UCLouvain
FUCaM MONS

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Quel est l'impact du télétravail sur la productivité ?

Auteur : William Sauro
Promoteur : Professeur Karl Colin
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études
Master en Science de gestion en horaire décalé (60 crédits)

Avant-propos et remerciements

Tout d’abord je tiens à remercier Monsieur Karl Colin, mon promoteur qui m’a accompagné tout au long de l’élaboration de ce travail. Il m’a offert un encadrement de qualité, a pris le temps de suivre les différentes étapes de développement et m’a prodigué de précieux conseils. Il a su prendre le temps de me rencontrer (en visioconférence) à plusieurs reprises pour pouvoir identifier mes objectifs et besoins. Il a cerné mes difficultés et m’a aiguillé dans la bonne direction.

Je remercie également tous les professeurs de l’Université, ainsi que l’équipe pédagogique, pour la qualité de l’enseignement qu’ils nous ont prodigué.

Je remercie également les sept participants qui ont accepté de réaliser l’interview. Leur témoignage a été riche et de qualité.

Je remercie le Directeur Général du CPAS de Colfontaine d'avoir accepté de participer à l’entretien.

Je remercie Antoine Dufrane d’avoir parcouru mon travail et de s’être assuré que la démarche scientifique ait été respectée.

Un petit mot pour ma compagne qui m’a soutenu tout au long de mon parcours et sur qui je peux compter. Telle une muse, elle a su m’apporter du réconfort dans les périodes difficiles et a été ma source d’inspiration pour toutes mes réussites.

Résumé

Depuis la crise sanitaire du coronavirus, la pratique du télétravail a pris de l'essor et s'est banalisée au sein des entreprises. Si avant cette période moins de 20% des travailleurs belges étaient concernés par le télétravail, aujourd'hui la grande majorité des entreprises l'ont mis en place.

Ce travail se penche sur ce sujet et tente de déterminer si cette pratique a un impact positif pour les entreprises et ses collaborateurs. Quant est-il au niveau de la compétitivité des entreprises et de la productivité des travailleurs ? Cet ouvrage tente d'identifier les facteurs qui influencent la productivité et de mettre en lumière des pistes de solutions garantissant le succès de la transition pour les entreprises qui souhaitent franchir le pas.

La première partie du travail épluche la littérature qui s'est déjà penchée sur le sujet, même si la plupart des travaux datent de « l'avant COVID-19 ». Il en ressort que le télétravail peut avoir un effet bénéfique s'il est bien organisé, mais peut également exercer une influence néfaste sur le bien-être des travailleurs et la productivité. La diminution des interactions causée par la distance entrave la relation entre les collègues et détériore l'esprit d'équipe.

La deuxième partie du travail porte sur des interviews individuelles, réalisées auprès de plusieurs télétravailleurs ainsi qu'auprès d'un dirigeant d'entreprise, afin de découvrir la façon dont ils mettent en œuvre le télétravail.

L'analyse des réponses indique que le télétravail permet au travailleur de s'isoler et de se concentrer sur des tâches nécessitant peu d'interaction et de collaboration. Le travail administratif se prête donc parfaitement au travail à distance.

L'enquête nous montre également qu'il est indispensable d'adapter la pratique à chacun, en fonction du type de travail qu'ils doivent réaliser, leur degré d'autonomie, leur besoin relationnel ou tout simplement leur préférence vis-à-vis du lieu de travail. A noter que plus le lieu de résidence est éloigné de l'entreprise, plus l'intensité de télétravail souhaité augmente.

Enfin, nous pouvons affirmer que la pratique entre dans les mœurs et qu'il fait partie des attentes des candidats, soucieux de jouir d'une certaine autonomie afin de concilier la vie privée et professionnelle !

Table des matières

I. Introduction----------1

II. Parcours de la littérature----------2

II.1. Diffusion du télétravail----------2

II.2. Télétravail intensif, tirer les leçons de la crise du « COVID-19 »-------4

II.3. Les effets du télétravail sur la productivité----------5

II.4. Les enjeux du télétravail pour les entreprises----------8

II.5. La fréquence du télétravail----------11

II.6. La politique de mise en œuvre du télétravail----------12

II.7. Conclusion ---------- 14

III. Etude de terrain ----------16

III.1. Interview d'un dirigeant d'entreprise ----------16

III.2. Méthodologie ----------18

III.2.1. Etude qualitative----------18

III.2.2. Sélection de l'échantillon ----------19

III.2.3. Déroulement des entretiens----------21

III.3. Analyse des résultats ----------22

III.3.1. L'impact du télétravail sur la productivité ----------22

III.3.2. Le gain au niveau du temps de trajet----------23

III.3.3. Le bien-être et la motivation des télétravailleurs----------23

III.3.4. Agencer la vie professionnelle et la vie privée ----------24

III.3.5. Organisation de l'espace de travail----------25

III.3.6. La communication et relation entre collègues ----------27

III.3.7. La fréquence de télétravail----------28

III.3.8. Adaptation du management aux pratiques du télétravail -29

III.3.9. Les aléas et cas de forces majeures----------30

I.V. Conclusion----------32

V. Limites et continuité de l'étude ----------35

VI. Bibliographie----------36

VII. Annexes (retranscription des entretiens)---------- 38

I. Introduction

Cela fait maintenant quelques années que le télétravail s'est fortement répandu au sein de nos entreprises, la crise du coronavirus ayant contribué à accélérer cette transformation du monde du travail.

Si le télétravail a été imposé durant la pandémie du COVID-19, les entreprises ont aujourd'hui, le choix de proposer ou non du télétravail à leurs employés. Au sortir de la crise du coronavirus, la question se pose légitimement pour les entreprises sur l'utilité de mettre en place le télétravail de manière structurelle.

Pour aider les entreprises qui souhaitent franchir le pas, il est donc intéressant de s'interroger sur l'impact qu'a le télétravail sur la productivité des travailleurs. Permet-il de maintenir un même niveau de résultat, voire de surperformer par rapport au travail de bureau classique ?

Du point du vue des entreprises, tirent-elles un bénéfice vis-à-vis du télétravail ? Cela leur permet-il d'être plus compétitives ?

Après avoir pesé le pour et le contre, une autre grande interrogation se pose pour élaborer la meilleure manière de mettre en place le télétravail afin de maximiser les chances de réussite de l'expérience.

Pour pouvoir répondre à cette question il est intéressant de découvrir l'avis des travailleurs sur les bénéfices que procure le télétravail et sur la façon dont ils s'organisent.

Mais aussi, celui des dirigeants d'entreprises afin de connaitre leurs ressentis par rapport à ce mode de management et quels constats découlent de leurs expériences.

Enfin, ce sujet me renvoie à ma propre expérience et me permettra de confronter mon paradigme aux résultats de l'étude.
En effet, j'ai commencé ma carrière professionnelle dans un système de travail exigeant une présence à 100 % sur les lieux de celui-ci.
Ensuite, durant la période de confinement lié à la pandémie, j'ai pu découvrir le télétravail à temps plein.
Je travaille actuellement dans système combinant les deux.

II. Parcours de la littérature

II.1. La diffusion du télétravail

Lorsque nous abordons le thème du télétravail, nous pouvons distinguer deux grandes périodes, la période antérieure à la pandémie du COVID-19 et la période postérieure que l'on peut nommer période « post-covid » (Uyttebrouck & Wilmotte & Teller, 2022). Les mesures sanitaires exigées par les différents gouvernements ont accéléré de manière brutale la mise en place du télétravail dans les entreprises (Hansez, 2021).

Il tient donc de prendre en considération que la plupart des études en question ont utilisé des données récoltées avant la crise du coronavirus.

Historiquement, le télétravail a débuté dans les années 1970 au sein des entreprises pionnières tels que *Control Data Corporation* et *International Business Machines Corporation* qui ont proposé du télétravail à leurs employés afin de faire face à la pénurie de programmeurs informatiques. Ensuite, le nombre de ménages à deux revenus augmentant, le télétravail a été présenté comme un moyen de permettre aux travailleurs de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles (Allen & Golden & Shockley, 2015).

Les différents progrès technologiques, la transformation de l'économie manufacturière en économie tertiaire et la nécessité grandissante de désencombrer les agglomérations ont contribué à l'accroissement de la pratique du télétravail (Allen & Golden & Shockley, 2015 ; Taskin, 2003).

En ce qui concerne la Belgique, avant la crise sanitaire, le télétravail concernait entre 15 et 20% des travailleurs. Celui-ci étant principalement pratiqué dans les grandes agglomérations telle que Bruxelles, ce qui peut en partie s'expliquer par la nécessité de décongestionner les grands axes routiers (Taskin, 2021 ; Uyttebrouck & Wilmotte & Teller, 2022).

Au niveau international, il existe également de grandes différences sur la diffusion du télétravail d'un pays à l'autre (Organisation de Coopération et de Développement Economique [OCDE], 2020).

Mise à part la disparité géographique, la pratique du télétravail varie fortement en fonction des secteurs d'activités et des professions exercées. Ainsi les travailleurs occupant des

fonctions de cadre, des professions intellectuelles, scientifiques ainsi que les professions liées à l'enseignement sont plus enclins à pratiquer le télétravail (OCDE, 2020 ; Uyttebrouck & Wilmotte & Teller, 2022).

Ces différences peuvent s'expliquer par le fait que dans certains secteurs, un grand nombre de tâches peuvent être exécutées à distance, à l'aide d'un simple ordinateur portable ; contrairement au secteur manufacturier qui exige une présence physique pour l'accomplissement des tâches (Allen & Golden & Shockley, 2015 ; OCDE, 2020).

En ce qui concerne le secteur public, la mise en place du télétravail y est très peu répandue, ceci est probablement dû à une plus grande réticence au changement (OCDE, 2020).

Les facteurs tels que la culture d'entreprise, les pratiques managériales et l'infrastructure numérique disponible influencent la mise en place du télétravail (OCDE, 2020).

Soulignons, également, qu'au sein d'un même secteur d'activités il peut y avoir de grandes disparités sur la mise en place du télétravail. Celui-ci étant lié à la taille de l'entreprise, les grandes entreprises utilisant des techniques managériales plus élaborées permettent plus facilement la mise en place du télétravail (OCDE, 2020).

Ce sont logiquement les travailleurs peu ou moyennement qualifiés et ceux qui exercent des professions exigeant une présence sur place (personnel soignant, ouvriers de production, vendeurs, …) qui effectuent le moins de télétravail (OCDE, 2020).

Une autre tendance de fond qui peut se dégager est que le télétravail est souvent occasionnel, c'est-à-dire qu'il occupe un à deux jours du temps de travail par semaine. La mise en place du télétravail régulier (+- 50% du temps de travail) et intensif (le télétravail occupe la majorité du temps de travail) est rarement adopté par les entreprises (OCDE, 2020 ; Taskin, 2021).

Il existe en effet de nombreux freins à la mise en place du télétravail, notamment un manque d'environnement adapté au travail à domicile des employés ou la peur de stigmatisation de la part des collègues qui travaillent en présentiel (OCDE, 2020).

Cependant, le télétravail permet de répondre aux nouvelles attentes de la société notamment la conciliation entre la vie de famille et professionnelle, le besoin d'autonomie et la nécessité de dégager un temps d'isolement propice à la concentration (Taskin, 2021).

II.2. Télétravail intensif, tirer les leçons de la crise du "COVID-19"

La crise du COVID-19 a obligé de nombreuses entreprises à mettre en place du télétravail de manière intensive (plus de 50% du temps de travail) en un laps de temps très court. Si bien, que dans la plupart des cas, le télétravail a été mis en place dans l'urgence et s'est donc déroulé dans des conditions peu optimales, selon certaines études près de 44% des télétravailleurs vivaient leur première expérience et n'étaient pas préparés à cette pratique (Hansez, 2021).

Le recours massif et contraint au télétravail a permis d'assurer la continuité des activités dans de nombreuses entreprises, surtout dans le secteur des services, évitant ainsi de mettre à l'arrêt toute une économie (Bergeaud & Ray, 2020).

Durant cette période, les travailleurs pouvant pratiquer le télétravail l'ont fait à 90% de leur temps de travail (Taskin, 2021).

Les diverses études réalisées durant les confinements ont démontré que la mise en place du télétravail de manière intensive a eu un impact négatif sur les performances des travailleurs et entreprises (Taskin, 2021).

Cependant, les entreprises qui pratiquaient le télétravail avant la crise sanitaire ont été moins impactées par les mesures sanitaires et ont donc été plus performantes que leurs homologues (OCDE, 2020).

Il faut également nuancer les baisses de performances observées durant la crise sanitaire qui peuvent être dues à l'anxiété et le stress que générait celle-ci. Les mesures appliquées ont eu un impact considérable sur la vie privée, ce qui accentuait encore plus le sentiment d'isolement social. Sans oublier, la présence permanente des enfants causée par la fermeture des écoles contribuant certainement à la baisse de performance des télétravailleurs (Taskin, 2021).

La crise sanitaire a permis de mettre l'accent sur la nécessité d'avoir une présence des travailleurs sur le lieu de travail afin de créer un sentiment d'appartenance et d'identification envers l'entreprise et ne pas devenir de simples collections de prestataires exécutant des tâches dénouées de sens (Taskin, 2021).

II.3. Les effets du télétravail sur la productivité

Lorsqu'il est mis en place correctement et de manière adaptée, le télétravail a un impact bénéfique sur la productivité des travailleurs et peut contribuer à améliorer leur bien-être (Taskin, 18/11/2021). Différents facteurs peuvent améliorer ou amoindrir les performances des entreprises qui mettent en place le télétravail, il est donc primordial d'identifier tous les mécanismes directs et indirects qu'engendre le télétravail (OCDE, 2020).

Tout d'abord, le télétravail a un impact direct sur le degré de satisfaction des employés qui peuvent plus facilement concilier vie privée et professionnel (OCDE, 2020). Ce besoin d'équilibre entre vie privée et professionnelle est ailleurs devenu une des principales attentes des plus jeunes générations qui intègrent le monde du travail (Taskin & Dietrich, 2020). Lorsqu'il est accompagné d'une autonomie dans la détermination des horaires de travail, le télétravail offre un vrai équilibre entre la vie privée et professionnel (Taskin, 2003).

Cet effet positif peut cependant être contrebalancé par la disparition de la frontière entre la sphère privée et professionnelle, l'employé joignable à tout moment peut être tenté de faire des heures supplémentaires dissimulées (OCDE, 2020 ; Allen, Golden & Shockley, 2015). La connectivité continue qu'offrent les nouvelles technologies contribue à éroder les heures normales de travail. Le télétravailleur est souvent tenté de consulter ses courriels en dehors des heures de travail (Allen, Golden & Shockley, 2015).

De plus, lorsque le travailleur est mal préparé à la gestion de son temps de travail en autonomie, il peut être tenté de supprimer ses temps de pause et augmenter son temps de travail afin de répondre aux contraintes de production (Taskin, 2003).

Cet empiètement peut également se produire en sens inverse, au niveau familial, lorsqu'un membre du ménage effectue du télétravail, il aura tendance à assumer plus de responsabilités que celui qui se rend sur son lieu de travail. Ainsi le télétravailleur devient

celui qui gère les rendez-vous du ménage, fait les courses, garde les enfants, etc. (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Ce floutage des frontières entre le travail et la famille augmente alors les interruptions et les distractions du travailleur qui est constamment tiraillé entre deux rôles. Cela provoque alors chez le travailleur un stress accru et il s'ensuit un épuisement plus important (Allen, Golden & Shockley, 2015 ; Mello, 2007).

La mise en place de limites spécifiques et visibles permet de diminuer le conflit travail-famille. Par exemple en créant une restriction de l'accès à l'espace dédié au télétravail dans le domicile aux autres membres la famille, en mettant en place des rites de passage entre moments dédiés à la vie privée et au travail, etc. (Mello, 2007)

D'autre part, la mise en place du télétravail offre des moments d'isolement plus propices à la concentration du travailleur (Taskin, 18/11/2021). Les télétravailleurs sont moins soumis aux distractions que dans un bureau, ce qui augmente le temps passé à exécuter leurs tâches de travail en tant que telles (Mello, 2007).

Il faut cependant veiller à ce que cet isolement ne devienne pas excessif au point de constituer un obstacle entre la communication des collaborateurs et ainsi détériorer l'esprit d'équipe (Hansez, 2014). Malgré les nombreux moyens de communication qu'offre la technologique actuelle, il a été démontré à de nombreuses reprises que la communication face à face était la plus performante (OCDE, 2020). Dans certains cas, le télétravailleur peut se sentir marginalisé vis-à-vis de ses collègues présents au bureau et éprouve le sentiment de devoir se justifier davantage pour prouver leur engagement envers la société. Ce sentiment implicite peut avoir un impact négatif sur les évolutions de carrière des travailleurs à distance (Hansez, 2021 ; Allen, Golden & Shockley, 2015). Un sentiment de frustration peut alors se créer avec les personnes présentes au bureau à temps plein dégradant ainsi la communication entre collègues (Mello, 2007). Ce manque de communication peut limiter le partage des connaissances qui se transmettent habituellement par le biais des différentes interactions entre collègues (OCDE, 2020).

La communication à distance peut également entraver le lien de l'entreprise avec ses parties prenantes telles que les clients et fournisseurs (OCDE, 2020).

Le télétravail permet également de diminuer le temps de trajet entre le travail et le domicile du travailleur. Même si la suppression du trajet n'apporte aucune valeur ajoutée au travail en soi, il affecte de manière importante la qualité de vie du travailleur (Taskin, 2003). Sans oublier que le gain en temps transport est généralement réalloué en temps de travail (OCDE, 2020 ; Taskin, 18/11/2021). Certaines études affirment que la restitution du temps de déplacement en temps de travail supplémentaire permet d'augmenter la productivité du télétravailleur de plus de 10% par rapport un environnement de bureau classique (Mello, 2007).

Le travailleur réalise également une économie substantielle sur les frais d'automobile, d'essence et d'habillement augmentant ainsi son confort de vie (Mello, 2007).

Un autre aspect qui contribue également à augmenter le temps que passe l'employé au travail est que le télétravail offre aux employés la possibilité de répondre à leurs besoins personnels pendant la journée de travail, ce qui réduit l'absentéisme et le taux de roulement des employés (Mello, 2007).

En ce qui concerne le management et contrôle hiérarchique, le télétravail nécessite la transition d'une vision managériale traditionnelle basée sur le temps de travail et les moyens déployés vers une vision basée sur les résultats obtenus (OCDE, 2020). Le télétravailleur ressent alors moins de pression et gagne en autonomie (OCDE, 2020). La flexibilité et liberté qu'offre le télétravail est souvent vécue comme une marque de confiance de la part de l'entreprise, ce qui incite le travailleur à se responsabiliser boostant ainsi son degré de motivation (Hansez, 2021 ; Mello, 2007). La suppression des supervisions directes des employés favorise l'indépendance et l'autonomie du travailleur répondant aux attentes de nombreux travailleurs (Mello, 2007). Le télétravailleur ressent alors moins de pression de son employeur et ne cherche pas donner l'impression qu'il est constamment occupé (Mello, 2007).

Cependant, cette absence de communication et supervision directe peut créer un sentiment d'ambiguïté vis-à-vis de la vérification effectuée par l'employeur (Mello, 2007). Les managers peuvent dans certains cas éprouver un sentiment d'impuissance et éprouver des difficultés à fédérer l'équipe de travail (Mello, 2007).

En cas d'absence d'un environnement adéquat de travail au domicile, le travailleur peut également voir sa motivation et se performances diminuer (OCDE, 2020). L'employeur doit donc s'assurer que l'employé qui s'engage dans le télétravail soit autodiscipliné et motivé pour leur permettre de gérer de manière appropriée les nombreuses distractions potentielles qui peuvent se présenter à la maison. Le télétravailleur doit garantir qu'il dispose d'un espace suffisant et les moyens technologiques adaptés pour exercer du télétravail (Mello, 2007).

L'employeur se doit également d'être attentif à ce que toutes les tâches effectuées en télétravail s'y prête bien (Mello, 2007).

II.4. Les enjeux du télétravail pour les entreprises

Si le télétravail procure des effets tant positifs que négatifs chez les travailleurs, penchons-nous maintenant sur les effets que procure la mise en place structurelle du télétravail pour les entreprises.

L'un des premiers avantages à prendre en compte pour les sociétés est la réduction des coûts engendrés par la diminution des besoins en espace de travail et en équipement de bureau (OCDE, 2020).

C'est dans les pays scandinaves, où le télétravail est fort développé, que l'on peut constater que cette politique permet de réduire de manière importante les investissements en infrastructure tant au niveau des entreprises que des services publics (Taskin, 2003).

Le télétravail peut donc être vu comme un moyen d'externaliser les coûts liés à l'espace de travail augmentant ainsi la marge bénéficiaire de l'entreprise (Bergeaud & Ray, 2020). Une partie de ces économies réalisées peut cependant faire l'objet de négociations avec les travailleurs pour déterminer dans quelle mesure elle sera redistribuée afin de permettre aux employés de financer leur espace de travail au domicile (Bergeaud & Ray, 2020).

Certaines entreprises qui connaissent des chocs de productivité, c'est-à-dire des périodes où l'activité peut évoluer à la baisse ou à la hausse, peuvent tirer profit du télétravail. Lors d'une hausse temporaire des activités, la société n'est alors pas obligée d'investir massivement dans des espaces de travail et ainsi éviter une augmentation des coûts fixes

que cela génère. Ainsi, le manque d'espace de travail n'est alors plus une contrainte qui entre en compte pour le développement de l'entreprise (Bergeaud & Ray, 2020).

L'immobilier constitue un obstacle majeur à la croissance des entreprises ainsi qu'une charge importante pour celles-ci. En réduisant la part d'actif immobiliers dans les bilans des sociétés, la mise en place du télétravail peut donc augmenter la capacité d'emprunt des entreprises (Bergeaud & Ray, 2020). Plusieurs sociétés pionnières dans la mise en place du télétravail ont constaté de réelles économies provenant de la consolidation de l'espace. *Microsystems Inc.*, société de technologie réseau basée à Santa Clara en Californie, a déclaré avoir économisé 69 millions de dollars en coûts immobiliers pour l'année 2005. La société *AT&T* exerçant dans le domaine de la télécommunication a également déclaré en 2001 avoir économisé 25 millions de dollars en frais immobiliers (Arnold, 2006).

De plus, les entreprises donnant accès au télétravail peuvent se permettre d'offrir un salaire légèrement moins attrayant à ses employés, qui sont prêts à renoncer à une partie de leur salaire compensé par les avantages en matière de bien-être que procure le télétravail (OCDE, 2020). La possibilité de faire du télétravail est d'ailleurs un facteur qui entre en ligne de compte à l'embauche pour de nombreux travailleurs qui seraient prêts à accepter un emploi proposant un salaire jusqu'à 8% inférieur à un poste uniquement en présentiel (Bergeaud & Ray, 2020). Il a été constaté que les entreprises qui offraient du télétravail avaient une baisse significative de renouvellement des employés, soucieux de conserver les avantages que procure ce mode de travail (Mello, 2007).

Souvent accompagné d'une flexibilité des horaires, le télétravail permet d'augmenter le service rendu à la clientèle. Les télétravailleurs pouvant adapter et fractionner leurs horaires facilement, pourront donc être disponible en dehors des heures de travail classiques situées entre 8h et 17h. Ainsi, en particulier pour les postes en contact avec la clientèle, les entreprises pourront alors élargir leur plage horaire de disponibilité mais également élargir leur frontière géographique qui est généralement cantonnée à un certain rayon d'actions autour du siège de la société (Mello, 2007).

La mise en place du télétravail permet d'élargir le bassin de candidats pour un employeur. Ainsi, la société pourra se permettre d'embaucher le meilleur candidat malgré la distance géographique. (Mello, 2007). Les entreprises offrant également du télétravail deviennent

également plus accessibles pour les personnes souffrant d'un handicap physique et peuvent donc attirer un public habituellement mis à l'écart mais tout aussi compétent (Mello, 2007).

Le télétravail peut également faciliter la réintégration anticipée au travail d'un salarié en tout type de congé familial ou médical. Par exemple, un travailleur dont un membre de sa famille souffre d'une maladie pourra continuer à travailler tout en étant présent auprès de son proche (Mello, 2007).

Le télétravail permet d'offrir une résilience de l'entreprise face aux circonstances ou évènements inattendus qui pourraient interrompre ou ralentir l'activité économique. Nous entendons par là, les grèves des transports, les intempéries et catastrophes naturelles, mais aussi d'autre cas de force majeure telles que les épidémies (Mello, 2007).

La crise du COVID-19 en est un très bon exemple, les entreprises qui pratiquaient déjà le télétravail ont d'ailleurs été moins impactées par la crise que leurs concurrents (Hansez, 2021).

Un autre exemple de résilience accrue a été constaté pour l'entreprise *AT&T* dont les bureaux se trouvaient sur le passage de l'ouragan « Katrina » en 2005. Si toute la zone a été sinistrée, la société a très vite pu reprendre ses activités économiques (en 48h à peine) grâce à la multitude de sites de travail à domicile qui n'ont pas tous été touchés avec la même intensité par l'ouragan (Roitz & Jackson, 2006).

II.5. La fréquence du télétravail

Nous avons précédemment abordé les avantages et inconvénients du télétravail pour les travailleurs et employeurs qui peuvent se résumer comme suit :

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

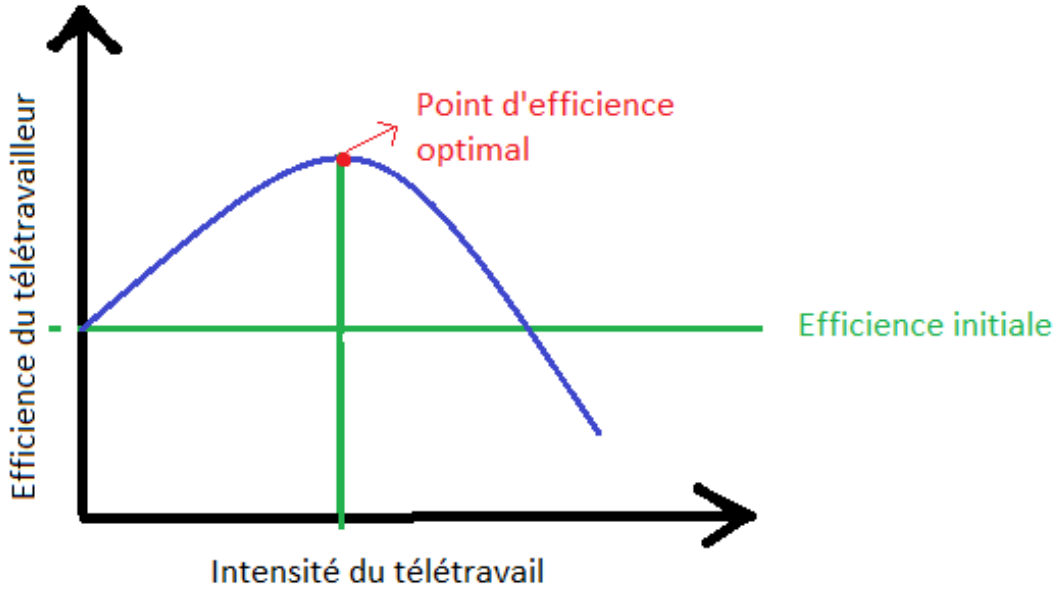
Source : Taskin L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. Regards économiques, 164, 13-19.

Lorsque le télétravail est effectué occasionnellement, les employeurs et travailleurs bénéficient des avantages qu'il procure sans pour autant ressentir les effets néfastes. Mais lorsque la fréquence augmente, les effets négatifs prennent le dessus sur ses bienfaits.

La fréquence du télétravail a donc un impact direct sur la collaboration, le partage de connaissance et le sentiment d'isolement social. Lorsqu'il est mis en œuvre un à deux jours par semaine le gain de productivité se fait plus ressentir, notamment par le fait que le travailleur peut préparer ses journées de télétravail en définissant les tâches qui demandent plus de concentration. Les tâches qui demandent plus de collaboration seront alors effectuées en présentiel (Taskin, 2021).

Il existe donc une intensité de télétravail idéale qui permet de tirer profit des avantages que procure le télétravail sans pour autant ressentir les effets négatifs (OCDE, 2020).

Toute la difficulté réside dans le fait de déterminer quelle quantité de télétravail permet la meilleure efficience ; celle-ci se représente graphiquement sous forme d'une parabole à concavité négative où l'efficience de l'employé augmente avec l'intensification du télétravail jusqu'à un optimum pour ensuite perdre en efficacité (OCDE 2020).



Source : Organisation de Coopération et de Développement Economique [OCDE] (2020), Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité de l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19).

Au-delà du point d'efficience maximal, la « déspatialisation » du travail génère une diminution de la productivité et amoindrit le bien-être du travailleur (Taskin, 2021).

II.6. La politique de mise en œuvre du télétravail

La façon dont est mis en œuvre le télétravail peut également impacter les effets qu'il procure. Ainsi lorsqu'il est mis en place sans préparation et de manière forcée (situation vécue par de nombreux travailleurs durant la crise du COVID-19) le télétravail diminue les performances des travailleurs (Taskin, 2021).

Il convient donc de mettre en place de bonnes pratiques afin d'optimiser les effets positifs du télétravail et d'amoindrir ses effets négatifs (OCDE, 2020).

Tout d'abord, le télétravail doit rester un choix et non être une obligation ; en effet, tous les travailleurs n'ont pas les mêmes besoins d'autonomies et manière de travailler. Les

employés plus qualifiés étant généralement plus à l'aise avec le télétravail (OCDE, 2020). Certains travailleurs éprouvent une plus grande satisfaction à évoluer dans un environnement ordonné et structuré alors que d'autres préfèreront un environnement plus permissif (Allen & Golden & Shockley, 2015).

Pour inciter les travailleurs à se rendre volontairement au bureau, les entreprises pionnières dans la mise en place du télétravail (*IBM, Yahoo,* …) se sont appliquées à aménager les espaces de travail afin de les rendre les plus attractifs possible. Des salles de réunions, de détentes ou de sport ont ainsi été créées, mais aussi différents services offerts aux employés ont permis de ramener les télétravailleurs au bureau (Taskin, 2021).

Le management doit également être adapté et ne plus se baser sur une prestation mais plutôt sur des résultats. Une relation de confiance doit être instaurée entre l'employeur et le travailleur (OCDE, 2020).

Pour maintenir la communication et le lien social entre les travailleurs, certaines entreprises organisent des réunions en présentiel une à deux fois par mois (Taskin, 2021).

Le soutien de l'entreprise envers le travailleur pour faciliter la mise en place d'un environnement de travail adéquat au domicile des travailleurs contribuera à la réussite de la pratique. Un environnement favorable au télétravail passe par un espace de travail suffisant, une infrastructure TIC adaptée mais aussi un système de garde d'enfant adapté (OCDE, 2020). Il est indispensable que le télétravailleur dispose de matériel à domicile aussi efficace que celui à disposition au bureau afin de maintenir sa productivité (Mello, 2007).

La mise en place du télétravail doit être accompagnée d'une flexibilité des horaires afin de permettre au télétravailleur de jongler plus facilement entre vie privée et professionnelle. Le sentiment d'autonomie sera alors accentué et le taux d'absentéisme diminuera (Allen & Golden & Shockley, 2015).

Enfin, il est primordial que l'entreprise définisse les tâches qui nécessitent la présence simultanée des membres de l'équipe afin d'organiser au mieux les rencontres entre les travailleurs (Taskin, 2021).

L'employeur doit également s'assurer qu'il dispose d'une technologie suffisante pour pouvoir mettre en place le télétravail. Il est essentiel que le télétravailleur accède facilement

au réseau et données de l'entreprise depuis son domicile pour le maintien de la productivité. La mise en place d'un système fluide et efficace évite ainsi le recours aux dépanneurs techniques qui sont moins accessibles pour les personnes travaillant à distance (Mello, 2007).

Cependant, l'accessibilité à distance de l'information ne doit pas se faire au détriment de la sécurité des informations sensibles à l'entreprise. L'entreprise doit donc maintenir un contrôle sur les informations qui sont traitées ou consultées à distance pour éviter toutes fuites de données. Il est primordial de définir quelles informations peuvent être utilisées à distance et par qui. Ce manque de contrôle peut avoir de graves répercussions, comme en mai 2006, lorsque le PC portable d'un employé du ministère américain possédant les données personnelles de 26,5 millions de militaires américains a été volé à son domicile (Mello, 2007).

Pour renforcer la sécurité informatique, la création d'une Ligne Virtuelle Privée (VPN) et de plusieurs pares-feux permettront de protéger l'entreprise contre le piratage (Mello, 2007).

II.7. Conclusion

Les différents ouvrages et études scientifiques parcourus indiquent que la mise en place du télétravail peut aussi bien avoir un impact positif que négatif sur la productivité des travailleurs.

Différents facteurs influenceront favorablement ou non la productivité des télétravailleurs, il est donc important de les prendre en compte lorsqu'on souhaite mettre en place ce mode de fonctionnement.

Tout d'abord le télétravail doit répondre à un besoin d'autonomie et de flexibilité du travailleur, augmentant ainsi son degré de satisfaction et sa motivation.

Le télétravail doit donc être fait sur base volontaire et s'accompagner de flexibilité au niveau des horaires pour permettre au travailleur de jongler plus facilement entre sa vie professionnelle et privée ; le télétravailleur doit cependant veiller à maintenir une frontière entre ces deux sphères.

Si la mise en place du télétravail permet de diminuer le temps de trajet, celui-ci peut permettre de réallouer un temps supplémentaire consacré au travail. De plus, le télétravail permet également de diminuer le taux d'absentéisme et offre à l'entreprise une plus grande résilience face aux cas de force majeure (épidémie, catastrophe naturelle, grève des transports, etc.).

Ensuite, le travailleur doit disposer à son domicile d'un espace de travail adapté pour accomplir sa mission. Il doit également définir à l'avance les tâches qui se prêtent mieux au télétravail.

Une autre problématique importante est le contrôle hiérarchique qui doit s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement.

La mise en place du télétravail ne doit pas se faire au détriment de la communication et la relation entre les collaborateurs.

Enfin, la fréquence idéale de télétravail pour chaque télétravailleur doit être identifiée car au-delà du seuil d'efficience, les inconvénients causés par le télétravail prendront plus d'ampleurs et atténueront les effets positifs qu'il procure.

III. Etude de terrain

Dans la première partie du travail, nous avons parcouru la théorie à propos des impacts du télétravail sur la productivité du travailleur. Nous avons découvert que ce mode de fonctionnement peut tant être favorable que défavorable et le résultat obtenu dépendra de la façon dont est mis en place le télétravail.

Le tout est de déterminer comment mettre en place le télétravail au sein des entreprises. Comment optimiser les effets positifs tout en atténuant les inconvénients ?

Il est difficile d'établir une ligne de conduite claire et standardisée garantissant le succès de la pratique. En effet, il existe de grandes différences entre les secteurs d'activités ou les régions (OCDE, 2020).

Au sein même des entreprises, les travailleurs n'ont pas tous la même propension au travail en autonomie (Taskin, 2003). Ce qui peut fonctionner pour certains ne fonctionnera donc pas pour d'autres.

Il est donc intéressant d'interroger plusieurs personnes sur la façon dont ils mettent en place le télétravail. Les interroger sur leur ressenti et poser un bilan sur l'efficacité des mesures appliquées.

Pour étudier l'impact du télétravail sur la productivité, il est difficile d'établir des données chiffrées et statistiques fiables car le télétravail est une expérience individuelle et produit des effets propres à chacun.

III.1. Interview d'un dirigeant d'entreprise

Avant de commencer l'étude en tant que telle, j'ai interrogé un dirigeant d'entreprise qui a décidé de proposer, de manière structurelle, un jour de télétravail par semaine à ses employés.

Je l'ai donc interviewé afin de connaitre les motivations de ce choix. Le but étant d'identifier l'intérêt qu'a la société à mettre en place ce mode d'organisation.

Mais aussi identifier les difficultés qu'il a rencontrées et obtenir des conseils basés sur son expérience au sein de sa société, sur les bonnes pratiques de mise en œuvre du télétravail.

Il s'agit donc du Directeur Général du CPAS de Colfontaine, organisation publique au niveau locale possédant septante équivalents temps pleins. Pour rappel un CPAS (Centre Publique d'Action Sociale) est une organisation qui assure un certain nombre de services sociaux et veille au bien-être des citoyens de l'entité pour laquelle il est fédéré.

Je l'ai tout d'abord interrogé sur les raisons qui l'ont poussé à mettre en place le télétravail au sein de son organisation. Il m'a alors répondu que depuis la crise du coronavirus la pratique du télétravail était rentrée dans les mœurs et que c'était devenu une attente des travailleurs. Fort de l'expérience vécue durant la crise sanitaire, il a constaté que la pratique fonctionnait et a donc décidé de le proposer de manière structurelle afin de se conformer aux us et coutumes. De plus, le télétravail lui permet d'augmenter l'attractivité de sa société vis-à-vis de ses employés et fait maintenant partie du « package salarial », c'est-à-dire un avantage supplémentaire proposé aux membres du personnel.

Je lui ai ensuite demandé si la mise en place du télétravail procurait une plus-value pour la société et sa réponse fut assez mitigée. Il a constaté un intérêt à mettre en place le télétravail pour ses agents administratifs. Le télétravail permettant aux employés administratifs de réaliser des journées de travail plus intenses, propices à la concentration tout en ayant un meilleur confort. Selon lui, les tâches administratives se prêtent très bien à la pratique car la plupart des informations sont « dématérialisables ». Cependant, au niveau des travailleurs sociaux, il a constaté que le suivi des bénéficiaires n'était pas aussi efficient que lorsqu'il était réalisé en présentiel. Selon lui, le gain que procure le télétravail dépend de l'employé et du type de tâches.

Lorsque je l'ai interrogé sur le choix d'organiser un jour de télétravail par semaine il m'a répondu que ce choix était pris collectivement. Il a réalisé un sondage auprès de ses collaborateurs qui ont, pour la plus grande majorité, fait part de leur préférence pour cette fréquence. Selon lui, il était important de prendre cette décision en tenant compte de l'avis de tous car le télétravail doit rester un choix et ne surtout pas être imposé. Il a avoué également avoir dû faire face à des réticences de la part des dirigeants politiques locaux. Il est cependant favorable pour adapter la fréquence de télétravail en fonction des catégories d'emploi.

Concernant les investissements que son organisation a dû réaliser pour mettre en place le télétravail, il s'agit surtout d'achat de matériel informatique permettant aux employés de switcher plus facilement d'un poste de travail à l'autre. Au niveau humain, il n'a pas dû entreprendre de formation pour son personnel car celui-ci avait déjà fait l'expérience de cette forme de travail durant la crise du COVID-19.

Pour clôturer, j'ai demandé au dirigeant quels conseils il donnerait à une entreprise qui souhaite mettre en place le télétravail. Il a insisté sur le fait que cela devait rester un choix de chacun et qu'il fallait ouvrir le dialogue avec les membres du personnel de manière à répondre au mieux aux attentes de chacun. Il a également déclaré qu'il était préférable d'adapter le nombre de jours de télétravail en fonction du poste de chacun et qu'il ne fallait pas commettre l'erreur de proposer une fréquence standard. Selon lui, le télétravail ne peut fonctionner que si l'employeur accepte de faire confiance envers ses collaborateurs. Enfin, il rappelle l'importance d'investir dans du matériel informatique adéquat.

III.2. Méthodologie

Dans cette partie, je vais vous décrire la méthodologie employée pour récolter les informations auprès du public dans le but de trouver des pistes de solution à notre question de recherche.

III.2.1. Etude qualitative

C'est une étude qualitative qui sera utilisée pour récolter les informations.

Pour rappel, l'approche qualitative permet d'obtenir des réponses riches et de développer un raisonnement en profondeur afin de dégager le sens. Elle permet d'obtenir des informations qui vont au-delà des simples données statistiques et cherche à connaitre le ressenti des interlocuteurs (Paillé & Mucchielli, 2021, p.15).

Pour notre recherche nous souhaitons bien obtenir des réponses complexes et riches de la part des interlocuteurs. Nous avons besoin de déterminer le ressenti des sujets interrogés.

L'étude qualitative est également particulièrement utile lorsqu'on souhaite étudier des phénomènes sociaux. Elle permet de comprendre comment pensent les individus par rapport à un contexte donné. Nous ne cherchons donc pas à mettre en évidence une loi

universelle mais bien à observer comment se comportent les individus dans une situation particulière (Dumez, 2011).

Dans une étude qualitative, l'accent est porté sur les acteurs eux-mêmes et non sur des variables. Nous cherchons à comprendre le fonctionnement des individus en employant des questions de type « Comment ? » et « Pourquoi ? » (Dumez, 2011).

La recherche qualitative cherche donc à mettre en évidence et généraliser des mécanismes sociaux dans un contexte donné permettant ainsi de développer des hypothèses (Dumez, 2011).

Enfin, l'étude qualitative permet d'interpréter des échanges verbaux qui se déroulent lors d'une interview permettant ainsi le partage de connaissances et du ressenti. Cette méthode permet de dégager une compréhension du point de vue de l'interlocuteur par rapport à une expérience particulière (Baribeau & Royer, 2012).

III.2.2. Sélection de l'échantillon

Vu qu'il s'agit d'une étude qualitative, l'échantillon se compose de quelques personnes interrogées. Le but n'étant pas d'obtenir un grand nombre de réponses mais plutôt de déterminer des pistes de solutions pour répondre à la problématique.

Il est cependant nécessaire de sélectionner différentes catégories de personnes en se basant sur des critères de sélection pertinents.

Tout d'abord il est intéressant d'interroger des dirigeants d'entreprise ou managers afin de connaître leur point de vue sur la question. En effet, ils sont aux premières loges pour évaluer le résultat fourni par les télétravailleurs.

Ensuite, différents employés pratiquant le télétravail ont été interrogés.

Parmi ceux-ci, l'un des premiers critères de sélection est l'ancienneté par rapport au poste occupé. En effet, un travailleur occupant une fonction depuis plusieurs années aura développé des automatismes et habitudes favorisant son autonomie. Alors qu'un travailleur avec moins d'expérience sera peut-être moins à l'aise avec le travail en autonomie qu'exige la pratique du télétravail.

Un critère sociodémographique qui est également important est la situation familiale du travailleur. Comme on l'a vu dans la théorie, l'environnement de travail au domicile a un impact important sur la productivité du télétravailleur. Si le travailleur n'a pas la possibilité de dédier un espace de travail ou d'être au calme durant son télétravail, il ne pourra pas profiter des bienfaits de cette pratique. La frontière vie privée et vie professionnelle est d'autant plus difficile à gérer pour une personne qui a des enfants (Allen, Golden & Shockley, 2015). L'échantillon se compose donc de sujets avec et sans enfant.

L'âge semble également avoir un impact important sur la manière de mettre en place le télétravail. Les attentes sont différentes en fonction des générations (Taskin, 2021).

Le niveau d'étude a également un impact sur la pratique du télétravail. Nous avons vu dans la théorie que les profils les plus qualifiés sont plus enclins à pratiquer le télétravail. Le personnel plus qualifié étant plus autonome. Les volontaires ont donc été sélectionnés en fonction du niveau d'étude : Secondaire supérieur, Enseignement supérieur de type court et Enseignement supérieur de type long (Uyttebrouck & Wilmotte & Teller, 2022).

Un dernier critère de sélection est l'intensité du télétravail effectué. En effet plus l'intensité du télétravail augmente, plus les effets négatifs que cela engendre se feront ressentir. Il est donc intéressant d'interroger des travailleurs effectuant du télétravail occasionnel et intensif (OCDE, 2020).

L'échantillon a donc été sélectionné selon les critères suivants : âge, ancienneté pour le poste occupé, situation familiale, niveau d'étude et le niveau hiérarchique.

Vous trouverez ci-dessous le profil des différents candidats interrogés :

	Âge	**Situation familiale**	**Niveau d'étude**	**Fonction exercée**	**Secteur d'activité**	**Ancienneté fonction exercé**	**Nb jours de télétravail**
Interlocuteur 1	30 ans	En couple avec un enfant	Secondaire supérieur	Agent administratif	Service public	5 ans	1 jour / semaine
Interlocuteur 2	25 ans	En couple	Bachelier	Assistant social	Service public	1 an et demi	2 jours / mois
Interlocuteur 3	45 ans	Célibataire avec deux enfants	Bachelier	Manager	Service public	4 ans	1 jour / semaine
Interlocuteur 4	54 ans	En couple	Secondaire supérieur	Comptable	Service public	31 ans	1 jour / semaine

Interlocuteur 5	26 ans	En couple avec un enfant	Bachelier	Manager	Secteur commercial	1 an	2 jours / semaine
Interlocuteur 6	25 ans	En couple, vit chez ses parents	Master	Marketing	Secteur pharmaceutique	2 ans	4 à 5 jours / semaine
Interlocuteur 7	34 ans	En couple avec un enfant	Bachelier	Développeur informatique	Secteur bancaire	Moins d'un an	3 jours / semaine

III.2.3. Déroulement des entretiens

Le but des entretiens est de déterminer le ressenti des candidats vis-à-vis du télétravail, il leur sera également demandé d'expliquer l'impact que celui-ci a sur leur productivité.

L'interlocuteur est libre d'exposer les points qui lui semblent importants et développe son propre cheminement. La personne interrogée peut décrire son vécu et exprimer son ressenti sur le sujet.

Notre question de recherche sous-entend cependant différentes problématiques liées au télétravail qui ont été abordées durant les interviews. Pour rappel, plusieurs facteurs ont été jugés déterminants pour la bonne mise en œuvre du télétravail. L'interviewer s'assure donc que ces thèmes soient abordés et peut réorienter la conversation en ce sens en s'aidant de questions ouvertes et neutres.

Voici les problématiques abordées lors des interviews formulées sous forme de questions :

1. Quelles tâches se prêtent le mieux au télétravail ?
2. Le temps de trajet est-il réduit ? Si oui comment est utilisé ce temps gagné ?
3. Quel impact a le télétravail sur le bienêtre et la motivation ?
4. Comment faire pour concilier la vie privée et professionnelle ?
5. Comment s'organise l'espace de travail au domicile ?
6. Comment communiquer avec ses collègues ? Les relations sont-elles altérées ?
7. Quelle est la fréquence idéale du télétravail ?
8. Comment s'organise le contrôle hiérarchique ?
9. Comment faire face aux imprévus et aléas extérieurs au travail ?

Les différents interlocuteurs sont interrogés de manière individuelle sous forme d'interview semi-directive d'une durée moyenne de 30 minutes. Tous sont interrogés sur le thème de

l'impact qu'a le télétravail sur la productivité. Les interlocuteurs ont la liberté de développer leurs idées. Cependant, l'interviewer s'assure que les différents thèmes développés lors de l'élaboration de la question de recherche soient abordés.

III.3. Analyse des résultats

III.3.1. L'impact du télétravail sur la productivité

Lorsque nous avons demandé aux participants d'exprimer leur ressenti sur l'impact qu'a le télétravail sur leur productivité, la plupart ont exprimé l'effet bénéfique qu'il procure. Le principal argument avancé est le fait de pouvoir rester au calme et se concentrer plus facilement. Les participants ont exprimé leurs difficultés à se concentrer sur le lieu de travail causées par les interruptions régulières des collègues, les appels téléphoniques, etc. Toutes ces interruptions diminuent le rythme de travail et créent une fatigue mentale sur les travailleurs.

L'interlocuteur n°4 a, par exemple, déclaré : « *Souvent, en une heure de travail, vous savez faire beaucoup plus quand vous êtes en télétravail.* ».

L'interlocuteur n°6 a, par exemple, expliqué que le télétravail lui permettait de structurer plus facilement sa journée en réservant des moments où il est disponible pour ses collègues et des moments d'isolement pour se concentrer entièrement sur sa tâche.

Cela confirme les hypothèses selon lesquelles le télétravail offre des moments plus propices à la concentration dû à la diminution des distractions (Mello, 2007 ; Taskin, 18/11/2021).

Le gain de productivité dépend également du type de tâches à effectuer. Selon les participants, les tâches administratives se prêtent le mieux au télétravail car elles demandent beaucoup de concentration.

Ces tâches demandent peu de coordination et nécessitent un environnement calme pour ne pas distraire le travailleur. L'interlocuteur n°1 décrit qu'il agence ses tâches en fonction de ses jours de télétravail. Cela lui permet d'optimiser ses jours en distanciel.

L'interlocuteur n°4 déclare, cependant, éprouver des difficultés à réaliser son travail administratif à domicile car il a besoin d'avoir accès aux documents en version papier qui se trouvent au sein de l'entreprise.

Cependant, d'après l'interlocuteur n°2, le contact avec la clientèle (ou les usagers) ne peut pas se faire à distance et exige d'être réalisé en présentiel.

III.3.2. Le gain au niveau du temps de trajet

Sans grande surprise, plus les travailleurs habitent loin de leur lieu de travail, plus le gain de temps est important. Malgré tout, même pour les travailleurs résidant près de leur lieu de travail, il y a quand même un gain de temps lié au fait que les employés ne doivent pas se préparer et s'apprêter.

Le gain de temps total varie donc entre 30 minutes et deux heures par jour de télétravail.

Ce gain de temps est principalement réalisé le matin et il permet aux télétravailleurs de prolonger leurs heures de sommeil en matinée, par exemple l'interlocuteur n°3 a déclaré : *« Le temps économisé me permet de dormir plus longtemps, dans le sens où je ne suis pas obligée de me maquiller, de me préparer, de me coiffer ».*

Ce temps de sommeil supplémentaire diminue la fatigue et le stress des travailleurs.

Pour le gain de temps réalisé l'après-midi, comme l'a mentionné l'interlocuteur n°7, il est surtout employé pour passer plus de temps avec la famille et les proches.

Toutes ces déclarations infirment les propos de Taskin (2003) et de l'OCDE (2020) selon lesquels le gain temps réalisé est partiellement réalloué en temps de travail.

Cependant, l'interlocuteur n°6 a déclaré que même s'il n'était pas occupé à travailler, il était disponible plus longtemps envers son entreprise grâce à ce gain réalisé. Ainsi, il peut répondre aux questions de ses collègues en dehors de sa plage horaire.

Certains ont même déclaré que le télétravail leur permettait de travailler en soirée, lorsqu'ils ont du retard à rattraper. Ce qui serait beaucoup plus contraignant s'ils devaient se rendre sur place.

Ce gain de temps apporte donc une plus-value pour l'entreprise et le bien-être du travailleur.

III.3.3. Le bien-être et la motivation des télétravailleurs

Aux yeux des participants, le télétravail offre une réelle plus-value pour le bien-être. D'après les propos de l'interlocuteur n°2, le télétravail permet de prendre du recul vis-à-vis des

conflits qu'il pourrait y avoir entre collègues. Il lui permet également d'être plus à l'aise durant une journée et de souffler un peu.

Pour l'interlocuteur n° 3 et 4, la pression exercée par la hiérarchie se fait beaucoup moins ressentir à distance, ce qui lui permet d'être dans une atmosphère plus sereine.

Le télétravail permet de répondre aux nouvelles attentes des travailleurs qui souhaitent une plus grande autonomie dans leur gestion du temps et l'organisation de leur travail (Taskin L. & Dietrich A., 2020, pp. 74-78)). Lorsque nous avons interrogé l'interlocuteur n°5, qui est souvent amené à organiser des entretiens d'embauche, il nous a déclaré que le télétravail devenait une exigence de base, une norme attendue par les travailleurs lors du recrutement.

Cela rejoint également les propos du Directeur Général du CPAS de Colfontaine, qui lors de notre interview nous avait déclaré que le télétravail était devenu un avantage classique proposé aux salariés.

III.3.4. Agencer la vie professionnelle et la vie privée

Lorsque nous avons posé la question aux participants sur la manière d'agencer leur vie privée et professionnelle, plusieurs nous ont exprimé les difficultés à concilier les deux sphères durant la crise du COVID-19. Ceci était dû au manque de préparation des travailleurs qui ont télétravaillé de manière intensive et brutale.

Cependant, la plupart des personnes interviewées déclarent faire une distinction nette entre moment de travail et de vie familiale. La plupart d'entre eux définissent un créneau horaire fixe réservé pour l'exercice de leur fonction professionnelle. Le fait de posséder un ordinateur réservé pour les tâches professionnelles et un second pour le privé facilite d'autant plus la transition.

Malgré tout, l'interlocuteur n°6 avoue éprouver des difficultés à se détacher complètement du travail. Le fait de partager le même espace pour la vie privée et l'exercice professionnel accentue ces difficultés.

Cependant, le fait de recevoir des notifications et messages sur le smartphone incite les participants à repenser au travail.

L'interlocuteur n°5 nous a exprimé qu'il lui arrivait de déborder sur son horaire et travailler tard au soir afin d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixé. Cette pratique n'est pas un cas isolé car l'interlocuteur n°4 a également déclaré qu'il lui arrivait de rallumer son PC le soir, pour travailler afin de finaliser ses tâches.

Dans son article sur les enjeux du télétravail, Taskin (2003) s'interrogeait sur les risques de dérive du télétravail ; l'employé souhaitant accomplir sa mission peut être incité à augmenter son temps de travail afin d'atteindre les objectifs fixés. De plus, le télétravailleur ayant la liberté d'agencer son temps de travail ne peut pas réclamer le paiement d'heures supplémentaires réalisées (Deckers, 2022, p.61).

A contrario, le télétravail offre plus de temps à consacrer pour la vie privée. Nous avions vu précédemment que le temps de trajet gagné permettait d'augmenter le temps consacré pour prendre soin de soi. L'interlocuteur n°5, nous a déclaré qu'il a déjà pu recevoir des entrepreneurs, chez lui durant ses heures de télétravail. Cela lui a évité de prendre des rendez-vous le weekend ou d'utiliser des jours de congés. Même s'il a continué à travailler, durant ces journées, il a avoué ne pas être aussi efficace et concentré qu'à l'habitude.

La vie privée déborde d'autant plus lorsque le télétravailleur possède des enfants en bas âges. L'interlocuteur n°7 a déclaré être souvent interrompu par son enfant qui est à la maison. Selon l'interlocuteur n°3, le fait d'avoir accès à un système de garde d'enfant adapté lui permet d'éviter les débordements. L'interlocuteur n°1 a aménagé son espace de travail dans une pièce dédiée pour pouvoir se couper de la vie quotidienne.

III.3.5. Organisation de l'espace de travail

Au niveau de l'espace de travail à domicile, il n'y a pas vraiment de tendance. Certains préfèrent aménager un bureau dédié pour le télétravail. D'autres préfèrent travailler directement dans leur espace de vie.

Cependant, même s'il n'est pas toujours utilisé par le télétravailleur, le fait de posséder un espace de travail à part permet de s'isoler et de se couper des distractions de la vie privée (partenaire, enfants, etc.).

De plus, le fait de posséder un bureau permet au télétravailleur de faire plus facilement la transition entre la sphère professionnelle et privée. L'interlocuteur n°6 avait déclaré que le

fait de vivre dans un espace restreint utilisé tant pour la vie privée que professionnelle engendrait un floutage de la frontière entre les deux sphères. Ces propos confirment l'idée d'Allen, Golden & Shockley (2015) sur le fait que le télétravail peut créer une disparition entre ces deux frontières. Donc posséder un espace de vie suffisamment grand pour pouvoir aménager un bureau ou simplement avoir plusieurs pièces de vie pour pouvoir changer d'environnement semble être un atout important pour la pratique du télétravail. Ce critère est indispensable pour permettre à l'individu de s'isoler et bénéficier des avantages que procure le télétravail.

Plusieurs participants m'ont également déclaré ne pas posséder de matériel ergonomique à leur domicile. Ils ont conscience que cela peut avoir des impacts à long terme mais ne préfèrent pas investir dans du matériel adapté car le télétravail reste occasionnel. Cela peut, cependant, être problématique car le télétravailleur est soumis aux mêmes règlementations en termes de santé et bien-être au travail (Deckers, 2022, p.47).

Au niveau informatique, tous ont répondu posséder du matériel adéquat et avoir facilement accès aux données de l'entreprise. L'ordinateur est toujours fourni par l'employeur.

Pour rappel, il est indispensable que la société qui met en application le télétravail possède l'infrastructure numérique nécessaire pour ne pas entraver la fluidité de traitement des données et ralentir le rythme de travail (Mello, 2007).

Cependant, aucun protagoniste n'a déclaré avoir reçu un soutien financier de la part de l'entreprise pour les frais d'équipement et d'aménagement du domicile. Dans le cas où le télétravail est exercé plus d'une fois par semaine, l'employeur a le devoir de prendre en charge les frais inhérents à la pratique, comme les frais de communication par exemple (Deckers, 2022, p.77).

Au niveau de la sécurité des données, la plupart ont déclaré utiliser un réseau privé de type VPN afin de sécuriser le transfert d'informations. Selon les participants, le risque de fuite de données n'est pas accru lorsqu'ils sont en présentiel car les données sont protégées et accessibles uniquement via ce réseau privé sécurisé.

III.3.6. La communication et relation entre collègues

Ce qui ressort des entretiens individuels, c'est que le télétravail ne permet pas d'établir une relation aussi étendue qu'en présentiel.

La communication à distance est fortement améliorée par les outils de communication et collaboratif tels que Microsoft Team, Scrum, etc. Malgré cela, la relation avec les collègues est amoindrie et ne se cantonne qu'à la conversation professionnelle au sens stricte du terme. Plusieurs participants nous ont déclaré que lorsqu'ils étaient en visio-conférence ou en communication téléphonique, l'échange ne s'éloignait pas du contexte professionnel et est bien souvent programmé, ce qui freine la communication qui perd toute sa spontanéité.

Tous ont souligné l'importance de venir au sein de l'entreprise pour rencontrer les collaborateurs et tisser des liens relationnels avec eux. Lorsqu'ils sont en présentiel, les échanges sont plus spontanés et se produisent donc beaucoup plus fréquemment. Plusieurs participants ont avoué qu'il était plus facile d'entrer en contact avec leurs collègues lorsqu'ils étaient sur place. L'échange est enrichi car il ne se limite plus au contexte professionnel mais s'agrémente de nombreuses interactions de gestuelles et d'expressions faciales. Les discussions ne tournent plus uniquement autour du travail et ils apprennent ainsi à connaitre leurs collègues au-delà de leur fonction professionnelle. Les répondants ont souligné l'importance de connaître leurs collègues pour pouvoir se sentir plus à l'aise dans la relation et prendre en compte un contexte beaucoup plus large.

Par exemple, l'interlocuteur 5, m'a expliqué que le fait de connaitre le contexte de vie privée de l'un de ses collaborateurs lui a permis de changer son vison vis-à-vis de lui. En tant que manager, lorsqu'il a constaté que l'employé avait un rythme de travail beaucoup moins soutenu, a pu faire preuve de beaucoup plus de compréhension et tolérance vis-à-vis de celui-ci qui traversait une période difficile dans sa vie privée. Le fait de connaître ses collègues permet donc de prendre en compte l'aspect affectif de l'individu qui n'est alors plus identifié que par le travail qu'il exerce.

De plus, de nombreux échanges fortuits se produisent au sein de l'entreprise, L'interlocuteur 4 a déclaré que lorsqu'il était sur place et qu'il recherchait un document ou une information,

il n'avait pas besoin de poser la question à ses collègues qui venaient vers lui voyant qu'il était dans le besoin.

L'interlocuteur 7 fait, cependant, office d'exception car il a expliqué que la distance n'empêchait pas l'équipe de discuter et de se connaître. Son entreprise a mis en place différents outils de communication et de collaboration qui incitent les télétravailleurs à entrer régulièrement en contact. Ils ont mis en place la méthode SCRUM qui consiste à organiser des échanges réguliers (dans notre exemple deux fois par jour) de quelques minutes ou chacun peut partager et exprimer ses ressentiments, objectifs, les difficultés rencontrées et tout ce qui est lié au projet. De part ces échanges, l'organisation du projet est en constante évolution et est structurée petit à petit en fonction de l'avancement du projet et des recommandations de chacun. C'est un outil de communication et gestion de projet qui s'inspire de la philosophie de travail « AGILE » qui constitue à atteindre une amélioration constante du projet par le biais d'échanges courts et fréquents (El Haddad B & Oger J., 2019).

III.3.7. La fréquence de télétravail

Lorsque j'ai interrogé les participants sur la fréquence idéale de télétravail, la plupart ont répondu qu'ils préféraient une répartition plus ou moins équitable (2 à 3 jours) entre présence au bureau et télétravail. Tous sont unanimes, au-delà de trois jours en distanciel, la relation avec les collègues est impactée négativement. À distance, la sociabilisation est amoindrie et le télétravailleur se sent mis à l'écart.

Cependant, les personnes interviewées ont déclaré qu'elles préféraient avoir la possibilité d'aménager plus ou moins de jours de télétravail en fonction des semaines afin d'être le plus efficace possible. Le but étant de réserver les jours de télétravail pour les tâches administratives et les jours en présentiel pour le travail en équipe, recevoir les clients et retrouver l'ambiance de travail.

Un facteur qui est également déterminant pour la fréquence de télétravail souhaité est le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail. Deux des interlocuteurs (interlocuteur 6 et 7) ont exprimé qu'ils souhaitaient faire du télétravail intensif (plus de trois jours par semaine) pour éviter de faire le trajet, qui est vraiment vu comme une perte de temps et

source de stress. Même si l'intensification se fait au détriment du lien social, la fatigue engendrée par la route les rebute à se rendre sur les lieux de travail. Ce qui rejoint la théorie de Mello (2007), selon laquelle le télétravail permet d'élargir le bassin de travailleurs d'une entreprise. Taskin (2003) expliquait également que tous les travailleurs avaient leurs propres souhaits en matière de télétravail qui ne pouvaient être généralisés à tous au vu de tous les facteurs qui entrent en compte. D'ailleurs, lors de son interview, le Directeur Général du CPAS de Colfontaine avait expliqué que pour que la mise en place du télétravail soit une réussite, il fallait accepter de l'adapter aux besoins de chacun et de ne pas uniformiser la pratique.

Cela rejoint également, le sens des précédentes recherches scientifiques selon lesquelles le télétravail doit être effectué sur base volontaire (OCDE, 2020). La fréquence doit donc être adaptée à chacun et idéalement ne pas être fixe mais s'adapter au gré des besoins.

III.3.8. Adaptation du management aux pratiques du télétravail

Plusieurs candidats ont déclaré apprécier la pratique du télétravail car cela leur permettait de prendre un peu de distance par rapport à la pression engendrée par le contrôle hiérarchique. Ce mode de travail offre plus d'autonomie. L'interlocuteur 1 a déclaré qu'il n'appréciait pas être surveillé et qu'il appréciait travailler en autonomie. Pareil, l'interlocuteur 4 s'est exprimé sur le fait qu'il n'avait plus du tout besoin de contrôle hiérarchique dû à son ancienneté. Ce propos rejoint la théorie du management situationnel selon laquelle l'encadrement hiérarchique doit s'adapter au travailleur en prenant en compte son niveau de compétence et de motivation pour les tâches qui lui sont assignées. Ainsi, le manager emploiera un management directif, persuasif participatif ou délégatif en fonction de chaque situation (Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson D.E., 2008). Dans notre cas, l'interlocuteur n°4 possède les compétences nécessaires pour réaliser sa mission et à un degré de motivation élevé. Un management délégatif est donc le plus approprié pour encadrer cet employé. Ce type de profil est donc plus amené à effectuer du télétravail car il a moins besoin d'encadrement.

En ce qui concerne l'évaluation du travail, il se base généralement sur le résultat et non sur la prestation effectuée. C'est-à-dire que les télétravailleurs interrogés se voient assigner des tâches et objectifs à atteindre. Et c'est en se basant sur l'avancement du travail que la

hiérarchie évalue les employés. Chacun se sent donc responsable et auto-gère son organisation afin de répondre aux attentes fixées par les supérieurs.

Cependant, l'interlocuteur 5 alerte sur les risques de pratiquer un management uniquement basé sur le résultat. Cette forme de contrôle déshumanise la collaboration et ne prend pas en compte le contexte dans lequel se trouve l'employé. Selon lui, un travailleur peut traverser des périodes plus difficiles et donc connaître des variations au niveau de sa productivité. Il est donc indispensable de créer un lien affectif entre le manager et les employés, laissant place à un peu de subjectivité, afin de prendre en compte le travailleur dans sa condition humaine. Ces propos s'alignent avec ceux de Taskin L. & Dietrich A. (2020, p.25-78) qui insiste sur l'importance de prendre en compte le facteur humain dans le management du personnel. Si par le passé, le travailleur était considéré comme une simple main d'œuvre, on a remarqué l'importance de prendre en compte ses attentes, besoins et sentiments afin de maintenir un fort degré de motivation et donc une bonne productivité.

III.3.9. Les aléas et cas de forces majeures

La plupart des participants sont persuadés que le télétravail diminue leur taux d'absentéisme. Le télétravail permet donc de continuer à exercer sa fonction malgré la maladie, avec des symptômes légers ou lorsqu'un enfant est malade. Le travailleur préfère alors travailler de chez lui et avancer dans ses tâches plutôt que de se mettre en incapacité de travail.

L'interlocuteur 4 m'a également déclaré que, malgré le fait qu'il était sous certificat médical dû à un rétablissement post-opératoire, il a pu rester disponible pour ses collègues et répondre à leurs interrogations pour leur permettre de travailler correctement.

Durant la crise du COVID-19, le télétravail a permis aux personnes interrogées de maintenir leur activité professionnelle empêchant l'arrêt total des services et productions de leur société. Certains ont déclaré avoir éprouvé des difficultés dues au manque de préparation, d'où l'importance de maintenir du télétravail au sein des entreprises afin que les employés soient le mieux préparés possible en cas de crise empêchant l'accès au lieu de travail.

Mello (2007) expliquait que la mise en place du télétravail pouvait permettre à des personnes souffrant de handicap de pouvoir travailler sans pour autant devoir proposer

toutes les adaptations sur le lieu de travail. Cela permet à un public mis à l'écart de pouvoir revenir sur le marché de l'emploi. L'interlocuteur 5 m'a expliqué que le télétravail permettait à une mère de famille, dont l'enfant souffrait d'une forme d'autisme, de continuer à travailler tout en pouvant être présente pour son enfant qui a besoin d'un encadrement spécifique.

IV. Conclusion

Ma question de recherche correspondait à étudier l'impact que procure le télétravail sur la productivité des travailleurs. Pour répondre à cela, j'ai donc parcouru la littérature scientifique qui m'a permis de mettre en avant plusieurs aspects impactant la bonne réussite de la pratique. Au vu des nombreux paramètre entrant en ligne de compte, il était difficile de déterminer le réel impact du télétravail sur la productivité.

J'ai cependant découvert que le télétravail permettait divers avantages pour les travailleurs, leur permettant de concilier plus facilement la vie privée et professionnelle, de profiter d'un environnement de travail plus agréable et de gagner en autonomie. Ceci permet de répondre aux nouvelles attentes des individus qui ont évolué dans ce sens ces dernières décennies.

La mise en place du télétravail nécessite cependant, de disposer d'une infrastructure adéquate et d'employer un management adapté à la pratique, sous peine d'en perdre tous les effets bénéfiques.

La théorie nous montre également que le télétravail permet aux entreprises de réaliser des économies au niveau des infrastructures. Ils peuvent également avoir accès à des travailleur situés dans des plus larges zones géographique et attirer plus facilement des candidats. La flexibilité qu'offre le télétravail peut également leur permettre d'augmenter la plage horaire, augmentant le service à la clientèle.

Le télétravail peut, cependant, entrainer des dérives au niveau de la sociabilisation des travailleurs. Ceux-ci peuvent se sentir marginalisés et éprouver plus de difficulté à se fédérer au sein de l'équipe. La distance entrave les relations, reléguant l'affectif en second plan où les discussions deviennent plus formelles et centrées uniquement sur le contexte professionnel. A distance, tous les contacts informels et fortuits ne se produisent plus, diminuant ainsi les interactions entre individus.

La fréquence de télétravail semble avoir un impact important sur l'altération des effets que procure la pratique du télétravail. Ainsi, une bonne fréquence de télétravail accentuera les effets positifs et atténuera les effets négatifs.

Cependant, un télétravail trop intensif entraînera des répercussions sur le bien-être et la productivité des travailleurs.

Pour approfondir le sujet, il convenait d'investiguer sur la meilleure manière de mettre en place le télétravail afin d'optimiser les bienfaits qu'il génère.

J'ai donc tout d'abord interviewé un dirigeant d'entreprise pour comprendre les raisons qui l'ont poussé à mettre en place la pratique au sein de sa société. Celui-ci nous a confirmé que les attentes avaient évolué et que le télétravail était devenu une norme de plus en plus exigée par les travailleurs. Il a insisté sur le fait que ce genre de décision devait se faire collectivement et répondre à un réel besoin des collaborateurs.

Ensuite, pour approfondir ma recherche et étant donné qu'il s'agit de phénomènes humains et sociaux, qui sont par nature complexes et subjectifs, j'ai décidé de me tourner vers une étude qualitative. Celle-ci a été réalisée sous forme d'entretiens individuels, me permettant d'interroger les participants en profondeur et comprendre leur ressenti, de capter toutes les nuances de leurs réponses.

Le premier constat est un gain de temps conséquent au niveau du trajet qui permet aux participants de gagner des heures de sommeil et passer plus de temps avec leur famille.

L'étude a vraiment mis en lumière le fait que le télétravail permettait de travailler dans un environnement plus calme et moins stressant, permettant aux employées de se concentrer sur leurs tâches et de travailler plus intensément.

Le travail administratif nécessitant peu de collaboration se prête donc mieux au télétravail et est beaucoup plus efficace lorsqu'il est réalisé en distanciel.

Inversement, toutes les tâches demandant une plus grande coordination ou nécessitant de nombreux contacts sont plus adaptées pour le travail au sein de l'entreprise. Même si certaines méthodes de gestion de projets, comme l'outil SCRUM, permettent de faciliter la collaboration à distance et de nouer des liens entre les membres du groupe.

L'étude a démontré que la fréquence idéale de télétravail dépendait des facteurs suivants : le type de tâches à réaliser, le degré d'autonomie du travailleur, le besoin relationnel du

travailleur. Il est donc important d'adapter la pratique de manière individuelle et ne pas l'imposer.

Enfin, le télétravail permet de faire face aux imprévus et permet au travailleur d'accomplir leur mission en cas de petits soucis de santé ou de problèmes familiaux. Ceux-ci ne sont plus obligés de s'absenter et diminuent ainsi leur taux d'absentéisme.

V. Limites et continuité de l'étude

L'étude qualitative est par nature subjective, étant donné qu'elle ne se base pas sur des valeurs mesurables et exactes. Leurs résultats peuvent toujours être sujet à interprétation (Kohn & Christiaens, 2014). L'objectif de notre investigation était d'étudier une problématique liée aux sciences humaines, l'étude qualitative se prêtait donc le mieux pour identifier des tendances comportementales.

J'attire également l'attention sur le fait que certains participants ont été interrogés sur leur lieu de travail. Même si l'entretiens s'y est déroulé à porte close, le fait d'être dans leur contexte professionnel a pu les amener à faire preuve de retenue dans leurs propos.

Mon étude a permis d'identifier les différents facteurs qui peuvent favoriser la réussite du télétravail. Il serait donc intéressant d'étudier dans quelle mesure ces différents éléments influencent le télétravail. Peut-être découvrir quels sont les paramètres prédominants ?

Cette étude exploratoire m'a permis de développer quelques problématiques sur lesquelles j'ai pu émettre des hypothèses qu'il convient maintenant d'étudier séparément et de manière plus approfondie.

VI. Bibliographie :

Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological science in the public interest, 16(2), pp. 40-68. DOI : 10.1177/1529100615593273

Arnold, J. T. (2006). Making the leap. HR Magazine, 51(5), 80–86. En ligne : https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0506srarnold.aspx

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. Revue des sciences de l'éducation, 38(1), 23-45. DOI : https://doi.org/10.7202/1016748ar

Bergeaud A. & Ray S. (2020). Macroéconomie du télétravail. Bulletin de la Banque de France, 231/2. En ligne : https://publications.banque-france.fr/macroeconomie-du-teletravail#:~:text=1%20Tendances%20en%20mati%C3%A8re%20de,des%20dispositifs%20de%20travail%20flexibles.

Deckers Hervé (2022). Le télétravail 50 questions clés & réponses claires. Collection Legal Design. Belgique, Edi.pro

Dumez, H.(2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'AEGIS, 7 (4 - Hiver), 47–58. En ligne: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657925/file/pages_47_A_58_-_Dumez_H._-_2011_-_Qu_est-ce_que_la_recherche_qualitative_-_Libellio_vol._7_nA_4.pdf

El Haddad B. & Oger J. (2019). Scrum de la théorie à la pratique (2ème édition). Paris, Editions Eyrolles.

Hansez I. (2021) Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire. Regards Economiques, 164, 20-27. En ligne : https://orbi.uliege.be/handle/2268/260794

Hersey, P., Blanchard, K.H. et Johnson D.E. (2008). Gestion du comportement organisationnel : gestion des ressources humaines. 9e éd. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique, LIII, 67-82. DOI : https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067

Mello J.A. (2007). Managing telework programs effectively. Employee responsibilities and rights journal, 19(4), 247-261. DOI : 10.1007/s10672-007-9051-1

Organisation de Coopération et de Développement Economique [OCDE] (2020), Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité de l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19). En ligne : https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (5ème édition). Malakoff, France : Armand Colin

Roitz, J., Jackson, E. (2006). Alternative work arrangement: AT&T adds business continuity to the long list of telework's advantages. Journal of Organizational Excellence, 25(2), 3–12. DOI : 10.1002/joe.20085.

Taskin L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. Reflets et perspectives de la vie économique, 2003/1, 81-94. DOI : 10.3917/rpve.421.0081

Taskin L. (2021), Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social. 24ème Congrès des économistes de Belgique (Bruxelles, 18/11/2021). En ligne : http://hdl.handle.net/2078.1/254359

Taskin L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. Regards économiques, 164, 13-19. En ligne : http://hdl.handle.net/2078.1/249895

Taskin L. & Dietrich A. (2020). Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel (2ème édition). Bruxelles : Deboeck Supérieur.

Uyttebrouck C., Wilmotte P-F. & Teller J. (2022), Le télétravail à Bruxelles avant la crise de la Covid-19. Revue d'Economie Regionale & Urbaine, 1, 115-142. En ligne : https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2022-1-page-115.htm

VII. Annexes (retranscription des entretiens)

VII.1. Entretien avec l'interlocuteur 1

Audition du 25/07/2023

Interviewer : Je vais vous interroger dans le cadre du télétravail. Je réalise une étude sur l'impact du télétravail sur la productivité. J'ai d'abord quelques petites questions à vous poser : quel âge avez-vous ?

Interlocuteur 1 : 30 ans.

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

Interlocuteur 1 : Employé administratif, j'exerce depuis cinq ans.

Interviewer : Quel est votre niveau d'études.

Interlocuteur 1 : Secondaire.

*Interviewer : A*vez-vous un poste de responsable ? Encadrez-vous une équipe de travail ?

Interlocuteur 1 : Non.

Interviewer : Êtes-vous en contact avec les clients ou usagers de votre entreprise ?

Interlocuteur 1 : Non, pas spécialement.

*Interviewer : Q*uelle est votre situation familiale ?

Interlocuteur 1 : En couple et un enfant.

*Interviewer : E*n moyenne, combien de jours de télétravail faites-vous par semaine ?

Interlocuteur 1 : 1 jour.

Interviewer : Selon vous, quel est l'impact du télétravail sur votre productivité. Est-ce que vous avez ressenti quelque chose ?

Interlocuteur 1 : Pour moi c'est que positif. Ça permet de mieux gérer son temps de travail, déjà, d'être plus tranquil, moins déranger forcément par les collègues et autres.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 1 : Ça favorise la concentration, bien sûr. Comme je disais juste avant, le fait de ne pas être dérangé, se mettre dans sa bulle et de juste se concentrer sur le travail.

Interviewer : C'est un impact favorable. Et, selon vous, quelle est la cause de cet impact ?

*Interlocuteur 1 : L*e fait d'être chez-soi dans un cadre plus confortable, pouvoir agencer son travail comme on l'entend. C'est surtout ça.

*Interviewer : E*st-ce qu'il y a des freins à la pratique du télétravail ?

Interlocuteur 1 : Peut-être le fait d'avoir des enfants. Heureusement, j'ai une femme qui est aussi à la maison, dans mon cas personnel, non parce qu'elle s'en occupe.

Interviewer : On a parlé de productivité, mais quel est l'impact sur votre bien-être et votre motivation ?

Interlocuteur 1 : Déjà, c'est peut-être bête, mais le fait d'avoir une heure de sommeil en plus, ne pas devoir se préparer, faire le trajet pour aller jusqu'au boulot, c'est déjà quelque chose. Et puis, le fait d'être à la maison, c'est pour travailler, mais le fait d'être chez-soi, c'est plus confortable et c'est plus épanouissant.

Interviewer : Pourquoi, c'est mieux d'être chez-soi pour travailler ?

Interlocuteur 1 : Ça revient un peu au même point que tout à l'heure, c'est vraiment le fait d'être déjà dans un cadre plus agréable que le lieu de travail, puis, forcément, tout ce qui s'y dit, le fait de ne pas être dérangé, le fait d'être au calme.

Interviewer : Comment s'organise votre espace de travail à domicile ?

Interlocuteur 1 : Moi, j'ai la chance d'avoir une pièce qui est complètement dédiée. J'ai un bureau à ce niveau-là. Au niveau de la tranquillité, c'est surtout ça qui joue. Je pense que le fait d'avoir vraiment mon espace à moi. Mon bureau, c'est une pièce à part.

Interviewer : Concernant le matériel que vous avez en votre possession. Est-il adéquat ?

Interlocuteur 1 : J'ai mon propre clavier, ma propre souris, mes propres écrans. Il y a juste le PC professionnel que je viens brancher.

Interviewer : Et si vous pouvez le comparer par rapport au matériel que vous avez dans l'entreprise, avez-vous facilement accès aux programmes et aux données de l'entreprise ?

Interlocuteur 1 : Il n'y a pas de souci, je me connecte sur le serveur VPN.

Interviewer : Pensez-vous qu'il y ait un risque pour la sécurité des données ?

Interlocuteur 1 : Non, je pense. Vu que tout passe par le VPN et notre service informatique est compétent.

Interviewer : Vous pensez qu'il pourrait avoir des fuites de données ?

Interlocuteur 1 : Je ne pense pas.

Interviewer : Est-ce que vous avez un gain au niveau du temps de trajet grâce au télétravail ?

Interlocuteur 1 : Oui !

*Interviewer : U*n gain conséquent ou pas ? Combien de temps gagnez-vous ?

Interlocuteur 1 : Si on parle juste du trajet, c'est peut-être un quart d'heure aller, un quart d'heure retour.

Interviewer : Ça vous fait gagner une bonne demi-heure, une demi-heure par jour. Et ce temps est utilisé comment ?

*Interlocuteur 1 : Ça r*evient justement en sommeil supplémentaire.

Interviewer : Pour vous, c'est une réelle plus-value ?

Interlocuteur 1 : Bien sûr.

Interviewer : Pourquoi ?

*Interlocuteur 1 : A c*ourt-terme, je ne sais pas si ça a vraiment un impact, mais je sais bien que, dans ma semaine, ça me fait du bien, je le ressens d'avoir un jour où je me lève un peu plus tard et commence ma journée de travail plus tard. Par rapport à mon sommeil, je me sens moins fatigué en fin de journée. Ça, c'est super.

Interviewer : Selon vous, quelles sont les tâches qui se prêtent le mieux au télétravail ?

Interlocuteur 1 : Les tâches, tout ce qui est lié à la concentration, quand je suis dans des tableaux Excel où je dois me concentrer, par rapport à des listings qui sont sur papier ou quand je dois passer d'un écran à l'autre, le fait de ne pas être interrompu, d'être vraiment dans ma bulle. Comme je disais tout à l'heure, c'est un gain considérable, parce qu'à chaque fois, mine de rien, le fait d'être déconcentré après ça demande de l'énergie pour se reconcentrer.

Interviewer : Comment faite-vous pour sélectionner ce que vous allez faire en présentiel et en télétravail ?

Interlocuteur 1 : En général j'organise mes jours en fonction du travail à réaliser, par exemple ici, comme on va préparer les paiements et que c'est quelque chose pour laquelle je dois être vraiment concentré.

Interviewer : Les caractéristiques des tâches que vous faites à domicile, qu'ont-elles de particulier ?

Interlocuteur 1 : Après, c'est un peu toujours la même chose que je fais. Forcément, il y a une routine qui s'installe mais je ne fais pas toujours la même chose quand je suis en télétravail, puisque c'est une fois par semaine.

Interviewer : Une fois semaine, pour vous, est-ce que c'est l'idéal ou vous préférez avoir plus de jours de télétravail ?

Interlocuteur 1 : Je pense que c'est déjà très bien. Après, dans la manière dont le travail est organisé, je pense que même un jour de plus ou deux, ce serait pas mal. Je n'ai pas forcément besoin d'être en présentiel pour effectuer les tâches de base.

Interviewer : Pour vous, le nombre de jours idéal, c'est combien de jours par semaine ?

Interlocuteur 1 : L'idéal ce serait trois jours.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 1 : Encore une fois, pour le confort, purement ça.

Interviewer : Pourquoi pas plus ? Est-ce que ça aura un impact sur votre bien-être et votre productivité ?

Interlocuteur 1 : Oui, quand même, parce qu'après l'aspect relationnel avec les collègues et être tout seul chez soi, l'aspect relationnel a quand même une certaine importance à ce niveau-là, je pense que trois jours, ce serait bien, mais pas plus.

Interviewer : Pourquoi, vous m'avez parlé de l'aspect relationnel. Qu'est-ce que qui se passe si vous travaillez plus que trois jours ?

Interlocuteur 1 : On se sent à l'écart par rapport à ceux qui sont en présentiel. Peut-être parce qu'on ne sait plus parler de ce qui se passe par rapport à des événements qui ont lieu.

Interviewer : Quels événements ?

*Interlocuteur 1 : Ê*tre un peu en retrait par rapport à ce qui se passe ici en général.

Interviewer : Ok, vous diriez que la distance de travail altère l'ambiance au travail et l'esprit d'équipe ?

Interlocuteur 1 : Ça dépend. Au sein de mon service non, mais après les autres collègues, on les voit moins et on crée moins d'affinités.

Interviewer : C'est plus le niveau des affinités, il y a moins d'affinités qui se créent. C'est ça ?

Interlocuteur 1 : A long terme, oui. Comme je dis toujours, on est un peu plus en retrait par rapport aux autres.

Interviewer : Ok, pourquoi avez-vous le sentiment d'être en retrait ?

*Interlocuteur 1 : F*orcément, il y a moins d'interactions entre nous, puisqu'on communique exclusivement par mail, etc. Alors qu'en présentiel on a quand même la possibilité de se retrouver aux pauses et de discuter de la vie de tous les jours. Alors qu'en télétravail ça se limite plus qu'aux interactions purement professionnelles.

*Interviewer : C*omment s'organise le contrôle hiérarchique ?*Interlocuteur 1 :* A ce niveau-là, on a quand même la chance d'être assez libre. Moi, personnellement, mon travail est bien organisé. Je n'ai pas vraiment de contrôle.

Interviewer : Est-ce qu'il y a un changement de management quand vous êtes en télétravail ? Comment êtes-vous évalué ?

Interlocuteur 1 : J'imagine sur le fait que les gens sont payés en tant en heure et qu'il n'y a pas d'erreurs.

Interviewer : Donc ce n'est pas vraiment sur la prestation qui est faite, mais c'est vraiment sur le résultat ?

Interlocuteur 1 : Oui plus ça sur le fait que le travail n'est pas moins bien fait, forcément.

Interviewer : Ok, est-ce que vous vous sentez plus autonome avec le télétravail ?

Interlocuteur 1 : Après en-soi, je suis déjà quand même pas mal autonome dans mes tâches de tous les jours.

Interviewer : C'est bien ?

Interlocuteur 1 : Non, mais c'est quelque chose que j'aime bien. Je n'aime pas forcément avoir quelqu'un au-dessus de mon épaule qui regarde ce que je fais.

Interviewer : Ok, encore deux petites questions : comment faites-vous pour concilier la vie privée, la vie professionnelle ?

Interlocuteur 1 : Après moi, c'est assez particulier, puisque ma femme travaille sur le même lieu de travail que moi. Je veux dire que ça n'a pas un réel impact à ce niveau-là.

Interviewer : Et comment vous faites pour identifier la frontière entre les deux sphères ?

Interlocuteur 1 : Quand j'ai fini mes heures de travail, on ne parle plus de boulot ! Une fois que j'ai terminé mon horaire, que je pointe en sortie, c'est tout, le travail est fini.

Interviewer : Est-ce qu'il vous arrive qu'une des deux sphères empiète sur l'autre ?

Interlocuteur 1 : Oui.

Interviewer : Vous pouvez m'en dire plus ?

Interlocuteur 1 : Il y a toujours des discussions avec ma femme, vu qu'elle travaille au même endroit que moi, des discussions professionnelles qui viennent s'immiscer dans notre vie privée.

Interviewer : Donc c'est plus la vie professionnelle qui empiète sur la vie privée ?

Interlocuteur 1 : C'est ça. Après le travail, puisque on se voit.

Interviewer : Lisez-vous vos mails le soir ?

Interlocuteur 1 : Pas du tout !

Interviewer : Est-ce que la personne qui est en télétravail doit assumer plus de tâches ménagères que la personne qui n'est pas en télétravail ?

Interlocuteur 1 : Je vais parler pour moi, non.

Interviewer : Une dernière petite question, selon vous le télétravail permet-il à l'entreprise de faire face aux imprévus et aléas extérieurs ?

Interlocuteur 1 : Ça dépend ce qu'on appelle par imprévus, mais quand on voit la crise liée au covid, on a très bien su faire face et on a même été, pendant cette période, en télétravail total, et ça s'est bien passé.

Interviewer : Vous dites que vous avez su faire face à la crise grâce au télétravail ?

*Interlocuteur 1 : B*ien sûr, sans le télétravail ça aurait été quasi impossible.

Interviewer : Vous avez déjà utilisé le télétravail pour faire face à des circonstances exceptionnelles ?

Interlocuteur 1 : Bien sûr, justement pendant la crise Covid. J'ai déjà eu aussi un jour où j'étais malade et après, par la suite, en convalescence. Mais comme je savais que j'étais contagieux, j'ai demandé à mes supérieurs hiérarchiques si je pouvais continuer de travailler plutôt que de rendre un certificat médical. Et il n'y a pas eu de soucis à ce niveau-là. J'ai pu travailler !

Interviewer : Selon vous, ça a diminué votre taux d'absentéisme ?

Interlocuteur 1 : Oui, bien sûr, dans ce genre de cas, par exemple, c'est parfait.

Interviewer : Je vous remercie pour cet interview.

*Interlocuteur 1 : M*erci.

VII.2. Entretien avec l'interlocuteur 2

Audition du 25/07/2023

Interviewer : Bonjour, je fais mon TFE sur le télétravail et plus particulièrement sur la problématique de l'impact qu'a le télétravail sur votre productivité.

*Interviewer : Q*uel âge avez-vous ?

Interlocuteur 2 : 25 ans.

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

*Interlocuteur 2 : Assistante sociale, ç*a va faire deux ans en septembre.

Interviewer : Quel est votre niveau d'études.

Interlocuteur 2 : Bachelier.

*Interviewer : A*vez-vous un poste de responsable ?

Interlocuteur 2 : Non.

Interviewer : Êtes-vous en contact avec la clientèle ou les usages de votre entreprise ?

Interlocuteur 2 : tout le temps !

Interviewer : Quelle est votre situation familiale ?

*Interlocuteur 2 : E*n couple et sans enfants.

Interviewer : Et, en moyenne, combien de jours de télétravail faites-vous par semaine ?

Interlocuteur 2 : Normalement, c'est un jour par semaine, mais moi, je ne fais pas toutes les semaines.

Interviewer : vous pouvez me donner une moyenne ?

Interlocuteur 2 : Je dirais que je le fais deux fois par mois.

Interviewer : Pouvez-vous me décrire l'impact du télétravail sur votre productivité ?

Interlocuteur 2 : Moi, je trouve que ça nous aide dans notre travail. On a deux parties : la partie on reçoit les gens, où on échange et tout ça. On a le côté encodage, on analyse les dossiers où on fait une proposition, et le fait de faire du télétravail, ça nous permette d'avancer dans tout le travail administratif et d'éviter d'être perturbé, si je peux dire, par les collègues, le téléphone et tout ça, et se concentrer sur notre télétravail, sur nos boulots en télétravail. Ça a un impact favorable, oui.

Interviewer : Vous m'avez dit qu'il y avait certaines tâches qui se prêtaient mieux au télétravail. C'est ça ?

Interlocuteur 2 : Oui.

Interviewer : Et quelles tâches ?

Interlocuteur 2 : Tout ce qui est encodage. L'analyse des dossiers et l'encodage pur et dur, si je peux dire.

*Interviewer : D*onc, comment faites-vous pour sélectionner le travail qui sera fait chez-vous ?

Interlocuteur 2 : Déjà, tout ce qui est entretiens avec les personnes, je ne sais pas le faire chez-moi. Vraiment, tout le côté social d'échange non. En revanche tout ce qui est administratif, je sais faire chez-moi.

Interviewer : Quelles sont les caractéristiques des tâches que vous faites chez-vous ?

*Interlocuteur 2 : A*dministratif.

Interviewer : Vous m'aviez dit que le télétravail avait un impact favorable. Pourquoi ?

Interlocuteur 2 : Parce que je pense que le fait d'être au boulot, au bureau, sur place, on discute avec nos collègues, on est à plus de tentation autour de nous, à moins travailler, si je peux dire, quand on est chez-nous, moi en tout cas, c'est le jour où il faut que je me mette un challenge et je dois terminer tout ce que J'ai décidé pour cette journée-là.

*Interviewer : V*ous m'avez parlé de la relation avec vos collègues. Comment ça se déroule ?

Interlocuteur 2 : Déjà, on a un groupe « Messenger » avec tous les assistants sociaux, où on échange s'il y a besoin et sinon par téléphone.

Interviewer : Et ceci est favorable pour la communication ?

Interlocuteur 2 : C'est moins facile d'échanger. Maintenant quand je sais qu'il y a un dossier où il y a un problème, alors je le garde pour le lendemain. J'en parle avec mes collègues quand elles sont au bureau.

Interviewer : Et au niveau de l'esprit d'équipe et de l'ambiance qu'est-ce que ça génère ?

Interlocuteur 2 : Comme on fait qu'un jour de télétravail par semaine, ça n'a pas d'impact parce que c'est qu'un jour. Ce n'est rien du tout. Maintenant, au moment du COVID, où on en faisait plus, c'est vrai que je pense qu'on peut dire que ça éloigne un peu les gens.

Interviewer : Ça éloigne les gens ?

Interlocuteur 2 : Moi, quand J'ai commencé à travailler, J'ai commencé avec quatre jours de télétravail d'un coup, parce que c'était la période du COVID. Je connaissais mes collègues, oui, mais sans vraiment avoir de lien, parce que je venais d'arriver dans l'équipe. C'est vrai qu'on peut leur poser des questions, mais on n'ose pas parce qu'on ne les connaît pas. Je me sentais peut-être moins intégré dans l'équipe du fait qu'on ne se connaissait pas trop et qu'on travaillait chacun chez soi.

Interviewer : Donc le télétravail a un impact sur la relation ?

Interlocuteur 2 : Pendant cette période, j'avais dit mal à aller vers eux.

Interviewer : Vous aviez du mal, Pourquoi ?

Interlocuteur 2 : Parce que je ne les connaissais pas trop, que j'avais peur de les embêter et que je ne savais pas vers qui je pouvais aller.

Interviewer : pourquoi ?

Interlocuteur 2 : Parce que, justement quand on est sur place, il y a des expressions faciales qui jouent, on crée d'autres liens que derrière un ordinateur ou un téléphone. Ce n'est pas le même.

Interviewer : Vous m'avez dit que la communication pourrait être altérée au-delà d'une certaine fréquence C'est ça ?

Interlocuteur 2 : Je pense que si on devait revenir à quatre ou cinq jours de télétravail par semaine, en ayant le recul et en connaissant mieux l'équipe ça se passerait autrement qu'au début. Je pense que j'oserais plus discuter avec les gens.

Interviewer : On parlait de fréquences. Selon vous, quelle est la fréquence idéale de télétravail ?

Interlocuteur 2 : Moi, je dis un jour. Je trouve que c'est bien. Maintenant ça dépend toujours du travail à réaliser, quand on a beaucoup de dossier à encoder, je préfèrerai deux jours, ce serait mieux, maintenant un jour, c'est bien.

Interviewer : Il n'y a pas une fréquence type selon vous ?

Interlocuteur 2 : Ça dépend vraiment du type de travail,

Interviewer : Alors, comment faites-vous pour déterminer la fréquence idéale ?

Interlocuteur 2 : Selon les dates des conseils. Par exemple, parce que je sais que certaines semaines, on doit avoir un terminé pour le vendredi, mais si j'avais eu deux jours de télétravail, ça aurait été mieux. Par exemple, la semaine prochaine, on aura plus d'encodage en à faire, je préfère travailler chez moi.

Interviewer : a-t-il d'autres impacts auxquels vous pensez en cas de fréquence de télétravail importante ?

Interlocuteur 2 : Je pense qu'à un moment on pourrait peut-être se sentir dépassé, parce qu'on sait qu'il y a des tâches à faire qu'on ne sait pas faire chez-nous. Et puis, peut-être, à un moment, j'ai besoin, d'échanges avec les gens. Je sais que, enfermé chez-moi, je ne serai pas bien. Je n'aimerais pas. J'ai besoin de venir sur place, de voir des gens, d'échanger et pas rester seule. Je pense qu'à un moment, je déprimerais.

Interviewer : donc cinq jours de télétravail, ce n'est pas imaginable. Est-ce que ça réduit votre temps de trajet ?

Interlocuteur 2 : Je dirais que je gagne une demi-heure par jour, parce que je peux me lever plus tard, je ne me prépare pas comme pour venir travailler et je n'ai pas la route. On va dire

que quand je fais du télétravail, je me lève une demi-heure après l'heure habituelle. Si je me lève à six heures et demie en temps normal, je me lève à 7h le jour du télétravail.

*Interviewer : D*onc le temps que vous gagnez, vous l'utilisez pour dormir un peu plus longtemps.

Interlocuteur 2 : On peut faire maximum sept heures de télétravail sur la journée, donc le temps gagné est utilisé pour la vie privée. Pouvoir faire plus de choses dans le privé.

Interviewer : D'accord vous avez parlé de de limitation dans le temps. Est-ce que ça arrive que le travail empiète sur votre vie privée ou inversement ?

*Interlocuteur 2 : N*on pas spécialement parce qu'une fois que j'ai terminé, je sais, je ferme l'ordinateur et c'est comme s'il était au bureau.

Interviewer : Pas de mail le soir sur le GSM ?

Interlocuteur 2 : Oui, oui, oui, ils sont sur mon téléphone et ça m'arrive quelquefois de regarder. Mais, sans aucune obligation, c'est moi qui qui souhaite le faire.

*Interviewer : Ç*a permet d'augmenter le service ou pas, selon vous ?

Interlocuteur 2 : Je pense que je, ça me permet de, à cause de ça, je ne coupe pas vraiment avec le travail et ce n'est pas positif, c'est négatif.

Interviewer : Et pourquoi vous le faites alors ?

Interlocuteur 2 : Je pense, pour me rassurer de voir qu'il n'y a pas de choses négatives qui se passent avec les personnes avec qui je travaille, avec mes dossiers.

*Interviewer : C*omment fixez-vous les limites entre la vie privée et la vie professionnelle ?

*Interlocuteur 2 : U*ne fois que C'est terminé, je ne vais pas me dire : « J'ai oublié des choses, je rallume le Pc, je le fais ». Non, ce sera pour lundi ou demain.

Interviewer : En revanche la vie de famille n'empiète jamais sur le travail ?

Interlocuteur 2 : Non, parce que je suis toute seule à la maison quand je fais télétravail.

Interviewer : Est-ce que vous devez assumer plus de tâches ménagères si vous êtes en télétravail ?

Interlocuteur 2 : Non, parce que quand je suis en télétravail, je travaille, je ne vais pas aspirer pendant ma journée de travail.

Interviewer : Donc, C'est vraiment une distinction dans le temps, c'est ça ? Et votre espace de travail est organisé comment ?

Interlocuteur 2 : Normalement, j'ai un bureau, j'ai un dressing avec un bureau de travail, mais je ne l'utilise jamais, je travaille dans la salle à manger.

Interviewer : C'est un coin dédié ou non ?

Interlocuteur 2 : Non ! C'est notre espace, dans notre espace de vie.

*Interviewer : V*ous le jugez adéquat ?

Interlocuteur 2 : Ordinateur, on a l'ordinateur du travail, le portable, avec la souris. Ça, oui, c'est du bon matériel. Maintenant au niveau de la chaise pour travailler, même si c'est sur le bureau, je n'ai pas une bonne chaise à la maison. Ça ne me dérange pas de travailler sur une chaise classique, mais je pense qu'à long-terme, ça peut être négatif.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 2 : Je pense que ça peut amener des problèmes de s'assoir mal et tout ça. Moi, je sais qu'en faisant une fois par semaine, ça va, mais je sais que les collègues qui ont fait pendant plus longtemps expliquaient avoir abîmé leur propre matériel, parce que la chaise, quand ce n'est pas fait pour ce ça, et on peut avoir mal au dos et tout ça.

Interviewer : Est-ce que le télétravail a un impact sur votre motivation et votre bien-être ?

Interlocuteur 2 : Je pense que oui, parce que parfois on a besoin de souffler et d'être chez soi, en tout cas d'être dans ma bulle. Parfois ça fait du bien quand on est au boulot, qu'il y a beaucoup de tension, d'être chez-nous, on ressent moins les tensions. Tous les conflits et les moments où s'est un peu compliqué au boulot, même si ce n'est pas contre nous spécialement. Je parle de la mauvaise ambiance générale, quand on est chez-nous on la

ressent moins. Dans ce cas ça fait du bien de pouvoir « télétravailler ». Pour moi, ça peut être à ce niveau-là, c'est possible.

Interviewer : Et est-ce que ça vous motive de faire du télétravail ? si oui, Pourquoi ?

Interlocuteur 2 : Parce que, justement, je sais que ce jour-là, il est consacré aux tâches importantes. Ça me permet aussi, comme je dis, de souffler et selon notre vie personnelle, on sait que quand on est chez-nous, en télétravail, on est plus « cool », même si on travaille autant. Mais c'est plus « cool » parce qu'on doit se lever moins tôt, on ne doit pas se préparer, on est vraiment dans notre bulle.

*Interviewer : V*ous vous sentez plus « cool ». Est-ce que c'est par rapport au contrôle hiérarchique ?

Interlocuteur 2 : Non, non, au contraire, parce que justement, ça, ça me fait peur. Le contrôle, même si je n'ai rien à me reprocher, ça me fait peur. Mais je veux dire par exemple, je sais que si demain je vais au restaurant, je vais rentrer plus tard. Je sais bien que le lendemain, même si j'ai une sale tête, ce n'est pas grave !

Interviewer : D'accord, pour le contrôle hiérarchique, pourquoi m'avez-vous déclaré que ça vous faisait peur ?

Interlocuteur 2 : Nous, on n'a pas spécialement de contrôle, mise à part si on a un appel, mais ce n'est pas pour contrôler, c'est généralement pour des questions sur notre dossier. Mais j'ai toujours peur, qu'on dise : « elle ne répond pas ! ». Parce que, peu importe ce que je fais, si on pense que je ne travaille ça entraînera des répercussions.

*Interviewer : L*e contrôle hiérarchique est basé sur la prestation ?

Interlocuteur 2 : On n'a pas du tout de contrôle hiérarchique. Il ne demande pas une liste de ce qu'on a fait. Notre chef, elle dit : « à partir du moment où votre travail est fait, je ne contrôlerai jamais ce que vous faites », même au bureau ou en télétravail. Tant qu'elle sait que tout est encodé dans les temps, parce que nous, c'est ça qui compte et que les dossiers soient bien gérés, elle ne contrôle pas spécialement.

Interviewer : Le management est-il pareil quand vous êtes sur place ?

Interlocuteur 2 : Oui, on sait qu'on peut sonner lorsqu'il y a un souci. Elle nous répondra ! En télétravail ou ici elle est présente pour nous, peu importe l'endroit où on se trouve.

Interviewer : Comment le télétravail vous permet-il de faire face aux imprévus ?

Interlocuteur 2 : Ça, cependant, chez-nous, c'est très compliqué dans le service social, parce que s'il est prévu qu'on reçoive une personne, on doit revenir au bureau. C'est déjà arrivé, Qu'on ait un incendie ou une situation compliquée. Si on ne sait pas gérer à distance, pas de télétravail, on revient.

Interviewer : Et en cas de grève de bus ou de panne de voiture ?

Interlocuteur 2 : Si ça, ça doit arriver ! Qu'on soit télétravail et qu'il y ait une urgence, ça ne m'est jamais vraiment arrivé. Maintenant, je pense qu'avec le chef, il y aura toujours un moyen de discuter et s'arranger pour qu'une autre assistante sociale reprenne le relais pour un dossier problématique. Mais c'est vrai que ce n'est jamais arrivé. Je ne sais pas comment j'irai mais je pense que la chef dirait de donner la responsabilité à une autre collègue.

*Interviewer : L*e télétravail, ça n'augmente pas la résilience de l'entreprise ?

Interlocuteur 2 : Non, non, au contraire, si pour la personne, non, mais sur notre télétravail, oui. Mais sur la personne, non, bien entendu, on est là pour venir en aide aux personnes et c'est la base de notre métier. On reviendra, peu importe, c'est les personnes avant le télétravail.

Interviewer : Et en cas de force majeure ?

Interlocuteur 2 : Ça nous permet de pouvoir travailler, gérer le travail. Moi, je suis arrivé pendant le covid, mais bien après les deux entreprises, mais je pense que ça a permis de pouvoir travailler, continuer à effectuer un travail plus ou moins correct en restant protégé. Je pense que c'est quand même positif pour la société.

*Interviewer : P*ourquoi c'est positif ?

Interlocuteur 2 : Dans le sens où si même, par exemple, de collègues qui ont été positifs au covid mais qui n'ont pas de symptômes, elles ont pu continuer à travailler grâce au

télétravail, ça nous permet de pouvoir continuer nos tâches et notre travail tout en mettant en sécurité nous et nos collègues.

Interviewer : Ça a un impact aussi sur l'absentéisme ?

Interlocuteur 2 : Au niveau de la maladie, je pense que ça a un impact positif, parce qu'imaginons un collègue qui aurait des enfants malades, il pourrait peut faire du télétravail avec l'accord du responsable plutôt que de prendre congé pour s'occuper de l'enfant.

Interviewer : Et par rapport à votre vécu, vous pensez que ça a un impact sur l'Absentéisme ?

Interlocuteur 2 : Je pense que oui, ça permet, d'être moins absent. Moi, personnellement, je n'ai jamais eu de situation ainsi encore, mais je pense que c'est positif, oui, que ça fait qu'il y a moins d'absentéisme.

Interviewer : Un grand merci pour l'entretient.

Interlocuteur 2 : Mais de rien.

VII.3. Entretien avec l'interlocuteur 3

Audition du 25/07/2023

Interviewer : Bonjour, je vous interroge dans le cadre de mon TFE. C'est une étude qui porte sur le télétravail et plus particulièrement sur l'impact qu'a le télétravail sur la productivité. J'ai quelques questions avant à vous poser sur votre profil. Il faut savoir que l'enquête va être anonyme. Il n'y aura aucune info personnelle, il y aura juste des données sur votre profil, sur votre âge et votre profession. Quel âge avez-vous ?

Interlocuteur 3 : 45 ans.

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

*Interlocuteur 3 : Responsable du service social depuis q*uatre ans.

*Interviewer : Q*uel est votre niveau d'études ?

Interlocuteur 3 : Un bachelier.

*Interviewer : A*vez-vous un poste de responsable ?

Interlocuteur 3 : Oui, j'ai un poste de responsable, j'encadre une équipe de travail.

Interviewer : Ok, êtes-vous en contact avec les clients ou usagers de votre entreprise ?

Interlocuteur 3 : Ça m'arrive.

Interviewer : Quelle est votre situation familiale ?

Interlocuteur 3 : Mère célibataire avec deux enfants.

*Interviewer : C*ombien de jours de télétravail faites-vous par semaine en moyenne ?

Interlocuteur 3 : Un jour de télétravail par semaine, mais pas de manière régulière.

*Interviewer : E*xprimez-moi votre ressenti sur le télétravail et son impact sur la productivité.

Interlocuteur 3 : Par rapport au télétravail, ce que m'apporte le télétravail dans le cadre de mon management, c'est que ça me permet de me concentrer plus sur les tâches administratives et même à travers des visioconférences ou le téléphone, d'avoir une meilleure communication, d'accorder un moment plus individuel à chacun de mes travailleurs, chose que je n'arrive pas toujours à faire quand je suis au bureau.

Interviewer : Donc, le télétravail facilite la communication.

Interlocuteur 3 : Pour moi, oui, en tout cas dans le cas de mon travail, oui, elle facilite la communication individuelle avec mes agents, puisque j'ai plus de temps à leur consacrer quand je suis en télétravail, et ça me permet aussi d'améliorer ma qualité au niveau de tout ce qui est mon travail administratif, dans le sens où je n'ai pas la pression que j'ai au boulot.

*Interviewer : V*ous savez, accordé plus de temps aux personnes parce qu'il Ya moins de pression C'est ça ?

Interlocuteur 3 : Oui, C'est ça, moins de pression et on est plutôt calme, plus en tranquillité.

Interviewer : Ça n'altère pas la communication ?

Interlocuteur 3 : Absolument pas, à mon niveau. Non, puisque J'utilise beaucoup le téléphone et les « Visio ». C'est nécessaire.

Interviewer : Ça équivaut au présentiel au niveau de la relation.

Interlocuteur 3 : Oui, je n’ai pas de problème au niveau communication.

Interviewer : Vous parliez de pression. Comment se passe le contrôle hiérarchique de votre travail quand vous êtes en télétravail ?

Interlocuteur 3 : Il n'y a pas spécialement de contrôle de ma direction, puisque je j'ai des tâches bien déterminées, un travail bien déterminé, qui font que, il y a un lien de confiance qui se crée, et puis on travaille sous-forme d'objectifs. Tant que mes objectifs sont atteints, je n’ai pas de retour négatif, en tout cas de ma direction.

Interviewer : Donc l'évaluation se fait en fonction du travail qui est fourni ?

Interlocuteur 3 : L'évaluation, peut-être, se fait au niveau de mon travail fourni. Maintenant, comme j'ai un peu sa responsabilité, ma direction ne me contrôle pas réellement.

Interviewer : Est-ce que le contrôle se fait exactement de la même manière quand vous êtes sur place ou à distance, ou est-ce que le management s'adapte.

Interlocuteur 3 : Le contrôle, à vrai dire, mon directeur peut me téléphoner quand il le souhaite. Mais non, il n'y a pas de différences. J'ai assez, j'ai une certaine autonomie au niveau de ma direction et comme j’ai une part de sa responsabilité, il n'est pas toujours dans le contrôle avec moi. Je n’ai pas de pression à ce niveau-là de la part de ma direction.

Interviewer : Il n'y a pas plus d'autonomie quand vous êtes en télétravail ?

Interlocuteur 3 : Pas spécialement, non.

Interviewer : Le télétravail vous procure-t-il un bien-être et une motivation supplémentaire ?

Interlocuteur 3 : Oui, parce que, dans le cadre de ma fonction, on a, on subit quand même beaucoup de pression et le fait de pouvoir, comme ça, « télétravailler » un jour semaine, c'est une possibilité pour moi de me recentrer sur mon travail, mes objectifs et, quelque part, d'être en dehors de la pression qu'on peut subir sur son lieu de travail.

Interviewer : Donc, C'est une plus-value pour le bien-être ?

*Interlocuteur 3 : O*ui ! pour moi, C'est une plus-value pour le bien-être.

Interviewer : Est-ce que ça impacte votre motivation ?

Interlocuteur 3 : C'est ça l'impact en tout cas, c'est une manière positive parce que, à un certain moment donné, en tout cas, le télétravail me permet de prendre mes distances et de souffler. Je pense qu'à l'heure actuelle, si je n'aurais pas un jour de télétravail par semaine, je ne sais pas si je j'arrive vraiment me ressourcer et à tenir comme je tiens au rythme que je travaille.

Interviewer : Vous m'avez parlé à plusieurs reprises d'un jour de télétravail. Est-ce que c'est l'idéal.

Interlocuteur 3 : Je pense que c'est un bon compromis, en tout cas dans le cadre de mes fonctions, je suis quand même à un poste de responsable. Je gère quand même pas mal d'équipes je ne pourrais pas non plus être tout le temps en télétravail, mais je pense que c'est un bon équilibre.

Interviewer : Donc, pour vous, quel est le nombre de jours idéal par semaine de télétravail ?

Interlocuteur 3 : Pour moi, dans le cadre de mon travail, toujours pour moi, un jour c'est suffisant, voire deux, si on est amené à faire des dossiers. Réaliser des projets ou un dossier plus administratif ou ça demande beaucoup plus de concentration.

Interviewer : Et pourquoi, un jour ou deux, pourquoi pas plus, qu'est-ce qui se passerait s'il y avait plus de jours de télétravail ?

Interlocuteur 3 : Dans le cadre du management, c'est un peu difficile de manager, cinq jours sur cinq à travers le télétravail. Il faut quand même un contact physique et présentiel. Surtout qu'on travaille dans le social. Je pense que le télétravail est de rester quand même d'un à deux jours maximums pour maintenir le contact physique et savoir un petit peu l'ambiance au sein de l'équipe et voir toutes ces petites interactions qu'on ne peut pas avoir en télétravail.

Interviewer : Oui, parce que tantôt, vous m'aviez dit que ça n'altérait pas la communication, mais ça altère la relation alors ?

Interlocuteur 3 : Je pourrais dire qu'allons oui. Un jour ou deux, non ! Mais plus oui, ça pourrait, parce qu'effectivement quand on vit dans l'entreprise et quand on est directement

en contact physique, on détecte des choses qu'on ne détecte pas quand on est en télétravail.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 3 : Déjà, il y a, il y a une vie au travail, il y a une vie, il y a toutes ces communications, toutes ces émotions qui se développes. Et effectivement, quand on est chez soi, que les personnes vous téléphonent, oui, elle vous parle mais pas pour les mêmes raisons. Toute cette dynamique d'équipe ou d'ambiance esprit d'équipe on ne la ressent pas quand on en télétravail.

Interviewer : Comment déterminez-vous le travail à réaliser sur place et à domicile ?

Interlocuteur 3 : Je dirais que, pour mon travail administratif à la maison, il est de meilleure qualité. « Télétravailler » est meilleure qualité, puisque, justement, on n'a pas tout ce monde qui, qui rentre, qui sort de votre bureau, et ça va vous permettre d'être concentré et libre d'esprit en tout cas. On se concentre sur la même tâche, mais c'est me répéter.

Interviewer : Quelle tâche se prête le mieux au télétravail ? Pourquoi ?

Interlocuteur 3 : Pour ça, pour vraiment les raisons où on est, on est seul à la maison, on en télétravail, il n'y a personne qui vous ennuie, qui franchit la porte en disant : « chef, j'ai besoin de vous, chef, j'ai un problème dans un dossier, ou… ».

Interviewer : Ok, il y a moins de…

Interlocuteur 3 : Il y a moins de pression extérieure.

Interviewer : Et au niveau de votre domicile, l'espace de travail s'organise comment ?

Interlocuteur 3 : Je travaille dans ma pièce de vie, dans mon living. J'installe mon PC portable sur ma table de salle à manger.

Interviewer : Est-ce que vous jugez que c'est adéquat ?

Interlocuteur 3 : Pour le moment, en tout cas pour un jour semaine, c'est suffisant. Puisque j'ai cette liberté d'occuper à moi seul cet espace. Là, ça pourrait être plus contrariant si c'était de manière plus régulière.

Interviewer : Qu'est-ce qu'il faudrait alors si le télétravail se faisait de manière plus régulière ?

Interlocuteur 3 : Déjà, j'aurais besoin d'un bureau individuel rien qu'à moi. Et je pense qu'on devrait mieux s'équiper au niveau ergonomique ; une chaise de travail adaptée, le matériel nécessaire dont on peut se passer un jour semaine. Là, je travaille sur ma chaise de salle à manger, mais effectivement, si j'étais amené à faire plus de télétravail, j'aurais besoin d'une une bonne chaise de bureau et tout le matériel qui va avec.

Interviewer : Et qui achèterait ce matériel ?

Interlocuteur 3 : Je pense qu'à partir du moment où c'est un télétravail et que ce serait une demande de l'employeur, ce serait à l'employeur de fournir le matériel nécessaire pour que les agents fonctionnent bien en télétravail.

Interviewer : Donc, vous n'êtes pas de demandeuse de télétravail ?

Interlocuteur 3 : Je, je suis demandeuse de télétravail, mais pas pour une manière plus intense.

Interviewer : Donc, toujours au domicile, est-ce que vous avez facilement accès aux programmes et à toutes les données de l'entreprise.

Interlocuteur 3 : Oui, ça va.

*Interviewer : A*ussi facilement que si vous étiez sur place ?

Interlocuteur 3 : C'est ça, c'est assez facile, sauf quand le serveur de travail tombe en panne. Mais c'est vraiment, c'est de plus en plus rare. Au début de la mise en place du télétravail, c'était beaucoup plus difficile parce que c'était nouveau. C'est la période « COVID ». Il fallait tout installer, ça n'existait pas. Maintenant. L'après « COVID » fait que ça fait quelques années qu'on fonctionne comme ça, et je pense que le système informatique, qui est de plus en plus développé, et nos PC aussi.

Interviewer : Ok, et est-ce que vous craignez qu'il y ait des fuites de données ?

Interlocuteur 3 : Absolument pas !

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 3 : Parce Qu'on est rattaché à un programme qui nous rattache directement au serveur du travail, je ne vois pas comment la fuite pourrait sortir de là.

Interviewer : Le temps de trajet est-il réduit ou est-ce que vous ne gagnez pas vraiment de temps ?

Interlocuteur 3 : Écoutez, moi, j'ai la chance, par rapport à certains de mes collègues, de travailler à cinq minutes de la maison. Je gagne du temps dans le sens où ça peut me permettre de me réveiller un peu plus tard et de me mettre directement derrière mon PC. Mais en somme, non-moi, je ne suis pas trop impacté par le gain de temps.

Interviewer : Il n'y a pas vraiment de gain de temps alors.

Interlocuteur 3 : Non, on va dire que je peux gagner, peut-être, quelques minutes ou une grosse demi-heure.

Interviewer : Et la demi-heure et utilisé à quoi ?

Interlocuteur 3 : Elle est employée comme au fait que je puisse dormir plus longtemps, dans le sens où je ne suis pas obligée de me maquiller, de me préparer, de me coiffer.

Interviewer : Et ça impacte la productivité, tout ça ou pas ?

Interlocuteur 3 : ça impact le bien-être mais pas la productivité. Puisqu'on doit pointer quand même quand on est en télétravail, à partir d'une certaine heure, on doit être derrière son PC, prête à travailler. C'est plus au niveau du bien-être. On se lève, on prend sa douche, on prend son café, à son aise, en training et on bosse.

Interviewer : Votre vie professionnelle n'empiète pas sur votre vie privée ? ou inversement ?

Interlocuteur 3 : C'est vrai qu'il faut faire attention. Au début de la mise en place du télétravail, un certain moment donné, maintenant c'était dans la période covid, on avait plus de télétravail. Il fallait quand même faire attention. On avait tendance à déborder dans nos heures de travail, on avait tendance, à un certain moment donné, de stopper pour préparer le souper ou autre. Et ici, comme c'est structurel, c'est plus qu'un jour semaine, non, on

allume le PC pour commence à travailler et on ferme quand on a passé le nombre d'heures qu'on devait.

Interviewer : C'est vraiment le nombre d'heures qui délimite les sphères. Vous n'accédez plus aux mails après, plus rien ?

Interlocuteur 3 : Non, non, J'ai dit. Au départ si, au départ de la mise en place du télétravail, c'était vraiment embêtant, parce que même à huit ou neuf heures, on ne décrochait pas vraiment. En plus, je vous dis, c'était la période « COVID ». On était attaqué de partout. Mais non, pour mon bien-être à moi et éviter de tout mélanger, je coupe vraiment quand je termine ma journée.

Interviewer : Et la sphère privée n'empiète pas sur la vie professionnelle ?

Interlocuteur 3 : Pas spécialement. Non, parce qu'en journée, mes enfants sont à l'école, ils sont scolarisés. Non, je n'ai pas trop d'impact et on a plus ou moins l'avantage de travailler là où je travaille. Le fait qu'on a les mêmes horaires, les mêmes créneaux que les enfants, c'est plus ou moins pareil.

Interviewer : Ok, vous n'envisagez pas d'élargir le créneau horaire grâce au télétravail ?

Interlocuteur 3 : Non !

*Interviewer : C*e n'est pas un souhait de votre part. Pourquoi ?

Interlocuteur 3 : Justement, peut-être pour limiter et ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle.

Interviewer : Donc, vous craignez qu'il y ait plus d'impact au niveau de votre bien-être ?

Interlocuteur 3 : Oui, sur mon bien-être et mon psychique et ma vie privée, puisque J'ai eu tendance, pendant la période « COVID », à toujours être branché, connecté sur mon ordinateur. C'est bien contraignant et fatiguant mentalement pour nous. C'était une manière de faire des heures supplémentaires sans que l'employeur vous les offre.

Interviewer : J'ai une dernière question, comment vous faites face aux imprévus, aux aléas extérieurs ?

Interlocuteur 3 : Écoutez, mon télétravail me permet, oui, parce que je suis en télétravail, mais si vraiment j'ai un gros souci aussi, je dois partir en réunion ou aller généralement en réunion, ou si vraiment des travailleurs sociaux ont besoins de moi, je prends ma voiture et je me rends sur place. Ce n'était pas un frein pour rester cantonné dans mon télétravail. Je peux être aussi bien en télétravail, avoir une réunion à l'extérieur et partir en réunion.

Interviewer : Oui, mais s'il y a une grève ou un problème avec vos enfants ?

Interlocuteur 3 : Ça c'est un poids positif ! moi, j'ai des enfants qui sont assez grands, qui sont autonomes. Mais c'est vrai que pour les mères de famille, par exemple, dans mes travailleurs, j'ai des mères de famille qui sont au travail le mercredi après-midi. Ça permet de garder ses enfants et, en même temps, travailler. Si on a un enfant malade, ça vous permet de travailler sans devoir prendre un certificat médical ou un congé pour s'occuper de son enfant. C'est vrai que pour les mères de famille dont les enfants nécessitent encore un accompagnement, s'ils sont malades ou autre, ça peut être un plus. Pour moi, je vous dirais que non. Maintenant, si j'ai un rhume, où en temps normal je devrais peut-être aller au bureau, si J'ai une digestion, ou si j'ai un mal de tête, ou je devrais éventuellement venir au bureau, je prendrai certainement un certificat médical. C'est se dire, je suis à la maison, je peux rester en training, souffler et on continue à faire du télétravail. Ça nous évite éventuellement un jour de maladie ou un genre de congé.

Interviewer : Ça diminue votre taux d'absentéisme ?

Interlocuteur 3 : Et c'est vrai que ça diminue. Pour moi, en tout cas avec mon équipe. Ça a diminué le taux d'absentéisme et je reprends toujours, pas maintenant, mais plus dans la période « COVID ». Je pense qu'on n'aurait pas eu ce télétravail, on aurait été confronté plus au virus et j'aurais eu un taux d'absentéisme beaucoup plus important. Je pense que ça a sauvé, en tout cas, cette période noire de mon équipe.

Interviewer : Donc, grâce au télétravail, vous pensez que votre entreprise est mieux préparée pour faire face aux épidémies, aux tempêtes, aux innovations, aux incendies ? Pourquoi ?

Interlocuteur 3 : Parce que quand on travaille à la maison déjà, on est en sécurité, on est seul, on n'est pas en contact avec plein de personnes extérieures, on est dans sa bulle

familiale et, comme je vous disais, si on a un rhume ou prend un certificat médical. Alors que si je peux rester en training, je travaillé à mon aise à la maison. Je n'aurais pas d'éléments extérieurs que je pourrais contaminer ou que moi, je puisse contaminer. Ça aide. En tout cas, je pense que ça joue son importance. Ça un impact sur le tout d'absentéisme.

Interviewer : Ok.

Interlocuteur 3 : Positif, en tout cas.

Interviewer : Qu'est-ce que vous pensez donc finalement du télétravail, pour vous, c'est positif ?

Interlocuteur 3 : Pour moi, je pense que le télétravail est quelque chose de positif au sein d'une entreprise, mais en fonction des tâches de chacun, il doit être bien calculé. Dans un sens ou si on a des contacts avec des personnes extérieures et tout ça, comme dans le social. On ne peut pas être cinq jours sur cinq en télétravail et un personnel administratif qui est peut-être, où il n'y a pas de contact avec l'extérieur, pourrait se permettre de faire un peu plus de télétravail.

Interviewer : Donc, pour vous, il n'y a pas une fréquence idéale standard pour tout le monde ?

Interlocuteur 3 : Adapté à chaque fonction et aux tâches de chacun.

Interviewer : Super un grand merci.

Interlocuteur 3 : Mais de rien.

VII.4. Entretien avec l'interlocuteur 4

Audition du 27/07/2023

Interviewer : Bonjour, merci de bien vouloir répondre à mes questions. Alors, il faut savoir que toutes vos réponses vont rester anonymes. Donc ce ne sera pas possible de vous identifier. Il y aura juste des infos sur votre profil, votre âge, votre ancienneté et votre type de poste de travail. Donc, je vais vous poser quelques questions et après, je vous donnerai la parole sur le lien entre le télétravail et la productivité. Donc, quel âge avez-vous ?

Interlocuteur 4 : 54 ans.

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

Interlocuteur 4 : Comptable depuis 31 ans.

Interviewer : Quel est votre niveau D'études.

Interlocuteur 4 : Secondaire supérieur.

Interviewer : Avez-vous un poste de responsable ? Encadrez-vous une équipe de travail ?

Interlocuteur 4 : J'étais censée être toute seule dans le service Jusqu'à six mois !

Interviewer : Ok donc une personne quand même, qui travaille avec vous et que vous encadrez. Êtes-vous en contact direct avec les clients et les usagers de l'entreprise ?

Interlocuteur 4 : Non.

Interviewer : quelle est votre situation familiale ?

Interlocuteur 4 : Marié un enfant mais il est adulte.

Interviewer : Et en moyenne, combien de jours de télétravail faites-vous par semaine ?

Interlocuteur 4 : un jour.

Interviewer : Décrivez-moi l'impact du télétravail sur votre productivité.

Interlocuteur 4 : En télétravail, on est beaucoup plus à l'aise, plus calme, et on sait travailler plus facilement. On est moins dérangé, on travaille beaucoup plus.

Interviewer : Pourquoi, vous êtes moins dérangé ?

Interlocuteur 4 : Pas de téléphone, pas les collègues qui viennent apporter les factures, ni tout ça. On travaille non-stop.

Interviewer : Ok donc, moins d'interruptions.

Interlocuteur 4 : C'est ça.

Interviewer : Et le fait qu'il y ait une interruption, qu'est-ce que ça cause alors chez-vous ?

Interlocuteur 4 : On travaille plus facilement et on n'est pas interrompu.

Interviewer : Souvent, en une heure de travail, vous savez faire beaucoup plus quand vous êtes en télétravail.

Interlocuteur 4 : Oui ! Et ici, il faut s'arrêter pour un bon de commande, pour un appel téléphonique, parfois qu'il ne nous est même pas destiné. Qu'il faut passer à quelqu'un d'autre.

Interviewer : Il y a d'autres tâches, quand vous êtes sur place, que vous faites, mais qui, normalement, ne sont pas pour vous. Il y a plus d'interférence. Lorsque vous déclarez que vous savez mieux travailler chez-vous, est-ce pour toutes les tâches ? Ou est-ce qu'il Ya certaines tâches que vous préférez faire sur place et certaines tâches que vous préférez faire au domicile ?

Interlocuteur 4 : Il y a des tâches qui sont quand même difficiles à faire à domicile. Donc, c'est plus facile d'être sur place, on a toutes les fardes et tout ça. Mais quand je suis en télétravail, je reprends mes factures. Si j'ai besoin de faire des cahiers, je les reprends avec pour pouvoir quand même travailler.

Interviewer : Vous devez reprendre des documents chez-vous. Vous ne faites pas vraiment de distinction entre ce que vous faites chez-vous en présentiel ?

Interlocuteur 4 : Non, disons que même s'il y a des bons de commande à faire de chez-moi, je sais les faire et les imprimer, quand c'est faire les bons de commande. Ici, il y a les ouvriers qui viennent sur place et il faut se détacher, il faut faire tout de suite. Mais il y a quand même des papiers qui restent ici. Que je ne retourne pas avec, parce que c'est quand même lourd et tout ça. Donc, je préfère faire ça quand je suis ici et pas quand je suis en télétravail.

Interviewer : Plus pour des raisons pratiques alors ? Ce n'est pas pour éviter des fuites de données, vous n'avez pas de crainte de la confidentialité ?

Interlocuteur 4 : Non, à la maison, je suis toute seule quand je travaille !

Interviewer : Donc, vous me dites que vous savez faire toutes vos tâches en télétravail. Vous faites combien de jours de télétravail par semaine ? C'est assez pour vous ou vous pensez pouvoir en faire plus ?

Interlocuteur 4 : Deux jours, ce serait bien. Cependant, en temps de « COVID », quand on a fait du télétravail, je vais dire cinq jours semaine.

Interviewer : Oui…

Interlocuteur 4 : On pourrait venir une journée par semaine, mais pour moi, ce n'était pas suffisant, parce que, quand j'ai fini mes factures, je dois imprimer les mandats, je dois les donner pour les mettre à la signature. Et ça, il faut que ce soit signé ici. Ensuite, il faut que ce soit payé par mes collègues, il faut leur transmettre. Et là, au lieu de venir une journée par semaine, je venais deux demi-journées pour que, pour donner mes, mes mandats et mes états de recouvrement aux collègues.

Interviewer : OK.

Interlocuteur 4 : Parce qu'elles ont déjà des supports aussi pour elles travailler, et pour effectuer les paiements, ce n'est pas que c'était trop, mais il fallait au moins venir deux demi-jours par semaine, pas en suivant, mais à intervalle tous les deux jours, je vais dire, pour pouvoir remettre les documents, pour que les autres puissent travailler aussi.

Interviewer : C'était pour l'équipe que vous aviez besoin de venir, ce n'était pas pour votre travail en tant que tel ?

Interlocuteur 4 : Non, c'est pour l'équipe et le suivi de mon travail.

*Interviewer : Q*u'est-ce qui est différents quand vous êtes en télétravail pour le travail en équipe ? Pourquoi est-ce que vous ne saviez pas tout faire avec l'équipe de chez-vous ?

Interlocuteur 4 : Parce qu'on ne fait pas tout. On travaille par PC, mais on doit quand même sortir des documents papiers. Peut-être quand ce sera numérisé, que là on pourra ne plus imprimer les documents et les collègues pourront payer sans les documents papier. Mais pour l'instant ce n'est pas encore faisable.

Interviewer : Il faut une infrastructure adéquate, mais ce n'est pas encore le cas pour l'instant. Votre espace de travail au domicile s'organise comment ?

Interlocuteur 4 : J'ai ma table de salle à manger, j'ai une chaise de bureau quand même, et je m'installe sur la grande table.

Interviewer : Et vous en êtes satisfaites ?

Interlocuteur 4 : Oui, J'ai de l'espace.

Interviewer : Et de chez-vous, vous avez facilement accès aux programmes et aux données de l'entreprise ou c'est un peu plus difficile.

Interlocuteur 4 : Maintenant, ça va. Avec le nouveau PC, c'est mieux qu'avant.

Interviewer : Et au niveau de la relation avec les collègues. Quand vous êtes en télétravail, est-ce que c'est plus facile de communiquer avec vos collègues ou plus difficile ?

Interlocuteur 4 : Ça ne change rien, parce que quand on a besoin de renseignement, on s'envoie un mail ou au téléphone et on pose des questions en direct. Il y a toujours moyen de s'arranger et de communiquer.

Interviewer : Au niveau de la relation vous préférez quoi ? Vous préférez communiquer à distance ou communiquer en présentiel ?

Interlocuteur 4 : C'est quand même bien en présentiel, parce que parfois, on cherche après un document ou quoi, et puis la collègue dira : « mais c'est moi qui l'aie », ou « je l'ai vu passer, on l'a reçu », tandis que si on est chez-soi qu'on cherche le document, il n'y a personne qui nous répond. Tandis qu'ici.

Interviewer : Oui, il y a des échanges qui se produisent quand vous êtes en présentiel.

Interlocuteur 4 : Oui, des échanges spontanés sans même poser la question.

Interviewer : C'est un plus d'avoir des échanges spontanés ?

Interlocuteur 4 : Oui, un plus quand même.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 4 : Sinon, quand on est à la maison, on cherche, on cherche dans l'ordinateur pour voir si on a déjà fait. On cherche dans les documents pour voir si on doit seulement le faire.

Interviewer : Et au niveau du contrôle hiérarchique : est-ce qu'il y a une différence ?

Interlocuteur 4 : Le travail est fait en temps et en heure, donc je pense qu'il voit qu'il n'y a pas de retard dans le travail. Donc, il voit que tout est fait. Et pour ce qui est des documents à vérifier, le directeur financier vérifie quand même lorsque je rapporte les documents, il vérifie avant de transmettre aux collègues.

Interviewer : Il n'y a pas vraiment de changement. Le management fonctionne de la même manière. Vous connaissez les objectifs à atteindre ?

Interlocuteur 4 : Oui, je connais le travail à faire.

Interviewer : Comment, vous savez ce que vous devez faire ?

Interlocuteur 4 : Au bout de 31 ans, à votre avis.

Interviewer : Oui.

Interlocuteur 4 : Là oui.

*Interviewer : V*ous êtes fort autonome si je comprends, c'est dû à votre ancienneté ?

Interlocuteur 4 : Oui, surtout ! L'ancienneté et je vais dire, le travail est répétitif, c'est qu'à telle période, il y a une modification budgétaire, telle période, il y a le budget à commencer en début d'année, il y a le compte du Directeur Financier et beaucoup d'écritures à vérifier. Tout ça, donc, chaque année, ça revient et on sait un peu ce Qu'on à faire.

Interviewer : Tantôt, vous m'aviez dit qu'à un moment vous étiez quasiment tout le temps en télétravail. Si c'était une personne beaucoup plus jeune qui était à votre place, est-ce qu'elle aurait su gérer, est-ce que ça aurait très bien passé ? Ou est-ce que vous pensez qu'elle aurait dû en faire moins ?

Interlocuteur 4 : Oui, mais Quelqu'un nouveau dans le service, je ne pense pas que ce serait possible quatre jours de télétravail, comme on a eu dans le « COVID », ce n'est pas beaucoup possible, parce que, il faut quand même « l'écoler », il faut quand même montrer beaucoup de choses. C'est quand même un travail assez vaste. Et, comme je parlais des périodes où on fait les modifications budgétaires, ou on fait le budget, quand on fait la clôture de comptes, cette période-là, ce n'est pas possible d'être à domicile. En télétravail. Il vaut mieux être sur place, parce qu'on a quand même beaucoup de questions à poser aux chefs du directeur

financier, du directeur général, qui nous communiquent des informations pour élaborer les modifications budgétaires.

Interviewer : Ce sont des tâches qui demandent beaucoup de collaboration, c'est ça et ce n'est pas possible de les faire à distance cette collaboration ?

Interlocuteur 4 : Un jour par semaine, éventuellement deux, oui, pour l'encodage mais il faut quand même mettre ici pour le reste.

Interviewer : Est-ce que vous avez un gain au niveau du temps de trajet ?

Interlocuteur 4 : Sept minutes pour venir.

Interviewer : Vous habitez tout près, vous n'avez pas vraiment de bénéfice ?

Interlocuteur 4 : Je peux me lever une heure plus tard parce que je suis à la maison et que je n'ai pas besoin de préparer mes tartines et tout ça.

Interviewer : Vous avez quand même un gain de temps alors... Est-ce que le télétravail a un impact sur votre motivation ? Est-ce que c'est un plus pour vous ou pas nécessairement ?

Interlocuteur 4 : Oui, parce que c'est quand même une journée où on est à la maison et qu'on travaille dans le calme, sans stress, il n'y a personne qui vient régulièrement poser des questions.

Interviewer : Vous êtes dans un environnement moins stressant quand vous télé travaillez ?

Interlocuteur 4 : C'est ça, oui.

Interviewer : Et c'est dû à quoi ce stress ? Ça reste anonyme, ne vous inquiétez pas.

Interlocuteur 4 : Mais on n'a pas toujours le directeur financier qui vient poser des questions, qui vient donner des papiers.

Interviewer : Il y a moins la pression de la hiérarchie et une différence de management qui diffère un petit peu alors ?

Interlocuteur 4 : C'est qu'on est plus livré à nous-mêmes !

*Interviewer : E*t c'est bien d'être plus livré à vous-même ?

Interlocuteur 4 : Moi, c'est bien parce que je n'ai pas, je n'attends pas qu'on me dise ce qu'il faut faire ; S'il faut le faire, je sais ce que je dois faire.

Interviewer : Lorsque vous êtes plus autonome, vous êtes plus productif ?

Interlocuteur 4 : Oui.

*Interviewer : P*ourquoi ?

Interlocuteur 4 : Parce qu'on est moins dérangé et moins stressé.

Interviewer : Et au niveau de la vie privée et vie professionnelle. Est-ce que le télétravail a changé quelque chose sur la manière de concilier votre vie privée, votre vie professionnelle ?

Interlocuteur 4 : Pas du tout !

Interviewer : Ça n'arrive jamais qu'une sphère empiète sur l'autre ? Comment faites-vous vraiment la distinction entre vie privée et professionnelle ?

Interlocuteur 4 : Une fois que mon travail est terminé, j'éteins l'ordinateur et le reste, c'est pour le lendemain.

Interviewer : Ça veut dire quoi ? Vous pointez ? C'est ça, vous avez votre plage horaire où vous travaillez, et après c'est tout ?

Interlocuteur 4 : Oui, ça m'est déjà arrivé de travailler plus longtemps parce qu'il fallait qu'un travail soit fini et J'ai travaillé plus longtemps. Mais…

Interviewer : Mais vous l'auriez fait si vous n'étiez pas en télétravail.

Interlocuteur 4 : Mais je préfère le faire en télétravail, parce que je suis à la maison et…

Interviewer : Si vous devez dépasser votre horaire, vous préférez le faire chez-vous ?

Interlocuteur 4 : Moi, je préfère le faire à la maison, comme ça, si j'ai envie de travailler mes soirées, je me vois mal revenir au CPAS, repointer à six heures au soir Jusqu'à huit heures et faire deux heures ici. En revanche, chez-moi, ça ne me dérange pas de pointer à six heures et travailler jusqu'à neuf heures au soir et, le week-end, de travailler.

Interviewer : Oui.

Interlocuteur 4 : Mon mari sait que je suis à la maison, tandis qu'ici il ne sait pas si je suis vraiment là.

Interviewer : Ça vous rend plus facilement accessible, vous pouvez plus facilement faire des heures supplémentaires. Vous travaillez en dehors de l'horaire définis et ce serait plus compliqué si vous étiez sur place. C'est bien ça ? Une dernière petite question, vous est-il déjà arrivé d'utiliser le télétravail pour faire face à des aléas de la vie quotidienne, ou une maladie ?

Interlocuteur 4 : J'ai été hospitalisé et j'étais sous certificat médical et mais j'avais mon ordinateur. J'ai pu travailler pour faire ce qui était urgent et pour que mes collègues puissent avancer aussi. J'ai fait des extraits de comptes de chez-moi et je donnais des indications à mon collègue pour qu'ils puissent avancer plus facilement, puisqu'il est nouveau dans le service. Ça m'a bien aidé !

Interviewer : Vous avez quand même fait du travail malgré tout. Ça a été un plus pour l'entreprise ? Sans le télétravail, vous auriez su faire ça ?

Interlocuteur 4 : Je n'aurais pas su venir jusqu'ici puisque j'avais été hospitalisé. Mes collègues auraient été bloquées, elle n'aurait pas eu les extraits de comptes et mon collègue aurait été bloqué aussi par rapport à certaines factures qu'il ne savait pas quoi en faire.

Interviewer : Est-ce que vous pensez que le télétravail apporte une résilience à l'entreprise et lui permet de faire face à des cas de force majeure ?

Interlocuteur 4 : Oui, moi, je pense que oui, parce que moi, s'il n'y a pas de bus, c'est qu'il n'y a vraiment pas un moyen de venir. Pour certaines personnes qui télé travaillent, elles peuvent toujours avancer dans leur boulot, surtout si ça se représente assez régulièrement sur quelques mois. On ne peut pas prendre congé à chaque fois ! Donc, c'est bien de pouvoir travailler de chez-soi.

Interviewer : Vous avez encore des choses auxquelles vous pensez ? Vous êtes satisfaites, c'est un plus ?

Interlocuteur 4 : Oui, c'est un plus, c'est une journée où on est moins stressé.

VII.5. Entretien avec l'interlocuteur 5

Audition du 27/07/2023

Interviewer : Bonjour, je vous interview dans le cadre de mon TFE pour l'UCL, je réalise mon mémoire sur le télétravail et plus particulièrement l'impact qu'a le télétravail sur la productivité. Tout d'abord, quel âge avez-vous ?

Interlocuteur 5 : 26 ans

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

Interlocuteur 5 : Alors, je travaille dans la société où je suis depuis un peu plus de 5 ans et maintenant ça fait un peu moins d'un an que je suis « Save manager » dans la société.

Interviewer : Ok donc êtes-vous amené encadrer une équipe de travail ?

Interlocuteur 5 : Je suis responsable de 12 personnes réparties dans trois départements

Interviewer : Êtes-vous en contact avec des clients ou usagers de votre entreprise ?

Interlocuteur 5 : Les clients principaux de ma zone, pour laquelle j'étais responsable avant, vu que la relation était bonne on a gardé le contact principal chez moi. Et tous les clients pour lesquels il y a un quelconque souci, que mes collègues en interne ne sont pas capables de gérer, ils se réfèrent à moi pour prendre la décision et contacter le client si besoin.

Interviewer : Quelle est votre situation familiale et plus particulièrement est-ce que vous avez des enfants à la maison ?

Interlocuteur 5 : Un enfant à la maison, je vis avec ma compagne.

Interviewer : Combien de jours de télétravail vous faites par semaine ?

Interlocuteur 5 : En moyenne deux jours par semaine.

Interviewer : Maintenant je vous laisse libre de vous exprimer sur l'impact qu'à le télétravail sur la productivité.

Interlocuteur 5 : Alors, de mon point de vue, il y a deux types de personnes. Très clairement, il y a les personnes qui ont leur productivité booster par le télétravail et d'autre qui ont leur productivité clairement réduite par le télétravail ! je n'ai pas, moi dans mon expérience, pu

déterminer si c'était en fonction d'un profil particulier, donc par exemple, j'ai des employés qui ont des enfants qui travaillent mieux chez eux et d'autres qui ont des enfants qui travaillent moins bien chez eux. Je crois que c'est une question plus de personnalité.

Interviewer : et pour vous est-ce que vous êtes plus productif en télétravail ou c'est la même chose ?

Interlocuteur 5 : Alors pour moi ça dépend, ça dépend à « 300% » de du type de tâches que j'ai sur mon planning. Donc par exemple ma fonction m'oblige à être en contact permanent avec mes employés. J'ai quand même 12 personnes à gérer qui ont chacune leurs questions, leurs problèmes et leurs besoins d'aide à des moments X ou Y. Donc le télétravail n'est pas pour moi…

Je trouve que c'est moins-value dans mon « job » mais il y a certaines tâches qui sont beaucoup plus administratives ; que je dois faire aussi qui me prennent beaucoup plus de temps quand je suis au bureau, parce qu'on vient me déranger en permanence. Donc typiquement mes jours de télétravail, je les dispatche un peu en fonction des besoins pour pouvoir être au calme et être plus productif.

Par contre, quand je n'étais pas encore manager, j'étais moins productif quand j'étais chez moi que quand j'étais au bureau parce que personne ne me dérangeait. Donc je pouvais travailler, être full focus au bureau. Donc c'est vraiment cet élément qui détermine ma productivité plutôt que le fait d'être en télétravail.

Interviewer : Dans un contexte de bureau calme et tranquille, le télétravail n'apporte pas forcément d'impact positif, c'est ça ?

Interlocuteur 5 : Voilà, exactement !

Interviewer : Vous me dites que quand vous devez travailler avec vos collègues, il vaut mieux être sur place. Le télétravail altère la communication avec vos collègues ?

Interlocuteur 5 : Pas spécialement. C'est plus que je travaille dans une société a une mentalité assez vieille, et la moyenne d'âge également. Ils travaillent encore avec l'idée, qui est pour moi erronée, que le supérieur doit être là le plus tôt le matin et partir le plus tard le soir. Donc je sais très bien que non seulement pour la relation avec eux, c'est mieux que je

sois sur place parce que comme ils sont assez âgés, ils sont beaucoup moins familiers avec les nouvelles méthodes de communication comme « Teams », etc. Ils vont préférer attendre que je sois au bureau pour pouvoir venir, fermer la porte s'asseoir à côté de moi et commencer à discuter. Donc c'est plus situationnel.

Interviewer : Lorsque vous me parlez de la hiérarchie qui était plus à l'ancienne. Comment organisent-ils le contrôle hiérarchique ?

Interlocuteur 5 : Donc ça c'est moi qui m'en occupe. Donc ça je peux expliquer en long et en large, je vais essayer d'être concis. En fait, c'est la suite dans lequel je travaille, c'est grosso modo un call center donc tout est mesurable. Qu'ils soient à distance ou au bureau. Je mesure les choses de la même façon donc je sais contrôler combien mes employés font d'offres par jour, combien ils font de commandes par jour, combien ils traitent de de réclamation client par jour et combien ils prennent d'appels par jour. Donc, il y a une quantité de travail qui est prédéfinie et chaque employé traite « x » dossiers par jour. Et en fonction de ça, on sait savoir si tu travailles bien ou moins bien. Maintenant, c'est très difficile de juger parce qu'il faut garder plusieurs facteurs en ligne de compte, c'est à dire que on ne peut pas dire qu'un employé, qui a fait que 10 commandes sur le jour, travaille moins bien qu'un autre qui en a fait 10, parce que ça peut être des demandes personnalisées, ça peut être quelqu'un qui a eu beaucoup d'appels téléphoniques avec des cas plus compliqués… C'est difficile à juger mais et c'est aussi un avantage d'être au bureau. Pour rebondir sur la question précédente, c'est que je crée un lien avec les employés et que je sais qui travaille comment et je peux vraiment savoir si c'est normal que tel employé ait fait tout d'un coup que cinq commandes alors que d'habitude, il en fait 10.

Interviewer : Lorsque vous me dites que vous créez un lien avec les employés. Que vous voulez dire par là ?

Interlocuteur 5 : Je pense qu'après, chacun gère son management comme il l'entend mais moi je pense que c'est mieux de créer une relation d'empathie avec les collègues. Des habitudes de langage de mon job précédent mais avec l'employé créer des habitudes donc un lien d'empathie avec l'employé va permettre en fait de booster sa productivité simplement en lui demandant par exemple, je ne sais pas s'il a été absent parce qu'il était malade, lui demander comment il va ; Ce genre de choses et ça c'est des choses qui se créent

beaucoup plus facilement quand on est en contact avec la personne… Oui, Appeler quelqu'un pour lui demander comment ça va, c'est bien, mais c'est mieux d'aller le voir à son bureau lui demander comment ça va et lui faire une « tape » sur l'épaule, ce genre de choses. Ça n'a l'air de rien mais ça crée quand même un lien avec l'employé et du coup en créant ce lien avec les employés, on crée une relation et on connaît un peu mieux la personne. Je vais prendre un exemple. Ça parlera mieux. J'ai un de mes employés qui est assez jeune ; sa copine l'a quitté très récemment, il a dû changer d'appartement, il a dû retourner chez ses parents etc... Je savais que moralement ça n'allait pas du tout. Clairement, on a vu une baisse de productivité dans son travail quotidien. Si je n'avais pas créé de lien avec lui, je n'aurais jamais su qu'il s'était « fait larguer » parce qu'il ne me l'aurait jamais dit. Du coup j'aurais pu très clairement aller « ruer dans les brancards » par rapport à sa productivité sans savoir et créer une situation de tension avec l'employé et du coup m'imaginer que c'est parce qu'il était démotivé et qu'il ne faisait rien alors qu'en fait non. Il y avait une raison bien valable derrière. Maintenant, est-ce que vraiment le privé doit impacter le professionnel ? Je ne sais pas mais en tout cas on peut comprendre plus facilement les raisons.

Interviewer : Donc en télétravail, c'est plus difficile de prendre en compte le contexte de l'employé ?

Interlocuteur 5 : Complètement je pense.

Interviewer : Selon vous, a-t-il un nombre de jours idéal pour effectuer du télétravail ?

Interlocuteur 5 : Deux jours, c'est parfait !

Interviewer : pourquoi ?

Interlocuteur 5 : Parce que ça permet aux employés d'être assez présent au bureau pour pouvoir continuer de créer une relation. Une relation plus poussée avec les collègues et avec le avec les supérieurs de manière générale. Ça permet aussi, deux jours, c'est un bon moyen de prendre le vendredi ou le lundi par exemple pour avoir un weekend un peu plus long. Même si ce n'est pas un week-end de congés mais être plus cool pendant avant le week-end et après le week-end. Ça permet de pouvoir prendre un jour de break au milieu de la semaine si besoin. Il y a toujours des tensions sur le lieu de travail, il y a toujours, avec les

collègues, des « machins » avec des clients etc. Pouvoir rester chez soi, ça permet d'être un peu plus zen et voilà.

Interviewer : Comment s'organise votre espace de télétravail ?

Interlocuteur 5 : J'ai un bureau sur lequel j'ai mon ordinateur personnel, mon ordinateur et les écrans professionnels à côté et donc c'est un bureau. Je suis d'un côté du bureau quand je bosse, de l'autre côté pour le privé. Je pense que c'est important d'avoir un espace dédié. Parce que ça permet, tout en restant chez soi, de se couper des aléas de la vie quotidienne. Je prends par exemple le cas où la compagne est aussi en télétravail, elle se met dans le salon. Moi je suis dans mon bureau. On ne se parasite pas à ce niveau (appels téléphoniques, ce genre de choses). Et puis même quand on est dans l'espace de vie, dans le salon, que notre compagne, ou que sais-je, est occupée à faire autre chose, on est plus vite distrait. Alors que là, ça permet de s'isoler de se plonger complètement dans le travail.

Interviewer : Vous créez vraiment un espace à part dédié au travail. Est-ce que ça vous arrive qu'une des deux sphères empiète sur l'autre ?

Interlocuteur 5 : Oui complètement ! Je pense que quiconque vous dira l'inverse « se voile la face » ou n'est pas honnête.

Interviewer : est-ce que vous avez des exemples que vous avez vécu personnellement ?

Interlocuteur 5 : Oui, je pense que le télétravail est bénéfique dans le cas de rendez-vous dans le cadre privé par exemple. Alors un bon exemple. C'est on a une véranda chez moi, il y a eu des problèmes, des problèmes d'infiltration, on a dû changer tout le toit, on a dû tout refaire…Ça me permettait, pendant mes jours de télétravail, d'organiser les rendez-vous avec les corps de métier qui venaient faire ce genre de « job ». Donc du coup c'est quelque chose qui n'aurait pas été possible si j'étais à « 100% » travail au bureau. Et d'un autre côté, c'est sûr que ça m'a fait perdre techniquement du temps de travail parce que j'ai dû ouvrir la porte, leur faire du café, j'étais vraiment dérangé toutes les heures. Mais, c'est du temps que j'ai rattrapé après en dehors des heures etc. Parce que, c'est une question de respect, d'honnêteté, mais si on prend les heures au sens stricte de travail. Oui, ça m'a fait perdre de la productivité.

Interviewer : Donc c'est la vie privée qui empiète sur la vie professionnelle ?

Interlocuteur 5 : Oui, tout à fait, mais effectivement maintenant que vous le dites je pense que oui. Ça peut jouer dans l'autre sens mais pour moi, c'est difficile de m'étendre sur ce sujet, parce que comme je fais depuis 5 ans manager, on n'a pas de vie privée. On travaille tout le temps, on est

Interviewer : Même en dehors du télétravail la vie privée est déjà fortement impactée, c'est ce que vous voulez dire ?

Interlocuteur 5 : Oui, c'est ça ! Moi j'ai cette mentalité-là, de dire ok j'ai mes « Target » et je veux les atteindre. Si je dois travailler jusqu'à 23 heures ou minuit pour atteindre des objectifs, je vais le faire.

Interviewer : D'accord.

Interlocuteur 5 : Ça va dans les deux sens.

Interviewer : Grâce au télétravail vous pouvez travailler plus tard que si vous étiez au bureau ?

Interlocuteur 5 : Oui ! complètement ! Maintenant tout dépend des situations. Moi je travaille à Zaventem et habite à Mons. Ça m'est déjà arrivé de rester au bureau jusqu'à 7 ou 8 heures pour rentrer chez moi après et éviter les embouteillages etc. Finalement le temps que j'aurais perdu sur la route, je le rentabilise au bureau. Ça peut aussi être ça, ça peut aussi aller dans les deux sens, je pense que ça permet d'avoir une meilleure adaptabilité et d'avoir une flexibilité.

Interviewer : Gagnez-vous du temps lorsque vous êtes en télétravail ?

Interlocuteur 5 : Énormément de temps, j'ai minimum une heure et demie de route au matin et le soir minimum une heure. Donc c'est 2h30, que je passe sur la route tous les jours pour aller au bureau. Quand je suis en télétravail, ça me permet de dormir une heure et demie de plus le matin. Et d'avoir une heure de loisirs en plus le soir, c'est sûr que c'est un plus. C'est un avantage considérable.

Interviewer : Pour votre bien-être ?

Interlocuteur 5 : complètement !

Interviewer : Ok, j'ai une dernière question à vous poser. Est-ce que grâce au télétravail vous avez pu faire face à des aléas, une maladie, un enfant malade ou une grève de bus ?

Interlocuteur 5 : Oui, donc si on reprend l'exemple des infiltrations qu'il y a eu chez moi. Oui, ça m'a permis de solutionner ça plus rapidement que si j'avais dû prendre congés. Ou alors j'aurais dû prendre des rendez-vous pendant le week-end, ça aurait été compliqué. Donc là, clairement ça a solutionné le tout, ça m'a aidé. Des exemples, j'en ai plein, vu que j'ai 12 employés et que je vois ça tous les jours, que ce soit de laisser sa voiture à son conjoint pour aller à l'hôpital parce qu'il est malade et qu'on a une seule voiture dans le ménage, l'enfant qui est malade… J'ai une employée dont l'enfant est autiste, on lui a accordé un jour de télétravail en plus par semaine pour qu'elle puisse s'occuper de sa fille par exemple.

Interviewer : Donc le télétravail permet de concilier plus facilement vie privée et vie professionnelle ?

Interlocuteur 5 : Oui tout à fait. Avant le « COVID » il n'y avait aucun télétravail chez nous vu qu'on est un « call center ». Il n'y avait rien qui était mis en place pour que les employés puissent travailler de chez eux. Depuis qu'on a été obligé d'en proposer à cause du « covid » c'est rentrer dans les mœurs et c'est un avantage qu'on ne pourrait plus retirer. Ce n'est pas possible.

Interlocuteur 5 : Donc je pense que ça prouve bien que c'est un avantage, si on fait la moyenne entre les pours et les contre, on est clairement plus sur un côté positif que négatif ! Maintenant ça c'est pour l'employé, pour l'employeur ce n'est pas toujours le cas mais je pense pas qu'aujourd'hui on puisse revenir en arrière par rapport au télétravail.

Interviewer : ok pourquoi vous ne pensez pas qu'on puisse retirer le télétravail ?

Interlocuteur 5 : ce n'est pas possible ! Parce que comme il y a du positif qui est retiré de ça par l'employé, il est plus souvent avec ses proches, il est chez lui, il ne doit pas forcément se mettre en chemise ou je ne sais pas quoi. Il peut travailler tranquillement. Donc c'est pour l'employé, c'est considéré comme un avantage à partir du moment où on donne un avantage à un employé, on ne peut plus les retirer !

Interviewer : Oui, je comprends.

Interlocuteur 5 : chacun gère sa société comme il veut mais à partir du moment où on retire un avantage à un employé, on prend le risque que l'employé parte. En plus, si l'avantage-là était donné à tous les employés, on prend le risque que tous les employés partent. Ça n'arrivera jamais ! Si je prends un exemple pour faire une « parabole », avant j'étais manager pour une autre société, quand je suis passé manager où je suis actuellement, j'avais une voiture de société ; cependant mon nouveau « job » ne le requiert pas. Quand j'ai eu la promotion quand j'ai changé de « Job », mon « boss » a voulu me retirer la voiture. La première chose que je lui ai dit c'est je ne veux rien savoir si tu me retire ça. Dans deux semaines tu as ma démission sur ton Bureau.

Interviewer : C'est devenu une norme alors ?

Interlocuteur 5 : Oui, c'est devenu une plus-value dans le package. D'ailleurs, maintenant quand je recrute des nouveaux employés, c'est une question qui revient tout le temps. Alors qu'avant non.

Interviewer : ah oui.

Interlocuteur 5 : En tout cas dans les jeunes travailleurs, ils vont vous demander s'il y a du télétravail prévu dans la société, c'est devenu quelque chose de commun quoi.

Interviewer : Donc cela concerne plus les jeunes travailleurs ?

Interlocuteur 5 : Plus chez les jeunes, oui. Si parce que j'ai engagé un quelqu'un qui était en fin de carrière et est resté deux ans. Et lui ne voulait rien savoir, il est venu travailler chez nous mais il faisait 5 jours au bureau et pas du tout de télétravail. Ça ne l'intéresse pas, lui il voulait travailler au bureau.

Interlocuteur 5 : Et voilà maintenant c'est une seule personne. Peut-on en faire une généralité d'un seul exemple ? Je ne sais pas, mais en tout cas aux vues de mon expérience, c'est bien ça.

Interviewer : Ok, je n'ai plus de questions à vous poser. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré.

Interlocuteur 5 : Avec plaisir et pas de problème.

Interviewer : une dernière question, votre niveau d'études ?

Interlocuteur 5 : J'ai fait un bachelier, en trois ans, en gestion d'entreprise et marketing.

Interviewer : Merci.

VII.8. Entretien avec l'interlocuteur 6

Audition du 27/07/2023

Interviewer : Bonjour je réalise mon TFE sur le télétravail, j'étudie plus particulièrement l'impact qu'à de télétravail sur la productivité. J'ai d'abord quelques questions sur votre profil à vous poser avant et après on entamera l''interview. Quel âge avez-vous.

Interlocuteur 6 : J'ai 25 ans.

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

Interlocuteur 6 : J'ai commencé en septembre 2021 et c'était mon premier job, je réalise le marketing pour une firme pharmaceutique.

Interviewer : Quel est votre niveau d'étude ?

Interlocuteur 6 : J'ai fait un master à l'université.

*Interviewer : A*vez-vous un poste de responsable ? encadrez-vous une équipe de travail

Interlocuteur 6 : Encadrer non, mais après je dois souvent collaborer avec beaucoup de gens et les guider au niveau de mon job.

Interviewer : quel est votre situation familiale et est-ce que vous avez des enfants à la maison ?

Interlocuteur 6 : Alors, je suis en couple, j'habite encore chez mes parents et je n'ai pas d'enfant.

Interviewer : En moyenne combien de jours de télétravail faites-vous par semaine.

Interlocuteur 6 : On va dire quatre jours mais ça tend vers 5.

Interviewer : Ok, donc presque tous les jours.

Interlocuteur 6 : Presque tous les jours sauf exception où je vais au bureau.

Interviewer : D'accord, Selon vous le télétravail a un impact sur la productivité ?

Interlocuteur 6 : Oui et pour moi positivement parce que ça me permet de pouvoir rester plus concentré sur mes tâches dans le sens où, quand je vais au bureau, on peut venir me déranger physiquement et donc là c'est difficile de dire non alors que quand je suis à la maison, si je reçois un message sur « teams » par exemple, je peux me permettre de désactiver mes notifications et de répondre aux messages dès que je suis vraiment complètement disponible.

Interviewer : Vous savez vous couper lorsque vous êtes à la maison mais pas au bureau ?

Interlocuteur 6 : Je peux vraiment me mettre à fond dans une tâche et la faire correctement.

Interviewer : Est-ce que ça a un impact sur votre bien-être et votre motivation ?

Interlocuteur 6 : Oui, énormément, parce que moi je travaille à Wavre ou Bruxelles, ça dépend. Ce qui me fait 90 km allez et 90 km retour, donc je passe énormément de temps dans sur la route lorsque je vais au boulot. Donc un gain de temps énorme au niveau de ma vie privée. Et aussi, je suis moins fatiguée puisque je n'ai pas eu toute cette route.

Interviewer : Et ce temps gagné, il a utilisé à quoi ?

Interlocuteur 6 : Alors soit je me permets d'être plus disponible pour mon entreprise parce que vu que je suis à la maison, ça ne me dérange pas de déborder un petit peu sur mes horaires. Par exemple je connecte « teams » sur mon téléphone. Si à 20h, je reçois un message et que je constate que c'est hyper important alors Je vais répondre tant que ça ne me demande pas non plus trop d'implication.

Interviewer : Lorsque vous me dites que vous travaillez un peu plus longtemps, donc ça vous permet de faire des horaires plus longs. Mais est-ce que ça impacte votre vie privée ?

Interlocuteur 6 : C'est vrai que la barrière entre vie privée et vie professionnelle est difficile. Surtout que le bureau où je travaille c'est dans ma chambre donc il n'y a pas vraiment de coupure. Le soir, même si je veux me reposer dans ma chambre, je vois forcément le bureau et mon ordinateur du bureau. Je peux alors repenser : « Ah oui demain il faut que je n'oublie

pas de faire cette tâche ». Donc parfois c'est vrai que j'ai la sensation de pas couper. Mais quand on pèse le pour et le contre entre les avantages et inconvénients, dans mon cas, ça ne me dérange pas.

Interviewer : Ok donc vous dites votre bureau est dans votre chambre comment est-ce que vous faites pour vraiment distinguer les moments de travail des moments privés ?

Interlocuteur 6 : Parfois je range mon ordinateur dans un endroit où je ne le vois pas. Et je désactive les notifications sur mon téléphone.

Interviewer : C'est un ordinateur fourni par l'employeur ?

Interlocuteur 6 : C'est un ordinateur portable fourni par l'employeur donc les trois quarts du temps, c'est dans ma chambre, pour être dans un endroit calme où je ne serai pas dérangé. Mais par moment j'ai besoin de changer d'espace et ça m'arrive de travailler à la salle à manger ou, s'il fait beau, sur la terrasse. J'essaie de varier les environnements.

Interviewer : Est-ce que vous jugez votre environnement de télétravail adéquat ? est suffisant ou est-ce que vous souhaiteriez avoir un meilleur environnement de télétravail ?

Interlocuteur 6 : Moi non, j'aime bien parce qu'à la maison, je suis la seule qui fait du télétravail. Donc je ne suis jamais dérangée. J'ai une bonne connexion wifi, j'ai investi dans des bureaux pour le télétravail. J'ai par exemple un bureau assis debout qui me permet de varier mes positions pour mes jambes etc. J'ai aussi une chaise ergonomique. Donc je préfère même être chez moi niveau confort qu'au bureau.

Interviewer : Donc vous avez quand même investi dans du matériel pour être confortable en télétravail. Est-ce que vous avez facilement accès aux données de l'entreprise.

Interlocuteur 6 : C'est une question difficile parce que je travaille pour une entreprise où beaucoup de données sont confidentielles. Donc j'ai accès à des données confidentielles parce que j'en ai besoin pour mon travail mais ça s'arrête là.

Interviewer : Ah oui, pourquoi n'avez-vous pas accès à toutes les données, il y a des risques de fuite ?

Interlocuteur 6 : En fait, je travaille pour une entreprise active dans la recherche pharmaceutique, qui fabrique des vaccins et donc forcément, il y a des « des recettes secrètes ». Quand ils développent de nouveaux vaccins, il y a des choses que les concurrents ne peuvent pas savoir. Donc forcément entre nous ça va parce que c'est pour créer les projets mais ça ne peut pas sortir du cadre de discussion quoi.

Interviewer : Vous m'avez dit que vous vous rendiez occasionnellement au bureau, dans quels cas ?

Interlocuteur 6 : Parce que le contact avec les gens, ça reste quand même quelque chose d'important. Et parfois, je me suis sentie mal parce que je n'allais pas au bureau. Et je ne voulais pas aller au bureau à cause de la distance avec mon lieu de travail mais je me suis rendu compte qu'en fin de compte, c'était quand même important.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 6 : Parce que j'estime que mes journées passent beaucoup plus vite quand je vais au bureau. Et le fait de discuter avec des gens, finalement, on se sociabilise avec eux. On apprend des choses sur leur vie qu'on n'a pas forcément l'occasion de connaître lorsqu'on est en télétravail. Parce que quand on est en télétravail, si on a une réunion, c'est pour discuter du boulot et à part peut-être 5 minutes où on va un peu s'éloigner du sujet ; ça s'arrête là. Alors que quand on va au bureau, on se permet de faire plus de rapport social, dans le sens où on va boire un café avec un collègue, il nous explique un peu comment ça se passe au travail. On apprend des choses au niveau du travail, sur sa vie etc. Donc à ce niveau-là, c'est « cool » et aussi au niveau de l'entraide. C'est beaucoup plus facile si on est tous dans des « open space » au bureau. Donc on est tous au même endroit dès qu'on a une question, on peut la poser directement à la personne en face et la réponse est immédiat tandis que si on est via « teams », on doit envoyer un message attendre que la personne voie le message ou soit disponible avant de l'écrire etc. donc ça prend plus de temps.

Interviewer : Des communications moins formelles c'est ça en fait qui manque en télétravail ?

Interlocuteur 6 : Oui, c'est ça ! C'est vraiment beaucoup plus sympa au niveau relationnel d'être au bureau. Mais d'un autre côté c'est le fait que, vu qu'on est en « open space », c'est plus bruyant et donc la concentration est plus difficile.

Interviewer : Est-ce que vous avez une fréquence de télétravail idéale ?

Interlocuteur 6 : Oui, moi à l'heure actuelle en sachant que mon lieu de travail est loin, je suis heureuse si je fais quatre jours télétravail et un jour au bureau.

Interviewer : C'est vraiment lié à la distance de trajet ?

Interlocuteur 6 : Oui, c'est vraiment ça. Parce que si le bureau avait été à 20 minutes en voiture, je serais allée plus souvent ! C'est vraiment le fait de devoir sacrifier des heures de sommeil le matin pour se lever plus tôt, pour aller passer du temps dans les embouteillages. Puis la journée sur place est beaucoup plus fatigante que quand on est en train de travailler à cause de la sociabilisation etc. Enfin le fait de rentrer très tard aussi en fin de journée.

Interviewer : Donc la fréquence de télétravail idéal est en fonction de la distance entre le domicile et le travail ?

Interlocuteur 6 : En tout cas, moi c'est mon avis.

Interviewer : Et au niveau du contrôle de la hiérarchie comment est-ce qu'ils font pour vérifier votre travail à distance ?

Interlocuteur 6 : Donc nous, on ne pointe pas. On estime qu'on doit faire en moyenne 40 heures semaine. On ne vérifie pas, on a des horaires flexibles. Je travaille beaucoup avec des Américains. Donc bien souvent le travail, il se fait plus l'après-midi ou début de soirée.

Interviewer : A cause du décalage horaire ?

Interlocuteur 6 : Oui, par exemple, ils commencent à travailler quand il est 14h chez moi. Donc le matin, ce sont plus des petites tâches qui ne concernent personne d'autre et l'après-midi, c'est vraiment le travail en équipe. Et sinon, j'ai des horaires très flexibles dans le sens où si j'ai besoin de prendre un rendez-vous médical, ça m'est déjà arrivé de le prendre à 9 heures du matin jusque 10h, puis de commencer à 10h le travail. Dans ce cas je prends un peu moins de temps de midi ou je finis plus tard le travail. Pour eux, l'important, c'est que le

travail soit fait et faut pas non plus rentrer dans l'extrême et ne faire que 20 heures par semaine. Mais il ne regarde pas.

Interviewer : Comment savent-ils que vous ne faites pas que 20h semaine ?

Interlocuteur 6 : Ils ne vérifient pas qu'on fasse 40 heures. Donc ça ils s'en foutent. C'est vraiment le fait d'être disponible un minimum pendant les heures traditionnelles. Donc ils estiment qu'il faut qu'on soit disponible entre 9h et 18h. Il peut y avoir des exceptions, il y en a qui préfèrent travailler jusque 19h, il y en a qui préfèrent commencer à 8h et finir à 17h. Donc ils ne regardent vraiment pas tant que le travail est fait, qu'il n'y a pas eu de plainte, qu'il n'y a pas de retard, qu'on respecte tout, c'est bon.

Interviewer : Vous devez rester joignable, vous êtes toujours disponible alors ?

Interlocuteur 6 : Oui, après par exemple, si j'ai un rendez-vous à 9h et que je ne suis pas là, je mets juste que je suis « out of office ». Donc je ne suis pas là et voilà, ils sont au courant, ils sont prévenus, ce n'est pas grave.

Interviewer : Est-ce que vous avez déjà utilisé le télétravail pour faire face à des aléas comme une grève des transports en commun, si vous ne vous sentez pas bien, ou vraiment une plus grosse catastrophe ?

Interlocuteur 6 : Oui, je l'ai déjà fait. Parce que je m'étais tordue la cheville et donc je suis restée à la maison. J'ai pu travailler car je restais juste sur ma chaise.

Interviewer : Donc si vous n'aviez pas eu télétravail, vous n'auriez pas pu travailler ?

Interlocuteur 6 : Exactement ! Plusieurs fois où je ne me suis pas sentie bien, où je n'avais presque pas dormi de la nuit pour x ou y raison, le fait d'être à la maison avec mon confort m'incite à travailler. Si je suis malade, je peux avoir une couverture sur moi, c'était tous des petits détails ou alors je sais que je vais me coucher toute la journée, c'est quelque chose que je n'ai pas envie de faire au bureau si j'avais dû vraiment aller au bureau.

Interlocuteur 6 : Je pense que j'aurais été en arrêt maladie.

Interviewer : Je n'ai pas d'autres questions à vous poser, un grand merci.

Interlocuteur 6 : Avec plaisir.

VII.7. Entretien avec l'interlocuteur 7

Audition du 27/07/2023

Interviewer : Je vais vous interroger dans le cadre de mon TFE, je réalise une étude sur l'impact qu'a le télétravail sur la productivité. Tout d'abord je vais vous poser quelques questions au niveau de votre profil. Quel âge avez-vous ?

Interlocuteur 7 : 34 ans

*Interviewer : Quelle est votre fonction et d*epuis combien de temps l'exercez-vous ?

Interlocuteur 7 : Je suis développeur informatique depuis 6 ans, mais dans cette entreprise, je viens tout juste de changer donc ça ne fait que quelques mois que je travaille pour cette banque.

Interviewer : ok, quel est votre niveau d'étude ?

Interlocuteur 7 : Bachelier en informatique de gestion.

Interviewer : OK, êtes-vous en contact avec des clients ou usagers de votre entreprise ?

Interlocuteur 7 : On va dire des usagers oui parce que on a ce qu'on appelle la « VAN Team ». Donc moi je travaille dans le service de crédit hypothécaire et donc du coup, je suis développeur pour cette équipe-là. Donc du coup j'ai des contacts avec l'équipe qui est en contact avec les clients. Cependant, je n'ai pas de contact direct avec les clients.

Interviewer : ok. Quelle est votre situation familiale ?

Interlocuteur 7 : Un enfant à la maison et une femme.

Interviewer : Combien de jours de télétravail faites-vous par semaine en moyenne ?

Interlocuteur 7 : On doit se rendre sur site le mardi et le jeudi et à terme, quand je me sentirai plus à l'aise, ce sera deux jours une semaine et un jour l'autre semaine. En fait, je vais faire une semaine sur deux pour aller sur place. Comme je vais travailler à Bruxelles, ça facilite quand même la vie.

Interviewer : Maintenant, je vous pose la question principale, selon vous quelle est l'impact du télétravail sur votre productivité ?

Interlocuteur 7 : Personnellement j'ai plutôt un impact positif, parce que je passe moins de temps sur les trajets et j'ai tendance à ne parler à personne. On est vraiment concentré dans notre travail. Donc on n'est pas diverti par les collègues, etc. Donc finalement, je trouve qu'on est plus productif comme ça.

Interviewer : C'est lié au fait que vous arrivez plus à vous concentrer ?

Interlocuteur 7 : Oui, après ça dépend des gens, pour certaines personnes qui justement à l'inverse ont tendance à divaguer et à être moins productif ; mais ça dépend du caractère. Moi je suis de ceux qui sont plus productifs à la maison.

Interviewer : Vous dites que vous gagnez du temps avec le trajet, comment est utilisé ce temps gagné ?

Interlocuteur 7 : Pour passer du temps en famille, parce qu'on passe déjà énormément de temps à travailler, 38 heures par semaine c'est déjà beaucoup à travailler. Alors si on peut épargner du temps de trajet et avoir plus de temps en famille, c'est « tout bénef ».

Interviewer : Donc ça procure un certain bien-être en plus ?

Interlocuteur 7 : C'est ça et moins de stress sur les routes, surtout quand on travaille à Bruxelles. On a souvent des embouteillages.

Interviewer : Comment s'organise votre espace de travail à domicile ?

Interlocuteur 7 : Je ne suis pas difficile mais j'ai un bureau qui est en haut. Mais la plupart du temps je travaille en bas. Donc soit dans mon fauteuil soit sur ma cuisine.

Interviewer : Avez-vous facilement accès à toutes les données de l'entreprise de chez vous ?

Interlocuteur 7 : On doit juste se connecter au VPN et on a accès à tout.

Interviewer : Vous utilisez un VPN pour protéger vos données ?

Interlocuteur 7 : Oui, pour une banque c'est mieux !

Interviewer : Et y-a-t-il des risques de fuites de données ?

Interlocuteur 7 : …

Interviewer : Lorsque vous êtes en télétravail, ce risque est-il accru ?

Interlocuteur 7 : non, disons que comme on est sur le VPN, toutes les requêtes sont cryptées, donc il n'y a pas de problème. Même si on viendrait à se mettre sur un réseau public, il n'y aurait pas de problème.

Interviewer : Quelles tâches se prêtent le mieux au télétravail ?

Interlocuteur 7 : Ce qui change c'est que quand je suis sur site, quand je suis au travail, si j'ai un souci j'ai plus facilement accès aux collègues. Vu qu'ils sont là juste à côté. Parfois à distance, certains peuvent mettre du temps à répondre.

Interviewer : Qu'est ce qui change lorsque vous êtes à distance ?

Interlocuteur 7 : Ça dépend, pendant la période de « covid », on était à 100% télétravail et du coup c'était difficile d'avoir une accroche avec les collègues, de se sentir vraiment inclus dans l'équipe. Cependant maintenant, du fait qu'on se voit quand même deux fois par semaine, c'est différent. J'avoue que mon équipe est vraiment top. Il y a vraiment une bonne entente entre collègues, il n'y a pas de problèmes, c'est comme si on était sur site, c'est vraiment super. Et même à distance, on discute. C'est parce qu'on utilise le « Scrum » et donc on a pas mal de réunions ensemble et on discute aussi réunions.

Interviewer : vous ne ressentez pas d'impact sur la relation avec les collègues ?

Interlocuteur 7 : Non, pas dans pas dans cette entreprise.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 7 : Parce que c'est une bonne équipe. C'est vraiment une équipe assez sociable et vraiment « cool ». Aussi je pense que c'est le fait de d'utiliser le « Scrum » à 100%. Tous les jours. On a un « stand-up » qui dure un quart d'heure. On discute de ce qu'on a fait hier ce qu'on va faire aujourd'hui et nos points de blocage si on en a et du coup on échange pendant ces périodes-là. Généralement, on a au moins deux réunions par jour.

Interviewer : Donc vous travaillez plusieurs jours par semaine à domicile, est-ce qu'il y a des moments où la vie professionnelle empiète sur la vie privée ?

Interlocuteur 7 : Oui, ça peut arriver quand on a un enfant, il ne se rend pas compte qu'on travaille. Pour ma part il est en bas âge donc c'est normal, mais ils peuvent venir nous embêter. C'est comme ça ! Mais quand on est consciencieux, on fait un peu plus. On travaille un peu plus longtemps pour compenser.

Interviewer : Il n'y a pas de système de garde pour votre enfant ?

Interlocuteur 7 : Pas pour l'instant, pas chez nous. Mais ma femme ne travaille pas donc elle le garde ; mais il ne comprend pas que je suis en train de travailler. Si ma femme travaillait, forcément, on l'aurait mis à la crèche.

Interviewer : Le fait de travailler dans votre espace de vie pose donc des soucis ?

Interlocuteur 7 : Oui, c'est ça. Mais l'après-midi, je pars dans la chambre où j'ai un bureau. Pour m'isoler un petit peu, mais généralement le matin je suis en bas.

Interviewer : Et comment vous faites alors pour fixer les limites entre les deux sphères.

Interlocuteur 7 : Je vais en haut quand c'est vraiment plus possible. Je vais essayer de m'isoler dans une autre pièce.

Interviewer : Selon vous c'est quelle est la fréquence idéale du télétravail ?

Interlocuteur 7 : Deux fois sur site et trois jours de télétravail, c'est bien. En tout cas, ça me convient. Donc pour moi c'est l'idéal. Après ça dépend des gens.

Interviewer : Pourquoi ?

Interlocuteur 7 : Si j'habitais juste à côté par exemple, à un quart d'heure 20 minutes de route, dans ces conditions j'irai tous les jours. Mais comme il y a du trajet…

Interviewer : C'est vraiment la distance qui vous rebute à travail sur place ?

Interlocuteur 7 : Ça fait deux heures de perdues par jour sur la route.

Interviewer : Pourquoi iriez-vous tous les jours sur place ?

Interlocuteur 7 : Moi, je n'en vois pas la raison du coup. Ça dépend si j'habitais juste à côté, j'irai tous les jours pour voir les collègues. Pour être dans une ambiance de travail et puis on a un certain confort au travail.

Interviewer : Le télétravail ça vous coupe de l'ambiance ?

Interlocuteur 7 : Ce n'est pas une ambiance de travail. À la maison, on ne voit personne d'autre qui travaille autour de nous. Et c'est surtout pour voir les gens.

Interviewer : Donc, c'est un sentiment d'isolement que vous ressentez ?

Interlocuteur 7 : Oui…

Interviewer : Comment s'organise votre espace de travail ?

Interlocuteur 7 : Ce n'est pas tout à fait ça, dans le sens où il y a quand même ma compagne qui est là, juste à côté. Mais c'est une habitude. En fait toute ma vie avant d'être développeur, j'ai toujours travaillé sur site et je pense que c'est peut-être juste une habitude de travail, de vouloir aller sur site.

Interviewer : Ce n'est pas pour l'esprit d'équipe ou un sentiment d'appartenance ?

Interlocuteur 7 : Le sentiment d'appartenance non. Avoir des collègues ça permet de rigoler aussi, de créer un lien avec les collègues.

Interviewer : Comment s'organise le contrôle hiérarchique ?

Interlocuteur 7 : On est assez autonome dans l'équipe. Il n'y a pas vraiment de hiérarchie. C'est certainement encore grâce au « SCRUM ». En fait toutes les deux semaines, on dit ce qu'on doit faire et on avance sur chaque tâche. Donc il n'y a pas vraiment de hiérarchie derrière, pour nous dire qu'est-ce qu'on doit faire, c'est nous-mêmes qui s'organisons.

Interviewer : Comment faites-vous pour savoir si le travail est bien fait ?

Interlocuteur 7 : Tout est encodé sur une application, donc ils voient vraiment tout et puis après s'il n'y a pas de bug, c'est que le travail est bien fait !

Interviewer : Tant que tout fonctionne…

Interlocuteur 7 : Oui, voilà, c'est ça. Puis quand même, il y a toute une chaîne d'étapes qui sont faites ; par exemple, il y a des tests unitaires qui sont à créer, des tests d'intégration, il y a encore un testeur qui passe encore après nous pour vérifier qu'il n'y ait pas d'erreurs et après seulement on met en production.

Interviewer : Est-ce que le télétravail vous a déjà amené à faire face à des imprévus, comme des maladies, un jour de grève, …

Interlocuteur 7 : Moi je possède une voiture de société. Mais si je n'en avais pas et que je devais me rendre en train alors qu'Il y a grève, alors je fais du télétravail, là oui. Ou alors si on est un petit peu malade et que ce n'est pas non plus quelque chose de grave, on aura tendance à plus facilement travailler quand on est à la maison.

Interviewer : Je n'ai plus de questions. Je vous remercie.

VII.8. Entretien avec le Directeur Général du CPAS de Colfontaine

Audition du 27/07/2023

Interviewer : Bonjour, je viens vous interroger. Dans le cadre de mon TFE pour l'université catholique de Louvain et effectue une enquête sur le télétravail, plus particulièrement sur la productivité, l'impact qu'a le télétravail sur la productivité. Vous êtes directeur général du CPAS de Colfontaine. C'est bien ça ?

Directeur Général : Oui.

*Interviewer : V*ous avez plus ou moins combien d'employés ?

Directeur Général : Septante équivalent temps plein.

Interviewer : Vous avez mis en place le télétravail au sein au sein de votre organisation ?

Directeur Général : Pour les postes qui sont « télétravaillables », en tout cas qui ont été définis comme tel par accord syndical.

Interviewer : Pourquoi avez-vous fait le choix de proposer du télétravail à vos employés ?

Directeur Général : Parce que ça fait partie de l'air du temps, qui était un peu poussé par le « COVID », de réfléchir à implémenter le télétravail. Et comme tous les pouvoirs locaux ont

bien-vu que ça fonctionnait quand même ; parce que les pouvoirs locaux étaient frileux par rapport à ça. Mais je pense que ça a fonctionné partout, même si ça a posé des questions. Et puis, au-delà de ça, c'est devenu un avantage classique dans les contrats de travail qu'on peut proposer aux agents.

Interviewer : C'est plus vu comme un avantage, ça fait partie du package. Pourquoi souhaitez-vous proposer un tel avantage ?

Directeur Général : Parce que c'est ce que les gens recherchent à un moment. Quand les gens cherchent un emploi, ils cherchent aussi, si possible, le télétravail. Ça fait partie de la normalité dans le milieu du travail maintenant.

Interviewer : C'est pour se conformer à la normalité. Est-ce que c'est aussi pour attirer du personnel plus qualifié ?

Directeur Général : Non, mais en tout cas pas les faire fuir par le fait qu'on n'a pas de télétravail.

*Interviewer : E*st-ce que ça procure des avantages pour l'organisation ?

Directeur Général : Oui, et non en fonction de la fonction, en fonction de la personne, ça peut poser des avantages comme des inconvénients. Je pense qu'on voit tous qu'au niveau administratif, c'est plutôt fonctionnel et que quasiment tout est dématérialisé ; on sait tout faire à distance. Au niveau des travailleurs sociaux, ça peut parfois poser des questions en termes organisationnels, quand trop sont en télétravail, on se rend bien compte que le suivi social n'est pas le même à distance que sur le terrain.

Interviewer : Est-ce une plus-value pour votre entreprise, pour votre organisation ou pas ?

Directeur Général : Tout dépend encore une fois de l'agent je pense que, pour les agents administratifs, c'est une réelle plus-value dans la façon d'organiser son travail un peu comme on le souhaite et un peu plus cool à la maison, et peut être se focaliser sur des journées plus intensives de travail qui n’est plus perturber toujours par l'ambiance.

Interviewer : Et pour vos employés ? Vous m'avez dit que c'était un plus pour les employés. Vous savez me dire pourquoi ?

Directeur Général : Parce que, justement, c'est l'idée de pouvoir faire une journée plus focus sur son travail, plus « cool ». On peut se lever plus tard. Il n'y a pas de trajet jusqu'au boulot, il n'y a pas le trajet aller, le trajet retour, sauf s'il y a les enfants à aller déposer. Mais ça, c'est moins mon problème, mais en tout cas, ça permet à la personne d'avoir plus de temps pour elle, faire les choses plus sereinement. Et parfois, je pense, par exemple, elle fait les choses plus techniques, elle les fait chez-elle, et je préfère que, dans la cohue, ça évite parfois des problèmes.

Interviewer : Je pensais aussi aux aménagements des bureaux. Est-ce que le télétravail peut vous permettre d'avoir des bureaux plus petits ?

Directeur Général : Tant qu'on sera, dans la réflexion de bureau presque individuel, Non ! Le jour où, en tout cas, ça me paraît faisable au niveau administratif, le jour où se sera plus ancré et que les bureaux pourront être partagés, peut-être que oui. Mais aujourd'hui Ce n'est pas une source d'économie, ça pourrait l'être. D'ailleurs on investit dans du matériel qui nous permet de faire ça.

Interviewer : En parlant d'investissement, quels aménagements avez-vous mis en place pour le télétravail ?

Directeur Général : C'était prévu, mais on a acquis du matériel informatique qui permet d'individualiser les postes et de les rendre plus permutables. Je pense à PC portable. Chaque poste de travail est équipé de la même façon et chacun peut se déplacer. Quand on est au bureau, je pense à l'agent d'accueil qui a deux doublures, la personne peut aller « squatter » un bureau ailleurs et s'installer correctement. Ça, c'est un premier investissement et on est en train de déployer le marché de téléphonie qui nous permettra de nous débarrasser des vieux téléphones filaires et aussi la rendre encore plus malléable. La téléphonie, vous pourrez vous installer où vous voulez et votre numéro vous suivra, que vous soyez en télétravail ou dans le bâtiment, ou à un autre poste que le vôtre.

Interviewer : Et au niveau humain, est-ce que vous avez dû entreprendre des formations pour préparer le personnel au télétravail ?

Directeur Général : Moi, personnellement, j'ai eu la chance qu'en 2022, les agents avaient déjà deux ou trois ans de télétravail derrière eux. Personnellement, je n'ai rien dû faire, mais

je pense en effet que les débuts n'ont pas forcément été facile, avec le management qu'il y avait derrière ça.

Interviewer : Vous avez mis en place le télétravail un jour par semaine. Pourquoi un jour semaine et pas plus ?

Directeur Général : Nous, on a mis un jour par semaine, mais possiblement deux demi-jours. C'est permis dans le règlement de pouvoir faire deux demi-jours de télétravail. Même si je ne vois pas l'intérêt que, finalement, le but du télétravail, c'est aussi de ne pas venir jusqu'au boulot si c'est pour le faire deux fois, pour des demi-jours, mais c'est un choix personnel. On l'a permis un jour parce que on a voulu formaliser le télétravail de manière structurelle. On avait fait un petit sondage au niveau du personnel pour savoir quelles étaient leurs attentes en termes de télétravail et comment ils voulaient que ça fonctionne, quelles étaient leurs attentes pour que ça fonctionne correctement ? Et on s'est rendu compte que pour une large majorité, on était aux alentours de 85 %, souhaitait 1 jour de télétravail. Ce premier soit pas.

Interviewer : Donc Il y a eu un sondage qui a était fait auprès de vos employés.

*Directeur Général : E*t je vous avoue que, politiquement aussi, il n'y avait pas l'envie d'aller plus qu'au-delà d'un jour, même si c'est une réflexion qu'on a apportée. Mais personnellement, je suis favorable par rapport à une distinction du service social et service administratif.

Interviewer : Enfin, en vous basant sur votre expérience, quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui souhaite mettre en place le télétravail ?

Directeur Général : Un petit audit de de son personnel pour ouvrir un dialogue avec les travailleurs par rapport aux fonctions qui sont « télétravaillables », les fonctions qui le sont moins et les fonctions qui ne sont pas du tout. Je pense que ça ne doit pas être imposé. En tout cas ici, par exemple, on a un jour de télétravail, mais c'est un droit. Il y a plein de gens qui ne profitent pas de ce droit. Je pense que, déjà, le télétravail ne doit pas être imposé aux travailleurs, mais ils peuvent y avoir recours selon des conditions fixées. Avec les agents, on a fixé qu'un travailleur ne pouvait pas le faire avant ces six mois de contrat. Comme ça, il pouvait être autonome. Il faut aussi ouvertement accepter qu'un travail n'est pas un autre,

qu'un travailleur social, ait moins accès au télétravail qu'un travailleur administratif, accepter qu'on fasse des différences et investir dans le matériel correct et puis, surtout, faire confiance.

Interviewer : Et au niveau du management, comment faites-vous ?

Directeur Général : Oui, beaucoup d'entreprises ont investi dans des matériels de contrôle des travailleurs. Nous, à partir du moment où on voit que le travail est fait et que ça roule de manière correcte, je pense qu'il faut accepter de pouvoir faire confiance et accepter qu'une journée de télétravail soit une journée différente qu'au travail habituelle.

*Interviewer : V*ous pensez qu'il faut que ça reste une expérience positive ?

Directeur Général : En tout cas, ça n'a pas mis à mal le CPAS de Colfontaine. Ça continue à fonctionner et ils fonctionnent encore aujourd'hui avec un jour de télétravail. Mais je pense qu'un des fondements pour mettre en place le télétravail, C'est la confiance.

Interviewer : Je n'ai plus de questions à vous poser. Je vous remercie pour cet entretien.

Résumé :

Ce travail de fin d'étude étudie la relation entre le télétravail et la productivité. S'appuyant sur la littérature scientifique, sur une enquête réalisée auprès de télétravailleurs et d'une interview d'un dirigeant d'entreprise.

La recherche indique que le télétravail peut avoir un impact tant positif que négatif. Cela dépend de la façon dont il est mis en œuvre.

Les résultats de l'enquête indiquent que cette pratique offre des moments propices à la concentration et répond aux nouvelles attentes de la société. Cependant la mise en œuvre du télétravail doit être adaptée aux besoins de chacun !

Abstract :

This graduation work studies the relationship between teleworking and productivity. Based on the scientific literature, a survey of teleworkers and an interview with a company director.

Research indicates that working from home can have both a positive and a negative impact. It depends on how it is implemented.

The results of the survey indicate that this practice offers moments conducive to concentration and responds to the new expectations of society. However, the implementation of teleworking must be adapted to everyone's needs!

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | **www.uclouvain.be/lsm**