodologie

3.1. Le choix de la méthode qualitative

Dans le cadre de l'étude portant sur l'impact du télétravail sur les départements financiers et comptables durant la crise sanitaire, le choix d'une méthodologie qualitative a été retenu pour appréhender la complexité de cette dynamique. En optant pour une approche qualitative, j'ai souhaité privilégier une compréhension approfondie des expériences individuelles et des nuances contextuelles qui peuvent être représentés au sein d'un département financier, mais qui peu également être extrapolé pour d'autres départements bureautiques.

La première étape de cette méthodologie, pour cette étude, consiste à recueillir des données à travers un sondage. Ce sondage permettra d'avoir une vue d'ensemble des perceptions et des défis rencontrés aussi bien pour les managers que pour les travailleurs. Cette approche permettra d'avoir des retours variés tout en conservant les grandes tendances et préoccupations communes. Celles-ci seront exploitées lors des entretiens semi-directifs.

La seconde étape consistera en la réalisation d'entretien semi-directif, en se basant sur les informations recueillies dans les revues de littérature, mais également sur les retours obtenus lors du traitement des résultats du sondage, afin d'explorer de manière plus approfondie les expériences spécifiques de chacun.

Cela permettra d'approfondir au mieux les aspects émotionnels, organisationnels et relationnels liés au télétravail et perçus par chacun des répondants.

L'élément central de cette étude est le télétravail pendant et après la crise du coronavirus, mais également la faisabilité et les implications de sa mise en place structurelle, qu'elle soit occasionnelle ou régulière, et les défis en émanant. Une focalisation a été réalisée sur le département financier, bien que celle-ci puisse s'étendre à d'autres départements bureautiques représentant des caractéristiques similaires et pouvant permettre une analyse transversale des enjeux organisationnels.

Enfin, sur base de cette méthodologie qualitative, un bouclage théorique sera réalisé permettant de contextualiser les résultats obtenus lors du sondage et des entretiens semi-directif, face au concept et études préexistantes, pour favoriser une approche analytique et réflexive de la recherche.

3.2. La description des outils de collecte de données

3.2.1. Le sondage en ligne

La collecte des données a été réalisée dans un premier temps par un sondage réalisé sur Google Docs (annexe 1. Questionnaire et résultats du sondage en ligne). Ce sondage a été réalisé en respectant le RGPD et en informant chacun des participants de son droit en la matière.

Celui-ci a été constitué en deux langues, français et anglais, afin de permettre une accessibilité plus importante. Il n'y a eu aucune restriction concernant le pays, bien qu'une majorité des répondants professent depuis la Belgique et la France.

Afin d'obtenir des résultats probants, un filtrage a été effectué concernant le département où travaille le répondant. Si celui-ci ne professait pas dans un département financier, il ne pouvait répondre à la suite du questionnaire. À cela s'ajoute une authentification par e-mail, pour éviter les doublons de réponses et conforter la cohérence des données reçues.

3.2.2. Les interviews semi-directives

La seconde étape consistera en des entretiens semi-directifs, qui seront utilisés comme outil pour recueillir des données qualitatives approfondies auprès des participants. (Annexe 2. Les interviews semi-directives)

Le but, ici, sera d'explorer en profondeur, via une discussion ouverte, les expériences, les perceptions et les attitudes des individus concernant le télétravail. Les données recueillies sont ensuite analysées de manière approfondie et mises en relation avec les informations issues des revues de littérature.

Une liste de questions a été réalisée afin de structurer préalablement l'interview, tout en laissant une liberté quant à des questions de suivi sur base des réponses des participants.

L'échantillon des participants sélectionnés pour ses interviews est considéré comme représentatif des divers rôles et responsabilités au sein d'un département financier, dans le but d'obtenir le maximum de variété de perspective.

3.3. Le plan d'échantillonnage

Pour cette étude, l'échantillonnage a été effectué en deux parties dans le but d'avoir une meilleure représentativité des résultats qui seront obtenus.

3.3.1. Les critères de la méthode de sélection

Les participants ont été choisis en fonction du poste qu'ils occupaient au sein de l'entreprise, mais également en fonction du département dans lequel ils travaillaient. En effet, ces éléments étaient importants afin de garantir que les réponses reçues soient liées spécifiquement à l'étude en question.

3.3.2. Le processus de sélection

1. Filtrage à l'entrée : la première question du sondage était un filtre pour vérifier s'ils travaillaient bien dans un département financier. En fonction des répondants, un choix sera effectué pour la réalisation des interviews semi-directives afin d'obtenir un maximum de profils variés.

2. Échantillonnage raisonné : les participants ont été sélectionnés de manière raisonnée pour garantir une représentation équilibrée des différents rôles et fonctions au sein du département financier.
3. Approche mixte : l'échantillonnage a été réalisé en combinant une approche qualitative et une approche ciblée. Cela a permis de recueillir des données riches et approfondies tout en assurant une représentativité adéquate des différentes perspectives.

3.3.3. La taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée de deux manières. Dans le cadre du sondage, une définition de la taille de l'échantillon n'a pas été réalisée. En effet, celui-ci était ouvert à tout participant sous réserve que celui-ci réponde aux critères. Dans un second temps, pour les entretiens semi-directifs, nous avons établi une taille d'échantillon en fonction de la saturation des données, c'est-à-dire le moment où de nouveaux entretiens n'apporteraient pas d'informations nouvelles ou différentes.

4. La revue de littérature

La présente étude repose principalement sur l'analyse de six littératures pertinentes dans le domaine de la gestion du personnel en lien avec la thématique du télétravail. À savoir Driard & Hachard (2021), Taskin (2003), Taskin & Tremblay (2010), Schütz & Brulois (2021), Taskin (2021), Peretti, Besseyre des Horts & Autissier (2020).

Celles-ci ont été sélectionnées minutieusement pour la compréhension globale du sujet et par la contribution significative qu'elles ont pu apporter. La méthodologie réalisée concernant le choix et le traitement de celles-ci a été rigoureuse.

Après la lecture de bon nombre d'article, une sélection a été effectuée sur base de la pertinence et de la thématique développée dans les études. Une synthétisation de chacune d'entre elles a été effectuée mettant en avant l'objectif de l'étude, la question de recherche, l'analyse et les conclusions effectuées. Ensuite, un regroupement et un parallélisme ont été effectués entre chacune des synthèses pour élaborer un résumé mettant en avant, par catégorie, les tendances, les divergences et les points de convergence de celles-ci.

4.1. Le contrat psychologique et la relation managériale dans le télétravail

L'étude réalisée par Driard et Hachard (2021) a permis de déterminer que le télétravail génère des promesses entre le travailleur et l'employeur, ce qui peut s'apparenter à un contrat psychologique. Il est important de noter que cette étude a été effectuée hors période pandémique.

Lorsque d'une part, l'employeur va faire des promesses sur la rémunération du travailleur, un climat de confiance va les unir, d'autre part, nous allons avoir en miroir l'employé qui réalisera des promesses quant à son altruisme et son esprit d'équipe, ses performances, etc.

Cette étude qualitative a pu démontrer, via des entretiens des deux camps, que les managers sont satisfaits des résultats obtenus dans les trois axes mis en avant, c'est-à-dire la confiance, le contrôle et l'autonomie. Dans ce cadre, il faut tout de même tenir en compte que le contexte des fonctions était propice au télétravail et que l'entreprise, ayant plusieurs zones d'activité, possédait déjà un caractère nomadisme dans la réalisation du travail.

Les facteurs permettant le télétravail se résument en cinq axes :

- Le premier élément est le choix des collaborateurs qui dépendra de son caractère et qui aura un impact significatif sur le choix des personnes pouvant faire du télétravail.
- On pourrait également noter que ce choix sera lié aux bénéfices que ces derniers en tireront, tel que l'amélioration des conditions de travail, l'évitement du stress, l'augmentation de la concentration, ...
- Le troisième élément portera plutôt sur la tendance à accroître la contribution et à étendre les horaires de travail, autrement dit la flexibilité et la dévotion de l'employé.
- Le lien social représentera également un facteur important, nécessitant la présence au bureau du travailleur pour conserver ce lien et garder le contact avec son équipe sans nuire au bon fonctionnement de celle-ci.
- Enfin, le dernier élément supposé que pour réaliser du télétravail, le travailleur possède un espace et les outils dédiés afin de professer au mieux.

La flexibilité offerte par le télétravail, selon des études comme celle d'Atkinson, intensifie le travail en supprimant les temps de pause et en imposant des contraintes de production liées à la gestion autonome du temps.

Le management apparaît alors comme un facteur essentiel de succès dans l'implémentation du télétravail qui doit se voir orienté résultat et objectif pour permettre une situation de travail viable, avec des conditions de contrôle.

4.2. L'accessibilité du télétravail

Deux événements majeurs peuvent être pertinents pour l'accessibilité du télétravail. Le premier élément est l'accès à moindre coût, pour les télétravailleurs potentiels, au matériel informatique et surtout à l'ordinateur. Le second élément est l'évolution des moyens de communication qui est en perpétuelle évolution depuis les années 80 et qui s'intensifie avec la mise en place de la fibre optique.

Au-delà de l'évolution technologique et des infrastructures, la vitesse de pénétration pour les employés face à cette nouvelle technologie est également un facteur très important pour procéder à ces changements. C'est pourquoi certaines sociétés mettent en place des sessions d'e-learning pour vérifier l'aptitude des employés à être en télétravail.

On a pu également constater la création de cabinets de conseils spécialisés sur le télétravail et la digitalisation des entreprises, dont l'instauration du télétravail est régulièrement pensée comme une partie prenante, pour pallier ces freins.

De plus, avec la crise du COVID-19, ces freins ont été forcés et certaines entreprises ont découvert cette nouvelle méthode de travail, ce qui a engendré une amplification sans précédent du travail à domicile.

4.3. L'impact socioculturel et organisationnel du télétravail

Le contexte socioculturel de la société démontre un souci d'accroissement du bien-être global des travailleurs, ce qui a un impact direct sur la notion de bien-être au travail. Cette notion peut être perçue par un caractère parfois écologiste, parfois avec un attrait aux bénéfices en termes de mobilité (qui se voit lier intimement au caractère écologiste) ou simplement en l'usage de la flexibilité permettant d'accroître l'autonomie du travail principalement dans sa gestion du temps.

En Belgique, 73 % des cadres et 64 % des employés ont déclaré être prêts à faire du télétravail ou du moins, ont exprimé leur souhait d'en faire (Randstad, 2001). Cet élément démontre une volonté de la population active professionnelle d'augmenter la flexibilité face à une intensification du travail, leur permettant d'accroître leur bien-être en réalisant un meilleur équilibre entre le temps de travail, les loisirs et les devoirs domestiques. Néanmoins, outre les avantages économiques que le télétravail représente, les conséquences de l'isolement social, d'implication et de socialisation, mais également de conflits entre la sphère privée et professionnelle n'est pas à oublier.

Le contexte économique démontre le recours, de manière plus fréquente, des entreprises à de la flexibilité aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Le contexte organisationnel, lui, apparaît déterminant pour bénéficier au maximum du télétravail en ayant un management orienté résultat qui se traduit par des heures de travail devant être, au minimum, prescrites par l'organisation.

La crise du COVID-19 a révélé la possibilité d'une pratique permanente du télétravail, avec plus de 90 % du temps de travail effectué à distance, contrairement aux pratiques antérieures limitées à environ une journée par semaine.

Un des éléments étant revenu est la despatialisation, qui se traduit par la perte de proximité physique de la relation de travail, c'est-à-dire les échanges directs et indirects qui ont demandé une adaptation des pratiques de management et d'organisation du travail. Ces effets peuvent prendre différentes formes : désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou disciplinarisation.

Plusieurs recherches ont ainsi montré que plus la fréquence de télétravail augmente, moins l'identification à l'organisation et le partage de connaissances sont observés. Par exemple, Bonet et Salvador (2017) et OCDE (2020).

C'est pourquoi certaines organisations adoptent une gestion où des réunions en présentiel sont imposées une à deux fois par mois pour préserver le lien social et la cohésion d'équipe.

4.4. La stratégie de contrôle et de coaching pour le manager

Lorsqu'on évoque le télétravail, on parle aussi de son impact sur la productivité. Les études ont montré que le télétravail, pratiqué environ une journée par semaine, permet aux travailleurs de

bénéficier d'une coupure, d'un isolement propice à une concentration accrue sur des tâches spécifiques. Or, dans la situation où la pratique du télétravail s'intensifie, on parlera plutôt de duplication des journées de travail classiques. L'augmentation de la productivité sera alors davantage hypothétique (Hodder, 2020).

Des études récentes, menées durant la crise sanitaire, montrent ainsi des baisses de productivité de plus de 20 à 30 % en situation de télétravail permanent (Morikawa, 2020 ; Bloom, 2020).

La pratique intensive de télétravail peut engendrer de la fatigue excessive en raison de l'usage important des écrans, de la communication continue, du lien collectif, du bien-être et de l'autonomie. Les études effectuées ne peuvent réellement isoler l'effet du télétravail face à d'autres sources de causalité telles que l'anxiété liée à la situation sanitaire, ou la présence permanente des enfants.

Trois défis peuvent être considérés critiques face au travail à distance : le contrôle de gestion et le rôle de la fonction d'encadrement, la gestion des carrières, la socialisation dans l'organisation et la gestion des connaissances.

Avant l'essor du télétravail, l'exercice du contrôle de gestion était défini par une visibilité, la possibilité d'observer le travailleur, sa présence et sa capacité d'interagir avec ses collègues. Depuis, il faut prendre en compte ces éléments qui ne sont plus visibles comme auparavant. Dès lors, le contrôle de gestion des télétravailleurs se voit modifié et doit être envisagé à distance aussi bien physiquement que psycho-sociologiquement.

Lorsqu'on parle de contrôle, celui-ci est souvent associé à la surveillance et est perçu comme opposé à la confiance ou à l'autonomie. Néanmoins, il peut favoriser l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie et l'engagement chez les travailleurs. La recherche de l'engagement actif des employés au-delà de l'acceptation de l'autorité est donc cruciale.

Certaines technologies, telles que le close monitoring, permettent une surveillance rapprochée par le biais de technologies de l'information et de la communication (TIC).

Différentes stratégies de contrôle peuvent être mises en place suite à l'introduction du télétravail :

- La stratégie du regard collectif : les travailleurs font partie d'une équipe regroupant des télétravailleurs et des non-télétravailleurs. Le manager supervisera alors l'équipe complète dans son ensemble et jugera la productivité globale de l'équipe. Ce système permet également le contrôle par les pairs.
- L'entreprise peut organiser régulièrement des sessions de formation qui servent également à exercer un contrôle normatif.
- Les clients peuvent fournir un feed-back à l'entreprise lorsque le service fourni n'est pas suffisant face à leur attente.

Le télétravail a donc fait émerger une nouvelle forme de supervision, le coaching. Celui-ci encadrera le travailleur de manière qualitative et non quantitative.

Pour atteindre cette méthodologie, des formations peuvent être proposées au manager, telles que la fixation des objectifs et des délais pour les travailleurs, la motivation et le maintien des contacts avec leurs collègues ou bien la gestion par les résultats, avec ses incidences sur les communications.

Les télétravailleurs sont confrontés à des difficultés telles que la gestion du temps, la communication effective à distance et la gestion par objectifs. Ces difficultés peuvent être surmontées par un bon coaching du manager, mais également par la possibilité d'être formé.

4.5. La gestion des carrières et la communication

Dans son étude, « *How does telework influence the manager - employee relationship ?* », Dambrin (2004) en arrive à la conclusion que le travail à distance réduit la communication formelle entre les employés et leur supérieur, tout en facilitant la communication avec les niveaux hiérarchiques supérieurs.

La gestion des carrières peut dès lors être problématique, d'une part en raison de l'éloignement physique du travailleur et du sentiment d'isolement et, d'autre part, en raison des outils d'évaluation et de construction utilisés. Les travailleurs soulignent le besoin de formalisation des pratiques qui étaient auparavant informelles. Cette formalisation s'opère par la mise en place d'une communication écrite avec la hiérarchie et la multiplication des retours qui semble atténuer le sentiment d'isolement et maintenir la motivation.

Le télétravail a pu également démontrer que pour les travailleurs en fin de carrière, il peut être un outil d'aménagement qui sera considéré comme un vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail.

4.6. Les inégalités et les évolutions organisationnelles induites

L'augmentation des préoccupations concernant l'environnement sensibilise de plus en plus d'individus, ce qui se traduit par un souhait de limiter ses déplacements jumelés à des embouteillages de plus en plus fréquents. Ces facteurs auront tendance à diminuer le stress du personnel, mais également à éviter les pertes de temps dans les transports en commun et donc à augmenter la productivité.

D'autres facteurs ont pu être observés pour expliquer la diminution des freins à la mise en place du télétravail, tel que la diminution de la résistance syndicale, les coûts réduits pour l'équipement technique, une demande croissante du télétravail par le personnel, des systèmes de communication sécurisés qui ont émergé, et la mondialisation. Par exemple, le télétravail se dessine comme une opportunité pour les entreprises qui manquent d'espace dans des zones à forte pression immobilière. (Bourriffet, 2021)

L'un des freins importants dans l'implémentation du télétravail est la «télétravaillabilité», il faut entendre par là les fonctions qui se prêtent au travail à distance sans nécessité d'être présent sur le site de l'entreprise, la réticence des responsables d'entreprise à l'égard du télétravail ainsi que l'indisponibilité des ressources technologiques nécessaires. En effet, la mise en place du télétravail n'est donc pas homogène au sein d'une même organisation.

Par exemple, au sein des bureaux notariaux, les cadres seront plus sujets au télétravail, il prendra avant tout la forme d'un télétravail en débordement, témoignant de leur investissement et de leur loyauté. Les Clercs et les employés dans des échelons hiérarchiques inférieurs obtiendront du télétravail comme une forme de privilège témoignant d'une confiance accordée par l'entreprise.

Enfin, le télétravail avant la crise sanitaire produisait des inégalités au sein des organisations, que ce soit par exemple entre les cadres et les exécutants. Ces inégalités se sont vues effacées

suite à la crise, mais la possibilité de nouvelles inégalités n'est pas à exclure. Notamment via une normalisation et une routine progressive du télétravail post-crise sanitaire en fonction du nombre de jours de télétravail accordés, la flexibilité, le contrôle, la souplesse ou la convention de télétravail.

4.7. La synthèse des travaux pertinents dans le contexte de la crise Covid-19

Les différentes études analysées ont permis de mettre en avant un contrat psychologique qui se crée entre l'employeur et son personnel dans le cadre du télétravail. Celui-ci souligne grandement les promesses mutuelles ainsi que les facteurs influençant sa faisabilité et son implémentation.

Elles ont également démontré les problématiques et changements pouvant en émaner tels que l'accessibilité technique, l'impact socioculturel et organisationnel, les stratégies de contrôle et de coaching pour les managers, la gestion des carrières et la communication, ainsi que les inégalités et les évolutions organisationnelles induites.

4.8. Les hypothèses

À l'issue des analyses ci-dessus, il a été choisi de mettre en avant trois hypothèses qui seront ensuite étudiées et vérifiées pour déterminer la véracité qui en résulte. Ces dernières ont été choisies afin de répondre à la question de recherche initiale, pour rappel, mettre en lumière les impacts du télétravail sur les départements financiers et comptables avant, pendant et après la crise sanitaire, mais également les défis et les implications pour les managers. Cette étude essaiera d'apporter des pistes et des solutions aux défis relevés lors de l'analyse.

Les hypothèses sont les suivantes :

- H1 : L'équilibre vie privée et vie professionnelle a généré un défi de poids pour les managers. En effet, la flexibilité du télétravail peut amener à une surcharge de travail par le souhait des travailleurs de s'autocontrôler quitte à prendre moins de pause et à augmenter leur horaire de travail.
- H2 : La stabilité sociale de l'équipe a été impactée par la mise en place du télétravail, ce qui a représenté un défi pour le manager de garder une cohésion d'équipe.

- H3 : La mise en place du télétravail a été parfois compliquée en raison de problèmes technologiques. Notamment, lorsque les employés ne sont pas suffisamment préparés à l'utilisation de certains logiciels plus complexes.

L'hypothèse H1 a été déterminée sur base de l'analyse de Diard & Hachard (2021), mais également Schütz & Brulois (2021), qui soulignent que la flexibilité du télétravail offre des avantages, mais entraîne également des intensifications de la charge de travail amenant les employés à réduire leurs pauses pour prouver leur engagement.

La seconde hypothèse (H2) a été établie d'une part selon l'analyse effectuée par Dambrin (2004) mettant en lumière que la communication formelle et les échanges informels se voient réduits par la mise en place du télétravail, rendant la cohésion d'équipe plus complexes. Et d'autre part, Schütz et Brulois (2021) mettent en avant les conséquences du télétravail, qui se traduisent par une désocialisation et une déshumanisation des relations de travail.

Enfin, la troisième (H3) se voit élaborée en fonction de l'étude de Taskin (2021) qui insiste sur l'importance de la préparation technologique, mais également sur les formations à octroyer aux employés pour assurer une transition réussie vers le télétravail.

5. L'analyse des données recueillies et interprétation

5.1. Le sondage

Le sondage a été réalisé auprès d'un échantillon de 27 personnes, toutes francophones. Parmi ces répondants, une majorité écrasante de 74,1 % travaillaient au sein de départements financiers, ce facteur était déterminant pour obtenir des résultats probants et en accord avec l'étude. Pour ce faire, un filtrage était réalisé au début du sondage pour ne laisser que les profils répondant à cette exigence répondre aux questions. (Voir annexe 1. Questionnaire du sondage en ligne)

La répartition géographique des répondants n'était pas significativement éparse. En effet, la Belgique était la nation la plus représentée, avec 74,1 %, suivie de la France avec 22,2 % et du Maroc avec 3,7 %. Cette diversité géographique est un plus, mais n'était pas un facteur déterminant pour l'objet de cette étude.

Nous avons pu observer une variété de secteurs d'activité parmi les répondants. La finance et l'audit représentaient 30 %, tandis que la banque et l'assurance en représentaient 35 %. Le secteur du service aux personnes arrivait en troisième position, avec 15 % des répondants. Cette diversité permet d'avoir une représentativité plus large de l'étude effectuée. En effet, si seul un secteur d'activité avait répondu au sondage, nous n'aurions pas pu exploiter pleinement le potentiel de l'étude.

Les fonctions occupées sont, pour la majorité (75 %), au niveau des employés ou des opérationnels de l'entreprise. Nous avons également 15% des répondants qui occupent des postes de cadres ou de dirigeants et 5% qui sont gérants d'entreprise. Il est donc intéressant de pouvoir avoir, avec ce sondage, le point de vue des différents partis.

Une analyse plus approfondie des données révèle également une diversité en termes d'expérience professionnelle. Alors que 40 % des répondants comptent plus de 10 ans d'expérience, 45 % ont entre une et cinq années d'expérience. Aucun répondant ne travaille depuis moins d'un an dans un département financier, soulignant ainsi une certaine stabilité et expertise dans le domaine.

Afin d'établir le profil relatif aux ressources humaines, il est intéressant de se pencher sur la tranche d'âges des répondants qui représentent, ici, un certain équilibre. Nous avons 40% qui sont nés entre 1979 et 1994, ainsi que 40% qui sont nés après 1994. Enfin, 20% sont nés entre 1965 et 1978. Cette diversité générationnelle permet de mettre en avant des perspectives variées sur les défis et les opportunités.

En ce qui concerne l'adoption d'outils et de technologies, une grande majorité (90 %) des répondants ont mis en place une plateforme de vidéoconférence pendant la crise de la COVID-19. De plus, 40 % ont implémenté un logiciel de gestion financière en ligne au sein du département et 25 % ont utilisé une application mobile spécifique.

L'efficacité perçue dans la continuité des opérations pendant le télétravail est un aspect majeur. L'avis général des répondants la considère comme efficace, de par leur expérience. Il faut néanmoins ajouter qu'ils sont 60 % à avoir rencontré des défis spécifiques liés à la digitalisation et à l'utilisation d'outils informatiques en période de télétravail.

Parmi les défis rencontrés, nous pouvons mettre l'accent sur ceux ayant la plus grande représentativité de par le pourcentage. Les problèmes techniques, l'adaptation des employés à la nouvelle technologie, la diminution de la motivation au travail et les problèmes de sécurité sont les éléments ayant reçu le plus de voix. Ces derniers évoquent l'importance d'une bonne gestion du changement et du suivi par les responsables.

En ce qui concerne le bien-être émotionnel, 85 % des répondants ont signalé des changements pendant les périodes de télétravail. Bien que la flexibilité du travail ait été perçue positivement par la majorité (88,2 %), certains ont ressenti un impact négatif sur l'interaction sociale (35,3 %) et la charge de travail (29,4 %). Ces résultats mettent en lumière les implications psychosociales du télétravail prolongé.

Enfin, la préparation des collaborateurs à la digitalisation pendant le télétravail présente des disparités. Alors que 45 % des répondants estiment que les collaborateurs étaient bien préparés, 15 % la jugent insuffisante. Cette observation souligne l'importance de l'investissement dans la formation et le développement des compétences numériques.

En résumé, ce sondage a permis de mettre en avant les défis liés au télétravail en tenant compte d'une diversité des secteurs d'activité, des niveaux d'expérience et des rôles organisationnels des répondants. Les défis relevés sont les problèmes techniques, l'adaptation des employés à la technologie, ainsi que des perceptions mitigées quant à l'interaction sociale et à la charge de travail.

5.2. Les interviews semi-directives

Une fois l'étape du sondage réalisée, j'ai réalisé des interviews semi-directives, afin de connaître plus spécifiquement les besoins et les attentes d'une partie des échantillons analysés. L'échantillon sélectionné ne représente qu'une partie du secteur de la finance, mais permet de faire une triangulation entre les données analysées et de la revue de littérature, du sondage et des résultats obtenus via ces interviews. Ces résultats sont très intéressants dans le cadre de cette étude, car ils mettent en avant des points variés en fonction de la personnalité de chacun des individus.

Pour ce faire, j'ai sélectionné neuf personnes qui ont été interviewées avec quelques questions sur différentes thématiques, permettant ainsi d'avoir leur point de vue, grâce à leur expérience et leur ressenti personnel.

Un des éléments essentiels de ces interviews est le type de télétravail effectué par les répondants. La majorité d'entre eux pratique un télétravail structurel, pour lequel un paragraphe spécifique a été rédigé dans leur contrat de travail. Ce télétravail structurel porte le nombre de jours de télétravail à une voir deux journées par semaine. Néanmoins, il est important de noter que les avis divergent concernant le souhait de prendre ou non ce jour de télétravail mis à disposition par l'entreprise. Certains répondants nous ayant fait part qu'il n'était pas nécessaire pour eux, de par leurs fonctions, d'utiliser ce ou ces jours.

Lors de ces interviews, l'accent a également été mis sur l'autonomie du travailleur, et celle-ci s'est avérée variée de par les résultats. En effet, j'ai pu constater que majoritairement, les travailleurs souhaitant le support d'un collègue ou d'un supérieur dans le cadre d'une réunion ou d'une tâche à effectuer, préféreront réaliser celle-ci en présentiel, soulignant la facilité de transmettre les informations. De plus, j'ai pu constater que, parfois, certains répondants ne sont pas fervents du télétravail, en raison de leur fonction, et préfèrent être en présentiel pour réaliser leur travail.

Lorsque j'ai communiqué avec les différents intervenants, un des points questionnés était l'impact de la cohésion des équipes suite à la mise en place du télétravail, que ça soit avant, pendant ou après le Covid 19.

Les résultats obtenus démontrent une certaine réticence au départ de cette mise en place du télétravail, mais également lorsque le travailleur intègre une nouvelle entreprise qui pratique un télétravail structurel alors que dans son ancienne entreprise, il n'y en avait pas.

Néanmoins, ces préoccupations s'estompent assez rapidement, les répondants faisant part d'une cohésion d'équipe qui n'est pas réellement impactée par cette mise en place du télétravail. La solution apportée, généralement, par les entreprises est la mise en place de journées en présentiel au bureau permettant d'avoir, au minimum une fois par semaine, contact avec les membres de leur équipe et permettant ainsi de maintenir les liens sociaux.

Concernant l'équilibre vie privée et vie professionnelle, les individus interviewés ont exprimé avoir une meilleure gestion de leur temps personnel grâce au télétravail, notamment grâce au gain de temps des transports. Ils ont également fait part de la flexibilité liée au télétravail, leur permettant par exemple de prendre des rendez-vous médicaux en fin de journée, rendez-vous qui ne serait pas possible s'ils étaient en présentiel au bureau cinq jours par semaine.

Face à cet équilibre, les répondants ont également émis la notion de « droit à la déconnexion » qui est un point important dans le bien-être et dans l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Certains répondants ont une préférence pour se déplacer en présentiel au bureau afin de se déconnecter plus facilement du travail.

Les attentes concernant le bien-être au travail se voient nuancer d'une personne à l'autre. Néanmoins, la réduction du stress lié au trajet du domicile vers le lieu de travail, ainsi qu'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et le droit à la déconnexion ont été des éléments mis en avant lors de ces interviews.

Lorsque la thématique sur l'expérience technologique a été abordée lors des interviews, il en est ressorti des avis très nuancés en fonction des entreprises. Certaines entreprises ont mis en place un système de soutien et de formation permettant aux travailleurs d'être accompagnés lors de cette transition et d'assurer le confort de ceux-ci pour obtenir un cadre idéal pour télétravailler dans les mêmes conditions qu'au bureau.

À contrario, certaines entreprises ont été confrontées à des difficultés face à cette transition qui se caractérisait de plusieurs manières. Les travailleurs ne possédaient pas toujours le matériel adapté ou ce dernier manquait pour que le travailleur soit dans de bonnes conditions de travail. Il a également été mentionné un manque de formation pour les personnes plus âgées dans l'entreprise et qui ne sont pas de grands adeptes de la technologie. Enfin, certaines procédures ne sont pas toujours pourvues de toutes les informations, compréhensibles ou adaptées au public.

Concernant la productivité, pratiquement l'intégralité des répondants ont déterminé que celle-ci ne changeait pas réellement, que leur travail soit effectué à domicile ou au bureau. Certains éléments ont toutefois été relevés, tels que la nécessité pour certaines fonctions, réunions ou tâches d'être en présentiel pour faciliter la réalisation de celles-ci. Une différence entre les deux

modes de travail a également été mise en lumière concernant les interruptions suite à des interactions avec des collègues. En effet, certains ont fait part que leur concentration pouvait être meilleure en télétravail, car ils pouvaient effectuer leur tâche selon leur priorité sans être interrompus par des questions provenant d'autres collègues.

Sur base de ces neuf interviews semi-directives et de manière synthétique, les résultats permettent de déterminer que le télétravail est perçu comme un avantage en termes de flexibilité et de gestion du temps. Il est pratiqué, pour la majorité des répondants, de manière structurelle à raison de un à deux jours par semaine, bien que tous ne soient pas ouverts à l'idée que celui-ci soit fait de manière récurrente. Le télétravail ne semble pas être adapté à toutes les fonctions, certaines nécessitant un support ou une interaction accrue que le télétravail ne faciliterait pas, bien que celui-ci n'ait pas d'impact sur la cohésion de l'équipe. Concernant la productivité, celle-ci n'est pas perçue comme impactée par le télétravail.

6. L'interprétation globale

6.1. La confrontation des résultats avec la littérature existante

Une fois les résultats analysés et interprétés, il est intéressant de les analyser les uns par rapport aux autres pour en déterminer les points de convergences et de divergences.

6.1.1. Les convergences

La flexibilité et bien être

Lorsque nous analysons les résultats obtenus et que nous essayons d'établir les convergences qui peuvent en émerger, nous pouvons clairement identifier que le télétravail est perçu comme une flexibilité offerte par l'employeur. Le sondage a permis de facilement mettre en avant cette perception positive, contribuant ainsi à une amélioration du bien-être et à une certaine satisfaction. En effet, accroître la flexibilité permet au travailleur une meilleure gestion du temps dans le cadre de sa vie professionnelle et personnelle, mais également de diminuer le stress de ce dernier.

Lorsque nous nous référons à la revue de littérature sur le sujet, nous pouvons constater que cette flexibilité peut avoir un impact sur la gestion des horaires, celui-ci pouvant intensifier le travail en voyant parfois les pauses supprimées par des contraintes de temps et de productions lié à cette gestion autonome de l'horaire confié au travailleur. Cet élément a pu être vérifié lors

des interviews, certains répondants ayant répondu qu'ils leur arrivaient de rentrer d'une journée de travail, par exemple, et de continuer à travailler au-delà des horaires pour satisfaire aux exigences et échéances de leur fonction.

Cette flexibilité met également en évidence un besoin d'encadrement de la part de certains travailleurs. En effet, lors des interviews, certains des répondants nous ont fait part de leur préférence quant à réaliser leur travail en présentiel. Généralement, cette préférence s'expliquait par le fait que leur fonction n'était pas adaptée au télétravail et donc à cette flexibilité. Certaines de ces fonctions nécessitant des contacts accrus avec leurs collègues, ne pouvant être pleinement exploité par le travail en distanciel. Il est donc important de fournir l'encadrement nécessaire à chaque travailleur pour qu'il puisse effectuer son travail de manière adaptée, tout en lui offrant la flexibilité adaptée à sa fonction.

Dès lors, la flexibilité du télétravail peut être considérée comme une opportunité offerte par l'employeur à ses travailleurs et qui est généralement perçue positivement par les parties, aussi bien dans les revues de littérature que dans le sondage et les interviews semi-directives. Cependant, il est important de nuancer ces propos en rapport aux fonctions des travailleurs. Si ceux-ci ont beaucoup d'interactions sociales, une préférence émanera pour un travail en présentiel.

Les outils technologiques

Il est également fait mention, dans ces trois sources, que l'utilisation d'outils informatiques en période de télétravail est perçue comme un défi, que ça soit en raison d'un manque d'équipement ou d'un manque de formation du personnel l'amenant à une situation complexe pour le travailleur. En effet, dans l'une des interviews, il nous a été spécifié que tous les travailleurs n'ont pas spécialement un local ou l'équipement adéquat permettant de réaliser du télétravail dans de bonnes conditions.

De plus, l'âge des individus est un facteur important à prendre en considération quant à la maîtrise de ces nouvelles technologies. Bien que celles-ci puissent être perçues comme un défi pour le manager et les équipes, elle est également perçue comme une nécessité dans le marché professionnel actuel par les deux parties, car elles apportent de nouvelles perspectives dans la manière de travailler.

La cohésion d'équipe

Un des éléments mis sous les projecteurs des différentes sources analysées est la préoccupation quant à la cohésion de l'équipe et l'impact que le télétravail peut avoir sur celle-ci et sur les liens sociaux.

Les résultats obtenus dans le cadre des interviews démontrent une certaine réticence au début de la mise en place du télétravail qui se voit estompé peu à peu avec le temps. Les intervenants ne ressentent donc pas d'impact négatif sur la cohésion de leur équipe suite au télétravail et cette distance physique, bien que la revue de littérature attire l'attention sur le risque que celle-ci ne puisse s'écorcher. Le sondage met lui aussi en avant, pour la majorité, le fait que la cohésion de l'équipe n'est pas impactée.

Afin de favoriser la communication et l'interaction sociale entre les membres de départements ou d'équipe, les entreprises ont mis en place un système de jour en présentiel permettant d'accroître, à raison de quelques jours par semaine, les interactions informelles entre les individus. De plus, en fonction des responsabilités et tâches, notamment auprès des responsables, nous avons pu constater que certaines personnes préfèrent réaliser leur travail au bureau, accroissant la proximité et la disponibilité au sein d'une équipe.

La productivité

Lorsqu'on analyse les points de convergence, on peut constater que les revues de littérature mentionnent, dans le cadre des présentes études, une perception que la productivité des travailleurs aurait tendance à diminuer lorsque ceux-ci effectuent du télétravail de manière structurelle et permanente.

Lorsque nous faisons le parallèle avec les résultats obtenus dans le sondage et dans les interviews, nous pouvons constater que le retour sur ce point est nuancé. Lorsque nous analysons les retours obtenus via le sondage, nous pouvons voir que la majorité des répondants estime que leur productivité n'est pas impactée par le télétravail. Néanmoins, bien que la majorité des personnes interviewées soit dans la même lignée, une nuance est apportée quant à la possibilité que le télétravail impacte leur productivité uniquement dans certaines circonstances.

Synthétiquement

On peut donc déterminer que, sur base des résultats obtenus et des textes scientifiques étudiés, le télétravail est vu comme un outil pour augmenter la flexibilité et le bien-être des travailleurs. Il nécessite cependant un bon encadrement pour faire face aux défis technologiques et aux besoins des individus de par leur personnalité, mais également de leur fonction. Cet encadrement se voit important de la part du manager ou du chef d'équipe pour apaiser les craintes concernant la cohésion de l'équipe et afin de favoriser une bonne communication au sein de l'équipe.

6.1.2. Les divergences

Autonomie des travailleurs

Lorsque la revue de littérature définit les défis liés à l'autonomie des travailleurs dans le cadre du télétravail, elle met en avant l'avantage que cela peut engendrer chez les travailleurs, mais en spécifiant que, pour certains, un encadrement est nécessaire. Cette nuance s'explique par l'aspect caractériel de chaque individu, et donc qui dépendra de personnes en personnes. Aspect qui se voit confirmé par le sondage et l'interview dont la diversité de réponse est importante, démontrant des attitudes et des préférences différentes en fonction de chaque travailleur.

Lors des interviews, nous avons pu approfondir ce ressenti personnel face à l'autonomie en lien avec le télétravail, mais également en fonction du travail de manière général, il en est ressorti que certains travailleurs préfèrent la possibilité d'interagir en présentiel lorsqu'ils ont besoin de soutien ou de clarification, notamment dans le secteur de la fiduciaire. Parallèlement, d'autres travailleurs ont indiqué avoir une préférence pour l'autonomie et la liberté qu'offre le télétravail. Dès lors, la revue de littérature met l'accent sur les avantages et les défis que l'autonomie peut apporter aux collaborateurs et au chef d'équipe. À contrario, le sondage et les interviews mettent en avant la personnalisation de ces préférences, dépendant du caractère de chacun, de la fonction exercée par le travail ou des tâches à effectuer, mettant en avant qu'un besoin d'encadrement puisse être nécessaire.

Contrôle et impact socioculturel

Lorsque nous analysons la revue de littérature, reprise en point quatre, celle-ci met en avant les contrôles et les inégalités que peut engendrer ce changement au sein de l'organisation avec la mise en place du télétravail. En effet, la revue de littérature, mais en avant des pratiques de

contrôle effectuées par l'employeur ou le chef d'équipe, telles que le Close monitoring, alors que le sondage et plus spécialement les interviews ne révèlent aucun de ces éléments.

Selon les thématiques abordées lors du questionnaire des interviews, une question ouverte sur l'autonomie, mais également sur la cohésion de l'équipe et les défis et implication technologique que cela a pu engendrer a été posée aux différents intervenants sans que ceux-ci fassent allusion à une quelconque inégalité, ou contrôle effectué par le supérieur hiérarchique. Ces résultats dépendent bien entendu de l'échantillon qui a été interviewé et ne généralisent pas la problématique à tout le secteur financier. Néanmoins, il est intéressant de mettre en lumière que le processus de contrôle n'est pas réellement abordé lors des interviews semi-directives.

L'encadrement des employés et le plan de carrière

Lorsqu'on parle d'encadrement des employés, cela peut être représenté notamment via un plan de carrière, mais également dans un contexte de changement tel que l'instauration du télétravail au sein d'une entreprise. La revue de littérature expose un contexte théorique dont la gestion du changement sans pour autant prendre en compte la réalité du terrain.

Les résultats du sondage et des interviews, mais en lumière les défis que peuvent générer ce changement et la nécessité de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques. Via les interviews, nous avons pu notamment prendre connaissance de pratique réalisée au sein de différentes entreprises, telles que la mise en place de projet pilote, mais également la formation du personnel afin d'anticiper une partie des défis et des contraintes que peuvent générer ce type de transition.

Le sondage a pu démontrer que bon nombre de travailleurs avaient été confrontés à des défis spécifiques liés à l'adaptation des travailleurs aux nouvelles technologies, à la digitalisation, mais également à l'utilisation d'outils informatiques pendant le télétravail. Ces éléments ont été exploités de manière approfondie lors des interviews et permettent de montrer l'importance d'une gestion efficace de la part des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis de leurs équipes dans le cadre de l'adaptation à un nouvel environnement de travail.

Lorsqu'on parle de plan de carrière, mais également de formation, cela ne se limite pas uniquement à l'équipe, car comme nous avons pu le constater via le sondage, même les managers peuvent faire face à des difficultés dans cette transition. C'est pourquoi des formations peuvent être proposées aussi bien au manager pour pouvoir mieux encadrer leurs équipes qu'aux travailleurs pour accroître leurs compétences numériques, la gestion du stress, etc.

Synthétiquement

L'autonomie des travailleurs est un élément important à prendre en considération dans le cadre de changements tels que l'implémentation du télétravail. Cette triangulation de données a permis de mettre en lumière qu'au-delà de l'importance de cette autonomie, celle-ci dépend du caractère et de la personnalité de chacun individu, et donc que cette autonomie est à adapter en fonction du travailleur. De plus, elle dépendra de la fonction et des tâches à effectuer. Dès lors, l'encadrement des employés avec, notamment, la mise en place d'un plan de carrière et des formations, permettra aux managers de comprendre les ressentis de son équipe, mais également de mettre une stratégie afin de limiter les difficultés que son équipe peut rencontrer. Bien que la revue de littérature démontre un impact socioculturel lié à cette mise en place du télétravail, sur base de l'échantillon étudié, nous n'avons pas pu constater cela. Il en va de même pour les contrôles effectués par les responsables sur les personnes télétravaillant, les répondants n'ayant nullement spécifié un quelconque élément là-dessus.

6.2. La détermination des profils HR mis en avant

Lorsque nous procédons à une analyse relative à une thématique des ressources humaines, il peut être intéressant de déterminer le profil des répondants selon leur tranche d'âge. Cette tranche d'âge a pu être déterminée grâce au sondage dans un premier temps et se voit confirmée lors des entretiens semi-directifs.

Les résultats ont démontré que quatre personnes sur dix sont nées entre 1979 et 1994, et dans une même répartition, les répondants sont nés après 1994. Enfin, deux personnes sur dix sont nées entre 1965 et 1978.

Ces informations me permettent de déterminer les profils RH des individus et de mettre en lumière leur comportement, ressenti, attentes vis-à-vis du travail de manière théorique.

La génération X, minoritairement représentée dans cette étude, peut expliquer la réticence vis-à-vis des outils informatiques. Alors que les générations Y et Z, majoritairement représentées, sont adeptes de cette technologie.

Un point commun parmi ces trois générations est le souhait d'obtenir un équilibre vie privée et vie professionnelle, qui s'est vu bel et bien représenté dans les résultats obtenus.

La génération Y et Z sont vues comme une génération très autonome, mais également capable de s'adapter facilement aux situations, il faut donc en tenir compte dans l'appréciation des

résultats. Ces mêmes générations ont un attrait important vis-à-vis de l'apprentissage constant et de l'évolution professionnelle, par exemple via le biais de formations.

7. Les recommandations

Sur base de ces différentes analyses, je souhaite émettre des recommandations aux managers afin d'indiquer les défis et les complexités pouvant émaner d'une situation de changement au sein de l'entreprise et plus spécifiquement avec la mise en place du télétravail ou le suivi de celui-ci dans un contexte professionnel.

Concernant la première hypothèse, à savoir : « L'équilibre vie privée et vie professionnelle a généré un défi de poids pour les managers ». En effet, la flexibilité du télétravail peut amener à une surcharge de travail par le souhait des travailleurs de s'auto-contrôler quitte à prendre moins de pause et à augmenter leur horaire de travail. Nous pouvons recommander au manager les points suivants :

1. Concernant la gestion du temps, la mise en place de formation et d'ateliers sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée peut-être un outil intéressant pour constituer un premier cadre et en définir les limites. De plus, le manager peut établir des limites claires et précises quant à l'horaire du travailleur.
2. Le manager doit encourager son équipe à respecter le droit de déconnexion, pour éviter que son personnel travaille en dehors de ses heures et puisse pleinement profiter de leur jour de repos. Il est également recommandé au manager de réaliser un suivi personnalisé vis-à-vis de chaque individu de son équipe, pour s'assurer du respect de ces limites.

La deuxième hypothèse avait été établie comme suit : « La stabilité sociale de l'équipe a été impactée par la mise en place du télétravail, ce qui a représenté un défi pour le manager de garder une cohésion d'équipe ». Dès lors, les recommandations suivantes peuvent avoir un impact positif sur celle-ci :

1. La mise en place de journées en présentiel au sein des équipes peut être une plus-value permettant de stabiliser la cohésion de l'équipe, mais également de prôner une communication informelle entre les individus.

2. Lorsque le personnel réalise du télétravail, leur fournir un outil de communication à distance permettant de garder un contact avec les différents membres de l'équipe durant les heures de travail.
3. La réalisation occasionnelle d'activités entre membres de l'équipe peut favoriser la cohésion de celle-ci. Notamment via des lunchs ou des activités telles qu'un team building.
4. Permettre aux managers de réaliser un accompagnement et, le cas échéant, un soutien aux membres de l'équipe pour éviter l'isolement des membres qui la composent par le biais de formation.

Enfin, la troisième et dernière hypothèse où : « La mise en place du télétravail a été parfois compliquée en raison de problèmes technologiques. Notamment, lorsque les employés ne sont pas suffisamment préparés à l'utilisation de certains logiciels plus complexes. » permet de mettre en avant les recommandations suivantes sur base des résultats obtenus :

1. Évaluer les besoins technologiques de l'équipe lorsque ceux-ci seront en télétravail, afin d'assurer un cadre de travail optimal pour le travailleur.
2. Si le travailleur n'est pas accoutumé à la technologie et aux outils informatiques, prévoir des sessions de formation afin que l'ensemble de l'équipe puisse avoir les mêmes bases dans l'utilisation des outils.
3. Il est important de donner un support technique accessible aux travailleurs afin de résoudre rapidement leurs problèmes et de leur fournir une explication claire des manipulations à opérer.
4. Le manager doit donner une importance au feed-back de ses employés, afin de connaître les besoins, mais également les anomalies auxquelles ils sont confrontés. Ces éléments pourront être exploités dans le cadre d'amélioration futur.

7.1. L'analyse des hypothèses

Il est intéressant d'analyser les hypothèses émises au début de cette étude. En effet, celles-ci doivent être vérifiées pour déterminer si elles se voient confirmer ou infirmer.

La première hypothèse (H1), élaborée comme suit : « l'équilibre vie privée et vie professionnelle, a généré un défi de poids pour les managers. En effet, la flexibilité du télétravail peut amener à une surcharge de travail par le souhait des travailleurs de s'autocontrôler quitte à prendre moins de pause et à augmenter leur horaire de travail. », a pu être confirmée. Les résultats ont démontré que le télétravail est perçu comme un outil permettant d'améliorer la flexibilité et le bien-être des individus. Bien que cet outil puisse améliorer la qualité de vie des travailleurs, il génère également des défis, notamment le travail en dehors des horaires de bureau.

La seconde hypothèse (H2), à savoir que « la stabilité sociale de l'équipe a été impactée par la mise en place du télétravail, ce qui a représenté un défi pour le manager de garder une cohésion d'équipe. » est partiellement confirmée. Les résultats mettent en avant la possibilité que le télétravail puisse nuire à la cohésion de l'équipe et que des stratégies doivent être mises en place pour assurer la communication et l'interaction au sein des équipes afin de prévenir ces risques. Néanmoins, cette stabilité n'est pas toujours impactée pour autant.

La dernière hypothèse (H3), « la mise en place du télétravail a été parfois compliquée en raison de problèmes technologiques. Notamment, lorsque les employés ne sont pas suffisamment préparés à l'utilisation de certains logiciels plus complexes. », a été entièrement vérifiée par les résultats. Elle met en lumière le manque de matériel, de formation, mais également la différence générationnelle.

En conclusion, ces trois hypothèses ont donc pu être globalement vérifiées, permettant d'apporter une réponse à notre question de recherche sur les défis et implications des managers dans les départements financiers et comptables. La flexibilité et le bien-être au travail s'est vu amélioré par le télétravail, mais cela a engendré des défis tels que la surcharge de travail et l'exécution de tâches en dehors des horaires du travail (H1).

La cohésion d'équipe peut engendrer des défis, mais le manager et les équipes ont tendance à porter une attention particulière sur le sujet pour éviter les impacts négatifs. Ceux-ci se voient atténuer avec une bonne gestion (H2).

Enfin, les défis technologiques sont bel et bien présents lors des périodes de télétravail, mais les responsables hiérarchiques jouent un rôle déterminant dans l'efficacité à les relever par la mise en place d'une stratégie de travail et de formations permettant d'acquérir toutes les compétences nécessaires au bon déroulement du travail (H3).

7.2. Les contributions de l'étude

La présente étude a eu pour vocation de mettre en avant le secteur financier et comptable en contribuant à la recherche et à la compréhension de l'impact du télétravail, avant, pendant et après la crise du Covid 19, mais également les défis que cela implique pour les managers.

1. L'une des contributions les plus importantes de cette étude est la compréhension approfondie de la thématique de l'étude par le sondage et les interviews semi-directives. Ce qui a permis, nonobstant les limites de l'étude, une compréhension riche et détaillée.
2. Elle a également permis de mettre en avant de nouvelles perspectives par la proposition de recommandations afin d'endiguer les problématiques.
3. Enfin, sur base des revues de littérature analysées, elle a permis de valider les éléments que celles-ci avaient déjà pu mettre en lumière dans un contexte global qui se voit plus spécifique ici.

7.3. Les limites de l'étude

Les limites de l'étude sont principalement liées à la nature de celle-ci. En effet, s'agissant d'une étude qualitative, les limites de cette étude sont :

1. Le biais de l'observateur : les données étant recueillies et interprétées par moi-même, il existe un risque de biais lié à mes perspectives, expériences et préjugés.
2. L'étude a été réalisée sur un échantillon de la population et donc ne peut être considérée comme généralisée à une population plus large.
3. Outre les variables analysées, il est difficile de contrôler si d'autres facteurs de causalité ont pu influencer les résultats.
4. Le traitement des données : le processus d'analyse des données qualitatives peut être considéré comme subjectif et dépend de l'interprétation que j'en ai effectuée. Il se peut donc qu'un autre analyste puisse avoir une vue et des conclusions différentes face aux résultats.
5. Le temps et les ressources : cette étude a été établie sous une contrainte de temps et de ressources. Il se peut qu'avec une durée plus importante de collecte de données, les résultats divergent des résultats obtenus.

8. Conclusion

La présente étude a été élaborée autour de l'analyse de l'impact du télétravail sur les départements financiers et comptables avant, pendant et après la crise sanitaire, pour en déterminer les défis et les implications pour les managers.

Pour commencer, une intégration théorique ainsi qu'une contextualisation de la thématique ont été établies pour comprendre l'environnement dans lequel l'étude allait être réalisée tout en s'assurant de la bonne terminologie.

Ensuite, une revue de littérature a été effectuée ayant pour but d'analyser six publications existantes sur le sujet. Elle a eu pour objectif de déterminer les connaissances actuelles, les tendances, les lacunes ainsi que les perspectives futures dans le domaine, ce qui m'a permis d'établir trois hypothèses.

À la suite de cela, un sondage en ligne a été élaboré pour confronter les informations. Dans un but d'approfondir l'étude, des interviews semi-directives ont été effectuées permettant d'analyser les ressentis et les expériences d'un échantillon de personnes. Les résultats montrent que le télétravail améliore la flexibilité et le bien-être des employés, mais pose des défis en termes de surcharge de travail et de cohésion d'équipe. Bien que les défis liés aux outils technologiques et à la nécessité de formation soient déjà mis en lumière par la revue de littérature, les interviews semi-directives ont démontré que l'autonomie offerte par le télétravail varie selon les individus et les fonctions. Les contrôles et les inégalités mentionnés dans la littérature ne sont pas confirmés par les interviews, soulignant l'importance d'une gestion adaptée et d'un encadrement.

Pour finir, les hypothèses émises au début de cette étude ont été globalement vérifiées. La première hypothèse (H1) confirme que le télétravail améliore la flexibilité et le bien-être des employés, mais peut aussi entraîner une surcharge de travail et des horaires étendus. La deuxième hypothèse (H2) montre que le télétravail peut impacter la cohésion d'équipe, mais peut se voir gérer efficacement par une stratégie bien établie. Enfin, la troisième hypothèse (H3) souligne les défis technologiques générés par le télétravail. Ceux-ci peuvent se voir endiguer par un plan de formation et de soutien technique de la part des managers.

Pour conclure, cette étude démontre l'importance d'opter pour une stratégie solide et un suivi rigoureux des équipes dans le cadre de la mise en place du télétravail, ou dans la continuité de celui-ci pour éviter des impacts sur la cohésion d'équipe, mais également sur la productivité ou la gestion de l'équilibre vie privée, vie professionnelle.

9. Bibliographies et références

- BeSWIC. (s.d.). Impact de la crise COVID sur le télétravail. Consulté le 15 avril 2024 à partir de <https://beswic.be/fr/themes/teletravail/impact-de-la-crise-covid-sur-le-teletravail>.
- Berche, P., & Stanis, P. (2021). La pandémie de la Covid-19. *Pandémies*, 488-504.
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. SIEPR Policy Brief.
- Bonet, R. et Salvador F. (2017), When the boss is away : Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244-261.
- Bourriffet, H. (2021). Le télétravail permet-il vraiment aux entreprises de faire des économies? Intelekto. <https://intelekto.fr/5328-teletravail-permet-vraiment-entreprises-faire-economies/>, Consulté le 29 mai 2024.
- Dambrin, C. (2004), « How does telework influence the manager - employee relationship ? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, p. 358-375.
- De Craecker, S. (2024). Les entreprises belges sont de plus en plus nombreuses à vouloir réduire le télétravail, Acerta, consulté le 22 avril 2024 à partir de <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/les-entreprises-belges-sont-de-plus-en-plus-nombreuses-a-vouloir-reduire-le-teletravail>.
- Diard, C. & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 144, 38-52. Consulté le 10 février 2024 à partir de <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2021-2-page-38.htm>.
- Éditions Tissot. (s.d.). Définition du télétravail. Consulté le 10 avril 2024 à partir de <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/teletravail>.
- Giuliano, R. & Marcipont, A. (2023). L'impact du télétravail en temps de crise sanitaire sur le bien-être au travail : perceptions différentes entre les hommes et les femmes ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 324, 37-46. <https://www.cairn.info/revue--2023-5-page-37.htm>.

- Hodder, A (2020), "New technology, work and employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research", *New technology, work and employment*, 10.1111/ntwe.12173, Advance online publication.
- Keolis. (2024). Bus bureau. Consulté le 15 avril 2024 à partir de <https://www.keolis.be/fr/inspirations/bus-bureau>.
- Morikawa, M. (2020), COVID-19, teleworking, and productivity. CEPR. Consulté le 20 avril 2024 à partir de <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Morikawa, M (2020), "Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic : Evidence from an employee survey", *Covid Economics*, 49, 123-139.
- OCDE (2020). Productivity gains from teleworking in the post covid-19 era : how can public policies make it happen ?
- Peretti, J.-M., Besseyre des Horts, C.-H., & Autissier, D. (2020). *Changement de crise : les organisations à l'épreuve du Covid-19*. Paris : MA éditions.
- RANDSTAD (2001). *Travailler aujourd'hui, le point de vue des travailleurs*. Bruxelles : Randstad.
- SPF Économie. (2024). Travail à domicile. Consulté le 16 mars 2024 à partir de <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/economie-numerique-en-chiffres/les-entreprises-et-linternet/travail-domicile>.
- Schütz, G., & Brulois, V. (Coord.). (2021). *Les organisations à l'épreuve du télétravail*. *Sociologies pratiques*, 43, 154. Presses de Sciences Po.
- Statbel (2024), Travail à domicile, la Belgique en chiffres, consultée le 14 avril 2024 à partir de https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/travail-domicile?TSPD_101_R0=084c9d00c5ab20004fde0607d99bd718263374855e0cb4c5ac8642fbef6fad3a1a7ca529371f3398081ce5ccfb1430006db4f66897c16330d91ae58cd83da4d6b75a71da872b235ec7c55478f41ab9d77f89999e12bb3d11b491955d70835b12#news.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 42(1), 81-94. Consulté le 12 février 2024 à partir de <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-1-page-81.htm>.

- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer les travailleurs ? *Revue Internationale de Gestion*, 35(1), 88-96. Consulté le 12 février 2024 à partir de <http://hdl.handle.net/2078/32110>.
- Taskin, L. (2021). *Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid*. Consulté le 10 février 2024 à partir de <http://hdl.handle.net/2078.1/249895>.
- Taskin, L., Rousseau, A., Constantinidis, C., Gras, C., Van Bunnan, G. (2011), "La collaboration multi-générationnelle : état de l'art et outil diagnostic."
- Télétravailler. (s.d.). *En chiffres : enquête BeMob : La pratique du télétravail en Belgique en 2023*. Consulté le 17 avril 2024 à partir de <https://www.teletravailler.be/en-chiffres/enquete-bemob-la-pratique-du-teletravail-en-belgique-en-2023>.
- Télétravailler. (s.d.). *Qu'est-ce que c'est?* Consulté le 17 avril 2024 à partir de <https://www.teletravailler.be/definition>.
- Walrave M. (2010). Comment introduire le télétravail ?, *Gestion*, Vol. 35, No 1, p. 76-87.
- Wikipedia. (2024). *Pandémie de Covid-19*. Wikipedia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 15 avril 2024 à partir de http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pand%C3%A9mie_de_Covid-19&oldid=214284917.

10. Annexes

Annexe 1 : Questionnaire et résultat du sondage en ligne

1. Le questionnaire

Enquête sur l'impact de la digitalisation

B I U ↻ ✕

Français

La digitalisation a profondément transformé le paysage des services financiers, et l'émergence de la crise du Covid-19 a accentué l'importance de cette transition. Dans le cadre de mon master en science de gestion à l'UCLouvain, je vous propose une enquête portant sur l'impact spécifique de la digitalisation sur un service financier pendant cette période critique. Cette étude vise à mieux comprendre comment les organisations financières ont navigué à travers la crise en s'appuyant sur les outils numériques et en adaptant leurs pratiques.

Cette enquête, réalisée et administrée via la plateforme Google Forms, est soumise au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Nous tenons à informer les participants que leurs réponses seront traitées de manière confidentielle et que seuls les chercheurs auront accès aux données. Bien que l'enquête soit hébergée sur la plateforme Google Forms, nous ne sommes pas en mesure de garantir l'emplacement exact de stockage des données. Les informations collectées seront utilisées exclusivement à des fins académiques. En participant à cette enquête, les répondants consentent à la collecte et au traitement de leurs données conformément aux principes du RGPD.

English

Digitization has profoundly transformed the financial services landscape, and the emergence of the Covid-19 crisis has accentuated the importance of this transition. As part of my Master's degree in Management Science at UCLouvain, I propose an investigation into the specific impact of digitization on a financial service during this critical period. This study aims to better understand how financial organizations have navigated through the crisis by relying on digital tools and adapting their practices.

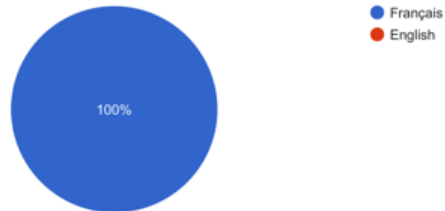
This survey, conducted and administered via the Google Forms platform, is subject to the General Data Protection Regulation (GDPR). We would like to inform participants that their responses will be treated confidentially and that only researchers will have access to the data. Although the survey is hosted on the Google Forms platform, we are unable to guarantee the exact location of data storage. The information collected will be used exclusively for academic purposes. By participating in this survey, respondents consent to the collection and processing of their data in accordance with the principles of the RGPD.



Choisissez votre langue / Choose your language

Copier

27 réponses

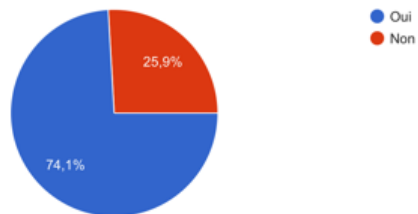


Enquête en français

Travaillez-vous au sein d'un département financier ?

Copier

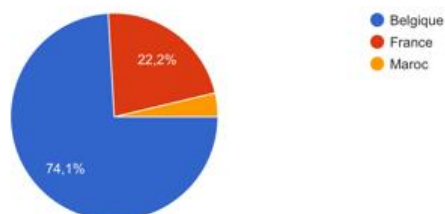
27 réponses



Pouvez-vous s'il vous plaît indiquer le pays dont vous êtes originaire dans le cadre de ce sondage?

Copier

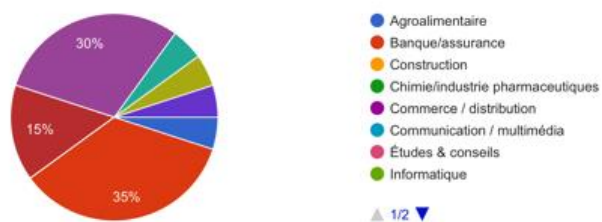
27 réponses



Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Copier

20 réponses



Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur financier ?

 Copier

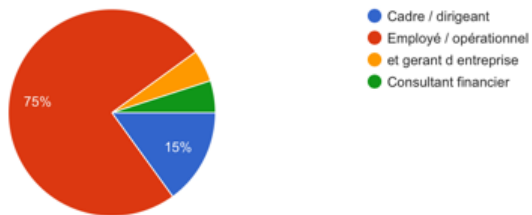
20 réponses



Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?

 Copier

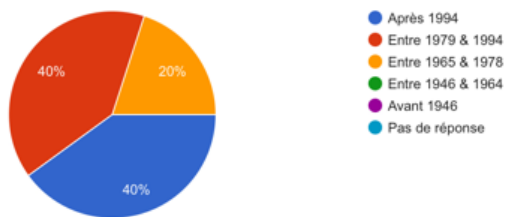
20 réponses



Pourriez-vous indiquer votre tranche d'âge ?

 Copier

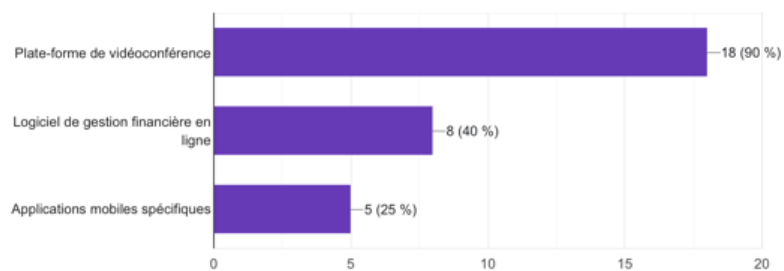
20 réponses



Quelle technologie/outil avez-vous principalement utilisée pour la digitalisation de votre service financier pendant la crise du COVID-19 ?

 Copier

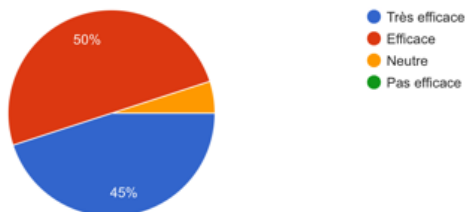
20 réponses



Quelle a été l'efficacité globale de la digitalisation dans la continuité des opérations pendant le télétravail ?

[Copier](#)

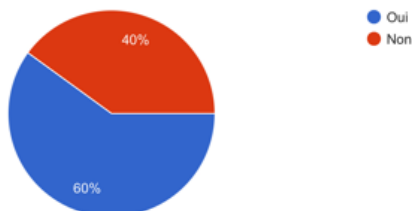
20 réponses



Avez-vous rencontré des défis spécifiques liés à la digitalisation du service financier en période de télétravail ?

[Copier](#)

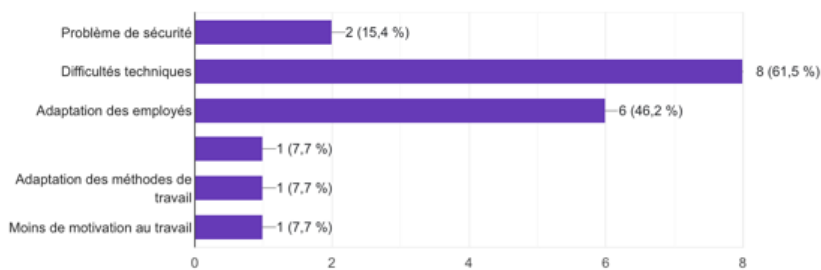
20 réponses



Si oui, veuillez préciser les principaux défis rencontrés.

[Copier](#)

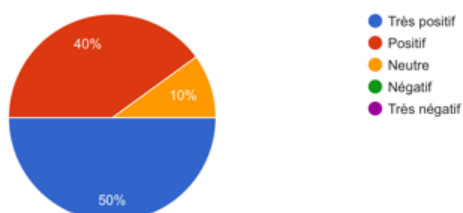
13 réponses



Comment évaluez-vous l'impact global de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle de votre service financier ?

[Copier](#)

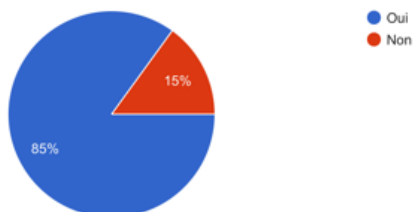
20 réponses



Avez-vous ressenti des changements dans votre bien-être émotionnel pendant la période de télétravail lié à la digitalisation des services financiers ?

 Copier

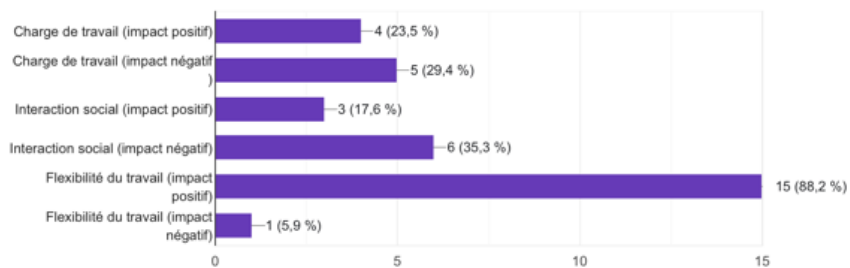
20 réponses



Si oui, quels aspects ont influencé votre bien-être émotionnel ?

 Copier

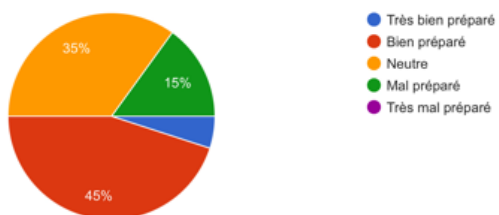
17 réponses



Comment évaluez-vous le niveau de préparation de vos collaborateurs à adopter la digitalisation des services financiers en période de télétravail ?

 Copier

20 réponses



2. Tableau d'analyse des résultats de l'étude quantitative

1. Pouvez-vous s'il vous plaît indiquer le pays dont vous êtes originaire dans le cadre de ce sondage ?

Pays	Nombre de répondants (%)
Belgique	7 (35 %)
France	6 (30 %)
Maroc	1 (3,7 %)

2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Secteur	Nombre de répondants (%)
Banque et assurance	7 (35 %)
Finance et audit	6 (30 %)
Services aux entreprises / personnes	3 (15 %)
Intercommunale environnementale	1 (5 %)
Télécommunications	1 (5 %)
Comptabilité	1 (5 %)
Agroalimentaire	1 (5 %)

3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur financier ?

Années d'expérience	Nombre de répondants (%)
Moins d'un an	0 (0 %)
Entre un an et cinq ans	9 (45 %)
Entre six et dix ans	3 (15 %)
Plus de dix ans	8 (40 %)

4. Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?

Rôle	Nombre de répondants (%)
Cadre / dirigeant	3 (15 %)
Employé / opérationnel	15 (75 %)
Gérant d'entreprise	1 (5 %)
Consultant	1 (5 %)

5. Pourriez-vous indiquer votre tranche d'âge ?

Année de naissance	Nombre de répondants (%)
Après 1994	8 (40 %)
Entre 1979 et 1994	8 (40 %)
Entre 1965 et 1978	4 (20 %)
Entre 1946 et 1964	0 (0 %)
Avant 1946	0 (0 %)
Sans réponse	0 (0 %)

6. Quelle technologie/outil avez-vous principalement utilisé pour la digitalisation de votre service financier pendant la crise du COVID-19 ?

Logiciels	Nombre de répondants (%)
Plate-forme de vidéoconférence	18 (90 %)
Logiciel de gestion financière en ligne	8 (40 %)
Applications mobiles spécifiques	5 (25 %)

7. Quelle a été l'efficacité globale de la digitalisation dans la continuité des opérations pendant le télétravail ?

Appréciation	Nombre de répondants (%)
Très efficace	9 (45 %)
Efficace	10 (50 %)
Neutre	1 (5 %)
Pas efficace	0 (0 %)

8. Avez-vous rencontré des défis spécifiques liés à la digitalisation du service financier en période de télétravail ?

Oui / non	Nombre de répondants (%)
Oui	12 (60 %)
Non	8 (40 %)

9. Si oui, veuillez préciser les principaux défis rencontrés.

Défis	Nombre de répondants (%)
Problème de sécurité	2 (15,4 %)
Difficultés techniques	8 (61,5 %)
Adaptation des employés	6 (46,2 %)
Adaptation des méthodes de travail	1 (7,7 %)
Moins de motivation au travail	1 (7,7 %)

10. Comment évaluez-vous l'impact global de la digitalisation sur l'efficacité opérationnelle de votre service financier ?

Appréciation	Nombre de répondants (%)
Très positif	10 (50 %)
Positif	8 (40 %)
Neutre	2 (10 %)
Négatif	0 (0 %)
Très négatif	0 (0 %)

11. Avez-vous ressenti des changements dans votre bien-être émotionnel pendant la période de télétravail lié à la digitalisation des services financiers ?

Oui / non	Nombre de répondants (%)
Oui	17 (85 %)
Non	3 (15 %)

12. Si oui, quels aspects ont influencé votre bien-être émotionnel ?

Aspects	Nombre de répondants (%)
Charge de travail (impact positif)	4 (23,5 %)
Charge de travail (impact négatif)	5 (29,4 %)
Interaction sociale (impact positif)	3 (17,6 %)
Interaction sociale (impact négatif)	6 (35,3 %)
Flexibilité du travail (impact positif)	15 (88,2 %)
Flexibilité du travail (impact négatif)	1 (5,9 %)

13. Comment évaluez-vous le niveau de préparation de vos collaborateurs à adopter la digitalisation des services financiers en période de télétravail ?

Appréciation	Nombre de répondants (%)
Très bien préparé	1 (5 %)
Bien préparé	9 (45 %)
Neutre	7 (35 %)
Mal préparé	3 (15 %)
Très mal préparé	0 (0 %)

Annexe 2 : Entretiens semi-directifs

1. Premier intervenant

Interviewer : « Bonjour, peux-tu te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Bonjour, je m'appelle Amina et je suis dans le monde professionnel depuis 2 ans et demi. »

Interviewer : « Peux-tu me dire comment tu perçois l'équilibre vie privée – vie professionnelle durant les périodes de télétravail ? »

Intervenant : « Alors, je vais parler de mon expérience personnelle en faisant un parallèle entre mon job d'avant et celui de maintenant. Dans mon job d'avant, selon les guidelines, on avait la possibilité de faire du télétravail entre 1 et 2 jours par semaine, mais en réalité, ce n'était pas appliqué, surtout lors des périodes busy. Certains managers demandaient à ce que l'on soit 5 jours sur 5 au bureau ou chez le client. Dans mon emploi actuel, on a une politique de 50 % qui est respectée à la lettre. En effet, si cela n'est pas respecté, ça a un impact sur notre indemnité liée au télétravail. Si je compare mon job d'avant et celui de maintenant, pendant 4-5 mois à 7-8 mois, je n'avais pas de vie en semaine parce que j'étais totalement focus sur le job. J'étais soit au bureau, soit dans les embouteillages. Une journée de télétravail m'aurait arrangé, parce que voilà, tu fermes ton pc à 18 heures, tu peux directement vaquer à tes occupations. Et là, c'était impossible. Alors que maintenant, je me sens beaucoup plus épanouie parce que j'ai du temps. Je travaille toujours autant, mais d'avoir 50 % de télétravail, ça m'offre de nouvelles perspectives, je peux aller au sport, faire les courses ou prendre des rendez-vous médicaux, chose qui avant était impossible. Il y a donc une grosse amélioration dans la qualité de vie et surtout, d'un point de vue personnel, ça permet de se réveiller plus tardivement. En effet, se réveiller 5 jours par semaine à 7h du matin, le weekend, tu essayes de récupérer, mais au final c'est là, que tu fais tous les excès parce que tu t'es trop restreint la semaine. Ce qui implique une fatigue encore plus importante le lundi et ainsi de suite. Tandis que maintenant, c'est beaucoup mieux réparti. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes vis-à-vis de ton travail en termes de flexibilité ou de bien-être ? »

Intervenant : « Je ne suis dans mon nouveau travail que depuis 2 mois, mais par rapport à ce que j'ai connu auparavant, je n'ai pas forcément d'attente. Au début, j'avais peur d'avoir 50 % de télétravail parce que j'avais l'impression que je n'allais pas avoir (ou très peu) de contact avec les collègues et au final le lien s'est fait assez vite parce que nous sommes tous en 50 %. »

Interviewer : « Parfait, ça me permet de rebondir sur une autre question, est ce que tu as ressenti un impact sur la cohésion de ton équipe, que ça soit avec ton ancien travail comme le nouveau ? »

Intervenant : « Au début, je pensais à tort que oui, le télétravail allait m'éloigner de mes collègues, et que je ne serai pas intégré à l'équipe. Mais vu que nous sommes tous en télétravail sous le même régime (manager, team leader et membre de l'équipe), et bien en fait non. Ça ne change rien parce que nous avons 2 jours fixes où on se retrouve au bureau. »

Interviewer : « Et au niveau de ton expérience vis-à-vis des technologies, dans cette transition vers le télétravail, est-ce que tu as constaté des obstacles particuliers, est-ce que les employés étaient familiarisés avec ça ? »

Intervenant : « Je suis rentré dans le monde du travail après le COVID-19, après la grande fracture, je n'ai pas forcément vécu, ni vu, ni subi, ce que mes collègues et partenaire avec qui je discute, ont vécu comme obstacle. Par contre, pendant mes études, j'ai été confronté à cette situation. J'avais reçu par mon école un e-mail m'informant que tous les cours allaient être réalisés uniquement à distance, et nous n'étions pas prêts. Certains de mes camarades n'avaient pas d'ordinateur, ou le matériel adapté, mais étant tous étudiants, l'impact financier était fort, il était donc complexe de se mettre à jour avec le bon matériel pour être dans de bonnes conditions. L'Ichec, mon école, avait mis en place des sortes de montant de 300 à 600 € qui donnait aux personnes qui faisaient la demande pour s'acheter du matériel informatique. Par exemple, dans le cadre des examens, ça a été une catastrophe parce que nous devions recevoir un lien, avec une inscription liée à la carte d'identité et certaines personnes n'étaient pas familières avec cette pratique. Moi, par exemple, je n'avais pas de lecteur d'EID, du coup, ils se sont rendu compte que ce n'était pas top top ils sont passés sur un autre logiciel. »

Interviewer : « Est-ce que tu as l'impression que ton autonomie a changée depuis que tu fais du télétravail ? »

Intervenant : « Oui, j'ai l'impression que le télétravail apporte une certaine discipline, dans le sens où moi à mon niveau, je trouve que le télétravail est une sorte de confiance que l'on nous donne et oui ça apporte de la discipline parce que ce n'est pas comme si le manager était à côté de nous au bureau. Alors oui ça permet de faire plusieurs choses, par exemple, tu veux faire une petite pause pour aller chercher un colis, tu peux te le permettre. Mais in fine, ton travail doit quand même être fait comme si tu étais au bureau. Donc pour moi, je ne dis pas que c'est un cadeau, mais je pense que nous nous sommes quand même privilégiés à notre niveau parce que ce n'est pas quelque chose qui peut être généralisé à toutes les fonctions. Des fois, c'est vrai, on est un peu fatigué et donc on est un peu plus long et on prend un peu plus de pause, mais s'il y a un équilibre et qu'à la fin de la semaine le travail a été réalisé, ok. Si par contre, nous avons des deadlines et que celles-ci ne sont pas honorées, il y a un problème. »

2. Deuxième intervenant

Interviewer : « Bonjour, peux-tu te présenter en quelques mots ? »

Intervenant : « Bonjour, je m'appelle Benjamin, j'ai 30 ans, je suis comptable depuis 7 ans pour l'intercommunale Ipalle à Froyennes. J'ai un diplôme de bachelier comptable et je suis actuellement en master sciences de gestion. »

Interviewer : « Comment t'organises-tu entre travail et vie personnelle en télétravail, et comment trouves-tu un équilibre ? »

Intervenant : « J'ai gardé plus ou moins le même rythme en télétravail, je respecte les horaires de bureaux habituels. Pour ma vie personnelle, l'avantage réside dans le fait de pouvoir me lever plus tard. Le midi je profite de ma pause pour aller faire mes courses à la grande surface à côté de chez moi. J'estime que le télétravail me fait gagner du temps dans ma vie perso. »

Interviewer : « Quelle est ton impression sur la flexibilité du télétravail ? »

Intervenant : « Le télétravail permet surtout de la flexibilité d'un point de vue temps. Par exemple, si j'ai un rendez-vous médical je vais le caser un jour de télétravail, car je peux facilement m'absenter 1h et je rattrape cela en commençant 1h plus tôt ou en finissant 1h plus tard. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes en termes de bien-être au travail ? »

Intervenant : « Moins de stress au quotidien, pas uniquement dans le boulot, mais également pour les trajets domicile-travail. »

Interviewer : « As-tu remarqué des changements dans la cohésion de ton équipe avec le télétravail ? »

Intervenant : « L'équipe a réussi facilement à s'adapter, on connaît les jours de télétravail de chacun, donc on sait facilement quand caser les réunions. De plus, notre chef de service a mis en place une journée (le jeudi) où nous sommes tous présents au bureau afin qu'on puisse faire nos réunions d'équipe ce jour-là. »

Interviewer : « As-tu rencontré des difficultés technologiques en télétravail, toi ou tes collègues ? »

Intervenant : « Aucune, l'entreprise a parfaitement géré la transition. Ils nous ont mis à disposition tout le matériel nécessaire (pc), des sessions à distance permettant l'accès à nos fichiers en toute sécurité et un programme de communication (Webex) permettant de joindre tout le monde, qu'il soit en présentiel ou en télétravail. De plus, sur Webex on

sait voir qui est actif et qui ne l'est pas afin de ne pas appeler quelqu'un qui est en congé pour respecter le droit à la déconnexion. »

Interviewer : « Est-ce que tu as ressenti un changement dans ton autonomie depuis le télétravail ? »

Intervenant : « Non, pas vraiment. »

Interviewer : « Comment juges-tu ta productivité en télétravail ? »

Intervenant : « Identique à mes jours de bureaux. Cependant, je ne réalise pas les mêmes tâches en télétravail qu'au bureau. Par exemple, réalisant des tâches de contrôle de gestion, j'organise mes entretiens avec le personnel d'exploitation pendant mes jours de bureau et je profite de mes jours de télétravail pour créer mes tableaux ou rapports suite à ces entretiens. »

Interviewer : « Quel type de télétravail pratiques-tu ? »

Intervenant : « Je réalise du télétravail structurel, nous avons 2 jours bien définis qu'on ne peut pas ou qu'on doit modifier le moins possible afin de ne pas déséquilibrer le planning. »

3. Troisième intervenant

Interviewer : « Peux-tu te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Je suis assistant comptable chez Distrinox depuis deux ans et je fais donc des études en cours du soir »

Interviewer : « Comment gères-tu l'équilibre entre ta vie professionnelle et personnelle en télétravail ? »

Intervenant : « Concrètement de manière assez simple, justement grâce au télétravail, ça me permet en quelque sorte de mieux gérer ma vie privée étant donné que mes horaires sont plus flexibles. Le fait de rester chez moi me permet, quand il y a un temps mort, bah de penser à des trucs de ma vie privée, donc il y a une certaine flexibilité, en tout cas qui me permet d'être plus libre. »

Interviewer : « Quel est ton ressenti face à la flexibilité depuis le télétravail ? »

Intervenant : « Concrètement, je me sens nettement plus serein, on va dire, je travaille de manière plus sereine, je me sens plus productif' plus efficace, aussi genre, j'ai l'impression de travailler plus rapidement, plus efficace en tout cas. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes/souhait par rapport à ton travail en termes de bien être ? »

Intervenant : « Clairement, c'est le fait de pouvoir équilibrer ma vie ou plutôt trouver un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée, donc voilà pour moi, c'est vraiment ce qu'il y a de plus important et le télétravail me le permet. »

Interviewer : « Le télétravail a-t-il affecté la cohésion de ton équipe ? »

Intervenant : « Je ne pense pas, je pense qu'à partir du moment qu'on ait une bonne communication avec les collègues, qu'on soit à distance en présentiel, ça passe. En revanche, je ne pense pas que ce soit le cas pour tout le monde donc c'est vraiment propre à moi et à ma fonction chez Distrinox. »

Interviewer : « Est ce que toi, ou des personnes de ton entreprise ont ressenti des difficultés avec les outils technologiques avec la mise en place du télétravail ? »

Intervenant : « Les outils techniques ne sont pas du tout un problème et ne représentent pas du tout une difficulté à mes yeux. Au contraire, je trouve que ça rend le travail plus facile,

plus efficace, ça fait partie en fait de l'air numérique donc voilà, on est parfaitement adapté. »

Interviewer : « Avez-vous remarqué des changements dans votre autonomie en télétravail ? »

Intervenant : « Je n'ai pas forcément ressenti de changement d'un point de vue autonomie, parce que oui et non en fait, parce que voilà genre, l'avantage quand on est en télétravail, c'est que voilà, on sait exactement ce qu'on a à faire, on le fait, ça se passe globalement bien. J'ai l'impression que quand je suis au bureau, bah voilà il faut faire ça, il faut faire ça, on est souvent interrompu pour faire quelque chose donc alors je trouve que d'un point de vue autonomie je me sens beaucoup beaucoup plus autonome chez moi. »

Interviewer : « Comment évaluez-vous votre productivité en télétravail ? »

Intervenant : « Justement, je me sens quand même assez productif quand je suis en télétravail, j'ai l'impression d'aller plus vite, je suis beaucoup plus concentré, pas perturbé par les collègues qui vont forcément venir te voir « oui est-ce qu'il y a eu ça qui a été fait ou pas », « tu as entendu ça », sans parler des ragots bien évidemment, mais voilà donc concernant la productivité, je me sens quand même globalement assez productif quand je suis chez moi. »

Interviewer : « Quel type de télétravail effectue tu ? »

Intervenant : « Je fais deux jours de télétravail par semaine. »

4. Quatrième intervenant

Interviewer : « Peux-tu te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Pour me présenter, je m'appelle Simon, ça fait presque deux ans que je travaille dans mon entreprise actuelle et sept mois dans ma boîte précédente. Le secteur d'activité de ma boîte précédente c'était l'armement et ici complètement changé en termes d'esprit d'entreprise puisque c'est une entreprise de travail adapté (réinsertion de personne avec handicap) où je travaille en tant que contrôleur de gestion ce qui consiste en l'établissement des budgets, suivi des budgets, analyse de rentabilité etc. »

Interviewer : « Quel type de télétravail effectues-tu ? »

Intervenant : « Au niveau du télétravail, dans l'entreprise où j'étais sept mois avant, j'étais en intérimaire et les intérimaires dans l'ancien boulot, on leur refusait le télétravail. Sauf qu'avec le covid19, et surtout étant donné que j'ai attrapé le Covid, ils ont fait une exception et m'ont amené mon pc. Où je suis maintenant, situation après Covid, la règle c'est « on a droit à un jour de télétravail par semaine », ce que je ne prends pas automatiquement, mais l'entreprise reste assez flexible selon les besoins. Je peux demander 2-3-4 jours de télétravail si j'avais une raison impérieuse. Mais je ne prends pratiquement jamais de jours de télétravail, je prends plutôt un jour par mois parce que je préfère voir les collègues et aller les voir, leur poser des questions si j'ai des questions, parce que mon statut fait que j'ai beaucoup d'échange avec beaucoup de membres un peu partout dans l'entreprise, dans tous les départements et donc c'est plus facile pour moi, je trouve d'être sur place autant pour moi que pour ceux qui ont besoin d'informations de mon côté. »

Interviewer : « Quel est ton ressenti par rapport à l'équilibre vie privée, vie professionnelle ? »

Intervenant : « Mon ressenti, bah oui du coup moi, je suis plus pour le présentiel que pour le télétravail. Le télétravail est néanmoins pratique si j'ai le plombier qui vient, si je dois signer un contrat avec des courtiers assurance, etc. Ça permet une bonne flexibilité. »

Interviewer : « Avec l'essor du télétravail, peux-tu me dire tes attentes vis-à-vis de ton travail ? »

Intervenant : « Je trouve, alors c'est un peu contradictoire, mais je trouve que dire au maximum un jour par défaut de télétravail, je pense qu'on pourrait en mettre 2 ça ne serait pas abusé. Après, c'est notre politique d'entreprise d'avoir peur que les gens en télétravail ne travaillent pas. »

Interviewer : « On a parlé du télétravail tout à l'heure, est ce que tu peux me dir si cela a eu un impact sur la cohésion de ton équipe ? »

Intervenant : « Où je suis, bah puisque c'est qu'un jour par semaine de télétravail, non ça n'a pas d'impact. L'équipe finance prend son télétravail et ses jours présentiels séparément. On connaît nos jours et on sait quand on peut mettre nos réunions parce qu'on préfère faire nos réunions en présentiel. L'équipe est composée du directeur financier, de la chef comptable, de la comptable, d'une personne administrative et de moi donc ça c'est facile d'agencer dans un agenda. Le directeur financier est un peu comme moi il ne prend pratiquement jamais son télétravail parce qu'il trouve plus facile d'être sur place à part certains jours lorsqu'il veut vraiment être focus sur certaines tâches. »

Interviewer : « Qu'en est il de ta productivité par rapport à ce télétravail ? »

Intervenant : « Moi ma productivité personnellement ne change pas pendant le télétravail parce que ben je suis cadre, je suis payé au taf, et le taf il doit être fait. Il m'arrive même de faire ma journée normale, 8-17 au boulot, rentrez chez moi, manger un bout et faire, je ne sais pas 21 à 22h un petit truc en plus en fonction des échéances strictes de la fonction. »

Interviewer : « Quelles ont été tes expériences avec les technologies lors de la transition vers le télétravail ? Peux-tu décrire les obstacles rencontrés, en particulier en ce qui concerne la familiarisation des employés avec de nouveaux logiciels ou outils complexes ? »

Intervenant : « Je n'ai pas eu de difficulté vis-à-vis de la transition technologique parce que la transition, je l'ai vécue quand j'étais aux études puisque comme tu le sais, j'ai fait trois années de bac, une année passerelle et juste après cette année passée là, le Covid est arrivé donc j'ai fait deux années de Master en full distanciel et donc, je n'ai pas eu vraiment cette transition. Ensuite, la technologie, nous, on est né dedans donc aucun souci par rapport à ça, la différence que j'ai eue entre les études et ici, c'est que là, il y a un VPN pour sécuriser vu que t'as effectivement les données sensibles. »

Interviewer : « Comment as-tu établi un équilibre entre autonomie et supervision dans votre équipe pendant le télétravail ? Quels défis spécifiques as tu rencontrés en matière de gestion à distance des performances et de la productivité ? »

Intervenant : « Du coup moi, je n'ai pas rencontré de défi particulier, moi, je ne gère personne, je ne gère pas d'équipe, si je devais gérer une équipe, je ferais comme mon supérieur.

C'est-à-dire octroyer télétravail, de toute façon, il est autorisé par la boîte, car il faut rester flexible parce que c'est important que le travailleur se sente bien, qu'il se sente impliqué car c'est comme ça qu'il va faire du bon travail. »

Interviewer : « Quels sont tes ressentis face à tes moments de pause ? Y a-t-il une différence entre les jours de télétravail et les jours au bureau ? »

Intervenant : « Au début, bah, que je venais de commencer au niveau des pauses, j'ai dû prendre le rythme. En fait, pour moi, c'était assez différent parce que je pars de chez moi 7h30 j'arrive à 8h pour travailler. En télétravail, je commence à 7h30 chez moi et je ne termine pas forcément plus tôt, donc le temps de trajet est transformé en travail. Je ne prends pas réellement de pause. Alors qu'en présentiel, si le temps de midi par exemple, on mange nos petits sandwichs avec les collègues, on discute et on coupe un peu la journée. Sauf que chez moi, je n'ai personne avec qui discuter, donc je mange ma tartine et puis je retourne travailler. Maintenant, je m'octroie un peu de temps de midi devant la télé pour couper un peu la journée. Je vais garder, on va dire, le même rythme, comme ça, mes collègues peuvent m'appeler par teams. »

5. Cinquième intervenant

Interviewer : « Est-ce que tu peux te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Je m'appelle Siobhan, j'ai 28 ans et travaille comme collaboratrice comptable dans une fiducie. J'exerce depuis 11 ans ».

Interviewer : « Est-ce que tu effectues du télétravail et si oui, de quel type ? »

Intervenant : « Uniquement lorsque je suis malade de type infectieux, de type exceptionnel. »

Interviewer : « Quel a été ton ressenti par rapport à l'équilibre vie professionnelle, vie privée lorsque tu as fait du télétravail ? »

Intervenant : « Je n'aime pas trop le télétravail parce que j'ai des petits problèmes de concentration, j'aime bien avoir mon N+1 avec moi pour des questions techniques, parce que vu qu'on est en fiducie, on travaille sur de nombreux dossiers différents, mais après, c'est sympa parce qu'on peut faire ses tâches ménagères et manger tranquillement et pas forcément être dans l'obligation de s'habiller. »

Interviewer : « Et concernant ta productivité et les outils liés à ta disposition pour faire du télétravail ? »

Intervenant : « Je n'ai pas la place non plus pour faire du télétravail, avec des chats qui sont très entreprenants, ça rend compliqué le télétravail. »

Interviewer : « Tout à l'heure, lorsque nous avons parlé du télétravail, tu as parlé de ton N+1, est ce que tu trouve que le télétravail a un impact sur ta cohésion d'équipe ? »

Intervenant : « Oui, il a 54 ans et ne sait pas utiliser teams. Par contre, nous avons un autre expert-comptable mémorialiste qui lui n'a aucun souci à faire du télétravail, il ne vient qu'une fois par semaine. Sa femme qui est responsable des ressources humaines fait également du télétravail. Ils sont habitués au télétravail, leur poste de travail a été fourni par l'entreprise. Par contre, mes collègues et moi devront prendre (dans le cas de télétravail pour cause de maladie), notre matériel personnel parce que nous ne sommes pas équipés. »

Interviewer : « D'accord, il y a donc des fonctions adaptées au télétravail et d'autres pas au sein de ton entreprise ? »

Intervenant : « Lorsque tu as une fonction dite +1 ou +2, tu n'as pas de transmission d'information. Certains employés doivent parler à énormément de services ou ne savent pas se débrouiller seuls et donc la présence est essentielle sur place. C'est pourquoi certaines fonctions sont plus susceptibles de faire du télétravail que d'autres. »

Interviewer : « Dernière question, que ça soit pour toi comme tes collègues, est ce que vous ressentez un impact sur votre productivité lorsque vous êtes en télétravail ? »

Intervenant : « Ça dépend réellement, certains dossiers seront meilleurs parce qu'il n'y a personne pour nous couper dans son traitement, mais il y a des journées par contre beaucoup moins productives en raison d'un manquement en termes d'équipement. Par exemple, certaines journées, je n'avais pas de clavier avec pavé numérique ni de double écran et donc c'était compliqué. »

6. Sixième intervenant

Interviewer : « Bonjour, peux-tu te présenter en quelques mots ? »

Intervenant : « Bonjour, je m'appelle Sylvain, j'ai 28 ans et travaille comme comptable en agro-alimentaire depuis septembre 2020. »

Interviewer : « Comment gères-tu l'équilibre vie privée, vie professionnelle ? »

Intervenant : « J'applique une déconnexion totale en dehors de mes heures de travail, je ne télétravaille pas dans mes pièces de vie. »

Interviewer : « Quel est ton ressenti sur la flexibilité du télétravail ? »

Intervenant : « Le télétravail m'apporte une flexibilité, principalement au niveau de la planification de mon agenda non professionnel, ainsi qu'un confort de vie. »

Interviewer : « Est ce que le télétravail a eu un impact sur la cohésion de ton équipe ? »

Intervenant : « J'ai commencé à travailler lors d'une période de confinement Covid-19. Le télétravail était alors une nouveauté et a en effet eu un impact sur la cohésion, qui a été retrouvée lorsqu'une vraie organisation s'est mise en place. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes en termes de bien-être au travail ? »

Intervenant : « Mes attentes sont principalement liées au respect du droit à la déconnexion, ainsi qu'à la transparence envers les employés. »

Interviewer : « Est ce que le télétravail a eu une incidence sur ton autonomie ? Peux tu l'expliquer si c'est le cas ? »

Intervenant : « Je dirais que c'est plus l'inverse, mon télétravail va dépendre de mon autonomie. Si je considère être 100% autonome dans mes tâches, je n'en tiens pas compte dans ma décision de me rendre au bureau ou de télétravailler. Si ce n'est pas le cas, j'avise en fonction des autres participants. »

Interviewer : « Avec la mise en place du télétravail, toi ou ton équipe avez vous été confrontés à des difficultés technologiques ? »

Intervenant : « J'étais pour ma part équipé, néanmoins plusieurs membres de mon équipe ont eu plus de mal à l'adapter, généralement pour des raisons de manque de dématérialisation. »

Interviewer : « Est ce que le télétravail a eu un impact sur ta productivité ? Il y a-t-il une différence entre les jours au bureau et les jours en télétravail ? »

Intervenant : « Je considère avoir la même productivité individuelle au bureau ou en télétravail, mais ce n'est pas spécifiquement le cas lorsque des tâches nécessitent un travail en équipe avec des collègues moins à l'aise avec le télétravail. »

Interviewer : « Enfin, quel type de télétravail pratiques-tu ? »

Intervenant : « Je réalise un télétravail 2 jours par semaine, cet accord a fait l'objet d'un paragraphe dans mon contrat de travail. »

7. Septième intervenant

Interviewer : « Peux-tu te présenter en quelques mots ? »

Intervenant : « Je m'appelle Anna, j'ai 26 ans et je travaille depuis plus de cinq ans dans une société qui produit du matériel équestre, donc tout ce qui est pour le cheval, les selles, accessoires, etc. J'occupe le poste de product manager officiellement, mais vu qu'on est une petite société, et ben, je touche un peu de tout, je touche un peu à la finance, je touche un peu la comptabilité, par moment aussi à l'administratif, le marketing, etc. Chaque personne s'occupe d'un poste, mais vu qu'on est une petite entreprise assez familiale, donc on s'entraide beaucoup beaucoup chacun. »

Interviewer : « Comment gères-tu l'équilibre vie privée, vie professionnelle avec le télétravail ? »

Intervenant : « Faut savoir que j'ai directement été mise en télétravail, pourquoi parce que je ne suis pas en Belgique, je vis en Ukraine actuellement. Quand j'ai commencé à travailler pour cette entreprise, j'étais encore en Belgique, mais après, j'ai vite déménagé en Ukraine, donc j'ai été mise en télétravail. Ce n'est pas toujours facile, mais lorsque l'on travaille, il faut s'isoler parce qu'on est vite tenté d'aller jouer avec le chien, ou faire autre chose. Le plus important s'est donc, lorsqu'il y a du travail, de s'isoler pour se concentrer sur son travail. Être dans son petit bureau à part. Tout ce qui est jour de congé, etc, il est important ne de pas répondre à ses e-mails, réunion et s'obliger à son concentrer sur sa vie privée. On travaille beaucoup avec l'étranger et donc avec le décalage horaire, on reçoit des e-mails le week-end ou alors tard le soir. Il faut apprendre à ne pas répondre à ce genre d'e-mail et de travailler uniquement pendant les heures de bureau. C'est important pour pouvoir gérer l'équilibre vie privée et vie professionnelle. »

Interviewer : « Quel est ton ressenti sur la flexibilité de ton travail ? »

Intervenant : « Hyper flexible, je n'ai pas réellement d'horaire fixe, le plus important est que je rende les projets à temps, évidemment on a beaucoup de réunion. Généralement, c'est les réunions qui font mon horaire, mais à part ça, je suis ultra-flexible. »

Interviewer : « Est-ce que le télétravail a eu un impact sur la cohésion de ton équipe ? »

Intervenant : « Alors le point négatif entre guillemets du télétravail, c'est que tu n'as pas de contacts humains, vous n'êtes pas tous dans un bureau et donc si tu as une question, tu

ne peux pas vite la poser. Donc ça, c'est un peu le point négatif. Mais après, on travaille sur justement faire un maximum de réunion pour un petit peu rattraper ce contact humain et rester toujours en contact. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes en termes de bien-être au travail ? »

Intervenant : « Je n'ai pas spécialement d'attente. Pour ma part, ça dépend un petit peu de chacun, ça dépend un petit peu de la question précédente sur la vie privée et la vie professionnelle. Je n'ai pas à me plaindre, ça va. »

Interviewer : « Est-ce que le télétravail a eu une incidence sur ton autonomie ? Peux-tu l'expliquer si c'est le cas ? »

Intervenant : « Oui, évidemment, parce qu'encore une fois, étant donné que je ne suis pas dans un bureau et que je ne vois pas mes collègues, je ne peux pas directement leur poser une question. Donc d'abord, j'essaye de solutionner un problème par moi-même et au pire j'appelle l'un de mes collègues. J'ai pu constater qu'on est tous un peu comme ça, d'abord, on essaye de trouver la solution par nous-mêmes et puis ensuite, on va poser la question à nos collègues. On est un petit bureau, on ça entra beaucoup, mais en même temps, on est très autonome, on a tous un peu les mains dans chaque domaine d'activité. »

Interviewer : « Avec la mise en place du télétravail, toi ou ton équipe, avez-vous été confrontés à des difficultés technologiques ? »

Intervenant : « Ça, c'est une question bien drôle parce qu'on a déjà eu des cas comme ça avec des collègues ou des représentants outre-mer qui avait du mal avec les pc. Ce sont de très bons commerciaux, mais avec l'ordinateur... Tout ce qui est technologie, ce n'est pas pour eux, mais voilà. On a des difficultés que lorsqu'on doit utiliser un nouveau logiciel ou nouvel outil dans un logiciel. Mais sinon on apprend, et on avance.

Interviewer : « Est-ce que le télétravail a eu un impact sur ta productivité ? »

Intervenant : « Il faut s'obliger de travailler par moment, la différence entre le bureau et le télétravail, c'est que tu sais que lorsque tu vas au bureau, tu dois être à 8h sur place donc tu es obligé de te lever tôt. Alors que pour ma part, il y a des jours où je peux travailler un peu plus tard et donc du coup, je peux avoir la matinée pour moi.

8. Huitième intervenant

Interviewer : « Bonjour, peux-tu te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Je m'appelle Mouad, je suis consultant en finance et professe depuis 2015 d'abord en tant qu'auditeur puis en tant que consultant. »

Interviewer : « Comment gères-tu l'équilibre vie privée et vie professionnelle avec le télétravail ? »

Intervenant : « Je pense que l'équilibre est mieux géré, d'une part parce que ça permet de faire certaines choses au niveau privé directement sans perdre beaucoup de temps, notamment, on économise beaucoup de temps sur le trajet, ça, c'est le point positif. L'autre point, c'est qu'on a tendance à travailler beaucoup plus donc on n'est pas vraiment déconnecté dans le sens où lorsqu'on ne finit pas une tâche pour 17 heures, eh bien, on se connecte plus tard pour la terminer pour diverses raisons. On n'a pas encore reçu de réponse de la part d'un collègue, soit parce qu'on est un peu surchargé de travail et qu'il faut parfois respecter des deadlines très serré donc je pense que cet équilibre n'est pas réellement équilibré à 100%. »

Interviewer : « Super, peux-tu en quelques mots me dire ton ressenti face à la flexibilité du télétravail ? »

Intervenant : « Je pense que le télétravail apporte une réelle flexibilité, on peut faire certaines choses pendant les pauses du midi par exemple, chose qu'on ne peut pas faire au bureau. Ça permet également de mieux organiser son travail. »

Interviewer : « Quelles sont tes attentes en termes de bien être au travail ? »

Intervenant : « Le télétravail est devenu essentiel, je pense que reprendre une mission sans télétravail serait très très très compliqué. C'est faisable, mais ça deviendra compliqué. Je pense que c'est une condition à négocier dans n'importe quel contrat pour se sentir mieux au travail. D'autre part, pour se sentir mieux au travail, c'est l'écoute des managers et mettre en place des plans d'action pour les choses qui ne fonctionnent pas ou les choses où il faut des améliorations. Le troisième point est d'avoir des collègues à l'écoute qui sont également flexibles comme on l'est de temps en temps. »

Interviewer : « Est-ce que tu as ressenti un impact sur la cohésion de ton équipe liée à ce télétravail ? »

Intervenant : « Je ne peux pas réellement faire beaucoup de comparaison parce qu'en tant que consultant cela dépend d'une mission à une autre. La cohésion d'une équipe dépend de la culture de l'entreprise, mais également des personnes qui composent l'équipe. On peut avoir dans une équipe avec des personnes introverties et des personnes extraverties ce qui peut impacter la cohésion d'une équipe. Je dirais que le point négatif lié au télétravail est que parfois la cohésion diminue, parce qu'on ne voit pas ses collègues tout le temps. Mais parfois, étant donné qu'on a des fonctions bien séparées, et des tâches bien spécifiques à réaliser, ça n'a pas vraiment beaucoup d'impacts sur la qualité du travail. Pour moi, les relations sociales peuvent l'être, je peux l'être si elles ne sont pas déjà impactées auparavant dû au caractère de l'une ou l'autre personne de l'équipe. »

Interviewer : « As-tu ressenti une incidence sur ton autonomie liée à ce télétravail et y a-t-il eu un impact sur ta productivité ? »

Intervenant : « En ce qui me concerne, je pense que le télétravail n'a pas réellement eu un incident négatif sur la qualité de mon travail ni sur la quantité parce qu'avec le télétravail, j'économise du temps et donc je produis beaucoup plus qu'au bureau. Lorsque je suis au bureau, je reçois des questions de collègues alors qu'à la maison non, ce sont des e-mails qui sont envoyés, on peut donc travailler par priorité. Lorsque vous êtes au bureau, et qu'une personne vient, vous êtes obligé de lui répondre immédiatement, ce qui peut prendre parfois deux minutes, parfois 10, parfois 20. Ce qui peut impacter la quantité et la qualité du travail effectué au bureau par rapport au travail effectué à domicile. »

Interviewer : « Est-ce que tu as été confronté à des problèmes technologiques lorsqu'on a mis en place le télétravail ? »

Intervenant : « Moi oui, j'ai déjà été confronté à des problèmes, notamment des mises à jour, parfois des procédures IT qui ne sont pas claires. Par exemple, parfois, il faut venir au bureau pour réaliser une mise à jour et ce n'est pas spécifié dans la procédure, vous recevez un popup du système, vous faites la mise à jour à la maison et ensuite votre ordinateur ne fonctionne plus parce que la mise à jour devait être faite au bureau. Et malheureusement ce type de mise à jour n'est pas décrit dans la procédure procédure IT comme quoi, il faut la faire au bureau. »

Interviewer : « Quel type de télétravail pratiques-tu ? »

Intervenant : « C'est un télétravail structurel que j'effectue 2 à 3 jours semaine. »

9. Neuvième intervenant

Interviewer : « Bonjour, peux-tu te présenter brièvement ? »

Intervenant : « Bonjour, en fait, je m'occupe de tâches de comptabilité générale, mais également de tâches de contrôle. Je suis également responsable de tâches spécifiques au sein de mon équipe. »

Interviewer : « D'accord, peux-tu me parler de ta vision de l'équilibre vie privée et vie professionnelle ? »

Intervenant : « En fait, pour garder l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle, j'ai eu une expérience pilote au sein de mon précédent job. Lorsqu'ils ont lancé le télétravail, ils ont demandé si des personnes étaient volontaires, s'en est suivi des discussions et analysés par rapport au ressenti de ces personnes. En fonction des ressentis, ils fournissaient des conseils. Par exemple, avoir une pièce séparée pour faire du télétravail, telle qu'un bureau, et comme ça, lorsque tu quittes la pièce, tu as la sensation d'avoir totalement fini ta journée. Pour moi, le télétravail apporte un plus par rapport à la vie privée, car on gagne énormément de temps. »

Interviewer : « D'accord, et d'un point de vue technologie, toi ou ton équipe avez-vous été confrontés à des défis ? »

Intervenant : « Oui, il est important que l'entreprise s'assure de l'ergonomie du matériel pour assurer la même qualité de travail qu'au bureau, mais également s'assurer que la communication est fluide même lors des jours de télétravail. Dans mon entreprise actuelle, nous n'étions pas prêts à cette transition vers le télétravail au moment du Covid, mais la situation s'est améliorée petit à petit. Par exemple, depuis, nous n'imprimons plus aucun document par rapport à avant. »

Interviewer : « Parfait, et maintenant, j'aimerais connaître ton point de vue par rapport à la productivité entre les jours de télétravail et les jours en présentiel. »

Intervenant : « Pour moi, c'est aussi bien en termes d'efficacité, car la fatigue est moins forte, car il y a moins de trajet. Je gagne minimum 3h par jour de ne pas venir au travail. Ce gain de temps, je le répartissais à moitié dans mon temps libre et l'autre moitié dans mon sommeil. Il est important que la hiérarchie ne demande plus de charges de travail en raison du télétravail. Un élément aussi qui peut être repris est la discussion informelle

qui permet d'apprendre des choses lorsque nous sommes au bureau, par exemple, au détour d'une conversation, de savoir qu'un process a changé. »

Interviewer : « Merci pour ton retour, avant-dernière question, quel est ton point de vue par rapport à l'autonomie de ton travail, as-tu constaté des changements ? »

Intervenant : « Personnellement, je dirais que non, parce qu'en termes d'autonomie dans mon travail, on est déjà très autonome, donc non, le télétravail n'a pas réellement impacté. Mais ça me permet d'être moins dérangé lorsque je travaille sur des tâches spécifiques. Lorsque je suis au bureau, j'ai tendance à être interrompu par des collègues, alors qu'en télétravail, ils auraient moins tendance à venir nous déranger, interrompre.

Interviewer : « Dernière question, quel type de télétravail effectues-tu ? »

Intervenant : « Un télétravail structurel à hauteur de 50%. »

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm