

Louvain School of Management

Quel est l'impact de la mise en place du flexwork, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?

Auteures : De Suraÿ Eloïse et Hovhannisyan Tatev
Promoteur : Taskin Laurent
Année académique 2020 – 2021
Travail de fin d'études en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion
Horaire du jour

Résumé :

Les nouvelles réalités de la société moderne telles que la globalisation, l'impact des technologies ou la nécessité d'assurer à la fois rentabilité et coût, impactent les conditions de marché à travers lesquelles les organisations agissent. Ces défis actuels ont amené les entreprises à adopter davantage de flexibilité de l'emploi dans l'organisation du travail. De plus, la crise sanitaire a conduit les entreprises à adopter le télétravail, non plus de manière occasionnelle, mais de manière permanente. Ce travail traite des innovations managériales et organisationnelles (à savoir, le télétravail et les espaces de travail flexibles), désignés par l'anglicisme « *flexwork* », et sur la notion de productivité organisationnelle désignant la productivité des individus sur leur lieu de travail. Au cours de la recherche, ce travail se concentre principalement sur les effets du télétravail permanent sur la productivité des employés depuis le début de la crise sanitaire en 2020. D'après une analyse quantitative et qualitative, il apparaît que ces résultats ne sont pas généraux à tous les niveaux. Certains facteurs apparaissent comme étant tantôt positifs, tantôt négatifs sur la productivité, et ont chacun (in)directement un impact sur la productivité des employés. Parmi ces facteurs, nous retrouvons notamment les notions de communication, de bien-être, de motivation, de conditions de travail, ...

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidées lors de la rédaction de ce mémoire.

Nous voudrions dans un premier temps remercier notre promoteur, le Professeur Laurent Taskin, pour son encadrement, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous remercions également l'ensemble des répondants qui ont accepté de nous consacrer de leur temps afin de nous partager leur expérience professionnelle et de répondre à nos questions durant nos recherches.

Enfin, nous remercions nos proches pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Eloïse et Tatev

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Partie I : Revue de la littérature	4
CHAPITRE 1 : LE FLEXIBLE WORK / FLEXWORK	6
1. Définition et concept	6
2. Les modalités de travail flexibles	6
3. Le télétravail à domicile et/ou mobile	7
3.1 L'essor du télétravail à domicile.....	8
3.2 Qui pratique le télétravail ?	9
3.3 Avantages et inconvénients du télétravail	10
3.4 Les paradoxes du télétravail	12
3.5 Le télétravail à domicile permanent et la crise Covid-19.....	12
3.6 L'après-covid : quelle place pour le télétravail ?.....	14
4. L'espace de travail flexible	15
4.1 Open space traditionnel.....	16
4.2 Bureaux partagés	18
5. Tableau de synthèse.....	21
6. Mise en place du <i>flexwork</i>	22
6.1 Le modèle de phases <i>FlexWork</i>	22
6.2 5 étapes de l'adoption du flexwork	23
7. Enjeux du <i>flexwork</i> pour le Management Humain	25
7.1 Cohésion et collaboration.....	25
7.2 L'engagement repose sur la confiance : de l'autonomie au contrôle	26
7.3 Résumé des enjeux du <i>flexwork</i> pour le management humain	27
8. En guise de conclusion	29
CHAPITRE 2 : LA PRODUCTIVITE.....	30
1. Définition et concepts.....	30
2. Ce que n'est pas la productivité : confusion de la productivité avec d'autres notions voisines	31
3. Mesurer la productivité au travail.....	33
4. Variables prédictives de la productivité.....	35
4.1 Variables prédictives individuelles	35
4.2 Variables prédictives organisationnelles.....	39
4.3 Variables prédictives de régulation.....	40
4.4 Relation entre les variables prédictives : la responsabilisation.....	42
4.5 Résumé des variables prédictives	42

5. La productivité : enjeux pour le Management Humain	44
5.1 Rôles de soutien.....	44
5.2 Expertise RH	45
5.3 Flexibilité et adaptabilité.....	46
6. En guise de conclusion	46
CHAPITRE 3 : PRODUCTIVITE ET FLEXWORK.....	48
1. La mise en place du <i>flexwork</i> dans les entreprises	48
2. Impacts positifs de la mise en place du <i>flexwork</i> sur la productivité.....	49
3. Impacts négatifs de la mise en place du <i>flexwork</i> sur la productivité.....	51
4. Les enjeux de la productivité dans le cadre du <i>flexwork</i>	53
5. Variables de la productivité et problématisation.....	54
Partie II : Etude Empirique.....	56
APPROCHE DE LA RECHERCHE	56
MÉTHODOLOGIE.....	57
1. Analyse qualitative de données qualitatives et quantitatives	57
2. Sélection des entités bancaires à rencontrer	59
2.1 Banque A.....	60
2.2 Banque B.....	62
3. Sélection des participants interrogés	64
4. Prise de contact.....	67
5. Guide d'entretien.....	68
6. Analyse	69
6.1 Analyse quantitative.....	69
6.2 Analyse qualitative	73
7. Limites potentielles de la recherche	76
PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : ANALYSE THÉMATIQUE	78
1. Le télétravail et son utilisation : avantages et inconvénients	78
2. Communication et interactions.....	85
3. La motivation en situation de télétravail permanent.....	93
4. Les conditions de travail	98
5. La productivité : constat général	102
6. L'évolution de la productivité suite à la mise en place du télétravail permanent.....	106
7. Synthèse.....	111
Réponse à la question de recherche	114
Conclusion.....	121
Bibliographie.....	123
Annexes.....	132

1.	Annexe 1 – Pourcentage de télétravail réparti par taille de l'entreprise (n=1637).	132
2.	Annexe 2 – Modèle à phases <i>FlexWork</i>	133
3.	Annexe 3 – Guide d'entretien	134
4.	Annexe 4 – Données objectives de productivité collectées auprès des deux entités bancaires 135	
5.	Annexe 5 – Retranscriptions des entretiens menés.....	143
6.	Annexe 6 – Grille d'analyse thématique.....	246

INTRODUCTION

Les nouvelles réalités de la société moderne telles que la globalisation, l'impact des technologies ou la nécessité d'assurer à la fois rentabilité et coût, impactent les conditions de marché au sein desquelles les organisations agissent. Ces défis actuels ont notamment amené les entreprises à adopter davantage de flexibilité de l'emploi dans l'organisation du travail. Mais qu'en est-il des choix stratégiques quant à la productivité des employés, qui sont au cœur des questions managériales ?

Cette courte approche a pour objectif d'introduire le sujet de ce mémoire centré sur les innovations managériales et organisationnelles concernant le télétravail et les espaces de travail flexibles, plus communément désignés par l'anglicisme « *flexwork* », et sur la notion de productivité organisationnelle, soit la productivité des individus sur leur lieu de travail. Les formes de télétravail et d'espaces de travail flexibles étant aujourd'hui multiples, nous avons tenu à ne pas nous limiter aux différentes formes d'organisation de travail flexibles à considérer pour cette étude, mais à considérer cette diversité. Ainsi, nous aborderons le télétravail à domicile et mobile, ainsi que l'espace de travail flexible sous la forme « d'open spaces » et de bureaux partagés. Le choix d'un tel sujet de mémoire réside dans le fait que, bien qu'au centre de plusieurs recherches aujourd'hui, le *flexwork* est une notion récemment apparue et représente une forme nouvelle mais actuelle d'organisation du travail. Dans cette logique, suite à la crise sanitaire Covid-19, les probabilités sont grandes pour que ce mode d'organisation persiste dans l'avenir et lors de notre entrée dans le monde du travail. Aussi, nous jugions la dimension de productivité intéressante à investiguer étant donné qu'il s'agit d'une des dimensions essentielles pour qu'une entreprise reste compétitive sur le marché, qui est directement mise à risque en temps de crise sanitaire et économique. De plus, le lien entre les notions de « *flexwork* » et de « productivité » reste encore controversé malgré plusieurs études sur ce sujet.

En première partie, nous réaliserons une revue de la littérature compilant un grand nombre de sources pertinentes et scientifiques sur les sujets principaux de ce mémoire, une analyse des études sur le sujet, une interprétation de leurs résultats et enfin la formulation d'une question de recherche. Cette première phase de travail est organisée en trois chapitres distincts. Dans un premier temps, nous aborderons le concept de *flexible work* afin d'obtenir un panorama des différents environnements dont est composé le *flexwork*, et de mettre en avant ses paradoxes et enjeux. Ensuite, nous nous attarderons sur la notion de productivité, et plus particulièrement au sein des entreprises. Enfin, nous terminerons cette analyse de la littérature par un chapitre dédié intégralement au *flexwork*, et aux risques et opportunités que celui-ci génère en matière de productivité.

A l'aide des informations analysées dans cette première partie, nous pourrions aborder la section finale de celle-ci, constituant le tournant majeur dans la poursuite de notre étude, soit la formulation de

notre question de recherche initiale : Quel est l'impact de la mise en place du *flexwork*, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?

Néanmoins, depuis mars 2020, nous connaissons une situation de crise sanitaire et de télétravail permanent obligatoire pour toute la Belgique. Par conséquent, les professionnels du monde du travail n'expérimentent plus actuellement le *flexwork* (et plus précisément, les bureaux partagés et les open spaces) au travail. L'objet de notre travail a donc évolué du *flexwork* et de ses effets sur la productivité des travailleurs, au télétravail permanent et à ses effets sur la productivité. En effet, nous avons jugé pertinent de nous focaliser uniquement sur le télétravail permanent en comparaison au télétravail avant la crise de la Covid-19 étant donné qu'il s'agit de la méthode de travail obligatoire qui est d'application depuis la pandémie. Dans cette logique, nous reformulerons notre question de recherche de la manière suivante : **Quel est l'impact de la mise en place du télétravail permanent, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?**

A partir de cette problématisation de notre sujet, nous consacrerons la seconde partie de notre mémoire à une étude empirique de cet impact. Pour la réalisation de celle-ci, nous avons recueilli plusieurs données objectives d'un éventuel différentiel de productivité entre la période précédant la pandémie et celle depuis mars 2020 auprès de deux institutions financières distinctes, et avons mené une série d'entretiens qualitatifs au sein de ces deux entreprises avec l'intention d'interviewer approximativement une trentaine d'employés travaillant en situation de télétravail. Sur base de ces entretiens, nous entamerons une analyse thématique en vue d'observer, d'interpréter et de comparer les divers résultats.

Une fois l'analyse de la littérature, l'analyse des données de productivité et l'étude qualitative terminées, nous pourrions comparer et confronter les résultats obtenus par ces trois étapes. Les constats provenant de la littérature d'une part, et le bilan de notre enquête qualitative et quantitative en entreprise d'autre part, nous permettront d'établir une réponse exhaustive et cohérente à notre question de recherche. Cette réponse à notre problématique a pour but de reconsidérer, d'améliorer, et ainsi de mieux maîtriser le télétravail, en particulier lorsque celui-ci est imposé de manière permanente. Elle devrait amener les professionnels RH et les cadres, à considérer une série de méthodes de gestion davantage axées sur les télétravailleurs. Il convient de préciser que ce mémoire n'a pas pour finalité de fournir une réponse unique et irréfutable en ne listant que les effets de la mise en place du télétravail permanent sur la productivité au travail. Il nous semble plus judicieux de rédiger une réponse développée et argumentée qui sollicite davantage l'attention du lecteur sur la façon dont le télétravail peut affecter ou contribuer à la productivité des individus en entreprise.

Enfin, nous clôturerons ce mémoire en énonçant nos conclusions générales par rapport à notre question de recherche et notre problématique initiale. Aussi, nous évoquerons les limites de notre étude ainsi que nos suggestions éventuelles pour de futures recherches.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La première partie de notre mémoire est entièrement consacrée à une approche théorique sous forme de revue de littérature. Celle-ci consiste à rassembler un grand nombre de sources pertinentes en rapport avec notre sujet, à savoir la productivité, les espaces de travail flexibles et plus particulièrement la mise en place du *flexwork* en entreprise, et à en ressortir les informations utiles et pertinentes dans le cadre de notre travail. Dans cette section, nous analysons les diverses recherches déjà existantes sur le sujet de l'organisation du *flexwork* et de la productivité. Afin d'y parvenir, cette section est segmentée en trois chapitres.

Dans un premier temps, nous abordons la notion de *flexwork*, de télétravail et d'espace de travail flexible. L'objectif premier est d'analyser et d'expliquer ce concept de la manière la plus exhaustive possible. En effet, la notion de *flexwork* étant récente, ce terme peut paraître relativement nouveau et peu explicite aux yeux de nombreuses personnes. Par la suite, nous listons et analysons les différents espaces de travail flexibles en mettant en avant leurs caractéristiques et les enjeux que ce mix organisationnel offre aux entreprises. Afin de proposer une analyse complète du concept, nous procédons également à une analyse du processus du *flexwork* en y abordant les cinq étapes de son intégration dans la stratégie organisationnelle des entreprises. De plus, cette section permet de comprendre dans quel contexte a émergé le *flexwork*, et plus précisément le télétravail, les open spaces et les bureaux partagés.

Le deuxième chapitre de notre revue de la littérature est consacré à la productivité des individus en entreprise, concept clé de notre mémoire. Nous commençons par définir ce concept, fréquemment abordé dans notre travail, avant d'en analyser les caractéristiques et notions voisines pouvant porter à confusion. Le but est de fournir une compréhension claire et précise de cette dimension afin d'éviter toute interprétation erronée. En outre, nous analysons les trois mesures clés selon lesquelles la productivité est étudiée, ainsi que les divers facteurs ayant une influence sur cette dimension. Une description complète des différents antécédents à cette variable y est dressée. Ensuite, nous expliquons les enjeux que la productivité adresse au management humain. Pour clôturer ce chapitre, nous combinons les différentes sections discutées dans le but de mettre en avant les liens déjà établis entre les pratiques de GRH et la productivité.

Dans la troisième partie de notre revue de la littérature, nous confrontons la mise en place du *flexwork* à la notion de productivité. Sur base des éléments déjà abordés dans la section dédiée aux modes et espaces de travail, nous réaliserons une analyse de la productivité organisationnelle en contexte de « *flexworking* ». L'objectif de cette section sera donc d'intégrer la notion de productivité à ces espaces de travail flexibles afin d'analyser comment une d'organisation peut influencer l'efficacité et la performance de ses travailleurs. En effet, plusieurs études démontrent les impacts positifs du *flexwork*

sur la productivité des individus, tandis que pour d'autres, la mise en place du *flexwork* implique des inconvénients tant pour l'organisation que pour ses collaborateurs. Il semble donc judicieux de conclure cette section de notre revue de littérature en s'appuyant sur les impacts positifs et négatifs de la mise en place du *flexwork* sur la productivité des individus.

CHAPITRE 1 : LE FLEXIBLE WORK / FLEXWORK

1. Définition et concept

Afin de pouvoir comprendre, définir et interpréter la notion de *flexwork*, nous jugeons utile d'aborder dans un premier temps la notion de bureau et d'espace de travail, et comment la littérature interprète ces dimensions. Le bureau n'a pas toujours été qualifié d'espace de travail tel qu'on le perçoit de nos jours. Selon Rheims en 1990 (as cited in Monjaret, 2002), le terme « bureau » provient de « bure » qui représente une grosse toile de laine disposée sur les tables à écrire. Le bureau, tel que décrit par Rheims, permet d'isoler le parchemin sur lequel on écrivait et d'éviter sa détérioration, grâce à sa matière et à son épaisseur. Par la suite, au cours du XIXe et XXe siècle, la notion de bureau a évolué vers la notion d'espace de travail et d'aménagement organisationnel, en passant par de multiples connotations, tel que décrit par Perec en 1989 (as cited in Monjaret, 2002, p. 3) : « *par métonymies successives, on est passé dudit tapis de table à la table à écrire elle-même, puis de ladite table à la pièce dans laquelle elle était installée, puis à l'ensemble des meubles constituant cette pièce, et enfin aux activités qui s'y exercent, aux pouvoirs qui s'y rattachent, voire même aux services qui s'y rendent* ». Cette transformation spatiale du bureau s'est opérée au travers d'une personnalisation progressive des bureaux uniformes.

Le terme *flexwork* est une innovation managériale et organisationnelle caractérisée par l'association du télétravail à domicile et/ou mobile et de l'instauration d'espaces de travail flexibles. Ces pratiques de flexibilité spatio-temporelle nécessitent dans leurs usages l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Taskin & Foor, 2013). L'auteur Taskin dans sa monographie (2012), définit le *flexwork* au travers de trois dimensions : le(s) lieu(x) où il s'opère, la fréquence de l'arrangement de travail flexible (permanent, alterné, occasionnel) et la conception de cet arrangement en termes d'autonomie et de contrôle du travailleur (Taskin L., 2012).

2. Les modalités de travail flexibles

Selon Blok, Groenesteijn, Schelvis et Vink (2012), la révolution des applications TIC et des réseaux de communication a changé la perception du travail, tant dans la manière de fournir du travail que dans la flexibilité du travail en termes de lieu et de temps (Blok, Groenesteijn, Schelvis, & Vink, 2012). Aujourd'hui, la plupart des travailleurs ont la possibilité de travailler où et quand ils le souhaitent. Une nouvelle ère dans l'organisation du travail est en train de percer avec l'émergence du travail collaboratif, virtuel et souvent à distance. Ainsi apparaissent de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Selon les auteurs Taskin et Foor (2013), les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) résultent d'un « *mix organisationnel* » de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, de méthodes de travail collaboratives (telles que des équipes autonomes), et de pratiques de gestion participative (y compris l'autogestion). Les technologies de l'information et de la communication

facilitent leur mise en œuvre et permettent ainsi à l'entreprise d'être plus transparente, démocratique et collaborative (Taskin L. , 2012).

La flexibilité sur le lieu de travail est définie comme *"la possibilité pour les travailleurs de faire des choix qui influencent le moment, le lieu et la durée de leur engagement dans des tâches liées au travail"* (Bal & De Lange, 2014, p. 2). Le "régime de travail flexible" qualifie les employés qui, dans une certaine mesure, travaillent dans des lieux différents ou selon des horaires de travail non traditionnels. Il est important de distinguer la flexibilité du temps, qui permet de travailler à des horaires non-fixés, et la flexibilité du lieu de travail, qui permet de travailler à l'extérieur. Selon Caillier (2015), la flexibilité du temps s'explique par le fait que les employés n'ont pas besoin de s'en tenir à des horaires définis mais peuvent programmer leur propre journée (Caillier, 2016). Aussi, Vendramin et Valenduc en 2002 (as cited in Taskin & Devos, 2005, p. 16) identifient et définissent la flexibilité du lieu de travail comme *"les diverses formes de télétravail, l'accès à distance au marché de l'emploi ou au marché de la consommation, la délocalisation et, en gros, toutes les formes géographiques d'organisation du travail nécessitant des capacités TIC pour travailler partout"*. Selon Krause, Schulze et Windlinger (2018), le « travail mobile et flexible » constitue une forme de travail qui s'opère dans les locaux habituels de l'entreprise, mais aussi dans d'autres lieux comme, par exemple, au domicile, lors de déplacements, chez le client ou dans un espace de *co-working*. Ce mode de travail peut s'effectuer aussi à d'autres heures de travail que celles habituelles (entre 7h00 et 19h00), et nécessite l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, tels que les terminaux mobiles, l'accès wifi, ..., qui sont essentielles pour pouvoir travailler en dehors de l'entreprise (Schulze et al., 2015, as cited in Krause, Schulze, & Windlinger, 2018). Cette forme de travail flexible et mobile se rapproche de la notion de télétravail de Garrett et Danziger (as cited in Krause, Schulze, & Windlinger, 2018), en insistant toutefois plus sur la dimension de flexibilité spatiale et temporelle.

3. Le télétravail à domicile et/ou mobile

Après avoir interprété les concepts de bureau, d'espace de travail flexible et de *flexwork* tels que définis et caractérisés dans la littérature scientifique, nous pouvons analyser les différentes dimensions que compose le *flexwork*, et qui peuvent être développées sur le sujet. En effet, l'objectif est principalement de mettre en avant ces diverses composantes du *flexwork* de manière purement descriptive et théorique afin de mieux maîtriser l'aménagement organisationnel du *flexwork*. Ainsi, la première dimension est celle du télétravail, définie par Taskin (2006) comme *« l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC »* (Taskin, 2006, p.3). Il peut se décliner sous plusieurs formes, pouvant être combinées, et issues d'enquêtes de la Commission Européenne :

- Le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC. Ce mode de télétravail peut être, d'une part, régulier où les individus travaillent chez eux au moins un jour par semaine en moyenne. Ce télétravail régulier se répartit en deux sous-catégories : le télétravail permanent (plus de 90 % du temps de travail à domicile) et le télétravail alterné (entre 20 % et 90 % du temps à domicile). D'autre part, le télétravail à domicile peut être également occasionnel. Dans ce cas-ci, il s'agit d'un régime de télétravail portant sur moins d'un jour par semaine (Taskin L. , 2006).
- Le télétravail à partir de télécentres (ou de bureaux satellites) inclut les situations de télétravail s'effectuant dans des infrastructures de proximité qui peuvent être partagées par différentes entreprises (Taskin L. , 2006).
- Le télétravail mobile (ou nomade) représente une forme de télétravail qui exige toujours que les télétravailleurs se déplacent. Il concerne ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile, en utilisant des services en ligne (Taskin L. , 2006).
- Le télétravail indépendant est une pratique de télétravail qui s'effectue dans les « Small Office, Home Office » (SOHO), c'est-à-dire des petits bureaux impliquant une à dix personnes, localisée à domicile et utilisant des services en ligne (Taskin, 2006).

Le télétravail à domicile et mobile sont les deux catégories de télétravail comprises dans la notion de *flexwork* (Taskin, Desmarests, Nils, & Rousseau, 2014). De par sa définition, le télétravail est ainsi caractérisé par la distance, spatiale et/ou temporelle, la fréquence du télétravail et l'utilisation des TIC. L'association de ces trois éléments permet de distinguer le télétravail du travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne nécessite pas l'usage des TIC (Taskin L. , 2006).

3.1 L'essor du télétravail à domicile

Selon le ministère de la mobilité, le travail à domicile est adopté par toutes formes de société, notamment les grandes entreprises, les PME, les gouvernements et les organisations à but non lucratif (*cf. annexe 1*). Les raisons qui mènent les individus et sociétés à pratiquer le télétravail sont diverses et varient selon les acteurs (Taskin & Devos, 2005). Les organisations mettent en place ce mode de travail pour des raisons environnementales étant donné que le télétravail peut réduire les transports, la congestion et donc la pollution (Service Public Fédéral Mobilité et Transports, 2018), pour minimiser les coûts en réduisant l'espace de travail (réduction du loyer), et aussi pour limiter les coûts d'éclairage, de chauffage, ... Selon Ayub (2011), la motivation la plus importante est d'améliorer la qualité de vie des travailleurs en termes de distance entre le lieu de travail et le domicile. Le Bureau Fédéral du Plan et le Service Public Fédéral (SPF) Mobilité et Transports (2018) estiment que, sans télétravail, le temps

de déplacement des Belges augmenterait de 24 % en heures de pointe et de 10 % en heures creuses d'ici 2030. Cette pratique de télétravail permet davantage de flexibilité et d'autonomie aux employés qui parviennent à mieux concilier les tâches de la sphère privée avec les tâches professionnelles. Ainsi, les employeurs perçoivent le télétravail comme une flexibilité mutuelle étant donné que cette pratique donne lieu à des gains rapides aux employeurs et offre une plus grande flexibilité aux employés.

Selon Caillier (2016), la clé de la mise en œuvre du télétravail réside dans les mesures prises par le gestionnaire, qui doit organiser des réunions périodiques entre les travailleurs d'une même équipe, même si ceux-ci ne sont pas physiquement présents. L'objectif est de maintenir la cohésion de l'équipe. Cette cohésion dépendra naturellement de la culture de l'entreprise. Afin de ne pas se sentir exclu et de conserver une certaine motivation, les télétravailleurs ont tendance à s'inscrire sur des réseaux sociaux professionnels pour partager leurs connaissances ou à se rendre dans des espaces de travail communs pour partager leurs connaissances et compétences tout en favorisant leurs relations (Caillier, 2016). Dès lors, comme le souligne l'auteur, l'instauration d'une communauté professionnelle physique et virtuelle pourrait être envisagée (Caillier, 2016).

Avant la crise Covid-19, au sein des entreprises qui autorisent le télétravail, tous les employés étaient obligés de signer un contrat de télétravail (EUR-Lex, 2005). Ce contrat fournit un cadre clair, notamment en termes d'assurances et de règles en cas de problèmes. Afin de contrôler les salariés, diverses mesures peuvent être prises, comme le système de pointage utilisé pour contrôler le temps de travail des salariés. Ce système vise à simplifier les procédures administratives et est soumis au respect des libertés et des droits fondamentaux des salariés, en particulier de leur vie privée.

3.2 Qui pratique le télétravail ?

Le télétravail concerne davantage les hommes que les femmes, alors que cette forme de travail permettrait à ces dernières de concilier vie de famille et vie professionnelle (Craipeau, 2010). Ce nombre supérieur d'hommes représentant la majorité des télétravailleurs, s'explique par le fait qu'il s'agit essentiellement d'ingénieurs et cadres (de catégories socio-professionnelles salariées les plus élevées). En effet, selon Daniels et al (2001), les télétravailleurs sont aujourd'hui principalement des « travailleurs de la connaissance », c'est-à-dire des professionnels hautement qualifiés (Daniels et al., 2001, as cited in Taskin & Devos, 2005). Enfin, le télétravail occasionnel et en particulier le travail mobile, dominant le travail à domicile, et non l'inverse. Deux secteurs sont spécifiquement concernés : le secteur financier et les services aux entreprises (où l'on peut dénombrer 16 % de travailleurs nomades).

Avant la crise Covid-19, et selon l'étude SPF Mobilité et Transports de 2018, 17% des salariés belges exécutaient un travail à domicile sur une base hebdomadaire. Comme le montre le tableau ci-dessous, parmi les salariés qui télétravaillaient, 70% n'effectuaient pas plus d'un jour par semaine de télétravail (SPF Mobilité et Transports, 2018).

Tableau de synthèse 1 – Télétravail en Belgique (répartition du total des salariés belges en termes de nombre de jours de télétravail par semaine).

Nombre de jours de télétravail par semaine	% de travailleurs belges
1 jour	12,0%
2 jours	3,6%
3 jours	0,8%
4 jours	0,6%
Total	16,9%

Source : Service Public Fédéral Mobilité et Transports. (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Extrait le 30 juillet 2020 : https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf (p.10)

3.3 Avantages et inconvénients du télétravail

3.3.1 Impacts positifs de la mise en place du télétravail

Arrangement flexible : Après avoir été considéré comme une innovation technologique, le télétravail est un outil de flexibilité permettant de s'adapter aux imprévus (Taskin & Vendramin, 2004). Le télétravail consiste donc en un arrangement flexible (une flexibilité mutuelle et équilibrée) répondant aux exigences des employés et des employeurs.

Processus d'individualisation : Ce mode de travail exige un engagement plus subjectif des individus (autrement dit, un processus d'individualisation). En effet, le télétravail constitue un nouveau contrat social, un accord tacite et individualisé (as cited in Taskin & Devos, 2005), qui se caractérise principalement par la notion de "responsabilité individuelle" et qui requiert dès lors l'autonomie et la responsabilité des employés (Schots & Taskin, 2005, as cited in Taskin & Devos, 2005).

Amélioration de la qualité de vie : Taskin et Vendramin (2004) constatent que le télétravail permet d'améliorer la qualité de vie des individus en limitant le temps passé en transport. Cela se traduit par une réduction des frais de mobilité pour l'employeur et l'employé, et par une diminution de leur stress grâce à des horaires de travail plus flexibles (Ayub, 2011). En outre, le télétravail permet davantage de flexibilité et d'autonomie aux employés qui parviennent à mieux équilibrer leur vie privée avec leur vie professionnelle en étant plus disponibles pour leur famille et leurs tâches privées.

Favorable à l'environnement : D'après l'étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019), du fait de l'absence de mobilité, le télétravail montre des conséquences positives sur la santé collective, à savoir une diminution de la congestion et de la pollution (réduction des émissions de gaz à effets de serre) (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)

Gains d'économie : Selon Jackson et van der Wielen (1998), ainsi que Lindorff (2000), les employeurs favorisent le télétravail en vue d'accroître la productivité, de réduire les frais généraux et les frais de succession, et de minimiser l'absentéisme (Jackson, 1998 ; van der Wielen, 1998 ; Lindorff, 2000, as cited in Taskin & Devos, 2005).

3.3.2 Impacts négatifs de la mise en place du télétravail

Même si cette flexibilité (rendue possible grâce au télétravail) est généralement avantageuse aux salariés comme aux employeurs, elle peut aussi porter préjudice (Taskin & Vendramin, 2004). Taskin et Devos (2005) identifient trois ambivalences spécifiques au télétravail : l'intensification du travail, l'isolement social et la multi-localisation des employés.

Intensification du travail : Grâce à la flexibilité rendue possible par ce mode de travail, les télétravailleurs pensent pouvoir être d'avantage disponibles pour leur famille et les tâches de la sphère privée (Musson & Tietze, 2004). Certes le télétravail à domicile réduit le stress lié au travail et aux tâches professionnelles, il peut néanmoins augmenter par la même occasion le niveau de stress lié à la vie privée (Konradt et al., 2003, as cited in Taskin & Devos, 2005), ce qui peut engendrer un niveau plus élevé de stress de l'individu et une charge mentale plus importante. Le télétravailleur, stressé, va avoir tendance à réduire ses temps de pauses afin de pouvoir gérer sa vie privée. Cet allongement du temps de travail implique une intensification du travail (Bailey et Kurland, 2002 ; Daniels et al., 2001, as cited in Taskin & Devos, 2005). Ainsi, le télétravail correspond à un temps de superposition (le temps de travail à domicile s'ajoute au temps de travail traditionnel) au lieu d'un temps de substitution, et constitue réellement un facteur d'intensification (Taskin & Devos, 2005).

Isolement social : La pratique du télétravail implique une certaine distance physique qui peut entraîner la solitude de certains travailleurs qui l'utilisent (Mann & Holdsworth, 2003, cités dans (as cited in Clarke & Holdsworth, 2017)). De plus, l'engagement professionnel est compromis par l'isolement social pouvant profondément affecter les performances professionnelles. Comme le soulignent Bridoux et Taskin (2005), l'isolement social, en impactant la satisfaction et l'efficacité d'un individu, peut en définitive constituer une menace pour la transmission des connaissances (Taskin & Bridoux, 2010). Selon Taskin et Devos (2005), le télétravail expose donc les individus à un risque social et incite à l'exclusion (Taskin & Devos, 2005).

Multi-localisation des employés : La multi-localisation des travailleurs impliquent des défis que le télétravail peut poser au contrôle de gestion traditionnel (Felstead et al., 2003, as cited in Taskin & Devos, 2005). Les supérieurs assimilent le lieu de travail comme la « visibilité » de l'employé (la capacité d'observer l'employé) et la « présence » de l'employé (sa capacité à interagir avec ses collègues). Ces deux dimensions forment les dimensions essentielles du contrôle de gestion traditionnel. Dans cette perspective, la « visibilité » et la « présence » des salariés sont modifiées par le phénomène

de multi-localisation, lié à la pratique du télétravail, ce qui affectera les modalités de contrôle et la coordination des équipes de travail (Schots et Taskin, 2005, as cited in Taskin & Devos, 2005). Selon Taskin et Devos (2005), le télétravail implique donc une collectivité fragmentée.

3.4 Les paradoxes du télétravail

Taskin et Devos (2005) soulignent deux paradoxes résultant de la pratique du télétravail : le dilemme individu-collectif et le paradoxe autonomie-contrôle (Taskin & Devos, 2005).

Premièrement, la relation entre les individus et le travail en équipe constitue le premier paradoxe résultant du télétravail. Il fait partie de la mission des ressources humaines dont l'objectif est d'intégrer les individus en leur faisant partager un intérêt collectif. En effet, si le télétravail présente un important potentiel d'individualisation (par exemple, en déterminant les arrangements flexibles et personnels), il apparaît également comme un outil de flexibilité qui contribue à rassembler les individus en partageant le temps et l'espace disponibles et en favorisant le travail collectif (Taskin & Devos, 2005).

Deuxièmement, les pratiques individualisées de gestion des ressources humaines (GRH) contribuent souvent à favoriser l'autonomie et la responsabilité des employés. Ceux-ci deviennent des gestionnaires de leurs compétences et de leur "parcours de carrière" ou de leurs "possibilités de développement". Dans un premier temps, le paradoxe autonomie-contrôle réside dans le fait que cette augmentation de l'autonomie s'accompagne d'un transfert de risques et de responsabilités pour les salariés étant donné qu'ils sont responsables de leur propre développement professionnel ainsi que des performances de l'entreprise. Le service de GRH n'agit plus comme un intermédiaire entre les travailleurs et leur contribution à la performance, mais plutôt comme un outil de soutien à ces comportements. Dès lors, cette autonomie devient ambivalente du fait qu'elle renforce le poids de la charge mentale (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000, as cited in Taskin & Devos, 2005). En second lieu, l'ambivalence du télétravail contribuant à l'autonomie consiste en une intensification des modes de contrôle, des indicateurs, des outils et des lieux (Taskin et Devos, 2005).

3.5 Le télétravail à domicile permanent et la crise Covid-19

Avec la crise Covid-19 le télétravail s'est étendu et est devenu une obligation lors du confinement de 2020 en vue de maintenir, autant que possible, l'activité des entreprises. Durand et Thomas (2020) ont par ailleurs affirmé, avant la crise, que le télétravail, initialement considéré comme un avantage accordé en vue d'améliorer la qualité de vie, devient de plus en plus une nécessité (Thomas & Durand, 2020). Auparavant, le télétravail à domicile était surtout un « plaisir à avoir » pour les employés qui souhaitaient gagner en temps de transport ou travailler dans un environnement familial. Deux types de travailleurs peuvent être différenciés : ceux qui pratiquaient déjà régulièrement le télétravail à domicile et ceux qui ne le pratiquaient pas. En effet, avant la pandémie, seulement une petite partie des salariés pratiquait occasionnellement le télétravail à domicile (Organisation Internationale du

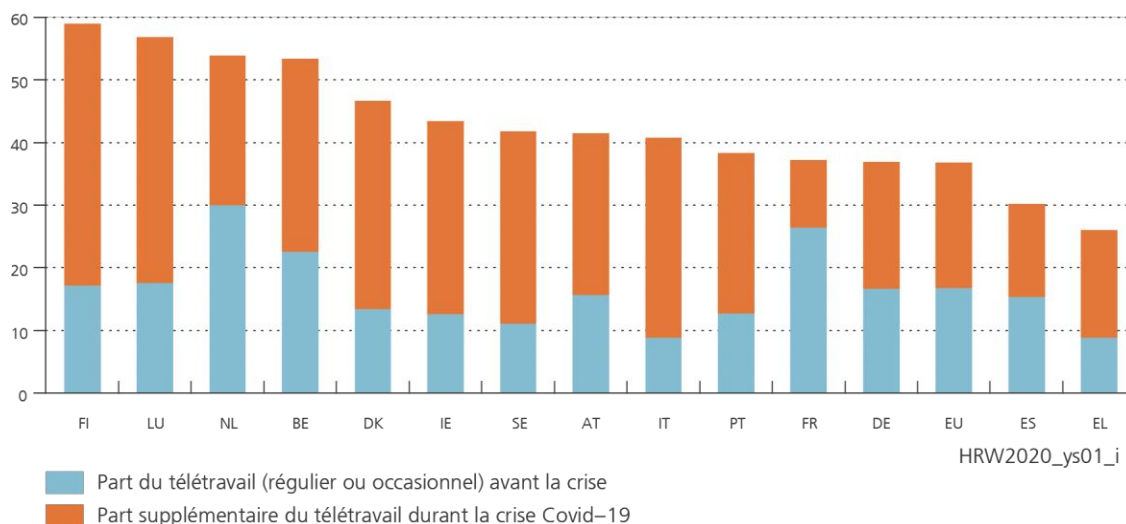
Travail, 2020). L'OIT affirme qu'au sein de l'Union Européenne (UE), « *la fréquence du télétravail régulier ou occasionnel (télétravail à domicile et itinérant confondus) variait de 30 pour cent ou plus (Danemark, Pays-Bas et Suède) à 10 pour cent ou moins (Grèce, Italie, Pologne et République Tchèque)* » (OIT, 2020, p.3). De plus, selon des estimations réalisées par Dingel et Deiman en 2020 avant la crise sanitaire, 15% à 20% des postes étaient « télétravaillables » (Dingel & Deiman, 2020, as cited in Conseil Supérieur de l'Emploi, 2020). Avec la pandémie, la part de télétravailleurs a fortement augmenté dans de nombreux pays.

Depuis le 18 mars 2020, la Belgique est confinée en raison de la pandémie Covid-19 qui s'est répandue dans le monde et le télétravail à domicile est devenu une nécessité. Les employeurs ont dû fermer leur établissement et mettre en place le télétravail à temps plein pour les fonctions pouvant être effectuées à distance (Belgium.be, 2020). Afin de décider des fonctions pouvant être effectuées à domicile, plusieurs facteurs doivent être pris en considération. Il ressort de deux recherches récentes (Hatayama et al., 2020; BIT, 2020, as cited in Organisation Internationale du Travail, 2020) que les facteurs tels que l'accès à internet à haut débit, la structure économique et professionnelle du pays et le taux de possession d'ordinateurs personnels sont primordiaux pour pratiquer le télétravail. Par conséquent, le travail à distance se pratique à plus grande échelle dans les secteurs tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC), la finance, les assurances, les services professionnels, et l'administration publique contrairement aux secteurs qui dépendent fortement de l'agriculture, du tourisme, du secteur secondaire et du bâtiment (Organisation Internationale du Travail, 2020).

Lorsque le premier confinement a été annoncé par les pouvoirs publics, environ 4 salariés sur 10 ont commencé à télétravailler (Eurofound, 2020). Le télétravail a fortement augmenté dans les pays les plus touchés par le virus ainsi que dans les pays où le télétravail était déjà bien pratiqué avant la crise sanitaire. A ce sujet, l'Organisation Internationale du Travail affirme que « *les taux de télétravailleurs ont atteint près de 60 pour cent en Finlande; plus de 50 pour cent en Belgique, au Danemark, au Luxembourg et aux Pays-Bas; et environ 40 pour cent en Autriche, en Irlande, en Italie et en Suède. [...] En moyenne, 24 pour cent des employés européens qui n'avaient jamais télétravaillé auparavant ont commencé à le faire, par comparaison à 56 pour cent des employés qui avaient déjà télétravaillé occasionnellement* » (Organisation Internationale du Travail, 2020, p.3). En ce qui concerne la Belgique, selon une enquête réalisée par l'Université d'Anvers au cours de la période de *lockdown*, 40% des travailleurs belges qui ne télétravaillaient pas avant la pandémie ont commencé à travailler depuis leur domicile au début de la période de confinement.

Tableau de synthèse 2 – Hausse de la proportion de télétravailleurs durant la crise Covid-19

(Total = % de salariés qui ont eu recours au télétravail du fait de la crise, avril 2020).



Source : Eurofound, Survey Living, working and COVID-19.

D'après l'enquête menée par Eurofound (2020), qui a interrogé 86 000 personnes au mois d'avril 2020, la part de personnes ayant travaillé à distance en raison de la pandémie s'est élevée à 53% en Belgique (en comparaison à 20 % avant les événements sanitaires). L'Economic Risk Management Group (as cited in Conseil Supérieur de l'Emploi, 2020) a également mené une recherche sur l'importance du télétravail pour les belges durant la crise. Il en ressort que le télétravail à temps complet a atteint 37 % à la mi-avril, puis a décliné progressivement (suite à une hausse de la combinaison télétravail et travail sur site). En outre, selon le graphique réalisé par Eurofound (2020), on peut remarquer que la proportion moyenne de télétravailleurs dans l'UE a été de 37 %. D'après cette même enquête, l'expérience du télétravail a été considérée comme une nouveauté pour beaucoup de travailleurs durant la pandémie (Eurofound, 2020).

Le télétravail était initialement prévu comme une solution temporaire de courte durée mais il se pratique maintenant de manière permanente depuis plusieurs mois. La période de confinement et cette hausse exceptionnelle du télétravail illustrent bien l'importance de la maîtrise des technologies et de l'accès à l'internet, quel que soit l'emploi exercé. En effet, on s'est rendu compte qu'il était possible d'effectuer beaucoup plus de tâches qu'on ne le pensait simplement en réorganisant le travail et en ayant recours à une technologie et à des outils numériques adéquats (notamment de bons moyens de communication) (Organisation Internationale du Travail, 2020).

3.6 L'après-covid : quelle place pour le télétravail ?

Certains scientifiques affirment qu'il n'y aura pas de généralisation du télétravail mais simplement une flexibilisation ou une mise en place de celui-ci à raison de maximum un ou deux jours par semaine, de façon régulière (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020). Néanmoins, la situation de confinement et de télétravail forcé a radicalement changé notre approche du travail. Dans ce contexte, l'enjeu de la cohésion des équipes à distance reste fondamental (Taskin, 2020). En effet,

comment préserver une cohésion d'équipe (qui passe par des moments et des espaces communs partagés) tout en tenant compte de l'expérience des salariés qui ont découvert le télétravail et pour lesquels cela a bien fonctionné ? L'enjeu de la place du travail ou du rapport au travail apparaît également (Taskin, 2020). Selon l'auteur, la distance et l'extension du télétravail ont pour conséquences de formaliser les rapports de travail et de les réduire à des échanges formels ordonnant ce qui est attendu des travailleurs (Taskin, 2020).

4. L'espace de travail flexible

L'environnement de travail évolue pour inclure des espaces de travail flexibles au sein des organisations. En effet, suite au développement intense de l'activité tertiaire ces dernières années, le secteur professionnel occidental a subi d'importantes transformations (Ajdukovic, Gilibert, & Labbouz, 2014). Selon les auteurs, les espaces de travail ont dû être repensés et la superficie moyenne allouée aux employés a été réduite. Étant moins coûteux et permettant d'accueillir une plus forte densité d'occupation tout en étant plus flexibles, les espaces de travail partagés et ouverts sont de plus en plus appréciés (Ajdukovic, Gilibert, & Labbouz, 2014). L'instauration de ces lieux de travail flexibles a principalement pour objectif de rompre avec la manière traditionnelle et bureaucratique d'organiser le travail (Felstead et al., 2003 ; Kelliher et Richardson, 2012 ; Kingma, 2018, as cited in Taskin, Caesens, & Donis, 2019).

Le nouvel environnement de travail est devenu un environnement simplifiant les tâches et les fonctions des travailleurs, caractérisé par de nombreux espaces flexibles et partagés (open spaces, zone de concentration, coins café, ...) (Croon, Sluiter, Kuijer, & Frings-Dresen, 2005). L'organisation de ces espaces de travail flexibles se caractérise par la mise en place de différentes formes d'espaces ouverts ou de bureaux collectifs, ne présentant aucune différenciation et agencés par des rangs où travaillent les salariés (Leon, 2003). Cette importante transformation des espaces de travail traditionnels résulte également de l'apparition de nombreux outils de communication et de diverses solutions plus flexibles pour organiser le travail (Croon et al., 2005).

En outre, bien qu'il puisse s'agir d'un ensemble homogène de pratiques, nous nous concentrons dans notre recherche sur la flexibilité spatiale et faisons référence aux bureaux ouverts (aux open spaces, c'est-à-dire des bureaux collectifs, avec des postes de travail personnalisés) et aux bureaux partagés (c'est-à-dire des espaces de travail flexibles et collectifs) (Danielsson et al., 2014, as cited in Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Les différences d'aménagement au sein de ces espaces de travail sont pour la plupart assez subtiles. Selon Brennan et al. (2002), quatre différences sont déterminantes ; *la densité spatiale*, à savoir l'espace utilisé par le salarié ; *l'accessibilité architecturale*, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'espace de travail individuel d'un employé est accessible aux interventions de tiers ; *le nombre de cloisons* délimitant l'espace de travail du travailleur ; ou encore *l'ouverture* des bureaux, qui

correspond au rapport entre la superficie totale du bureau et la longueur totale de ses cloisons et murs intérieurs (Brennan, Chugh, & Kline, 2002).

Enfin, l'avènement de ces espaces de travaux flexibles amène un contraste marquant avec les « anciens espaces de travail » qualifiés par des dispositions en bureaux individuels et isolés. Il convient également de remarquer que la majorité des recherches effectuées par les spécialistes dans la littérature classent les open spaces et bureaux partagés dans la branche récente de l'histoire des espaces de travail. Comme le souligne Gandini (2015), ayant connu leur apogée dans les années 2000, les espaces de travail flexibles et collectifs peuvent constituer une tendance relativement récente (Gandini, 2015). Toutefois, il convient de qualifier ces espaces de travail flexibles de « nouvelle tendance » avec précaution.

4.1 Open space traditionnel

Les open spaces (*open plan offices*) ont été conçus dans les années 1950 et ont atteint leur apogée au début des années 1970, lorsque de nombreuses entreprises ont adopté ce type de conception (Brennan, Chugh, & Kline, 2002). Ces bureaux ouverts désignent de vastes espaces de travail personnalisés et attribués à des personnes (Schultz & Hatch, 2009 ; Labardin, 2011 ; Hills & Levy, 2014, as cited in Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Cette notion s'oppose à la notion de bureaux individuels cloisonnés (BIC) (Daussy, 2008 ; Hardi, 2008 ; Pillet, 2009 ; Labardin, 2011) (as cited in Ajzen, Donis, & Taskin, 2015), qui constituent les bureaux traditionnels.

L'open space peut dès lors se définir comme un plateau ouvert pouvant réunir les salariés autour de bureaux agencés au sein d'un ou plusieurs espaces ouverts et sans cloisons (Guez, 2020). Ce bureau collectif disposé en rangs compacts exclut toute notion de différenciation (Leon, 2003). Le poste de travail est attribué à l'employé. Celui-ci s'y installe au même endroit, tous les jours, et est donc assuré de disposer de son propre espace de travail.

Trois catégories d'open spaces peuvent être mises en place dans les entreprises. La première est caractérisée par des petits open spaces (*small open plan*) pouvant accueillir 4 à 9 travailleurs, suivie de la catégorie des open spaces de taille moyenne (*medium sized open plan*) où le nombre d'individus varie de 10 à 24 personnes. Enfin, les grands open spaces (*large open plan*) constituent la troisième catégorie et correspondent à des espaces de travail pouvant contenir plus de 24 employés dans une pièce.

D'un point de vue « espace de travail », les personnes qui travaillent ensemble sont physiquement situées à proximité les unes des autres. Toutefois, ces postes de travail peuvent être séparés par des écrans qui permettent d'atténuer le bruit ambiant et de procurer une certaine intimité aux travailleurs. De plus, les open spaces ne présentent aucune fenêtre individuelle. Ainsi, dans la grande catégorie des bureaux ouverts, les différents aspects des open spaces, tels que le nombre de cloisons entourant les espaces de travail des employés ou l'ouverture globale du bureau, peuvent varier d'une entreprise à l'autre (Brennan, Chugh, & Kline, 2002).

D'un point de vue fonctionnel, étant donné que le travail des employés est principalement individuel, routinier et comprend peu d'interactions, les concepteurs de bureaux ouverts ont voulu créer des espaces flexibles afin de permettre aux individus de s'adapter aux changements organisationnels et de gérer les changements de structure sans être amenés à reconstruire (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Selon eux, l'absence de barrières physiques internes peut faciliter la communication entre les employés, ce qui aurait pour conséquence une amélioration du moral et de la productivité des travailleurs (Brennan, Chugh, & Kline, 2002).

4.1.1 Impacts positifs de l'aménagement en open spaces

Amélioration des contacts entre employés et management : Les relations et les contacts entre employés, et avec leurs managers, sont facilités par l'absence de barrières physiques internes. D'une part, les open spaces permettent aux employés d'atteindre plus aisément et rapidement leurs supérieurs hiérarchiques étant donné que ces derniers n'occupent plus de bureaux isolés (Donohoe, 2019). D'autre part, les open spaces permettent également aux managers de surveiller plus facilement leurs employés et de les aider plus rapidement en cas de problèmes ou de questions, ce qui peut mener à une hausse de la performance des individus (Donohoe, 2019).

Amélioration de la communication et des interactions entre individus : Étant donné que l'aménagement en open spaces ne présente pas de barrières physiques internes et permet une plus grande flexibilité dans l'utilisation de l'espace physique, la communication et l'interaction entre les individus, les groupes et même les départements en sont facilités (Brennan et al., 2002). Cette amélioration de la communication a pour conséquence une plus grande productivité des travailleurs (Boje, 1971 ; Pile, 1978, as cited in Brennan et al., 2002). Des auteurs expliquent ce phénomène par « l'hypothèse de facilitation » selon laquelle la productivité des tâches quotidiennes tend à s'améliorer dans les espaces ouverts et non privés (Geen et Gange, 1977, as cited in Brennan et al., 2002). Selon cette hypothèse, les salariés qui trouvaient leur travail ennuyant sont davantage motivés en présence de d'autres individus.

Gains d'espace et d'économie : Les espaces de travail de type open spaces permettent de réduire l'espace total nécessaire pour accueillir tous les employés. L'entreprise peut réaliser des économies en réduisant les coûts liés à la construction, à la maintenance et à la climatisation de ses espaces de travail (Maher & von Hippel, 2005). En effet, puisque ces économies sont généralement réalisées grâce à une utilisation plus intensive de l'espace disponible, la quantité d'espace physique nécessaire n'augmente pas proportionnellement au nombre d'employés (Elsbach, 2003; Elsbach and Bechky, 2007, as cited in Morrison & Macky, 2017).

4.1.2 Impacts négatifs de l'aménagement en open spaces

Augmentation des sources de distraction : L'augmentation importante du bruit (notamment le bruit ambiant des équipements de bureaux) constitue un des facteurs les plus distrayants pour les

employés et provoque le plus haut degré d'insatisfaction auprès des employés travaillant en open spaces (Frontczak et al., 2012 ; Hongisto, Haapakangas & Haka, 2008 ; Pejtersen et al., 2006, as cited in Haynes et al., 2017). En plus d'être source d'insatisfaction, le bruit est également source de perturbation et d'irritation, ce qui réduit la capacité de concentration des travailleurs (Banbury & Berry, 2005 ; Seddigh et al., 2014, as cited in Haynes et al., 2017). Par exemple, l'écoute des conversations des autres employés est inévitable dans les espaces de travail de type open spaces. Par conséquent, ces nuisances sonores sont fortement susceptibles d'affecter la productivité des individus au bureau (Hongisto, 2005 ; Mak & Lui, 2012, as cited in Haynes et al., 2017).

Baisse de la productivité : Comme mentionné dans le paragraphe précédent, les nuisances sonores et autres perturbations peuvent freiner la productivité des travailleurs. En effet, selon une étude réalisée par Louis Harris & Associates en 1978 (as cited in Brennan et al., 2002), 41% d'un échantillon d'employés de bureau estiment que leur facilité à se concentrer constitue le facteur le plus significatif influençant leur travail. Ces résultats ont été confirmés deux ans plus tard par une enquête de suivi menée sur un autre échantillon de salariés. Selon cette deuxième étude, la majorité des employés considèrent le calme comme un élément primordial pour la bonne réalisation de leurs tâches.

Impacts psychologiques et physiologiques : Selon les auteurs Bodin Danielsson et Bodin (2008), les bureaux à aire ouverte de petite et grande taille (les open spaces) provoquent des problèmes physiques et psychologiques chez les employés de bureau (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). En effet, en plus des perturbations induites par ce type d'environnement de travail, le bruit produit par les open spaces est susceptible de nuire à la santé et au bien-être des travailleurs tant sur le plan physiologique (fatigue, maux de tête, ...) que psychologique (stress, manque de concentration, perte de mémoire à court terme, ...) (Rasila & Jylha, 2015 ; Evans & Johnson, 2000, as cited in Haynes et al., 2017).

Manque d'intimité : Étant donné que les open spaces consistent en des espaces de travail relativement ouverts et exposés avec peu de murs ou de cloisons, les salariés observent une importante proximité physique avec leurs collègues. Il est dès lors plus difficile pour ceux-ci de maintenir une réelle intimité et de minimiser les contacts interpersonnels (Maher & von Hippel, 2005). Selon l'auteur Chan (as cited in Maher & von Hippel, 2005), deux facteurs majeurs influencent significativement l'intimité des occupants de bureau : les interactions indésirables et une limitation de l'espace personnel. Ces ressentis peuvent susciter de l'insatisfaction et des réactions négatives chez les employés travaillant au sein d'open spaces (Oldham & Rotchford, 1983, as cited in Maher et von Hippel, 2005).

4.2 Bureaux partagés

Les bureaux partagés (*shared offices*) ne constituent plus des bureaux assignés à des travailleurs individuels (Felstead et al., 2005 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011, as cited in Taskin, Caesens, & Donis, 2019), mais regroupent des postes de travail occupés par plusieurs travailleurs. Ainsi, résultant souvent

d'un manque de place, le bureau partagé est défini comme un bureau plus intimiste partagé par deux ou trois travailleurs. Selon Bodin Danielsson et Bodin (2008), ce type d'espace de travail concerne davantage les hommes et les plus jeunes. Ses occupants ont tendance à occuper des postes de rang inférieur, et le pourcentage d'employés travaillant dans les bureaux partagés est plus faible dans le secteur des médias et des technologies de l'information (Bodin Danielsson & Bodin, 2008).

A l'inverse du bureau en espace ouvert, les postes de travail en bureaux partagés sont agencés en vue de préserver une certaine intimité au sein de l'espace de travail (notamment grâce à l'utilisation d'écrans). Afin de contribuer et d'optimiser l'interaction sociale et le travail d'équipe, les bureaux partagés sont, dans la mesure du possible, agencés de manière à permettre aux employés ayant des tâches similaires de travailler à proximité dans la même pièce (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Dès lors, si ces espaces de travail sont aménagés de cette façon, certaines formes de coopération peuvent émerger et contribuer à la productivité des individus.

4.2.1 Impacts positifs de l'aménagement en bureaux partagés

L'évolution vers des bureaux partagés n'est pas nouvelle, et les recherches limitées menées jusqu'à présent ont été généralement positives. En effet, les bureaux partagés ont été mis en place notamment en vue d'améliorer la communication et la collaboration entre employés (Brennan et al., 2002). Ce type d'espace de travail a été associé à une plus grande satisfaction des employés, à des relations de travail plus étroites, à une plus grande productivité, à un échange plus facile de connaissances et de compétences, et à plus d'économies de coûts que les open spaces (Morrison & Macky, 2017).

Hausse de la productivité : Selon les auteurs De Been et Beijer (2014), les employés travaillant dans des bureaux partagés sont davantage satisfaits du soutien à la productivité rendu possible par ce type d'espace de travail. En effet, cette hausse de la productivité des travailleurs est due notamment au degré d'enfermement plus élevé dans les bureaux partagés (De Been & Beijer, 2014).

Plus forte intimité : Le haut degré d'enfermement des bureaux partagés permet également une plus forte intimité pour les employés. Cette configuration de bureau et les petites pièces que forme ce type d'espace de travail réduisent la proximité physique avec les autres employés (De Been & Beijer, 2014).

Amélioration de la satisfaction et de la capacité de concentration des individus : Le degré d'enfermement plus élevé des bureaux à pièce partagée s'est révélé être un facteur important pour la capacité de concentration des salariés. Ceux-ci sont plus concentrés pour réaliser leurs tâches et plus satisfaits que leurs homologues dans des bureaux à aire ouverte tels que les open spaces (De Been & Beijer, 2014). Par ailleurs, les bureaux partagés ont été classés dans les meilleurs types de bureau en termes de satisfaction professionnelle (Bodin Danielsson & Bodin, 2008).

Hausse de la coopération et collaboration entre individus : Selon Bodin Danielsson et Bodin (2008), les taux élevés de coopération entre collègues dans les bureaux partagés sont dû à la taille réduite des groupes (de deux à trois personnes). Ces petits groupes permettent de développer et d'améliorer la coopération entre employés occupant le même bureau (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). En effet, les petites équipes sont connues pour développer une forte identité de groupe (Svedberg, 1992, as cited in Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Les interactions professionnelles et l'échange de connaissances sont donc améliorés grâce à cette proximité.

Personnalisation et qualité perçue de l'espace de travail : Il ressort de l'étude de Ajdukovic, Gilibert et Labbouz (2014), que les employés travaillant dans des bureaux partagés présentent des scores élevés de personnalisation, d'attachement et de qualité perçue de leur environnement de travail, supérieurs à ceux travaillant en open spaces. Les employés en bureaux partagés ont déclaré personnaliser leur espace de travail significativement plus que les professionnels travaillant en open spaces. De même, les professionnels travaillant dans des bureaux partagés sont plus attachés à leur espace de travail que ceux évoluant en open spaces (Ajdukovic, Gilibert & Labbouz, 2014).

4.2.2 Impacts négatifs de l'aménagement en bureaux partagés

Les études scientifiques se bousculent et se contredisent souvent. La contradiction étant à la base de la recherche scientifique, plusieurs auteurs vont à l'encontre des impacts positifs cités ci-dessus. Néanmoins, nous avons jugé utile et pertinent de tenir compte des divers avis controversés sur le sujet.

Détérioration de la performance et du bien-être : Contrairement à l'étude de De Been et Beijer (2014) affirmant une hausse de la productivité en contexte de bureaux partagés, Taskin, Caessens et Donis (2019) soulignent que le bien-être et la performance des employés sont compromis par les bureaux partagés ; l'environnement de travail n'améliore pas grandement la performance (Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Étant donné qu'il n'est pas possible pour les employés de personnaliser leurs bureaux, leur engagement au travail est impacté de manière négative. Leur niveau de stress et leur insatisfaction de l'environnement du travail sont plus élevés (Hirst, 2011). D'autres auteurs démontrent également que ce type de bureau engendre une augmentation de l'absentéisme au travail ainsi qu'une difficulté à se concentrer (Smith-Jackson & Klein, 2009), ce qui va à l'encontre des affirmations émises par De Been et Beijer (2014) en termes de capacité de concentration.

Difficultés d'intégration : Le principe des bureaux partagés est que chaque collaborateur choisit sa place lorsque celui-ci arrive au bureau. De ce fait, les nouveaux collaborateurs peuvent avoir plus de difficultés à s'intégrer à l'équipe ou aux autres collaborateurs (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019).

Baisse de motivation sans télétravail : L'un des résultats les plus intéressants ressortant de l'étude de Taskin, Caesens et Donis (2019) concerne la motivation des employés en bureaux partagés

sans télétravail. Contrairement aux individus qui combinent télétravail et travail en bureaux partagés, les employés travaillant uniquement dans des bureaux partagés reportent un niveau de motivation plus faible du fait qu'ils ne puissent pas alterner avec du télétravail (Taskin, Caesens, & Donis, 2019).

Détérioration de la santé générale : D'après l'étude réalisée par Bodin Danielsson et Bodin (2008), les bureaux partagés se sont avérés être des aménagements inférieurs en termes de santé générale en comparaison aux bureaux individuels et aux open spaces (Bodin Danielsson & Bodin, 2008).

5. Tableau de synthèse

Nous avons jugé utile d'intégrer à cette section l'ensemble des impacts positifs et négatifs les plus régulièrement évoqués par la littérature afin d'appréhender les concepts de télétravail et d'espaces de travail flexibles de façon exhaustive. Ce tableau nous permet également de retirer plus facilement pour la suite de notre mémoire les éléments liés à la productivité des employés. Nous avons donc regroupé dans un tableau récapitulatif les avantages et inconvénients inhérents aux espaces de travail analysés précédemment.

Tableau de synthèse 3 – Impacts positifs et négatifs du télétravail et des espaces de travail flexibles

Modalités de travail flexible	Impacts positifs	Impacts négatifs
Télétravail	Arrangement flexible - Flexibilité mutuelle et équilibrée - Gestion flexible du travail - Gestion des imprévus ⇒ Baisse du stress lié aux tâches professionnelles Processus d'individualisation - Engagement subjectif des individus - Confiance, autonomie et responsabilité individuelle Amélioration de la qualité de vie - Équilibre vie privée/vie professionnelle - Plus de disponibilités pour la famille et les tâches privées - Réduction des frais de mobilité Favorable à l'environnement - Cogestion et pollution réduites - Moins de trafic et d'émission de dioxyde de carbone Gains d'économie - Réduction de l'espace du travail, du loyer et des frais généraux	Intensification du travail - Allongement du temps de travail - Réduction des temps de pauses ⇒ Stress et charge mental plus importants Isolement social - Solitude - Cohésion d'équipe compromise - Engagement professionnel compromis ⇒ Insatisfaction et efficacité individuelle réduite ⇒ Menace pour la transmission des connaissances Multi-localisation des employés - Collectivité fragmentée - Peu de visibilité de l'employé ⇒ Contrôle et coordination des équipes compromis
Open spaces	Amélioration des contacts entre employés et management - Supérieurs hiérarchiques plus accessibles - Meilleur contrôle sur le travail des employés Amélioration de la communication et des interactions entre individus	Augmentation des sources de distractions - Bruits et nuisances sonores - Insatisfaction - Irritation et perturbation ⇒ Baisse de la capacité de concentration ⇒ Baisse de la productivité individuelle Impacts psychologiques et physiologiques

	- Absence de barrières physiques - Grande flexibilité dans l'utilisation de l'espace physique - Partage de connaissances et d'informations ⇒ Hausse de la productivité Gains d'espace et d'économie - Espace total réduit	- Fatigue, maux de tête - Stress - Perte de mémoire à court terme - Manque de concentration Manque d'intimité - Importante proximité physique - Interactions indésirables - Espace personnel limité
Bureaux partagés	Hausse de la productivité - Degré d'enfermement plus élevé propice au travail Plus forte intimité - Proximité physique réduite Amélioration de la satisfaction et de la capacité de concentration des employés - Degré d'enfermement plus élevé propice au travail Hausse de la coopération et de la collaboration entre collègues - Groupes de taille réduite - Forte identité de groupe - Interactions professionnelles et échanges de connaissances Personnalisation et qualité perçue de l'espace de travail - Attachement à l'espace de travail	Détérioration de la performance et du bien-être - Pas de personnalisation du bureau ⇒ Engagement impacté négativement ⇒ Hausse du stress et de l'insatisfaction au travail - Hausse de l'absentéisme - Difficulté de concentration Difficulté d'intégration - Difficulté de s'intégrer à l'équipe et aux collaborateurs Baisse de motivation sans télétravail - Motivation réduite si pas d'alternance entre bureaux partagés et télétravail Détérioration de la santé générale

6. Mise en place du *flexwork*

6.1 Le modèle de phases *FlexWork*

Les entreprises souhaitent de plus en plus adopter le *flexwork* comme stratégie opérationnelle. Pour attirer les talents à elles, selon les initiateurs du projet Home Office Day, elles prévoient donc des pratiques de travail flexible (Home Office Day, s.d.). Mais selon leur situation, elles ne peuvent pas toutes changer du jour au lendemain. Quelles sont donc les mesures que les PME et les grandes entreprises peuvent entreprendre pour accélérer le changement ? Élaboré par la Haute École de psychologie appliquée FHNW du nord-ouest de la Suisse, le modèle de phases *FlexWork* offre aux sociétés la possibilité de déterminer elles-mêmes leur degré de flexibilité du travail, dans le temps et par rapport au lieu de travail. En effet, selon Weichbrodt, Berset et Schläppi (2016), le but de la pratique du travail mobile et flexible consiste à accorder aux collaborateurs d'une entreprise une certaine flexibilité au niveau de l'agencement de leur temps de travail et du choix du lieu où ils exercent leur profession. Cette flexibilité peut prendre diverses formes (Weichbrodt, Berset, & Schläppi, 2016). Le modèle prévoit cinq phases, allant de « très peu flexible » à « très flexible », et quatre dimensions :

- La dimension « infrastructure / architecture » (par exemple, les postes de travail fixes ou flexibles) ;
- La dimension « technologie » (par exemple, les PC stationnaires, appareils mobiles ou solutions en nuage) ;

- La dimension « mode de travail » (par exemple, le travail à domicile à titre exceptionnel ou grande acceptation culturelle du travail mobile et flexible) ;
- La dimension « structure de l'organisation » (par exemple, fortement hiérarchisée ou orientée vers les projets).

Les trois premières dimensions se rapportent à la mobilité et à la flexibilité du travail en tant que tel, tandis que la flexibilité de l'organisation se reflète plutôt dans la quatrième dimension. La flexibilité des entreprises s'évalue rapidement grâce au modèle de phases *FlexWork* qui leur permet de mettre en avant des pistes d'amélioration (Weichbrodt et al., 2016).

6.2 5 étapes de l'adoption du flexwork

Selon les auteurs Miciunas (2012) et Weichbrodt, Berset et Schläppi (2016), cette intégration du *flexwork* se réalise en cinq étapes de maturité successives.

La première étape est l'étape d'intégration ad-hoc (Miciunas, 2012) ou l'étape de « l'attachement au lieu de travail et d'une forte hiérarchisation » (Weichbrodt et al., 2016). À ce stade, l'entreprise ne reconnaît pas le travail flexible comme une pratique distincte à aucun niveau de l'organisation. La hiérarchie est très prononcée et verticale, les initiatives sont individuelles, et le travail se fait essentiellement dans les locaux de l'entreprise où il débute et finit selon des heures fixes (Weichbrodt et al., 2016). Les bureaux et espaces de travail sont attribués sur base d'une personne par siège et le coût total est calculé sur base de la surface au sol. Les stratégies de réduction des coûts sont indépendantes des initiatives flexibles (Miciunas, 2012).

La seconde phase est la phase de « flexibilité à titre exceptionnel » (Weichbrodt et al., 2016) ou d'intégration expérimentale qui suppose une reconnaissance, par l'entreprise, du travail flexible en vue de réduire les coûts au niveau départemental (Miciunas, 2012). Il s'agit de la phase des premières expériences en entreprise avec le travail flexible-mobile. Le télétravail est autorisé à titre exceptionnel, il ne constitue pas la norme (Weichbrodt et al., 2016). Les projets individuels de travail flexible sont encouragés, mais le financement est lié aux budgets existants. Les appareils mobiles et portables sont fournis mais les données ERP ne sont pas disponibles via les appareils mobiles. Il est également permis de différer légèrement des normes spatiales traditionnelles (Miciunas, 2012).

La troisième phase du processus d'intégration du *flexwork* est la phase dite de « flexibilité changeante et en mutation » (Weichbrodt et al., 2016) et concerne le déploiement sélectif où l'entreprise reconnaît les vertus du travail flexible qui poursuivent les objectifs organisationnels (Miciunas, 2012). Diverses formes de travail et de mesures sont expérimentées par les entreprises, ce qui implique des réglementations uniformes à cause d'un manque de clarté (Weichbrodt et al., 2016). Les stratégies de travail flexible sont financées en tant que projets au niveau des départements. Même si la pratique du travail flexible s'installe dans plusieurs endroits, les politiques varient selon les départements. Le coût

total ne se mesure plus selon la surface au sol mais bien selon le coût par siège ou par personne, ce qui soutient des normes d'espace basées sur la performance (Miciunas, 2012).

L'avant-dernière phase est la phase d'adoption formalisée (Miciunas, 2012) et concerne la « flexibilité et l'orientation vers les projets » (Weichbrodt et al., 2016). Le budget est en faveur des initiatives de flexibilité et des formations au travail flexible sont offertes aux employés et cadres. Des réglementations élaborées à l'échelle de l'entreprise, une infrastructure adéquate et une séparation entre vie privée et vie professionnelle qui se rétrécit, favorise l'implémentation du travail mobile-flexible. Cette pratique du travail mobile-flexible est utilisée par les employeurs pour les rendre plus attractifs et pour attirer les talents (Weichbrodt et al., 2016). Le partage de l'espace est favorisé par les mesures de performance, et les espaces de travail sont alloués selon la participation au travail flexible (Miciunas, 2012).

Enfin, la dernière étape du processus d'adoption du *flexwork* représente la phase d'« indépendance par rapport au lieu de travail et travail en réseau » (Weichbrodt et al., 2016). Il s'agit de l'étape « d'intégration institutionnalisée » selon laquelle l'entreprise reconnaît le travail flexible comme une stratégie commerciale, qui est nécessaire afin de contrôler les dépenses et d'attirer et de retenir les talents (Miciunas, 2012). D'après l'auteur, une communication et une formation continues sont proposées aux cadres et aux employés. La collaboration physique s'accorde pleinement avec la collaboration virtuelle, et le travail s'organise principalement autour de projets (Weichbrodt et al., 2016). Dans cette phase, le travail mobile-flexible est devenu la norme et peu de réglementations rigoureuses sont entreprises, ce qui, selon les auteurs, permet une parfaite harmonisation entre la vie privée et le travail.

Il convient de remarquer que les frontières entre les différentes phases du modèle sont floues et se caractérisent par des situations persistantes. L'évolution entre les phases se fait de manière linéaire ou de manière irrégulière. Par exemple, une entreprise peut passer de la phase 2 à la phase 4 en prenant plusieurs mesures précises lui permettant d'éviter ou de mettre rapidement fin à la phase 3. Il est important que le rythme du changement et le niveau approprié de flexibilité du travail soient correctement adaptés à l'entreprise, à ses collaborateurs et à la culture d'entreprise. Ce n'est pas parce que deux entreprises appartiennent à la même branche que ce qui est approprié à l'une le sera forcément pour l'autre. Un tableau récapitulatif (*cf. annexe 2*) reprend les différents points de repères pour chacune des cinq phases, selon les 4 dimensions.

Tableau de synthèse 4 – Modèle de phases *FlexWork*

	Phase 1 Attachement au lieu de travail et forte hiérarchisation	Phase 2 Flexibilité à titre exceptionnel	Phase 3 Flexibilité changeante et en mutation	Phase 4 Flexibilité et orientation vers les projets	Phase 5 Indépendance par rapport au lieu de travail et travail en réseau
Infrastructure/architecture	Du bureau (individuel) traditionnel aux concepts des open-offices flexibles				
Technologie	De l'e-mail et du téléphone aux solutions de collaboration complexes				
Modèles de travail	Du home office à titre exceptionnel au travail mobile et flexible comme norme				
Structures de l'organisation	D'une forte hiérarchisation à une structure agile et axée sur les projets				

Source : Weichbrodt et al. (2016)

7. Enjeux du *flexwork* pour le Management Humain

Les avantages et inconvénients du télétravail, des open spaces et des bureaux partagés, développés dans les sections 3 et 4 ci-dessus et repris dans le tableau de synthèse 3 de la section 5, viennent alimenter et questionner des enjeux pour le management humain au travers de diverses notions.

7.1 Cohésion et collaboration

Selon les initiateurs du projet Home Office Day, quand le lieu de travail devient un lieu de rencontre, le bureau adopte un nouveau rôle avec le *flexwork* (Home Office Day, s.d.). Le travail ne s'exerce plus strictement selon un emploi du temps fixe et dans un lieu donné, mais nécessite davantage d'espaces afin de permettre aux équipes de communiquer plus efficacement.

Ainsi apparaît un enjeu de cohésion d'équipe pour le management humain : comment favoriser la collaboration et la coopération entre les employés lorsqu'ils travaillent en partie à distance ? Taskin et Bridoux (2010) mettent en avant le risque de désocialisation pouvant être associé à la pratique du télétravail (Taskin & Bridoux, 2010). En effet, comme l'affirme Taskin (2020), « *au moins l'on interagit ensemble, au moins l'on partage une vie commune, un langage commun, des liens sociaux...qui sont autant de conditions à la collaboration* » (Taskin L. , 2020, p. 27). Dans le contexte de *flexwork*, combinant les espaces de travail flexible avec la pratique du télétravail, il devient difficile pour les professionnels de s'identifier à leur entreprise (Antoine, 2018, as cited in Taskin, 2020). Ces pratiques peuvent donc mener à un sentiment d'invisibilité et de dépossession, qui peuvent à leur tour conduire à un sentiment de déshumanisation (Taskin et al., 2019).

En outre, de plus en plus de travailleurs n'ont plus besoin d'un poste de travail fixe puisqu'ils peuvent travailler à plusieurs endroits. C'est pourquoi, lorsque les employés reviennent au bureau, il convient au management humain de concevoir cet espace de travail comme un environnement social dans lequel les individus peuvent collaborer, échanger et interagir socialement avec leurs collègues

(Home Office Day, s.d.). D'une certaine façon, il importe que le bureau soit de moins en moins perçu comme un lieu où chaque collaborateur travaille pour soi, mais bien comme un lieu qui favorise les échanges, le partage de connaissance, la qualité des relations interpersonnelles, la communication et la coopération. L'enjeu pour le management humain consiste donc à concevoir un bureau qui permet de soutenir au mieux le flux des opérations à réaliser, l'accomplissement des tâches ou des activités ainsi que l'organisation du travail, tout en étant un espace utile et ouvert pour les discussions et la collaboration entre collègues (Home Office Day, s.d.). L'horaire et les bureaux de travail ne relèvent plus des principales priorités de l'entreprise, il s'agit maintenant de laisser place au travail collaboratif et créatif favorisant la productivité des travailleurs. La priorité est d'atteindre l'objectif que les collaborateurs se sont fixé ensemble (Home Office Day, s.d.).

7.2 L'engagement repose sur la confiance : de l'autonomie au contrôle

L'autonomie et le contrôle sont deux forces complémentaires (et en tension au sein des organisations) qui représentent des dimensions cruciales pour le management humain (Taskin, 2006). D'une part, parce que la fonction de contrôle constitue une fonction du management. D'autre part, parce que la flexibilité du travail et la déspatialisation développent de nouvelles modalités de supervision, modifient la relation managériale et bouleversent donc fortement la structure du travail et du contrôle (Taskin, 2006). En effet, avec les pratiques de travail flexible, la présence physique est réduite étant donné que les employés ne travaillent plus dans un lieu fixe. Les cadres supérieurs craignent donc de ne plus pouvoir contrôler leurs collaborateurs. Dès lors, vient se poser la question : comment faire confiance à distance ?

Il convient au management humain d'encadrer cet enjeu du *flexwork* en stimulant l'engagement et la confiance des collaborateurs à travers leur autonomie et leur responsabilité personnelle. Le management humain est amené à leur offrir plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail, et à les inclure dans des discussions ouvertes et non imposées par la hiérarchie concernant les horaires et lieux de travail (Taskin, 2006). Les deux parties doivent pouvoir respecter les priorités et les besoins de tous, tout en précisant ouvertement les leurs. Pour adopter et encadrer un travail flexible et mobile, il est également attendu du management humain qu'il puisse reconsidérer les mécanismes de contrôle habituels qui ne fonctionnent plus au simple contact visuel mais bien par des systèmes de management par objectifs (Home Office Day, s.d.). Il est tenu de repenser les principes de management de l'entreprise ainsi que de former et d'accompagner les équipes dans ce nouveau mode de travail. En effet, dans un environnement de travail flexible et mobile, les personnes qui se trouvent au cœur de la structure de l'entreprise doivent « *aligner leurs principes de management et de comportement sur la responsabilité personnelle et la confiance* » (Home Office Day, s.d., p.2). Les cadres et les collaborateurs doivent aujourd'hui faire preuve de perspicacité, de responsabilité personnelle et

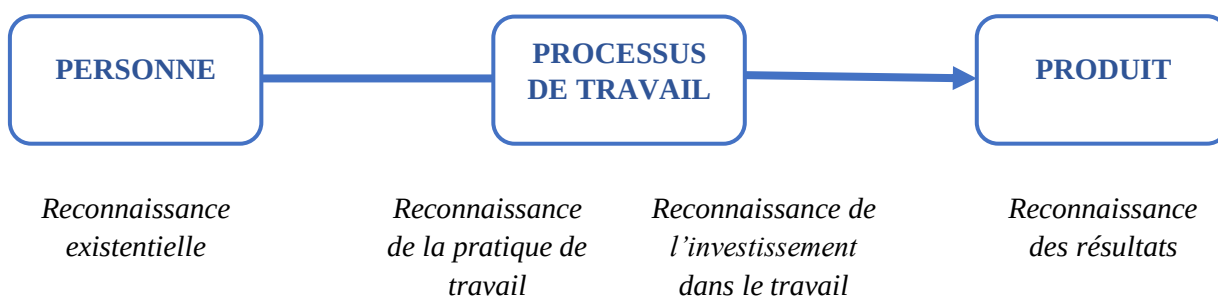
d'empathie envers eux-mêmes et tous les membres de l'entreprise. Ces compétences managériales sont indispensables dans un monde du travail devenu flexible et mobile.

Ainsi, l'autonomie des collaborateurs, la confiance et le respect mutuels sont essentiels pour stimuler leur engagement et afin que le travail puisse être mené à bien dans le cadre du projet, même lorsque les collaborateurs ne sont pas présents physiquement. Il importe que le management humain encadre ce mode de travail « *flexwork* » à travers la notion de confiance afin de permettre aux employés de se sentir plus responsables et autonomes (Groen, van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018). Ceux-ci accepteront plus facilement de se contraindre (en acceptant d'être davantage contrôlés à distance) en échange de plus d'autonomie et de confort au travail (Taskin & Edwards, 2007). Les entreprises qui s'y prêtent déjà attirent des talents qui ne se contentent pas seulement de faire leur travail, mais aussi d'atteindre rigoureusement les objectifs de l'entreprise (Home Office Day, s.d.).

7.3 Résumé des enjeux du *flexwork* pour le management humain

Pour le management humain, les principaux enjeux liés au *flexwork* sont de maintenir une équipe soudée, investie, engagée, qui collabore, qui communique, qui travaille, et qui est basée sur la confiance et la responsabilité personnelle. Lee-Kelly et al. (as cited in Taskin, 2006) soulignent ainsi les besoins fondamentaux des employés virtuels en termes de reconnaissance. Cette notion de reconnaissance est une bonne manière de résumer les divers enjeux pour le management humain. En effet, en parlant de management humain, on s'attend aujourd'hui à un enjeu de reconnaissance au travail étant donné que celui-ci est fondé sur cette attente de reconnaissance.

Tableau de synthèse 5 – Les quatre pratiques de reconnaissance au travail



Source : Brun et Dugas (2005)

Selon les auteurs Brun et Dugas (2005), le besoin de reconnaissance se décline sous quatre dimensions:

La reconnaissance existentielle : Comme l'affirme Brun et Dugas (2005), l'individu éprouve le besoin de se sentir « *respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive* » (Brun & Dugas, 2005, p.82). Il s'agit du besoin d'être reconnu comme un individu à part

entière car lorsqu'un employé travaille à distance il a tendance à se sentir isolé, voire invisible. En effet, selon les auteurs Mann et Holdsworth (as cited in Clarke & Holdsworth, 2017), la pratique du télétravail implique une certaine distance physique qui peut entraîner un stress dû au contrôle de la distance. Par conséquent, les employés se sentent davantage instrumentalisés, ils n'ont plus l'impression d'être considérés comme des personnes. Il est dès lors important pour eux de se sentir exister aux yeux de leurs collègues et que leurs besoins soient pris en considération afin de permettre une cohésion d'équipe, un soutien mutuel et une collaboration entre collègues (Brun & Dugas, 2005).

La reconnaissance de la pratique de travail : Cette dimension de la reconnaissance renvoie, non pas à la personne de l'employé ou à ses résultats réalisés, mais bien à la manière dont celui-ci exécute son travail à distance ou en espaces de travail partagés, à ses comportements, à ses qualités et à ses compétences professionnelles. La confiance repose entre autres sur la reconnaissance du processus de travail de l'individu à travers sa capacité à s'améliorer continuellement dans ses stratégies de travail, sa créativité et l'innovation dont il fait preuve (Brun & Dugas, 2005) en contexte de *flexwork*.

La reconnaissance de l'investissement dans le travail : Brun et Dugas (2005) définissent cette dimension de la reconnaissance comme « *une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis* » (Brun & Dugas, 2005, p.83). Il s'agit ici de reconnaître la manière dont l'employé s'investit dans son travail et les efforts qu'il a consentis pour y arriver. Il se peut que les résultats attendus ne soient pas atteints malgré tous les efforts et savoir-faire apportés, mais ceci ne doit pas empêcher le management de valoriser la qualité et l'intensité de l'énergie déployée par ses employés (Brun & Dugas, 2005). Quand on parle de cohésion et de collaboration, on ne parle pas uniquement du résultat final mais aussi de la manière dont les individus travaillent ensemble, de la manière dont les collaborateurs s'organisent ensemble. Il s'agit de l'organisation comme un collectif de travail, comme une équipe. Par ces diverses façons de reconnaître l'investissement de l'employé et outre ses résultats atteints, celui-ci éprouve le sentiment d'être vu et apprécié au vu de ses efforts investis (Brun & Dugas, 2005).

La reconnaissance des résultats : La reconnaissance des résultats a trait principalement aux résultats concrets, au produit du travail des individus et à leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Elle concerne principalement l'efficacité et la valeur du travail accompli. Elle se rapporte autant à l'évaluation des échecs et des réussites de l'employé qu'à sa productivité (Brun & Dugas, 2005). L'enjeu ici pour le management est d'encourager cette reconnaissance, par exemple par les pairs, afin de favoriser la confiance réciproque entre collègues.

Ainsi, le rôle du management humain consiste à apporter de la reconnaissance au travail, ce qui constitue pour Honneth (as cited in Taskin & Dietrich, 2020), une fonction essentielle pour un management humain bienveillant. Un climat favorisant la reconnaissance de soi en tant que personne, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail et celle des résultats permet au

management humain de mieux encadrer la mise en place du *flexwork* au travers des notions de cohésion d'équipe, de collaboration entre collègues, d'autonomie et de confiance.

8. En guise de conclusion

La rupture avec l'exercice traditionnel des pratiques de management, causée par les formes de travail flexibles, bouleverse l'organisation du travail et entraîne une déspatialisation du lieu de travail. Dès lors, selon Taskin (2003), le véritable enjeu du *flexwork* consiste à présent en la gestion de la distance à la fois physique et psychosociologique, causée par l'éloignement du travailleur de son environnement de travail habituel ou traditionnel (c'est-à-dire de ses collègues, des échanges informels, des espaces communs, ...) (Taskin L. , 2003). Au cœur de ce processus se pose la question de la productivité des travailleurs. Des recherches ont effectivement démontré que les espaces de travail, et en particulier leur agencement, sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le comportement et la productivité des travailleurs (Maher & von Hippel, 2005).

Ainsi, les conséquences à prévoir pour la santé, le bien-être et la productivité des travailleurs seront plutôt positives ou négatives selon l'aménagement et l'organisation du travail, et selon le travail mobile et flexible. En effet, cela dépend des stratégies de l'organisation ainsi que des personnes impliquées, à savoir les supérieurs, l'équipe et les collaborateurs.

CHAPITRE 2 : LA PRODUCTIVITE

L'économie moderne est passée d'une industrie agricole et manufacturière à une économie axée sur les services et la connaissance (Statista, 2020). Dans cette économie en mutation, de nouveaux facteurs importants sont apparus pour assurer la croissance économique et la performance des entreprises. Nous pouvons citer l'organisation du travail, la communication, les compétences humaines et la productivité (Kröll & Nüesch, 2017).

Les pays développés se distinguent des pays en voie de développement de par l'ampleur de la main-d'œuvre et la rareté du capital. Ainsi, les entreprises parviennent à être plus compétitives grâce à la combinaison entre ces facteurs de production dont l'efficacité se mesure par la productivité. En effet, le capital humain constitue de plus en plus la source majeure de l'avantage compétitif des entreprises. Comme l'affirme Drucker (1999), la compétence, l'efficacité et la productivité d'un individu font de lui une ressource rare, valorisée et convoitée par les entreprises pour maintenir leur avantage compétitif (Drucker P. , 1999).

Ainsi, la question de la productivité ne constitue plus uniquement une question économique mais tend aussi vers une dimension sociale. L'organisation est un construit social où la productivité de chaque travailleur est déterminée par la stratégie à adopter, les relations entre les différents acteurs et la contribution de chacun aux résultats de l'organisation.

1. Définition et concepts

Selon la science de l'étymologie, l'origine du concept de « productivité » vient du latin « productio », prolongation (du temps), construit à partir de « pro » qui signifie « en avant » et de « ducere » qui signifie « conduire ». En d'autres termes, la productivité est un mot dérivé de productif qui signifie « qui produit ; qui rapporte ».

En 1966, selon Schaller (as cited in Bendarkawi, 2020, p.253), le terme de productivité signifie, pour les individus, *« l'intelligence, la jeunesse, le progrès, un taux de croissance économique élevé, le dynamisme, la hausse des revenus de chacun, l'ère de l'abondance assurée dans l'avenir et la stabilité monétaire rétablie dans le présent »*. Par la suite, dans la littérature économique contemporaine, ainsi que dans le contexte industriel, la notion de productivité a évolué d'une notion de qualité à une notion de quantité (rapport mesurable) et d'efficacité. En effet, le concept de productivité est considéré comme un *« paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision »* (Hohmann, 2009, as cited in Bendarkawi, 2020, p.255) étant donné qu'il couvre non seulement une habitude de produire, mais aussi un résultat qui correspond au ratio entre la production d'un bien ou d'un service et les moyens mis en œuvre pour la réaliser. Autrement dit, il s'agit d'une *« mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise, un secteur et/ou une économie mettent à profit les ressources dont ils disposent pour fabriquer des biens ou prester des services »* (Conseil Economique et Social, 2017, p. 3).

Suite aux transformations dans le contenu du travail, une nouvelle approche de la productivité s'est développée. Le modèle industriel classique, qui considérait le profit et le volume des ventes comme seuls critères principaux de la productivité, est remis en cause. Dorénavant, l'accent est également mis sur l'aspect humain de la productivité, c'est-à-dire sur les compétences individuelles des travailleurs en termes de raisonnement, d'actions, de communication et sur leur capacité à affronter les événements et les incidents, à trouver des solutions et à fournir un service de qualité. Dans ce sens, c'est la manière dont les travailleurs mobilisent leur savoir et savoir-faire, dans un espace virtuel, qui détermine avant tout la productivité.

Finalement, étant donné les travaux de Hohmann (2009) et Bendarkawi (2020), on peut résumer la productivité à la notion d'efficacité si on définit l'efficacité comme « *le degré d'atteinte des finalités qu'elles soient économiques, sociales, éthiques, ou écologiques, etc* » (Bendarkawi, 2020, p.257). L'efficacité de l'organisation est déterminée lorsque les objectifs fixés sont atteints. Nous avons donc jugé opportun de retenir la définition de productivité donnée par Ruch (1994) et reprise par Neufeld et Fang (Neufeld & Fang, 2005, p.1038), qui citent :

« Au niveau individuel, la productivité est l'efficacité avec laquelle un travailleur applique ses talents et ses compétences pour effectuer un travail, en utilisant les matériaux disponibles, dans un temps spécifique ».

Il convient également de préciser que dans le cadre de notre mémoire, bien que la productivité puisse émerger dans différents domaines d'activités, nous nous tiendrons à la productivité individuelle qui se produit au sein des entreprises. Autrement dit, nous limiterons notre analyse de la productivité aux individus et à l'ensemble des activités internes à l'entreprise qui sont en relation directe avec le télétravail et les espaces de travail flexibles.

2. Ce que n'est pas la productivité : confusion de la productivité avec d'autres notions voisines

La notion de productivité est utilisée dans de nombreux domaines et sous différentes formes. Par conséquent, le concept de productivité continue à être incompris par beaucoup d'acteurs de la société. Ces-derniers confondent cette notion avec les notions de performance, d'efficacité, de rentabilité, de compétitivité et de production (Bendarkawi, 2020).

Tableau de synthèse 6 – Notions voisines à la notion de productivité et définitions

Notions voisines	Définitions
Performance	• La performance « <i>permet à l'organisation de réaliser d'une manière sûre tous les objectifs généraux qu'elle s'est tracés pour assurer son développement et sa pérennité, quelle qu'en soit leur nature (économiques, sociaux, éthiques, écologiques, etc.)</i> » (Bendarkawi, 2020, p.257). • La performance contient une triple idée (Jacquet, 2011, p. 2) : - « <i>Un résultat qui représente le niveau de réalisation des objectifs</i> » (Burlaud, 1995, as cited in Jacquet, 2011, p.2) ; - « <i>Une action, qui implique une production réelle, donc un processus</i> » ; - « <i>Un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité</i> ».
Efficience	• L'efficience indique « <i>le degré de réalisation des objectifs en considération de l'économie des ressources</i> » (Bendarkawi, 2020, p.258). • L'efficience qualifie « <i>l'action d'atteindre les objectifs fixés avec le minimum de moyens possibles</i> » (Ravelojaona, 2018, p. 3).
Rentabilité	• La rentabilité est « <i>la faculté d'un capital placé ou investi de dégager un résultat ou un gain exprimé en monnaie</i> » (Larousse, s.d.). • La rentabilité est la différence entre les recettes et les coûts de production (Bendarkawi, 2020).
Compétitivité	• La compétitivité est une performance améliorée de la productivité qui « <i>permet à une entreprise de diminuer ses coûts de production, de vendre davantage ses produits à meilleur prix et d'accroître relativement sa capacité concurrentielle. La productivité apparaît alors comme un moyen d'améliorer la compétitivité d'une entreprise [...]</i> » (Kaci, 2006, p.10). • La compétitivité constitue « <i>l'aptitude à soutenir durablement la concurrence</i> » (Naro, 2003, p. 4).
Production	• « <i>La production est l'activité économique d'une unité institutionnelle qui combine des facteurs de production 1 (travail, capital) afin de les transformer en produits 2 (biens, services) s'échangeant sur un ou plusieurs marchés</i> » (Ravelojaona, 2018, p.2). • « <i>La production est à la fois une activité consistant à créer des biens en combinant des ressources et le résultat de cette activité (la production d'un bien, la production des entreprises, etc.)</i> » (Pénin, s.d.).

Ainsi, le concept de productivité diffère des autres concepts. Premièrement, la notion de performance a une conception plus large que celle de productivité. Ensuite, l'efficacité introduit la notion d'optimisation (Jacquet, 2011). De ce fait, l'efficacité est question de « faire les bonnes choses » tandis que l'efficacité consiste à « faire les choses de la bonne façon ». Par ailleurs, la rentabilité n'est pas synonyme de productivité étant donné que la rentabilité dépend à la fois des évolutions de productivité et des variations de prix. En outre, la productivité est un moyen d'améliorer la compétitivité d'une entreprise. Toutefois, cette compétitivité ne dépend pas seulement de la productivité de l'entreprise mais dépend également de la relation qui existe entre la productivité et le prix des ressources utilisées. Finalement, les notions de productivité et de production sont liées mais reposent sur des idées différentes (Kaci, 2006). En effet, la productivité et ses gains peuvent se produire sans pour autant accroître la production (Kaci, 2006). Par exemple, il est possible de travailler sans parvenir à la production ou aux résultats espérés.

3. Mesurer la productivité au travail

Le terme de productivité mesure « *l'aptitude du travail humain à rendre des services en fonction du capital mis à la disposition de l'homme, mais il est évident qu'à égalité de qualification professionnelle et d'intensité dans le travail, l'importance des services rendus, c'est-à-dire la valeur de la production variera en fonction du capital investi* » (Dayre & Grimanelli, 1952, as cited in Bendarkawi, 2020, pp.253-254).

D'après les travaux de Drucker (1999) portant sur la performance des travailleurs, on peut identifier trois mesures clés de la productivité : la qualité, l'efficacité et l'innovation (Drucker P. , 2000) :

- La productivité du travailleur se traduit par la **qualité** de son travail. Cette qualité n'est pas la même selon que le travail soit intellectuel ou manuel. En effet, la productivité du travail manuel se mesure selon la quantité produite, tandis que la productivité du travail intellectuel est évaluée sur base de la qualité du service offert aux différentes parties prenantes de l'entreprise (qui est déterminée selon le degré de satisfaction de celles-ci).
- La productivité se mesure également par **l'efficacité** du travailleur qui correspond au rapport entre le résultat obtenu et les objectifs assignés. Le travailleur se doit de définir ses propres objectifs ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. Cette efficacité du travail est atteinte lorsque le travail de l'individu est aligné à la stratégie de l'entreprise et que celui-ci a utilisé les moyens appropriés pour le réaliser.
- La productivité du travailleur s'avère également être une question **d'innovation**. En effet, un travailleur est considéré comme productif lorsqu'il parvient à développer et mettre en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles méthodes.

En outre, la productivité est un indicateur clé de la performance économique de l'entreprise. Elle se mesure en calculant « *le rapport entre la production et l'ensemble ou une partie des ressources mises en œuvre pour la réaliser* » (Kaci, 2006, p.6). La production constitue la quantité de biens et services produits tandis que les ressources utilisées (ou les facteurs de production) renvoient au capital, au travail, aux matières premières, à l'énergie, ... (Kaci, 2006). Selon l'auteur, les mesures statistiques tendent généralement à mesurer davantage l'évolution de la productivité entre deux périodes plutôt que son niveau. Les statistiques les plus utilisées sont les mesures de croissance annuelle (qui comparent la productivité d'une année par rapport à celle de l'année précédente) car elles rendent compte de l'évolution de la productivité. Cette croissance de la productivité se mesure en comparant le progrès qui a été fait en matière de production à celui des ressources exploitées dans la production, dont voici la formule (Kaci, 2006) :

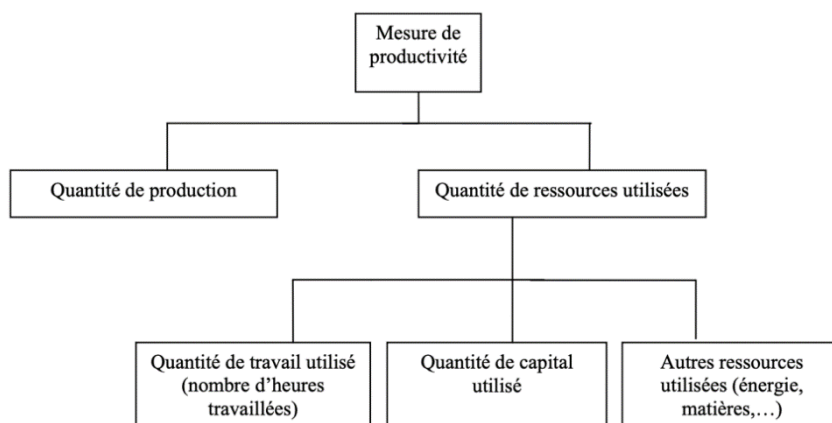
Variation en % de la productivité

$$= \text{Var. en \% de la production} - \text{Var. en \% des ressources utilisées}$$

Dès lors, une croissance de la productivité positive va de pair avec une augmentation de l'efficacité (Kaci, 2006).

Pour mesurer l'évolution de la productivité, plusieurs indicateurs peuvent être développés. Ces indicateurs peuvent être classés en deux grandes catégories : les indicateurs unifactoriels et les indicateurs multifactoriels (OCDE, 2002). La productivité peut être considérée selon un seul des facteurs de production (comme le capital ou le travail), ou selon tous les facteurs de production (ou intrants, ou ressources utilisées) combinés simultanément. En d'autres termes, l'évolution de la production peut être comparée à celle de tous les facteurs de production (productivité multifactorielle) ou à celle d'un seul facteur de production à la fois (mesure partielle de la productivité) (Kaci, 2006).

D'une part, la mesure partielle de productivité la plus utilisée est la productivité du travail. Celle-ci rend compte de la production réelle par heure travaillée (Kaci, 2006). Pour la mesurer, il convient de considérer le volume de production ainsi que celui des heures prestées. D'autre part, les mesures multifactorielles sont plus exigeantes en matière de données étant donné qu'elles nécessitent de connaître des données sur les facteurs de production, ainsi que sur le volume et la valeur de production (Kaci, 2006). L'auteur reprend sous forme d'un schéma les indicateurs premiers pour mesurer la productivité :



4. Variables prédictives de la productivité

Dans cette cinquième section du chapitre abordant le concept de productivité, nous analyserons et développerons les variables ayant un impact sur la productivité individuelle et professionnelle. En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise, l'un de ses principaux défis est d'atteindre la productivité optimale de ses employés. Divers leviers de différentes natures agissent directement sur celle-ci. Nous regrouperons ces différents facteurs ayant une influence fondée sur la productivité des travailleurs sous le terme de « variables prédictives » de la productivité.

4.1 Variables prédictives individuelles

Au sein d'une organisation, certaines variables individuelles ne peuvent être évitées. C'est le cas de l'expérience professionnelle, de la motivation des individus et de leur sentiment d'efficacité individuelle, qui dépendent eux-mêmes des relations interpersonnelles entre les employés. La volonté d'apprendre, la communication, la formation mutuelle et la reconnaissance font partie de ces facteurs interactionnels. Ensuite, ces variables interactionnelles dépendent elles-mêmes d'autres facteurs tels que l'éducation, l'expérience, la maturité, les compétences, etc. (Kosremelli Asmar & Wacheux, 2007). Ces facteurs interactionnels sont indispensables pour parvenir à une productivité optimale des employés.

4.1.1 La motivation

Lorsqu'il s'agit de l'épanouissement professionnel et de la productivité, une dimension importante est celle de la motivation. La motivation fait référence à l'énergie investie dans l'initiation et la régulation des actions liées au travail et qui détermineront la direction, l'intensité, la durée, la forme et l'efficacité de ces comportements (Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013). Il est important que les individus soient motivés à s'engager dans la voie de la performance au travail.

Vroom définit la motivation d'un individu en fonction de ses attentes et de ses chances de les réaliser (Vroom, 1964). Selon lui, l'être humain est considéré comme un être réflexif qui évalue ses

chances d'atteindre une performance et d'obtenir une récompense conforme à ses attentes, ce qui est utilisé par les managers pour motiver le personnel (Vroom, 1964).

La productivité professionnelle est fonction de la motivation des travailleurs. Pour Deci & Ryan (as cited in Vallerand, 2000), il existe deux types de motivations. Si l'action de l'individu a pour seul but de satisfaire son intérêt et son plaisir personnels sans vouloir une récompense extérieure, alors la motivation est intrinsèque. A l'inverse, si l'action de l'individu ne vise pas à satisfaire l'individu lui-même mais des raisons externes, alors la motivation est extrinsèque et la pratique de cette action se fait par un échange (punition, récompense, approbation, pression sociale, etc.) (Deci & Ryan, 1985, as cited in Vallerand, 2000). Ces auteurs ont révisé leur modèle quelques années plus tard, en remplaçant les termes de motivation intrinsèque et extrinsèque par une motivation autodéterminée et non autodéterminée. Elles étaient déterminées sur une échelle allant de l'amotivation à l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000). La situation est donc vécue différemment selon la personnalité des travailleurs et la nature de leurs tâches.

En outre, selon Mucchielli (2019), le travail d'équipe est un point essentiel pour une plus grande motivation et efficacité grâce à un échange éducatif dynamique, au partage d'expériences et à la construction de nouvelles idées. Il s'agit d'un cadre professionnel mais aussi personnel, car beaucoup de liens sociaux se construisent au travail et rendent le travail plus motivant pour le travailleur (Mucchielli, 2019). Selon la société Gamelearn (s.d.), l'attitude et l'énergie d'un employé détermineront en grande partie sa productivité, que ce soit en contexte professionnel ou non. Il convient donc de tenir compte de ces deux éléments étant donné qu'ils peuvent être facilement affectés par des variables externes. En effet, par exemple le niveau de responsabilité de la personne, son environnement physique de travail, l'attitude de ses collègues, les méthodes de travail et de gestion, le nombre de tâches à effectuer ou encore la pression subie peuvent faire évoluer une attitude potentiellement positive vers une attitude négative au bureau (Gamelearn, s.d.). Par ailleurs, les auteurs Storhay et Bouvard (2013) soulignent également que la culture d'entreprise joue un rôle important dans la motivation des employés. Ils affirment que le télétravail est un moteur pour le renouvellement de l'esprit d'entreprise. Les entreprises l'ont compris et tentent actuellement de remédier à cette situation (Storhay & Bouvard, 2013).

4.1.2 L'expérience professionnelle : apprentissage et enseignement

La notion d'expérience professionnelle est omniprésente à travers le concept de productivité. Disposer de l'expérience nécessaire pour réaliser une tâche constitue une condition qui contribue à celle-ci. L'expérience professionnelle ainsi que l'apprentissage et la formation sont donc essentiels pour atteindre le niveau de productivité requis pour une fonction.

Grasser et Rose (2001) ont étudié l'expérience comme facteur d'amélioration de la productivité au travail. La théorie économique néoclassique présente l'expérience sous deux formes d'analyse. La

première théorie est celle du capital humain qui examine l'expérience à travers la formation et l'apprentissage, et qui se situe au niveau de l'individu. La seconde analyse aborde l'expérience à travers l'économie (la fonction de production) et l'apprentissage sur le tas (Grasser & Rose, 2001).

La première théorie est celle du capital humain selon laquelle un individu qui participe au processus de production peut améliorer sa productivité par la formation sur le tas (Becker, 1962, 1964 ; Mincer, 1962, as cited in Grasser & Rose, 2001). Autrement dit, la productivité d'un employé peut s'accroître lorsqu'il apprend son métier directement auprès de ses collègues, par la pratique. Pour les auteurs, les travailleurs sont des individus hétérogènes du fait qu'ils n'ont pas les mêmes capacités productives nécessaires sur le marché du travail (Becker, 1975 & Mincer, 1993, as cited in Grasser & Rose, 2001). Ceci est dû au capital humain qui ne dépend pas seulement de l'expérience individuelle et professionnelle des individus mais aussi de leur éducation. En effet, les théoriciens du capital humain mettent en évidence l'influence de la formation initiale des individus et de leur expérience professionnelle sur l'accroissement de la productivité individuelle. Celle-ci résulte des compétences productives acquises à partir de ces deux sources importantes de compétences. D'un côté, l'éducation permet aux individus d'acquérir et de développer des capacités qui les rendent plus productifs (Suleman & Paul, 2007). D'un autre côté, l'expérience, en plus d'être un facteur d'amélioration de la productivité directe du travail, constitue une source de savoirs et de connaissances portant sur l'organisation et sur le processus de production. L'expérience consiste donc à la fois en un stock de capital humain (de par l'éducation formelle) mais représente aussi le moyen d'augmenter ce stock (par un apprentissage sur le tas). Dès lors, il convient d'investir dans l'expérience professionnelle et dans le développement des compétences des individus après leur éducation formelle afin qu'ils acquièrent les capacités nécessaires sur le marché du travail et en vue de favoriser la productivité du travail (Mincer, 1993, as cited in Grasser & Rose, 2001).

La deuxième théorie s'appuie sur l'expérience et la productivité du travail à travers la littérature économique. Généralement, la littérature économique n'analyse pas directement l'expérience mais traite des phénomènes qui s'en rapprochent, notamment la formation ou l'apprentissage par la pratique. On peut remarquer deux tendances systématiques concernant la fonction de l'expérience. Certaines théories économiques mettent en avant le rôle de l'expérience dans la coordination et dans les processus cognitifs (processus d'innovation, apprentissage organisationnel, ...), tandis que pour d'autres, l'expérience permet des gains de productivité immédiats (Grasser & Rose, 2001).

En outre, les auteurs Medoff et Abraham (1980) ont mené des analyses de données sur la valeur productive de l'expérience professionnelle. Leurs résultats indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre la productivité et l'expérience professionnelle. Il convient toutefois de préciser que ces résultats ne sont pas définitifs du fait de la petite taille de leur échantillon mais qu'ils confirment

l'hypothèse selon laquelle la formation ou l'apprentissage reçus grâce à l'expérience professionnelle augmente la productivité des travailleurs (Medoff & Abraham, 1980).

Néanmoins, Suleman et Paul (2007) ont aussi démontré une relation négative entre l'expérience professionnelle et la productivité des individus au travail du fait de quatre phénomènes :

- Les employés plus âgés (ayant été formés selon des modèles traditionnels d'organisation du travail) peuvent présenter des compétences obsolètes par rapport aux nouvelles générations d'employés (Suleman & Paul, 2007).
- L'obsolescence de compétences découle d'un effet de génération qui semble délimiter deux générations d'employés sur le marché du travail (Suleman & Paul, 2007).
- Le phénomène des préjugés sociaux et sectoriels par rapport aux plus âgés contribue également à une plus faible productivité de la part de ces derniers. En effet, d'après les observations des auteurs, ceux-ci connaissent des difficultés par rapport aux changements, et en particulier par rapport aux changements techniques (Suleman & Paul, 2007).
- Enfin, le quatrième phénomène considère l'ascension des travailleurs. Il s'agit de l'effet de sélection selon lequel les employés moins compétents dans les emplois de bas niveau ont tendance à moins évoluer professionnellement au cours de leur carrière (Suleman & Paul, 2007).

4.1.3 Le sentiment d'efficacité personnelle

L'efficacité personnelle, la reconnaissance pour la connaissance, le sentiment de compétence, le talent et le jugement des membres d'une équipe de travail représentent des dimensions essentielles à respecter pour chaque individu afin de faciliter la productivité individuelle. En effet, la théorie de Bandura sur l'apprentissage organisationnel se caractérise par le fait que la motivation personnelle dépend des croyances de l'individu sur sa propre efficacité (Taskin & Dietrich, 2020).

Dans la pyramide des besoins de Maslow (1943), le quatrième besoin de celle-ci constitue le besoin d'estime de soi et est divisé en deux parties. D'une part, il s'agit de la reconnaissance de soi, c'est-à-dire le désir de confiance en soi, de respect de soi, de sentiment de compétence, de réussite, d'indépendance. D'autre part, il s'agit d'une estime par la reconnaissance des autres, c'est-à-dire le désir d'être reconnu, d'être apprécié, d'avoir un statut et du prestige (Maslow, 1943). Divers comportements de contrôle ont un impact sur la confiance des travailleurs et peuvent jouer un rôle dans leur reconnaissance au travail (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020). Cette reconnaissance, qui contribue à la satisfaction au travail des employés, favorise la productivité et la performance des organisations (Applebaum et Kamal, 2000, as cited in Brun & Dugas, 2005).

Afin de favoriser la reconnaissance des employés, il est également important de mentionner le retour d'information comme un élément essentiel qui contribue au sentiment d'efficacité personnelle. En effet, selon Wiener de l'École des relations humaines (as cited in Taskin & Dietrich, 2020), le retour

d'information est un flux d'informations nécessaires formant une boucle fermée dans laquelle l'individu évalue les effets de ses actions et corrige son comportement futur en utilisant ses performances passées (Taskin & Dietrich, 2020). Par ailleurs, plusieurs auteurs montrent que les bureaux en espace ouvert augmentent les retours d'information et le partage d'informations, suite à une amélioration de la communication et de la collaboration, ce qui conduit à de meilleures relations sociales au sein de l'organisation et ce qui contribue à la productivité, à la satisfaction et à la motivation des travailleurs (Zalesny et Farace, 1987 ; Ornstein, 1989 ; Brennan et al., 2002, as cited in Taskin et al., 2019).

4.1.4 Résumé des variables prédictives individuelles

En conclusion, les facteurs individuels liés au travailleur sont susceptibles d'influencer l'émergence de la productivité au travail. Ce qui doit être mis en évidence à travers cette idée est que la productivité dépend en premier lieu de la motivation et de l'engagement des individus dans cette voie. Ces deux variables sont elles-mêmes influencées par la maturité, la formation et l'expérience de chaque individu. Il est également essentiel que les employés soient conscients de leur propre rôle, aient confiance en leurs propres capacités, compétences et niveau d'expertise, qu'ils les acceptent et reconnaissent les limites liées à leur discipline. Cette confiance découle entre autres du sentiment de compétence que peuvent ressentir les individus dans certains de leurs domaines d'expertise. La reconnaissance, notamment d'une action ou d'un comportement, par les pairs fait également figure de variable clé dans cette recherche de confiance.

4.2 Variables prédictives organisationnelles

Les variables influençant la productivité ne résident pas seulement au sein des employés mais aussi dans le contexte plus large de l'organisation qui agit de manière significative. Nous nommerons ces facteurs propres à l'organisation « les variables prédictives organisationnelles ». Celles-ci dépendent de l'environnement de travail. Ainsi, la structure organisationnelle, les valeurs et ressources de l'organisation sont des éléments influençant la productivité des employés.

La première variable organisationnelle principale recensée par la littérature, et notamment abordée par Rioux et al. (2013), susceptible de favoriser la productivité professionnelle concerne les **caractéristiques physiques du poste de travail** pouvant être mises en place au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les éléments tels que la proximité et la relation avec les collègues, la présence des équipements requis, le mobilier, l'aménagement et la conception de bureaux contribuent au bien-être des employés. Par conséquent, ce confort des employés est susceptible d'influer sur leur efficacité et productivité professionnelle (Rioux, Le Roy, Rubens, & Le Conte, 2013). De la même manière, Knight et Haslam (as cited in Rioux et al., 2013) affirment que les « bureaux dépouillés » (*lean office*), c'est-à-dire des bureaux non décorés, entraînent une plus faible productivité par rapport à des bureaux personnalisés par les employés eux-mêmes. Dès lors, ces espaces de travail facilitent la performance des

tâches, en ayant une influence sur la productivité des employés et en conséquence sur celle de l'organisation. Néanmoins, même si les aménagements de bureaux entraînent souvent des résultats positifs (Sanchez et al., 2007 ; Peters et al., 2014 ; Felstead et Henseke, 2017, as cited in Taskin, Caesens, & Donis, 2019), des recherches ont montré que les bureaux caractérisés par un aménagement ouvert et flexible peuvent aussi produire des effets contraires à ceux attendus en termes de productivité, de bien-être et de satisfaction professionnelle (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019). La conception des bureaux peut donc impacter la santé et les performances des employés. A titre d'illustration, un bureau transparent et à aire ouverte peut engendrer un accroissement de la distraction et de l'irritabilité, ce qui peut, sur le long terme, nuire à la santé et aux performances du travailleur de bureau (De Croon et al., 2005, as cited in Taskin et al., 2019).

En outre, dans la théorie de Maslow, les besoins physiologiques constituent les premiers besoins de la pyramide de Maslow. Ceux-ci sont définis comme les besoins primaires et nécessaires de la vie tels que l'air, le sommeil et la nourriture (Maslow, 1943). Ils constituent les moyens de subsistance et prévalent sur tous les autres. En contexte de travail professionnel, ce besoin se traduit par la possibilité de faire son travail. Il s'agit de disposer de l'équipement technique adéquat, mais aussi d'avoir un espace de travail qui y soit propice afin que les employés puissent réaliser leur travail (Gamelearn, s.d.). Ce besoin est considéré comme primordial pour la productivité professionnelle qui peut nécessiter, par exemple, d'outils informatiques rudimentaires pour pouvoir exercer une profession. De plus, les besoins physiologiques peuvent sembler proches du bien-être du travailleur, comme le souligne Francès (1995) dans son livre. Selon cet auteur, un travailleur qui n'a pas les bonnes **conditions psychologiques et physiques de travail** ne trouvera pas de motivation pour accomplir ses tâches et dès lors ne pourra être productif (Francès, 1995). La motivation constitue donc également une variable d'efficacité et de réussite organisationnelle.

Enfin, les investissements en **technologies** de l'information mise en place au sein de l'entreprise ainsi que les investissements complémentaires et les pratiques de gestion qui en découlent (réorganisations, changements de processus, faciliter l'utilisation, qualifier les employés pour l'utilisation, choisir une technologie qui correspond à la culture d'entreprise, etc.) constituent aussi un facilitateur et un accélérateur non négligeable pour la productivité (Aubert, Da Silva, Horner Reich, & Sauvageau-Franche, 2009).

4.3 Variables prédictives de régulation

Au-delà de ces premiers éléments, le leadership ainsi que la planification et l'établissement d'objectifs sont également des éléments primordiaux pour la régulation et la bonne mise en place d'un mécanisme productif.

Tout d'abord, selon la théorie des **objectifs** de Locke & Latham (Locke & Latham, 1968), des objectifs élevés conduisent à de meilleures performances que des objectifs faciles à atteindre, grâce à la

participation aux décisions, au retour d'information et à l'évaluation qui augmentent l'implication des individus (Taskin & Dietrich, 2020). Des tâches et objectifs panifiés et établis de façon participative et avec cohérence favorisent la performance professionnelle. En effet, selon la théorie de l'effet de but de Locke (1968), les personnes qui se fixent des buts sont plus motivées et plus performantes que les autres étant donné que l'objectif focalise l'attention, mobilise les efforts sur les tâches permettant de l'atteindre et facilite le développement de stratégies adéquates.

Ensuite, selon les professeurs d'université Malcourant et Gobert (2019), la performance d'une entreprise dépend avant tout de la qualité de son **leadership** dans sa manière de gérer une organisation. La personnalité ainsi que le style de gestion du chef d'équipe auront une influence sur la productivité des employés (Malcourant & Gobert, 2018-2019). Afin de stimuler la productivité d'une équipe, le chef d'équipe se doit d'être honnête, équilibré et être une personne de confiance dans sa manière de superviser celle-ci. Il est également important d'évoquer le style de gestion mis en place par les leaders. En effet, selon plusieurs auteurs (Henneman et al., 1995 ; Conference Board du Canada, 2008 ; San Martin Rodriguez et al., 2002 ; as cited in Aumais et al., 2012), la collaboration inter-équipes ainsi que leur productivité peuvent être considérablement influencées par le style de gestion de leur leader. Aussi, plusieurs études affirment que la collaboration entre employés contribue à leur productivité (Johnson & collab., 1981 ; Hansen & Nohria, 2004 ; Frost & Sullivan, 2006, as cited in Aumais et al., 2012). Pour faciliter une telle collaboration entre les membres d'une équipe, il est essentiel que les gestionnaires aient beaucoup d'influence sur leurs employés, qu'ils promeuvent une vision partagée entre tous les membres de leurs équipes, et qu'ils créent un engagement auprès de chaque membre vers un objectif commun accepté par tous (Aumais, Laflamme, & Venne, 2012). Par ailleurs, l'étude de ces auteurs souligne une collaboration et, conséquemment, une productivité affectée négativement suite à une information qui circule difficilement, à un mauvais climat de travail et à une organisation du travail inefficace (Aumais, Laflamme, & Venne, 2012).

Par conséquent, l'amélioration des performances au travail dépend du **climat de travail**, notamment d'une bonne relation avec le gestionnaire, d'un soutien organisationnel et de supervision, et d'une autonomie accrue (Clarke & Holdsworth, 2017). En d'autres termes, le contexte de travail, lorsqu'il constitue un climat de confiance, est positivement lié à la performance d'équipe dans la mesure où il favorise des mécanismes collaboratifs comme, par exemple, une vision commune, une compréhension réciproque, une vision partagée, de bonnes relations entre départements, etc (Kahn, 1996, as cited in Aumais et al., 2012). Selon Clarke & Holdsworth (2017), de nombreuses études affirment qu'un manque de confiance de la part des managers d'équipes vis-à-vis de leurs employés est généralement une des premières explications des problèmes de gestion. Ce manque de confiance peut être dû à de mauvaises expériences passées (Clarke & Holdsworth, 2017). Dès lors, afin que les employés puissent travailler de manière efficace et productive, il est essentiel que les gestionnaires leur fassent confiance, même lorsqu'ils ne sont pas supervisés (Clarke & Holdsworth, 2017).

4.4 Relation entre les variables prédictives : la responsabilisation

A travers cette analyse des facteurs de la productivité, la responsabilisation représente l'aspect critique ayant l'impact le plus significatif sur les variables prédictives qui expliquent la productivité des travailleurs (loyauté, motivation, sentiment d'efficacité personnel, processus d'apprentissage et d'établissement des objectifs).

Selon les auteurs Chaher et Ali Dhen (2007), la responsabilisation permet de développer la loyauté des travailleurs (Chaher & Ali Dhen, 2007). En effet, la loyauté et l'engagement de ceux-ci sont renforcés s'ils ont le sentiment d'être impliqués et écoutés dans les décisions stratégiques relatives à leur domaine d'expertise. Ensuite, la responsabilisation détermine également la motivation des employés. En effet, selon les auteurs, pour rester motivés, les travailleurs ont besoin de reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Cette reconnaissance se crée essentiellement au travers de leur implication dans les décisions relatives à leur domaine de compétences, et au travers de la communication de leurs supérieurs sur l'état d'avancement et les résultats de leur travail (Chaher & Ali Dhen, 2007). En outre, la responsabilisation permet aux travailleurs de participer dans la fixation de leurs objectifs et tâches à accomplir. Ceci ne peut être mené efficacement que si les travailleurs bénéficient d'une certaine liberté dans leur travail et leur tâche à accomplir. En devenant responsables, les travailleurs peuvent exposer leurs qualités professionnelles, personnelles et relationnelles, veiller sur la qualité et l'efficacité de leur travail, et définir leurs objectifs (Chaher & Ali Dhen, 2007). Enfin, la responsabilisation s'avère également étroitement liée au processus d'apprentissage des travailleurs et à leur expérience professionnelle. En effet, une certaine responsabilité et liberté dans leurs tâches à accomplir sont nécessaires afin qu'ils puissent continuellement développer leurs savoirs et compétences dans leur domaine (Chaher & Ali Dhen, 2007).

Ainsi, la responsabilisation renvoie à la culture à développer au sein de l'entreprise et aux variables prédictives de la productivité. En effet, les auteurs Chaher et Ali Dhen (2007) affirment que la productivité des travailleurs dépend principalement du climat de travail. Un climat favorisant la responsabilisation des individus, leur autonomie, la communication avec leurs supérieurs et leur participation aux décisions clés, permet aux travailleurs de mieux cerner les résultats attendus et les objectifs de leur organisation (Chaher & Ali Dhen, 2007).

4.5 Résumé des variables prédictives

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des variables prédictives du processus de productivité. Il se divise en trois colonnes pour représenter les trois sections de facteurs que nous venons d'analyser. Notons que ce tableau reprenant les variables ayant un impact sur la productivité professionnelle n'est pas exhaustif. En effet, nous avons ici cherché à citer les principaux antécédents

inhérents aux individus, aux organisations et à leurs espaces de travail. Par conséquent, il existe un grand nombre d'autres facteurs qui ont également une influence dans le degré de productivité.

Tableau de synthèse 7 - Les variables prédictives de la productivité professionnelle

Variables prédictives		
Responsabilisation		
Facteurs individuels	Facteurs organisationnels	Facteurs de régulation
<u>Motivation</u> - Engagement de l'individu - Motivation intrinsèque - Motivation extrinsèque - Travail d'équipe	<u>Environnement de travail</u> - Valeurs et ressources de l'organisation - Caractéristiques physiques du poste de travail	<u>Planification et établissement d'objectifs</u>
<u>Expérience professionnelle : apprentissage et enseignement</u> - Éducation formelle et expérience individuelle - Formations et apprentissage par la pratique - Développement de compétences productives	<u>Conditions psychologiques et physiques de travail</u>	<u>Définition des tâches à accomplir</u>
<u>Sentiment d'efficacité personnelle</u> - Reconnaissance - Sentiment de compétence - Talents - Jugement des autres membres d'une équipe de travail	<u>Technologies</u>	<u>Style de leadership</u>
		<u>Climat de travail</u>

5. La productivité : enjeux pour le Management Humain

Suite à plusieurs leviers, la Société se transforme et, en parallèle, les modes d'organisation du travail et de gestion des entreprises se renouvellent. Ce changement s'opère non seulement dans la sphère professionnelle mais également dans la sphère privée où les attentes des individus au travail, comme dans leur vie, évoluent. Dans ce contexte, les professionnels RH poursuivent plusieurs objectifs qui résument, entre autre, les enjeux de productivité pour le management humain. La productivité des travailleurs n'est pas une fin en soi mais comment le management humain encadre-t-il la productivité individuelle ?

5.1 Rôles de soutien

En vue de contribuer à la performance de l'entreprise, les auteurs Taskin et Dietrich (2016) soulignent l'importance pour le management humain de remplir une fonction de support à trois niveaux.

Premièrement, le département RH encadre la productivité en assurant une communication et une écoute régulière de tous les membres du personnel afin de créer un lien avec eux et de leur donner le sentiment d'être soutenus (Taskin et al., 2019). Le département RH accomplit d'une certaine manière un rôle de soutien au personnel. Il s'agit de soutenir la productivité des travailleurs en leur expliquant ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas, en étant plus flexible pour mieux répondre à leurs questions et à leurs besoins, en leur fournissant des informations commerciales et en les informant de ce qui se passe dans l'organisation. De cette façon, le management humain maintient le lien et la cohésion au sein des équipes, leur loyauté et leur motivation qui constituent trois variables essentielles pour mobiliser la productivité des travailleurs.

Deuxièmement, la fonction RH doit aussi adopter un rôle de soutien économique. Comme l'affirment certains auteurs (Snell et al., as cited in Taskin et Dietrich, 2020), le rôle de la GRH est, entre autres, de maximiser la productivité de l'entreprise. Pour ce faire, le management humain doit envisager une série de mesures de réduction des coûts. En effet, il est essentiel d'optimiser les ressources en vue de la productivité. Le spécialiste des ressources humaines doit s'assurer que le talent humain est employé de manière efficace et efficiente en vue d'accomplir et d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Mathis et al., 2014, as cited in Taskin et Dietrich, 2020). Les auteurs Macky et Boxall (2007) sont du même avis et soulignent l'enjeu pour l'organisation et le management humain de rendre les travailleurs productifs à des coûts raisonnables (Macky & Boxall, 2007). Le management humain est donc appelé à développer un rôle de soutien à l'entreprise qui doit contribuer à la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur le capital humain car ce sont les personnes qui engendrent la performance de l'entreprise (Snell et al., 2016, as cited in Taskin & Dietrich, 2020).

Enfin, le management humain est aussi amené à apporter un soutien à la direction. L'enjeu dans ce cas-ci est de conseiller la direction et d'aider les départements et cadres supérieurs à fonctionner

efficacement afin d'atteindre leurs objectifs commerciaux. Selon Roger (as cited in Le Boulair & Retour, 2008), le management humain encadre la productivité des travailleurs en adoptant un rôle de « leader » qui consiste à contribuer à la prise de décision stratégique dans l'entreprise et à faire en sorte que la stratégie de l'entreprise soit comprise et relayée par chacun des acteurs impliqués.

5.2 Expertise RH

La GRH mobilise la productivité des travailleurs essentiellement à travers trois variables médiatrices : la loyauté des travailleurs, leur motivation et le partage de leur savoir (Chaher et Ali Dhen, 2007). Par ses pratiques de management humain (telles que la sélection et le recrutement, les systèmes de rémunération, la gestion des carrières, la formation, l'appréciation et l'évaluation, la communication et la participation à la prise de décision), la GRH parvient à encadrer la productivité individuelle. Ainsi, la GRH, en permettant l'intégration des connaissances des travailleurs au sein des compétences organisationnelles, leur bien-être, leur loyauté, et leur motivation parvient à encadrer leur productivité (Taskin & Dietrich, 2020). Il convient de remarquer qu'une pratique de GRH ne peut être évaluée de manière isolée mais s'apprécie en fonction de sa concordance avec les autres stratégies de l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2020).

En outre, Taskin et Dietrich (2020) soulignent que certaines activités du département RH créent davantage de valeur pour l'entreprise que d'autres activités, et permettent donc de mieux mobiliser la productivité des travailleurs. En effet, d'après les auteurs, il a été établi l'idée selon laquelle il existe des pratiques de GRH, notamment le coaching ou les activités en faveur de la diversité, qui permettent de mieux encadrer la productivité des travailleurs que d'autres pratiques RH. Ces activités « à haute performance » mènent conséquemment les entreprises qui y recourent à des performances supérieures (Taskin & Dietrich, 2020).

En conclusion, ces rôles et activités amènent les responsables RH à développer l'expertise RH qui constitue une compétence essentielle pour la productivité des travailleurs. Détenir cette expertise en ressources humaines est important afin de mener à bien les activités RH (Taskin & Dietrich, 2020). Des études (Janz & al., 1997 ; Kubo & Saka, 2002 ; Taylor & al., 2001, as cited in Chaher et Ali Dhen, 2007) ont montré que ces pratiques de la GRH peuvent avoir un impact déterminant dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des travailleurs. En effet, le management humain établi et partage des pratiques RH qui garantissent les capacités des individus et contribuent à l'élaboration de processus efficaces et à leur qualité (Taskin, et al., 2019). Cette expertise consiste à connaître les métiers « de base » de la GRH qui, dans une perspective de management humain, consiste à savoir gérer une équipe, des personnes, des processus et des projets. Dans ce rôle d'« expert fonctionnel », le management humain peut donc mieux encadrer, mobiliser et contribuer à la productivité.

5.3 Flexibilité et adaptabilité

Afin que l'organisation puisse s'adapter rapidement aux changements de l'activité économique et productive, la GRH doit rendre l'organisation du travail la plus flexible possible. Cette agilité permettra à l'entreprise de s'adapter en permanence, sur le long terme, aux transformations de l'activité (Macky & Boxall, 2007) et de maintenir ainsi son avantage compétitif. Pour ce faire, l'enjeu pour le management humain consiste à aligner les stratégies RH sur la stratégie de l'entreprise. Taskin et Dietrich (2020) soulignent qu'une pratique de GRH ne peut être évaluée de manière isolée mais s'apprécie en fonction de sa concordance avec les autres stratégies de l'entreprise. Elle relie les objectifs de l'entreprise à la GRH en vue d'améliorer la productivité des travailleurs et de développer une culture d'entreprise favorisant l'innovation et la flexibilité (Truss & Gratton, 1994, as cited in Chaher et Ali Dhen, 2007). Les actions et activités RH sont donc tenues de s'aligner aux spécificités du contexte organisationnel, économique, culturel et technologique de l'organisation concernée (Taskin & Dietrich, 2020).

6. En guise de conclusion

Nous avons commencé par décrire le concept de « productivité » et mis en avant, sous forme d'un tableau, d'autres notions voisines qui s'y rapportent fortement mais qui ne constituent pas des synonymes. Dans un deuxième temps, nous avons abordé les trois mesures clés de la productivité ainsi que les indicateurs clés à mobiliser pour mesurer la productivité. Ensuite, nous avons exploré les diverses variables prédictives (les antécédents) qui sont à l'origine du concept de productivité. Nous avons développé et distingué de multiples leviers ayant une influence sur la productivité. Durant notre analyse, nous avons aussi décelé trois grandes familles de variables : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs de régulation. Nous avons dressé un tableau « variables prédictives » qui reprend, sous forme de liste, ces trois familles de facteurs, ayant comme point commun la variable « responsabilisation ». Enfin, nous avons présenté les enjeux que la productivité d'une entreprise peut représenter pour le management humain. Ces enjeux se résument à la contribution de la GRH à la productivité des travailleurs, dans un contexte où la stratégie RH doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise. La gestion stratégique des ressources humaines, en redéfinissant les notions d'objectifs, de performance, d'innovation et de flexibilité, renvoie alors à une nouvelle mission des professionnels de la GRH et à de nouvelles priorités pour le management humain.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons établir un premier lien entre les pratiques de GRH, la productivité et les modes de travail de l'entreprise. Selon Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan (2010), le télétravail peut avoir un impact sur les qualités motivationnelles au travail (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), et ainsi sur la productivité individuelle. Pour Neufeld & Fang (2005), cela s'explique par l'augmentation du degré d'isolement professionnel et la perte de connectivité et

d'interactions sociales (Neufeld & Fang, 2005). Dès lors, si Frances (1995) souligne le lien direct entre la motivation et l'efficacité des employés par une corrélation positive et significative (Francès, 1995), nous pouvons également faire le lien avec le désir des employeurs d'accroître le bien-être, la loyauté, la motivation et par conséquent la productivité des travailleurs, à travers des modes de travail stimulants.

Pour clôturer, il convient de préciser que, suite à la crise sanitaire que le monde vit actuellement, les pratiques de GRH et les enjeux pour le management humain doivent s'adapter au contexte actuel et instaurer un télétravail presque permanent afin de soutenir les travailleurs et d'améliorer autant que possible leur productivité. Nous soulèverons ce point plus loin dans notre travail pour analyser et considérer la productivité à travers le télétravail permanent mis en place suite à la crise Covid-19 auquel le monde professionnel doit faire face aujourd'hui.

CHAPITRE 3 : PRODUCTIVITE ET FLEXWORK

Les deux chapitres précédents présentent en détails les concepts de *flexwork* et productivité. A présent, nous pouvons discuter des éventuels liens existants entre la mise en place du travail flexible dans les entreprises et la productivité de l'organisation. Certaines études démontrent l'existence d'une relation positive entre ceux-ci (Eaton, 2003), alors que d'autres ne perçoivent pas d'évidence directe entre le *flexwork* et la productivité (De Menezes & Kelliher, 2011).

Afin de mieux comprendre ce lien, nous allons nous pencher sur les impacts que peut produire la mise en place du *flexwork* sur la productivité, à travers différentes variables, composées elles-mêmes de différents facteurs. Dans un premier temps, nous verrons que le travail flexible mène à une augmentation de la productivité de l'organisation. Ensuite, à l'inverse, nous verrons que certains auteurs pointent les effets néfastes de ces nouvelles formes du travail, affectant négativement la productivité et d'autres facteurs.

Par la suite, nous aborderons les enjeux pour les ressources humaines concernant la mise en place du *flexwork* par rapport à la productivité. Enfin, nous exposerons les variables que nous exploiterons lors de la deuxième partie de ce mémoire, ainsi que la problématique de recherche.

1. La mise en place du *flexwork* dans les entreprises

Selon Caillier (2015), la clé de la mise en œuvre du télétravail réside dans les mesures prises par le manager, qui doit organiser des réunions périodiques entre les travailleurs d'une même équipe, même si ceux-ci ne sont pas physiquement présents. L'objectif est de maintenir la cohésion de l'équipe. Cette cohésion dépendra naturellement de la culture de l'entreprise. Afin de ne pas se sentir seuls et de conserver une certaine motivation, les télétravailleurs ont tendance à s'inscrire sur des réseaux sociaux professionnels pour partager leurs connaissances, ou à se déplacer vers des espaces de travail commun pour permettre la circulation et le partage des connaissances et des compétences de chacun tout en favorisant leurs relations. Il serait donc possible de créer une communauté professionnelle physique et virtuelle (Caillier, 2015). Selon Thomas et Durand (2020), les pratiques les plus efficaces en matière de productivité à distance sont celles qui reposent sur l'autonomisation, la collaboration, la confiance et les objectifs axés sur les résultats. Ces pratiques peuvent accroître la motivation du télétravailleur (Thomas & Durand, 2020). Cependant, Hertel, Geister et Konradt (2005) mettent en avant différents types de contrôle (Hertel, Geister, & Konradt, 2005). Certains responsables des ressources humaines font simplement confiance à leurs employés et les laissent travailler. D'autres fixent des objectifs quotidiens ou hebdomadaires et demandent un retour d'information ou des rapports périodiques. Certains contrôlent régulièrement l'état de connexion des employés ou passent des appels téléphoniques spontanés à leur personnel. Ils examinent le nombre de courriels ou d'appels passés par jour. Enfin, certains assurent un

contrôle à l'extrême, en mesurant jusqu'à la minute de connexion, ou en mesurant le nombre de « clics » ou de mouvements de souris (Hertel, Geister, & Konradt, 2005).

2. Impacts positifs de la mise en place du *flexwork* sur la productivité

Le *flexwork* permettrait à l'organisation d'améliorer la productivité des employés. Ci-après sont exposés les impacts de la mise en place du *flexwork* sur la productivité.

Le télétravail, rappelons-le, permet « *l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance [...]* » (Taskin, 2006, p.3). Cette flexibilité de l'emplacement du travail permet et encourage les employés pratiquant le télétravail à mieux s'organiser et surtout, à mieux organiser leur journée (Gajendran & Harrison, 2007). Les employés utilisent des stratégies qui leur sont propres pour maximiser leur productivité, notamment par le biais de la proactivité (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ils y voient la possibilité de planifier leurs journées selon leurs tâches et leurs priorités, et cette implication peut mener à une flexibilité interne à l'organisation. Cette flexibilité interne favorise l'efficacité des employés en ce qui concerne la coordination et l'exécution de leurs tâches (Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer, & José Vela Jiménez, 2007). Cette même étude précise qu'il est possible d'augmenter l'implication des employés en combinant le télétravail aux horaires flexibles. Outre la flexibilité interne, une planification de leur journée de travail conduit également les télétravailleurs à se sentir plus autonomes (Gajendran & Harrison, 2007). Selon Clarke et Holdsworth (2017), cette autonomie renforce la perception de responsabilité des employés qui pratiquent alors une manière de travailler plus indépendante et de ce fait, plus efficace : les employés se voient prendre certaines décisions eux-mêmes, sans devoir consulter leur supérieur à tout moment. De manière semblable, les cadres peuvent également travailler sans être dérangés constamment (Clarke & Holdsworth, 2017). L'auteur Loscocco (1997) présente un avantage considérable concernant l'autonomie accordée aux employés dans le cadre du *flexwork* : ceux-ci se sentent plus satisfaits, plus impliqués dans leurs tâches et plus productifs (Loscocco, 1997).

De plus, la possibilité pour les employés de pouvoir travailler depuis leur domicile ou à partir de télécentres leur permet d'exécuter des tâches qui demandent plus de concentration (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019). En effet, certaines formes de *flexwork*, comme les open spaces, sont assez bruyantes pour pouvoir exécuter certaines tâches. Le télétravail permet ainsi aux employés de mieux se concentrer et de se sentir plus efficaces (Clarke & Holdsworth, 2017). De plus, cela permet de diminuer les trajets domicile-travail qui peuvent parfois être stressants. En effet, d'après une étude menée par Hehn, Leonard et Thaon (2020), des témoignages indiquent que les trajets domicile-travail angoissent davantage les personnes que le travail en lui-même (Hehn, Leonard, & Thaon, 2020).

Kroll et al. ont conclu, d'après une étude menée en 2017 sur l'importance de la gestion du stress, que le télétravail mène à une augmentation importante de la satisfaction au travail. En effet, le télétravailleur peut organiser son horaire comme il le « souhaite » et cela lui donne l'opportunité de

mieux gérer d'autres tâches liées à sa vie privée, comme la garde des enfants (Kröll, Doeblér, & Nüesch, Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work, 2017). Gajendran et Harrison (2007) rejoignent cette conclusion en affirmant que le télétravail permet une plus grande flexibilité entre la vie privée et la vie professionnelle et vont plus loin en démontrant qu'un bon équilibre entre ces deux concepts a un effet positif sur la performance des employés (Gajendran & Harrison, 2007). Par ailleurs, selon des témoignages recueillis au cours d'une étude menée par Clarke et Holdsworth (2017), les employés se sentent davantage productifs lorsqu'ils ont droit à un ou plusieurs jours de télétravail par semaine car cette pratique leur permet de mieux se sentir (augmentation du bien-être et meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle) et de créer des attitudes positives envers leur travail (Clarke & Holdsworth, 2017). Certains employés ont également le sentiment d'augmenter leur productivité en travaillant dans ces nouvelles conditions de travail (Perry-Smith & Blum, 2000). Aussi, d'autres ne perçoivent pas d'amélioration de leur efficacité mais se sentent plus productifs aux yeux de leur responsable (Gajendran & Harrison, 2007). Cette impression pourrait provenir du fait que certains collaborateurs prestent plus d'heures. Par conséquent, ils ne se sentent pas particulièrement plus productifs en télétravail (Peters, Den Dulk, & Van der Lippe, 2009).

Plusieurs études démontrent une augmentation de la productivité au sein d'une organisation à travers des facteurs, tels que la productivité de chaque membre, la communication, ... Par ailleurs, la perspective principale de l'implémentation du *flexwork* est de favoriser la productivité tant organisationnelle que personnelle (Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Le télétravail permet aux employés de prendre plus de décisions sans se rapporter à leur supérieur. Selon Clarke et Holdsworth (2017), les télétravailleurs trouvent que ce processus de décision améliore le comportement des collègues : les employés sont moins accessibles pour des questions parfois mineures, ce qui les pousse à prendre des décisions par eux-mêmes. De ce fait, ils perturbent moins le travail de leurs collègues. Ils y voient alors une augmentation de la productivité de leur équipe (Clarke & Holdsworth, 2017).

Selon Oldham et Brass (1979), les bureaux partagés et les bureaux ouverts permettent aux collaborateurs de partager davantage d'informations, de communiquer efficacement et d'améliorer les relations sociales (Oldham & Brass, 1979). En effet, grâce à la suppression de barrières physiques telles que présentes dans les bureaux individuels, la communication est plus effective et peut se faire de manière plus spontanée et informelle (Dunbar, 1995). Des informations utiles sont partagées en temps utile (Rasila & Jylhä, 2015). Par ailleurs, plusieurs autres études démontrent l'importance et l'amélioration de la communication, en particulier dans les bureaux ouverts, car ceux-ci permettent un contact direct entre les collaborateurs (Bouttelier, Ullman, Schreiber, & Nael, 2008). Les avantages cités ci-dessus augmentent la satisfaction et la motivation des employés au travail, ce qui mène naturellement à une meilleure productivité (Oldham & Brass, 1979). Brennan et al. (2002) rejoignent cette conclusion en ajoutant qu'une meilleure collaboration permet d'améliorer les relations sociales, la satisfaction au travail, la motivation, et la productivité (Brennan, Chugh, & Kline, Traditional Versus Open Office

Design: A Longitudinal Field Study, 2002). D'après certains témoignages recueillis dans une étude, les collaborateurs considèrent le *flexwork* comme étant un mode de travail « confortable » du fait de pouvoir plus facilement partager et intégrer leurs savoirs, et travailler en équipe (et ce, dans différentes atmosphères) (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019).

Du côté des managers, ceux-ci perçoivent les collaborateurs qu'ils supervisent comme étant plus organisés et plus productifs grâce au *flexwork*. Les managers trouvent que de manière générale, les employés essaient de s'organiser de manière optimale lorsqu'ils sont en télétravail, dans le but de rendre leur journée de travail efficace. Outre la productivité personnelle qu'engendre le *flexwork*, celui-ci permet aussi une forme de productivité organisationnelle : par exemple, le bureau est plus calme si certains collaborateurs sont en télétravail, ce qui permet à ceux présents sur le site d'être moins dérangés par les collègues ou par d'autres facteurs perturbants (Clarke & Holdsworth, 2017). Un « effet d'influence » a également été remarqué par Rockmann et Pratt (2015) : les personnes travaillant de manière flexible influencent indirectement leurs collègues à adopter le même style de travail et à se rendre plus flexibles. Cet effet de « contagion » est profitable à la productivité organisationnelle (Rockmann & Pratt, 2015).

Pour conclure cette section, le *flexwork* impacte positivement la productivité des individus à travers plusieurs facteurs (Perry-smith & Blum, 2000).

3. Impacts négatifs de la mise en place du *flexwork* sur la productivité

A présent, nous allons nous intéresser aux études traitant des impacts négatifs du *flexwork* sur la productivité, à travers plusieurs facteurs qui impactent celle-ci : l'insatisfaction, l'interdépendance des tâches et la socialisation (De Croon, Sluiter, Kuijer, & Frings-Dresen, 2005).

Premièrement, il semble que l'insatisfaction au travail ait un impact sur la productivité des employés. Selon certains auteurs, une insatisfaction générale due à plusieurs facteurs est ressentie par les travailleurs flexibles. La variable la plus apparente est le bruit (Frontczak, et al., 2012). Dans les espaces de travail tels que les bureaux ouverts et les bureaux partagés (espaces de travail également dit ouverts), les barrières physiques entre les collaborateurs sont minimales. Par conséquent, le bruit est omniprésent pour tous les collaborateurs présents sur le site et celui-ci est perturbant et dérangeant pour la concentration au travail (Seddigh, Berntson, Bodin Danielsson, & Westerlund, 2014). De manière générale, la distraction semble être le plus grand problème dans les nouvelles formes de travail. Les travailleurs ne sont pas seulement distraits par le bruit environnant, mais sont également dérangés par les interruptions (indépendantes de leur volonté). La proximité des bureaux étant grande, les collaborateurs sont facilement distraits par les personnes les entourant, par le flux de passage plus considérable dans les bureaux à certaines heures (Haynes, Suckley, & Nunnington, 2017). La communication peut, elle aussi, être une forme de distraction. Nous avons vu que la communication est

renforcée grâce au *flexwork*, mais Banbury et Berry (2005) ont conclu qu'une trop grande communication entre collègues est source d'interruption et de distraction (Banbury & Berry, 2005). Des interactions trop intenses ne sont pas spécialement bénéfiques aux employés, car ceux-ci retrouvent le besoin à certains moments de s'éloigner physiquement et psychologiquement des occupations professionnelles (Haynes, Suckley, & Nunnington, 2017). Heerwagen et al. (2004) ont conclu que la possibilité de travailler sans être interrompu ou distrait contribue à une meilleure collaboration entre les travailleurs (Heerwagen, Kampschroer, Powell, & Loftness, 2004) et Hedge (1982) associe la collaboration des travailleurs à leur productivité (Hedge, 1982). Certains espaces de travail ne permettent pas de fuir l'environnement bruyant, perturbant et les travailleurs ont donc l'impression d'être moins productifs (Haynes, Suckley, & Nunnington, 2017). Il a d'ailleurs été démontré que dans les bureaux mixtes, c'est-à-dire des bureaux ouverts contenant des espaces clos, les travailleurs se sentent plus satisfaits (De Been & Beijer, The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support, 2014) pour la simple raison que cela leur donne la possibilité de travailler de manière individuelle (Sundstom, Town, Rice, Osborn, & Brill, 1994). Un dernier point lié à l'insatisfaction est le manque d'intimité pour les collaborateurs travaillant dans des espaces ouverts (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019). La proximité des bureaux conduit à un manque de respect de la vie privée (Hedge, 1982). Le sentiment d'appartenance est alors remis en doute et cela peut mener à des soucis d'investissement au travail (Hirst, 2011). Les personnes travaillant dans des bureaux partagés font également face à un problème d'appartenance et d'insatisfaction à cause du fait qu'ils ne peuvent pas personnaliser leurs bureaux et se l'approprier (Baldry & Barnes, 2012).

De plus, la difficulté à se concentrer et la distraction peuvent affecter le bien-être des employés. Ceux-ci peuvent ressentir une forme d'irritation (Pullen & Bradley, 2004), de frustration, et leur niveau de stress peut s'intensifier (Haynes, Suckley, & Nunnington, 2017). Smith-Jackson et Klein (2009) évoquent même un stress excessif pour les personnes travaillant dans des bureaux partagés (Smith-Jackson & Klein, 2009). Pour conclure, une insatisfaction générale apparaît lorsque les travailleurs ne peuvent pas contrôler des facteurs tels que le bruit, la lumière et la température (Samani, 2015).

Deuxièmement, la coordination et l'organisation joue un rôle d'autant plus important pour le bon fonctionnement du travail flexible et surtout pour la préservation de l'efficacité au travail (Clarke & Holdsworth, 2017). Un problème de productivité peut survenir si l'organisation de ces modes de travail, tels que le télétravail associé aux espaces ouverts, n'est pas suffisante. A titre d'illustration, des situations dans lesquelles les travailleurs ne sont pas avertis lorsque leurs collègues sont en congé ou en télétravail (Levit, 2018). La nature de l'équipe de travail joue un rôle dans le bon déroulement du travail flexible. En général, les superviseurs des équipes qui sont interdépendantes, c'est-à-dire qui effectuent des tâches fortement reliées les unes aux autres, ne sont pas convaincus par ce mode de travail. Le *flexwork* pourrait impacter négativement l'efficacité de leur équipe (Lembrechts, Zanoni, & Verbruggen, 2016). Par conséquent, le *flexwork* a un effet négatif sur ce type d'équipe (Vidyarthi, et al.,

2016). Pour préserver cette efficacité, il faut s'assurer que chaque tâche puisse être couverte par différentes personnes de l'équipe, ce qui implique un stress supplémentaire pour les managers (Clarke & Holdsworth, 2017).

Troisièmement, la socialisation a également un impact sur la productivité. La mise en place du *flexwork* détériore les relations sociales (Hirst, 2011). Une des raisons est la déconnexion sociale qui survient entre les personnes en télétravail et les personnes travaillant au bureau (Collins, Hislop, & Cartwright, 2016). Il peut se produire une diminution de la cohésion de leurs équipes (Kingma, 2018). De plus, un risque d'isolement social est à prendre en compte, en particulier pour les personnes qui télétravaillent de manière plus fréquente (Clarke & Holdsworth, 2017). Les employés ayant cette sensation d'isolement s'impliquent moins dans leur travail et par conséquent, sont moins productifs (Allen, Renn, & Griffeth, 2003). Bridoux et Taskin (2005) soulignent également le risque que cet isolement social menace la satisfaction et l'efficacité individuelle ainsi que le partage de connaissance (Bridoux & Taskin, 2005). Dans les espaces où les bureaux sont partagés, la socialisation des nouveaux collaborateurs est compromise étant donné que chacun choisit sa place à son arrivée. L'intégration des nouvelles personnes devient dès lors plus difficile (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019)

Pour conclure, ci-dessus ont été exposées les raisons de l'insatisfaction au travail concernant la mise en place du *flexwork*. Selon Mak et Lui (2012), cette insatisfaction conduit à une baisse de la productivité tant personnelle qu'organisationnelle (Mak & Lui, 2012). En effet, la satisfaction de l'environnement (regroupant également le bien-être ainsi que les relations sociales) est directement corrélée à la productivité (Veitch, Charles, Newsham, Marquardt, & Geerts, 2003). Cotton et Hart (2003) parviennent à la conclusion qu'une telle réaction affecte sérieusement la productivité des équipes sur le long terme (Cotton & Hart, 2003). Le manque d'intimité dû à la proximité des bureaux est également source de diminution de productivité (Haynes, Suckley, & Nunnington, 2017).

4. Les enjeux de la productivité dans le cadre du *flexwork*

Dans le but d'améliorer la productivité des travailleurs, l'enjeu du management humain est de relier les objectifs de l'entreprise à la gestion des ressources humaines (Truss & Gratton, 1994). Les acteurs d'une organisation peuvent être stimulés par la mise en place du *flexwork* dans le but d'augmenter la coordination au sein de l'entreprise, et de ce fait, la productivité des collaborateurs (Labardin, 2011). En effet, le *flexwork* peut aider l'entreprise à devenir plus productive s'il est implanté correctement. Pour cela, le département des ressources humaines joue un rôle primordial et doit avoir la capacité de réagir aux inquiétudes des employés et managers (Levit, 2018).

Du côté des managers, ceux-ci sont réticents à la mise en place du *flexwork* en raison des difficultés auxquelles ils peuvent faire face pour gérer les travailleurs flexibles, préserver leur productivité (Van Dyne, Kossek, & Lobel, 2007) et prévenir la « non-productivité » (Hertel, Geister, &

Konradt, 2005). Il arrive que des employés refusent le travail flexible par peur d’être perçus comme étant moins impliqués et moins productifs (Clarke & Holdsworth, 2017). Cependant, des normes strictes du travail flexible peuvent mener à une diminution de la productivité, tant au niveau individuel qu’au niveau des équipes (Gajendran, Harrison, & Delaney-Klinger, 2015). Dès lors, la clé pour le bon fonctionnement de ce mode de travail est la confiance entre superviseurs et employés (Brown, Smith, Arduengo, & Taylor, 2016). Il convient donc de noter que la relation entre le télétravail et la productivité dépend fortement des règles liées au télétravail et du contexte du travail flexible, afin d’éviter, entre autres, l’isolement social (Gajendran, Harrison, & Delaney-Klinger, 2015) ou l’interférence du travail sur la vie privée (Allen, Golden, & Shockley, 2015). De plus, les interactions entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs sont perturbées, ce qui pourrait impacter la productivité au niveau individuel et au niveau des équipes (Taskin & Tremblay, 2010). Taskin et Tremblay (2010) recommandent aux responsables et managers de basculer vers de nouvelles pratiques consistant à amplifier la communication entre ces deux types de travailleurs : par exemple, en instaurant des réunions récurrentes, en agissant en tant que coachs plutôt que « contrôleurs ». Concernant les différentes formes de bureaux, ceux-ci peuvent compromettre le bien-être des employés – directement relié à la productivité – comme expliqué précédemment dans la section des impacts négatifs (Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Dès lors, une bonne implémentation du *flexwork* est essentielle afin de pouvoir équilibrer les effets négatifs et positifs de celui-ci (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019).

Pour conclure, il est important pour l’organisation d’assurer un certain équilibre entre les différentes formes de flexibilité qui ont été exposées ci-dessus, car chacune d’entre elles ont leurs avantages et inconvénients qui impactent la productivité de celle-ci (Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer, & José Vela Jiménez, 2007). Les organisations devraient également prêter attention au degré de flexibilité qu’elles permettent, car cela peut avoir un effet négatif sur la productivité (Gajendran & Harrison, 2007). A titre d’illustration, les bureaux ouverts et partagés ne permettent pas une meilleure productivité si l’organisation ne combine pas ceux-ci avec le télétravail (Taskin, Caesens, & Donis, 2019). Cette combinaison est nécessaire afin de permettre aux employés d’effectuer certaines tâches nécessitant plus de concentration à domicile, ou de leur permettre de retrouver un sentiment de « chez soi » (Taskin, Parmentier, & Stinglhamber, 2019). Combiner le télétravail avec d’autres méthodes de travail flexibles génère alors de meilleurs résultats en termes de productivité (Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer, & José Vela Jiménez, 2007).

5. Variables de la productivité et problématisation

A ce stade de notre travail, nous constatons qu’il nous sera compliqué de mener une étude sur le *flexwork*, en raison de la difficulté à trouver des collaborateurs ayant une longue expérience en *flexworking* avant la crise sanitaire. De ce fait, nous avons décidé de nous refocaliser vers le télétravail

permanent et ses effets sur la productivité, étant donné que ce mode de travail est imposé par le gouvernement belge depuis le début de la crise sanitaire.

Dans cette logique, nous allons nous pencher sur les variables ayant le plus grand impact sur la productivité dans le cadre du télétravail permanent. Dans un premier temps, nous constatons que la notion de **sentiment d'auto-efficacité** est corrélée à la notion de productivité. Nous émettons l'hypothèse d'une corrélation positive entre ces deux notions : plus le sentiment d'être efficace augmente, plus la productivité augmente. La seconde variable est celle de la **motivation**. En effet, les travailleurs davantage motivés dans l'exécution de leurs tâches, seront davantage impliqués dans l'organisation. L'implication est importante dans la mesure où celle-ci peut mener à une amélioration de l'efficacité. La dernière variable constitue la notion de **satisfaction**. Nous avons vu que les travailleurs satisfaits de l'environnement organisationnel et/ou de leur travail – comprenant la concentration, le bien-être, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle – sont davantage impliqués dans leurs tâches, et il en résulte une meilleure productivité. La troisième et dernière hypothèse que nous pouvons émettre est donc la suivante : la satisfaction affecte positivement la productivité. Par conséquent, notre nouvelle question de recherche se présente comme telle :

« Quel est l'impact de la mise en place du télétravail permanent, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ? »

Cette problématisation nous permettra, dans un premier temps, d'observer l'évolution de la productivité dans le cadre du télétravail pratiqué de manière permanente, et d'analyser par la suite ses effets sur la productivité des employés.

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

APPROCHE DE LA RECHERCHE

Cette étude pratique constitue le second volet principal de notre mémoire. Elle a pour vocation d'obtenir des résultats auprès d'un échantillon de participants sélectionnés, de les analyser, de les interpréter au travers de notre problématique ainsi que de notre question de recherche formulée précédemment, et d'en émettre un résultat général. Notre première intention était d'analyser les effets de la mise en place du *flexwork* sur la productivité des employés mais au vu de la crise sanitaire actuelle et de la situation de télétravail permanent que connaissent les entreprises depuis mars 2020, il nous est difficile d'approfondir ce phénomène. C'est pourquoi, par opportunisme, nous avons décidé de nous refocaliser sur le télétravail permanent et ses effets sur la productivité depuis l'apparition de la pandémie. Notre nouveau critère de choix nous a dès lors amenées à trouver des entités qui pratiquaient peu le télétravail avant mars 2020 et qui ont dorénavant mis en place le télétravail permanent.

Pour réaliser cette étude pratique, nous avons convenu de partir de données objectives de productivité fournies par deux institutions bancaires distinctes, que l'on nommera A et B par souci de confidentialité, ainsi que de mener des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de 35 répondants travaillant au sein de ces deux banques. Cette étude empirique a pour vocation d'identifier une situation où l'on dispose d'une mesure objective d'un différentiel de productivité et de comprendre à quoi est dû cette différence. Pour réaliser nos interviews, nous avons volontairement décidé de sélectionner des entités évoluant dans le même secteur, en l'occurrence le secteur bancaire, afin d'enrichir notre étude d'un point de vue comparatif et que celle-ci soit la plus cohérente possible. Dans cette optique, nous avons plus précisément opté pour interviewer les membres des deux parties (employés et management) du département call center de chacune des deux banques en vue de récolter des informations diverses et variées. En outre, notre objectif n'était pas de multiplier les interviews afin d'en obtenir le plus possible mais de mener une trentaine d'entretiens représentatifs au total, c'est pourquoi nous nous sommes limitées à ces deux entités bancaires.

MÉTHODOLOGIE

1. Analyse qualitative de données qualitatives et quantitatives

Pour réaliser notre étude pratique et répondre à notre question de recherche élaborée lors de la conclusion de notre revue de la littérature, nous avons convenu de mener une analyse qualitative ainsi que des entretiens qualitatifs guidés, au regard de données objectives de productivité.

Une analyse qualitative consiste en « *une démarche de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.11). L'orientation générale d'une démarche qualitative est la recherche et la production de sens au travers d'un travail d'écriture à la fois descriptif et démonstratif (Roussel & Wacheux, 2012). Comme le soulignent les auteurs Paillé et Mucchielli (2016), analyser qualitativement un matériau d'étude consiste à « *rassembler et articuler les éléments d'un portrait éclairant, juger une situation, dégager une interprétation, révéler une structure, construire ou valider une théorisation* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.63). Le sens est donc au cœur de toute analyse qualitative. Dans cette perspective, notre objectif est de rechercher le sens du phénomène que nous étudions (en l'occurrence, les effets du télétravail permanent sur la productivité des employés), et de représenter les données textuelles (récoltées lors de nos différents entretiens) en les transposant d'une manière sensée, compte tenu de notre problématique de recherche, objet de notre étude. En effet, comme le décrivent Paillé et Mucchielli dans leur ouvrage (2016), l'objectif d'une analyse qualitative est de « *construire rigoureusement des descriptions ou des interprétations relativement au sens à donner aux actions ou expériences humaines analysées, ceci en vue de résoudre une intrigue posée dans le cadre de cette enquête* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.87).

Le troisième chapitre de notre revue de la littérature aboutit à des variables de productivité. Dans ce chapitre il est question d'hypothèses en termes de corrélation positive (par exemple, au plus le sentiment d'être efficace, d'être satisfait et d'être motivé augmente, au plus la productivité augmente). Dès lors, une telle approche pourrait être prise pour de l'analyse quantitative. Or, d'après Paillé et Mucchielli (2016), il n'en est rien, même si notre étude repose sur une saisie quantitative de données. Il s'agit en réalité d'une analyse qualitative de données quantitatives (Paillé & Mucchielli, 2016), c'est-à-dire de la compréhension des effets du télétravail permanent sur la productivité des individus à travers des données chiffrées et objectives de productivité. Dans cette logique, les verbatim recueillis des entretiens menés nous permettent de faire apparaître la signification de l'ensemble de ces indices quantifiés. L'essentiel de notre travail en analyse qualitative porte donc à la fois sur des données objectives d'un éventuel différentiel de productivité et sur des données qualitatives, à savoir des traces matérielles tels que les mots et locutions transcrites des participants interviewés dans le cadre de notre étude. Ainsi, s'il y a une éventuelle baisse ou hausse de productivité au sein de chaque service client des

deux entités bancaires (entre la situation avant et après la pandémie), nos entretiens permettront de comprendre le sens de cette éventuelle différence positive ou négative.

Les opérations de notre démarche qualitative se sont réalisées au regard de notre problématique de recherche et ont recouru aux repères théoriques que nous avons élaborés dans la première partie de notre mémoire (Paillé & Mucchielli, 2016). Par ailleurs, nous avons également convenu de mener une « enquête qualitative de terrain », c'est-à-dire de mener une recherche « *qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.13). En effet, nous avons recueilli des données qualitative (témoignages) et nous les avons analysées de manière à extraire le sens de ces données plutôt que de les transformer en statistiques ou en pourcentages. Les répondants étant en télétravail chez eux au moment de nos entretiens, nous avons observé, au travers de vidéos conférences, leurs pratiques dans le milieu même où ils évoluent.

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus courantes dans les recherches en gestion. D'après les auteurs Roussel et Wacheux (2012), il existe différents cas d'utilisation des entretiens, notamment le cas des entretiens servant à interpréter qualitativement des mesures quantitatives (Roussel & Wacheux, 2012). Dans cette logique, nous avons mené des entretiens qualitatifs semi-directifs, autrement dit des entretiens qualitatifs guidés (Roussel & Wacheux, 2012). Il s'agit d'entretiens dirigés et orientés en partie autour de thématiques générales définies préalablement (en l'occurrence, la productivité et le télétravail). La pertinence et l'ordre des questions de ce type d'entretien doivent être considérés selon les mêmes règles que celles s'appliquant aux questionnaires. On appelle « guide d'entretien » cette liste de questions à poser aux répondants. Celui-ci contient des thèmes sur lesquels on souhaite que les participants s'expriment et sur lesquels on les relance s'ils les mentionnent sans les aborder de manière approfondie. Nous avons donc élaboré un guide d'entretien comprenant des questions relatives au télétravail et à la productivité qui sont pour la plupart ouvertes et sujettes à la discussion. Celui-ci nous permet de comprendre un éventuel différentiel de productivité sur base de données recueillies et d'investiguer une potentielle influence du télétravail permanent sur la productivité des employés. A travers cette méthodologie qualitative, nous pouvons également observer plus efficacement les réactions et comportements de chaque personne interrogée par rapport aux sujets relatifs de notre mémoire, à savoir les bienfaits et les inconvénients du télétravail ainsi que les facteurs pouvant empêcher ou accroître la productivité. Ces thématiques sont utilisées dans la suite de notre étude et constituent, en partie, le processus d'analyse de contenu avec lequel nous avons traité les comptes rendus des interviews.

En résumé, d'une part, nous avons convenu de nous appuyer sur une enquête qualitative, à partir de données objectives de productivité et de données qualitatives, pour réaliser la partie pratique de notre mémoire. Cette méthode vise à construire des descriptions et des interprétations. En effet, l'analyse

qualitative nous permet en premier lieu de comprendre, d'interpréter et d'expliquer un éventuel différentiel de productivité entre la situation qui précède la crise sanitaire de la Covid-19 et la situation depuis celle-ci. Elle permet également de connaître les opinions, les positions et les comportements des répondants en lien avec la productivité en contexte de télétravail permanent. Ce type d'enquête favorise l'interaction et la communication avec l'interlocuteur, et permet de faire surgir le sens des actions et des expériences humaines. D'autre part, nous avons opté pour un type d'entretien qualitatif « guidé » et nous avons élaboré un guide d'entretien qui constitue la première version du protocole d'analyse de contenu. Ce type d'entretien a l'avantage de ne pas se limiter à un canevas bien défini étant donné qu'à travers celui-ci, nous pouvons approfondir et exploiter plusieurs réponses données en temps réel par les répondants. En effet, notre intention n'est pas de limiter les interviewés dans leurs réponses si celles-ci ne suivent pas le guide d'entretien élaboré mais bien de leur laisser un certain sentiment de liberté d'expression afin qu'ils se sentent confiants et qu'ils ne filtrent pas leurs propos.

Finalement, afin de mener notre enquête qualitative, nous avons fixé une fourchette du nombre de personnes à interviewer, à savoir entre une trentaine et une quarantaine d'entretiens au total. En effet, nous avons convenu de trouver 2 à 3 organisations et de mener à priori une quinzaine d'entretiens (d'une durée moyenne comprise entre 10 et 20 minutes) dans chacune d'elles. Nous avons jugé plus intéressant et plus enrichissant de privilégier à la fois des entretiens relativement courts et une diversité des discours. D'une part, selon nous, il n'est pas indispensable de réaliser de longs entretiens pour recueillir toutes les informations importantes dont nous avons besoin pour mener à bien notre recherche. D'autre part, il est plus instructif d'interviewer une fourchette d'environ trente individus en vue d'obtenir des discours diversifiés et d'éviter de n'avoir à disposition qu'une dizaine d'entretiens évoquant des idées fortement identiques (nous ne pourrions comparer pertinemment les différents cas entre eux).

2. Sélection des entités bancaires à rencontrer

Nous avons sélectionné et rencontré les départements clientèles et *call center* de deux banques qui pratiquaient peu, voire pas du tout, le télétravail avant la crise sanitaire, afin de mener au mieux notre enquête qualitative. Comme évoqué précédemment, la cohérence et la complémentarité ont été nos principaux critères de sélection pour le choix de ces institutions bancaires. En effet, notre démarche vise à interviewer des équipes provenant de services *call center* de banques qui ne pratiquaient pas ou peu le télétravail avant mars 2020 et qui le pratiquent de manière permanente depuis. Néanmoins, il convient de préciser que le choix des deux banques sélectionnées a été fortement motivé par le fait que nous connaissions, au sein de chacune d'entre elles, une personne de contact qui nous a mises en relation avec les managers de services *call center*.

Parmi chacune de ces institutions, notre objectif était de mener une quinzaine d'entretiens individuels avec les responsables de ces services et leurs équipes. Ceux-ci ont été réalisés en vidéo conférence uniquement étant donné les mesures gouvernementales de distanciation sociale. Comme

mentionné plus haut, notre méthode de recherche s'est organisée autour de nos connaissances et de notre entourage que nous avons questionnés en vue de prendre contact avec des institutions bancaires qui ne pratiquaient pas ou peu le télétravail auparavant. De plus, il est nécessaire d'apporter deux précisions quant aux caractéristiques des banques choisies. Premièrement, elles diffèrent de leur taille : nous analysons une banque d'une petite taille (A) et une banque d'une grande taille (B). Deuxièmement, les départements choisis de la banque A offrent des services bancaires à destination de privés, tandis que le département *call center* de la banque B offre des services bancaires à destination de professionnels.

En outre, nous estimons important de présenter chacune des deux institutions bancaires interviewées dans le cadre de nos entretiens qualitatifs. Avant d'examiner les données collectées, il est nécessaire que le lecteur puisse se rendre compte de la taille et du genre de banques que nous avons sélectionnées. Par la suite, nous décrivons comment le télétravail est perçu par chacune des deux banques. Le tableau 8 résume en plusieurs colonnes le portrait de ces deux banques et le tableau 9 révèle une vision d'ensemble du télétravail mis en place au sein de celles-ci.

2.1 Banque A

2.1.1 L'entreprise

La banque A est un établissement financier en Belgique, détenteur de l'agrément de prêteur en matière de crédit à la consommation et d'émetteur de monnaie électronique. Le siège social de la banque se trouve à Bruxelles et l'entreprise compte environ 150 employés. L'établissement financier propose principalement des solutions de financement et est spécialisé dans deux métiers :

- Spécialiste dans des solutions de crédit à la consommation adaptées à tous les clients : cartes de paiement (crédit, débit, *prepaid*) et prêts à tempérament.
- BPO (*Business Process Outsourcing*) : partenaire technique et opérationnel pour la gestion de crédits à la consommation proposés par des parties tierces.

L'entreprise a des partenaires connus et reconnus dans leur domaine, avec lesquels elle collabore étroitement. Il s'agit de grandes chaînes telles que Makro, Inno, MediaMarkt, ... pour lesquels elle propose des crédits renouvelables (*revolving credit*).

Pour mener notre étude, nous avons demandé à interviewer des employés travaillant dans les services clients de cette entreprise. Nous avons sélectionné deux départements qui sont tous les deux des services de *call center*.

Le premier département se nomme ***Customer Satisfaction, Partners & Claims*** (satisfaction des clients, partenaires et réclamations). Ce département service après-vente comprend deux sous-départements : le sous-département *Customer Care Call* (appel du service clientèle) et le sous-département *Care Click* (le « clic » service). Comme son nom l'indique, le département s'occupe principalement d'aider les clients qui contactent la banque pour des questions relatives à l'après-vente.

Le sous-département *Customer Care Call* s'occupe des appels entrants des clients afin de leur proposer diverses solutions de service après-vente : problème de connexion *homebanking*, changement de données personnelles, ... Les collaborateurs de cette équipe travaillent seulement par contact téléphonique. Concernant le fonctionnement des appels, une machine s'occupe de lancer les appels entrants aux agents étant présents, en ligne. Ce sous-département comporte 10 collaborateurs, y compris la team leader. Le sous département *Care Click* s'occupe des courriers des clients et des plaintes de ceux-ci. Il travaille principalement par mails ou courriers mais émet occasionnellement des appels aux clients. Pour cette raison et afin de rester axées sur les collaborateurs faisant du “call” dans cette recherche, nous avons choisi de garder seulement les données du premier sous-département.

Le second département se nomme ***Direct Sales & Outbound*** (les ventes directes et sortantes). Ce département commercial est divisé en deux équipes : l'équipe *inbound* et l'équipe *outbound*. La première équipe s'occupe principalement de répondre aux appels entrants des clients intéressés par les produits proposés par la banque (demande de crédit à tempérament, d'assurances, etc.). La deuxième équipe s'occupe de contacter des clients tout au long de la journée afin de vendre les produits de la banque. Concernant le fonctionnement du travail, les collaborateurs de l'équipe *outbound* ont des casques et un appareil lance les appels automatiquement dans ces casques, ils ne doivent donc pas passer de temps à composer les numéros des clients. Il est donc « normal » que l'appareil lance un nombre d'appels plus grand que le nombre d'agents présents en ligne, car c'est une question de paramétrage. Les appels qui ne sont pas pris par les agents car ceux-ci sont occupés se retrouvent mis en attente, même si le client a décroché. Les collaborateurs de l'équipe *inbound* reçoivent tout simplement les appels passés par les clients dans leur casque grâce à la machine. Ces deux équipes réunies constituent 14 personnes, y compris les team leaders des deux équipes et le manager du département.

2.1.2 L'utilisation et la mise en place du télétravail

Avant la crise sanitaire, les employés des deux départements que nous avons rencontrés n'avaient pas le droit de pratiquer le télétravail, contrairement à ceux d'autres départements de la banque qui pouvaient pratiquer à raison d'une fois par semaine. Nous avons mené les entretiens exclusivement en ligne en raison des mesures sanitaires en vigueur. De ce fait, notre présentation du télétravail dépend des dires des répondants. Selon plusieurs collaborateurs, les managers n'étaient pas prêts à accepter que les agents travaillent depuis leur domicile par peur d'une baisse de la productivité et de la qualité du travail. De plus, nous déduisons les dires des collaborateurs que l'instauration du télétravail pour ce type de poste nécessite un certain budget que l'entreprise, étant petite, n'avait probablement pas l'intention de débloquer.

Depuis la crise sanitaire, le télétravail étant rendu obligatoire, l'entreprise a dû rapidement trouver des solutions technologiques afin de permettre aux collaborateurs de travailler depuis leur domicile. Ces solutions ont rapidement été trouvées et l'entreprise a fourni aux collaborateurs l'équipement nécessaire pour pouvoir télétravailler dans de bonnes conditions (écrans, ordinateurs, casques, ...). De cette manière, le travail a continué. Certains collaborateurs ont été engagés durant la

crise et dans un souci de formation, ils ont eu la possibilité de se rendre quelques semaines au bureau avant de passer au télétravail permanent. Afin de garder une certaine cohésion d'équipe et de maintenir leur motivation, des meetings sont prévus dans les deux départements chaque matin et chaque fin d'après-midi. Lors de ces réunions, les team leaders et managers ont l'occasion de partager les objectifs journaliers ainsi que les résultats en fin de journée. Dans cette logique, l'objectif est de cibler les différents problèmes qui ont pu se poser durant la journée et de les résoudre au plus vite afin de ne pas freiner le bon fonctionnement du travail.

2.2 Banque B

2.2.1 L'entreprise

Cette deuxième banque, fondée en 1991, offre ses services bancaires et financiers à travers sa division opérationnelle à plus de 38 millions de clients dans plus de 40 pays. Ses principales activités sont le *Retail and Private Banking* (les activités à destination de particuliers et de petites entreprises), le *Commercial Banking* (les activités bancaires commerciales), l'*Investment Banking* (les activités bancaires d'investissement), le *Wholesale Banking* (les activités bancaires à destination d'entreprises institutionnelles), l'*Asset Management* (la gestion d'actifs), et les *Insurance Services* (les services d'assurance).

Il s'agit donc d'une institution financière qui concentre ses activités autour du *Retail Banking* et du *Wholesale Banking*. Elle offre ses services de détail et commerciaux, ainsi qu'une large gamme de produits financiers, aux particuliers et aux entreprises en Belgique. Selon le rapport annuel de 2020, la filiale belge sert plus de 2.9 millions de clients et totalise environ 800 agences. La filiale belge est dirigée par un conseil d'administration (composé du président et des administrateurs) et un comité de direction (composé notamment du CEO, du CFO et du COO).

Pour mener notre étude, nous avons demandé à interviewer des employés travaillant dans les services clients de l'entreprise, plus particulièrement dans les *Business Clients Services* (les services dédiés aux clients professionnels, aux sociétés et aux professions juridiques). Ces services comptent environ 500 employés et s'organisent autour de plusieurs équipes, notamment : l'équipe *Daily Banking Business Clients* (une équipe de 160 personnes chargées d'ouvrir des comptes pour les sociétés existantes et les sociétés en formation), l'équipe *Business Clients* (l'équipe chargée des services rendus aux sociétés) et l'équipe *Privalis Clients* (l'équipe dédiée aux professionnels du droit spécifiquement).

2.2.2 L'utilisation et la mise en place du télétravail

Comme pour la première institution financière, les entretiens avec les employés de la banque B ont tous été menés par appel téléphonique ou via une plateforme telle que Teams. La description de l'utilisation et de la mise en place du télétravail au sein de la banque se base donc uniquement sur les commentaires des différents répondants. Le télétravail au sein de la filiale belge était déjà possible

depuis plusieurs années avant la pandémie mais uniquement pour une partie des employés de la banque. Ce mode de travail était limité à une journée par semaine et était sur base volontaire. Toutefois, en moyenne, les employés prenaient un vingtième de leur temps pour travailler à la maison. En effet, la plupart des employés qui y avaient droit n'y recouraient pas étant donné les problèmes techniques qui pouvaient survenir.

Au sein du service clients, il n'était pas possible pour certains employés, avant la pandémie, de pratiquer un jour de télétravail par semaine à cause des outils informatiques qui n'étaient pas aussi performants que maintenant. En effet, auparavant, la plateforme Skype était utilisée mais plusieurs clients et employés n'utilisaient pas cette plateforme, il était donc compliqué d'avoir un contact avec ceux-ci. De plus, les vidéos conférences n'étaient pas courantes. C'est pourquoi, l'utilisation du télétravail au sein du service était relativement faible, voire rare. Depuis l'apparition de la crise sanitaire, la mise en place du télétravail a été anticipée par la banque qui a entrepris des simulations de situations de télétravail afin de faciliter au mieux l'adaptation de ses employés à ce mode de travail et de minimiser les problèmes techniques. Par la suite, le télétravail a été instauré de manière obligatoire et permanente pour toutes les entreprises en Belgique. Enfin, durant le confinement, la banque a créé une *Task Force Covid-19*. Il s'agit d'une équipe formée de plusieurs employés de différents services dont la mission consiste à mettre en place diverses options (notamment un système de rotations des semaines pour venir au bureau) afin que le télétravail puisse se pratiquer au mieux au sein de la banque.

Tableau de synthèse 8 – Profil des entités bancaires rencontrées

Banques rencontrées	Type	Service	Nationalité	Nombre d'employés	Direction
Banque A	Société anonyme	Banque/ Assurance	France	Environ 150	Conseil d'administration / Actionnaires
Banque B	Société anonyme	Banque/ Assurance	Pays-Bas	Environ 11500 en Belgique	Conseil d'administration / Actionnaires

Tableau de synthèse 9 – Entités bancaires rencontrées : utilisation et mise en place du télétravail

Banques	Utilisation et mise en place du télétravail
Banque A	<u>Avant la pandémie :</u> · Pas de possibilités de télétravail pour les deux départements · Outils informatiques adaptés au bureau → Concept de télétravail absolument nouveau pour la plupart des employés <u>Depuis l'apparition de la pandémie :</u>

	· Formation au bureau pour les nouveaux engagés · Outils informatiques adaptés au télétravail · Peu de problèmes techniques · Réunions en début et fin de journée pour passer en revue les objectifs → Télétravail permanent et obligatoire
Banque B	<u>Avant la pandémie :</u> · 1 jour de télétravail par semaine · Outils informatiques peu performants · Problèmes techniques · Plateforme Skype mais peu utilisée · Vidéos conférences peu courantes → Faible utilisation du télétravail, télétravail sur base volontaire
	<u>Depuis l'apparition de la pandémie :</u> · Simulations de situations de télétravail · Outils informatiques performants · Peu de problèmes techniques · <i>Task Force Covid-19</i> · Système de rotation des semaines → Télétravail permanent et obligatoire

3. Sélection des participants interrogés

En ce qui concerne l'échantillon des personnes interviewées au sein de chacune des deux institutions financières, nous avons établis deux contraintes précises. La première contrainte est une contrainte relative à la fonction des participants interrogés. En effet, pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes concentrées sur le département *call center* et les services clients des banques. En outre, étant donné que l'objet de notre étude est d'analyser les effets du télétravail permanent sur la productivité des employés, nous devons naturellement interroger des personnes sur leur vécu professionnel avant mars 2020. Cette deuxième contrainte nous a donc amenées à nous entretenir avec des employés qui travaillaient déjà, régulièrement ou à temps pleins, au sein du département *call center* de l'entreprise avant mars 2020. Ces deux contraintes ont été nos seuls critères lors de notre prise de contact. Nous n'avons pas établi de contraintes précises concernant l'âge ou l'ancienneté des participants.

Dans un souci de confidentialité, nous avons convenu de ne pas dévoiler le nom des personnes interviewées. Nous les nommerons donc par une lettre majuscule et une lettre minuscule, représentant respectivement l'entité bancaire et le département auquel ils appartiennent, ainsi que par un numéro conformément à l'ordre dans lequel nous les avons interviewées, ce qui nous permet de différencier les employés d'une même banque entre eux. Même si nous avons interrogé des collaborateurs évoluant dans le même secteur d'activité et le même département, nous avons néanmoins pu diversifier notre

échantillon. Le tableau de synthèse 9 reprend les fonctions de l'ensemble des participants avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Au sein de la banque A, le département *Direct Sales & Outbound* est composé d'un manager, ainsi que de deux team leaders, un pour l'équipe *Inbound* et un pour l'équipe *Outbound*. Les collaborateurs ont la fonction de *Credit Advisor* (conseiller en crédit) qui consiste à évaluer la situation financière des clients en évaluant les revenus, les dettes, les dépenses, ou d'autres informations financières. Dans le département *Customer Satisfaction, Partners & Claims*, plus précisément dans le sous-département *Customer Care Call*, il existe un manager gérant le département, ainsi qu'un team leader gérant le sous-département. Les collaborateurs de ce sous-département ont la fonction de *Customer Service*, qui consiste à aider les clients ayant des demandes, des questions ou des problèmes relatifs à l'utilisation des produits offerts par la banque.

Concernant la banque B, nous nous sommes entretenues avec des employés qui travaillent tous dans les *Business Clients Services* (les services dédiés aux clients professionnels). Malgré que la diversité des fonctions ne soit pas nette dans ce cas précis, les rôles exercés par les collaborateurs interrogés sont relativement différents au sein du département. En effet, ceux-ci travaillent dans trois équipes distinctes supervisées par la responsable du cercle *Retail Professionals* (le cercle chargé des professionnels de la vente au détail) qui rapporte indirectement à son manager N+2 du service *Business Clients* avec qui nous avons pu nous entretenir. Nous avons également pu rencontrer des collaborateurs, dont la fonction s'intitule *Customer Care Call Business*, chargés du service clientèle pour les clients professionnels et les entreprises. En outre, nous nous sommes entretenues avec des *Customer Loyalty Team Member* et des *Advanced Customer Loyalty Team Member*, dont le rôle consiste principalement à fidéliser les sociétés clientes ou les professions juridiques, à ouvrir les comptes pour ceux-ci et à leur fournir un support administratif. Enfin, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec un membre de la *Task Force ESS* (spécialisé dans le libre-service des employés).

Tableau de synthèse 10 – Synthèse de l'ensemble des collaborateurs interrogés

Banques	Équipes	Employés	Fonctions	Durées	Dates	Sexes
Banque A	Direct Sales & Outbound (a)	A.a.1	Manager	1 heure	8 avril	M
		A.a.2	Credit Advisor	30 min	13 avril	M
		A.a.3	Credit Advisor	15 min	15 avril	M
		A.a.4	Credit Advisor	22 min	15 avril	M
		A.a.5	Team leader	20 min	19 avril	M
		A.a.6	Credit Advisor	15 min	19 avril	F
		A.a.7	Credit Advisor	16 min	21 avril	F

	Customer Satisfaction, Partners & Claims (b)					
		A.a.8	Team leader	13 min	3 mai	F
		A.b.1	Manager	40 min	1 ^{er} avril	F
		A.b.2	Team leader	30 min	8 avril	F
		A.b.3	Customer Service	13 min	13 avril	F
		A.b.4	Customer Service	15 min	13 avril	F
		A.b.5	Customer Service	15 min	13 avril	M
		A.b.6	Customer Service	15 min	14 avril	M
		A.b.7	Customer Service	15 min	14 avril	M
		A.b.8	Customer Service	24 min	14 avril	F
		A.b.9	Customer Service	14 min	15 avril	F
Banque B	Client Services Business Clients (a)	B.a.1	Area Lead Client Services Business Clients	30 min	30 avril	M
		B.a.2	ESS Taskforce - Call handling	19 min	7 mai	F
		B.a.3	Customer Care Call Business	30 min	7 mai	M
		B.a.4	Customer Care Call Business	12 min	10 mai	M
		B.a.5	Advanced Customer Loyalty Team Member	18 min	10 mai	M
		B.a.6	Advanced Customer Loyalty Team Member	18 min	10 mai	M
		B.a.7	Customer Care Call Business	16 min	11 mai	M
		B.a.8	Customer Loyalty Team Member	13 min	11 mai	F
		B.a.9	Customer Loyalty Team Member	20 min	12 mai	M
		B.a.10	Customer Loyalty Team Member	11 min	12 mai	F

	B.a.11	Customer Loyalty Team Member	12 min	12 mai	F
	B.a.12	Advanced Customer Loyalty Team Member	30 min	14 mai	M
	B.a.13	Customer Loyalty Team Member	45 min	14 mai	F
	B.a.14	Customer Loyalty Team Member	15 min	14 mai	F
	B.a.15	Customer Loyalty Team Member	16 min	17 mai	M
	B.a.16	Customer Loyalty Team Member	11 min	17 mai	M
	B.a.17	Customer Loyalty Team Member	14 min	18 mai	M
	B.a.18	Circle lead Retail Professionals (Centre & Sud)	25 min	4 juin	F

4. Prise de contact

Tout d'abord, nous avons pris contact avec les répondants de chacune des deux institutions bancaires par l'intermédiaire d'un membre ou d'une connaissance de notre réseau. Nous avons précisé à cette personne que nous souhaitons rencontrer en premier lieu le(s) manager(s) du département *call center* ou du service clientèle de leur banque afin d'obtenir des données objectives sur la productivité de leurs employés. Dans cette démarche, il a été important de rassurer les banques en leur précisant qu'on ne leur demande pas des mesures confidentielles mais bien certaines données objectives : la manière dont l'entité calcule la productivité du travail des opérateurs du département *call center*, les données de productivité de chaque année à partir de 2014 (afin de pouvoir comparer les données de 2020 avec les 5 années précédentes), ainsi que la différence de productivité (en pourcentage) entre mars 2020 et mars 2021. Nous nous sommes entretenues avec ces managers afin de leur expliquer l'objectif de notre recherche ainsi que notre démarche. Nous leur avons ensuite proposé de mener quelques entretiens auprès de leurs collaborateurs, ce qui peut nous amener à comprendre une éventuelle différence de productivité. Une fois des réponses positives obtenues, nous avons pris soin de contacter chacun de ces collaborateurs afin de fixer avec eux un rendez-vous en ligne. Nous avons interrogé une quinzaine de

personnes au sein de chacune des deux institutions financières (le(s) manager(s) ainsi que leur(s) équipe(s)).

Il convient de préciser que tous nos entretiens ont été réalisés via une plateforme en ligne (telles que Zoom, Teams ou WhatsApp, en fonction des préférences de chaque collaborateur) étant donné les réglementations sanitaires actuelles dues à la crise Covid-19. De plus, avec l'accord de chacun d'entre eux, nous avons enregistré la totalité de nos interviews afin de n'omettre aucune information importante.

5. Guide d'entretien

Notre guide d'entretien constitue la cinquième section de notre méthodologie consacrée à notre enquête qualitative et quantitative. Nous avons convenu de n'émettre qu'un seul guide d'entretien afin que celui-ci soit identique pour tous les répondants des deux institutions bancaires en question. Celui-ci a été réalisé avant la prise de contact avec les répondants. Toutefois, il a été rédigé après que nous ayons défini précisément le type d'acteur que nous souhaitions rencontrer pour notre recherche.

Le contenu et les questions de ce guide d'entretien portaient principalement sur deux thèmes majeurs, à savoir la productivité et le télétravail. D'une part, nous avons interrogé les répondants sur ce qui peut entraver et favoriser la productivité au travail, ainsi que sur les caractéristiques d'une productivité accrue. D'autre part, nous nous sommes penchées sur les avantages et inconvénients du télétravail, ainsi que sur le vécu des répondants par rapport au télétravail permanent qu'ils pratiquent depuis plus d'un an. Finalement, nous concluons chaque interview en abordant la question de l'influence du télétravail permanent sur la productivité des répondants.

Ce guide d'entretien nous a été fortement utile étant donné qu'il a fait office de « structure » lors de nos différentes interviews, ce qui nous a permis de ne pas négliger nos thèmes majeurs. Dans cette logique, servant de fil rouge, il nous a permis de lancer des discussions et de confronter les diverses opinions et réponses, toujours dans le but de comprendre un éventuel différentiel de productivité entre avant et après la crise sanitaire.

Néanmoins, l'entretien se voulant principalement semi-directif, il est survenu que certaines personnes répondent à plusieurs questions à la fois sans que nous ayons eu le temps de les évoquer. De plus, en fonction des réponses données par les répondants et la tournure que prenaient les conversations, nous ajustons au moment même les questions et enchainions sur une question plutôt qu'une autre afin de maintenir une certaine fluidité et homogénéité dans les discussions. L'ordre de nos questions n'a donc pas toujours été respecté à la lettre. Précisons également que des questions n'ont pas pu être abordées, soit par manque de temps de la part du répondant, soit parce que nous avons jugé que celui-ci y avait déjà largement répondu lors d'une question précédente. C'est pourquoi, nous avons préféré ne pas respecter rigoureusement notre guide d'entretien et d'aborder la totalité des questions, mais bien de

favoriser la dimension qualitative semi-directive de notre enquête. L'annexe 3 comporte la version finale de notre guide d'entretien tel que nous l'avons utilisé lors de nos différentes interviews.

6. Analyse

Cette sixième section de notre méthodologie présente l'analyse de notre étude pratique. A travers cette section, nous souhaitons expliquer notre démarche ainsi que le choix de notre cadre d'analyse qui nous ont permis, par la suite, d'interpréter de la meilleure manière possible les résultats obtenus et de répondre à notre question de recherche initiale. Pour développer cette analyse, nous avons procédé en deux temps. En premier lieu, nous avons procédé à une analyse quantitative pour reconstituer l'image globale, agrégée du niveau de productivité, conforme à notre définition initiale. En second lieu, nous avons réalisé une analyse qualitative des entretiens que nous avons menés.

6.1 Analyse quantitative

En premier lieu, nous avons procédé à une analyse des données de productivité fournies par les deux entités bancaires concernées. Il s'agit des données objectives d'un éventuel différentiel de productivité entre la situation avant la pandémie et la situation depuis la crise qui constituent la base de notre étude empirique. Les différents fichiers fournis par les entreprises se trouvent en annexe 4. Grâce à ces données et à l'analyse expliquée ci-dessous, nous pouvons tracer l'évolution de la productivité sur quelques années, afin de comprendre si la productivité a été impactée, objectivement, d'une manière ou d'une autre lors de la mise en place du télétravail permanent.

Sur base des informations fournis par les entreprises, nous avons constitué un premier tableau (*cf. tableau de synthèse 11 ci-dessous*) reprenant les trois équipes ainsi que le nombre d'appels entrants par année, le nombre d'appels réellement pris par les collaborateurs par année, le nombre d'appels par tête sur une année et la durée moyenne d'appels en secondes sur une année. Ces différents facteurs vont nous permettre d'évaluer l'évolution de la productivité pour chacune des équipes. Nous n'avons pu remonter seulement jusqu'à l'année 2018 pour les équipes A.a et A.b, car la banque ne possédait pas les données antérieures à 2018. Pour l'équipe B.a, la deuxième banque ne possédait pas de données antérieures à 2019, car il s'agissait d'une autre direction. Le deuxième tableau (*cf. tableau de synthèse 12 ci-dessous*) présente le nombre d'équivalent temps plein, c'est-à-dire les ressources utilisées sur l'année.

Tableau de synthèse 11 – Données de productivité

Banques		A.a		A.b		B.a	
Nombre d'appels entrants	2018	176.623		315.273			
	2019	167.073	Δ -5 %	257.047	Δ -18%	297.224	
	2020	155.663	Δ -7 %	236.430	Δ -8%	373.929	Δ 26%
Nombre d'appels pris	2018	145.616		221.291			
	2019	132.880	Δ -9 %	203.802	Δ -8%	288.491	
	2020	124.250	Δ -6 %	206.818	Δ 1%	355.922	Δ 23%
Nombre d'appels par tête	2018	18.202		21.485			
	2019	17.484	Δ -4%	22.152	Δ 3%	541	
	2020	17.021	Δ -3%	21.104	Δ -5%	707	Δ 30%
Durée d'appel moyen en secondes	2018	174		199			
	2019	176	Δ 1%	180	Δ -10%	1081	
	2020	214	Δ 22%	191	Δ 6 %	758	Δ -29%

Tableau de synthèse 12 – Nombre équivalent temps plein par année

ETP = équivalent temps plein	2018	8	10	
	2019	7,6	9,2	533
	2020	7,3	9,8	503

Dans un premier temps, il est nécessaire d'expliquer chaque facteur étudié dans le tableau ci-dessus. Le nombre d'appels entrants correspond au total, sur une année, des appels émis par les clients à la banque. Le nombre d'appels pris, sur une année, correspond au nombre d'appels effectivement pris par les collaborateurs. En effet, tous les appels ne sont pas effectivement pris étant donné que certains clients abandonnent l'appel durant le temps d'attente. Le nombre d'appels par tête, par année, représente le rapport entre le nombre d'appels pris par année ainsi que le nombre d'équivalent à temps plein sur la même année. De cette manière, nous pouvons apercevoir l'évolution de la productivité de manière plus pertinente. En effet, une augmentation du nombre d'appels pris par année ne signifie pas forcément une augmentation de la productivité. En effet, il se peut que l'entreprise ait engagé des effectifs supplémentaires en comparaison à l'année précédente. Finalement, la durée moyenne d'appels en secondes représente une moyenne des durées de tous les appels effectivement pris par les collaborateurs sur une année. Ce dernier facteur peut être utilisé pour calculer l'efficacité des collaborateurs : plus l'appel est long, moins il est efficace. A l'inverse, plus l'appel se fait rapidement, plus la productivité est bonne. Pour chacun de ces facteurs, nous avons calculé le delta en 2019 et 2020 – la différence en pourcentage – par rapport à l'année précédente, ce qui va nous permettre de mesurer directement l'évolution du facteur en question (excepté pour la troisième équipe pour laquelle nous avons calculé seulement le delta en 2020).

Pour rappel, nous avons défini l'évolution de la productivité dans notre partie théorique (Kaci, 2006) comme suit : *Variation en % de la productivité = Var. en % de la production - Var. en % des ressources utilisées.*

En accord avec cette définition, la variation de la production correspond à la variation (delta) du nombre d'appels pris sur une année, et la variation en ressources utilisées correspond au nombre d'ETP. Comme expliqué ci-dessous, ces deux facteurs forment le facteur sur lequel nous allons principalement nous baser, c'est-à-dire le « nombre d'appels par tête ». Nous allons également tenir compte de la « durée moyenne en secondes » dans notre compréhension de l'évolution.

6.1.1 Banque A – équipe a

La première chose que nous constatons est que le nombre d'appels entrants a diminué dans cette équipe ; les collaborateurs ont donc été moins sollicités en 2020 par rapport aux deux années précédentes. De plus, le nombre d'appels pris a également diminué en 2020 par rapport aux deux années précédentes : diminution du nombre d'appels pris de 6% en 2020 par rapport à 2019, et de 15% par rapport à 2018. Selon les nombres d'équivalent temps plein qui nous avaient été communiqués (8 ETP en 2018, 7,6 ETP en 2019 et 7,3 ETP en 2020), nous remarquons qu'il y a une baisse de productivité en 2019 par rapport à 2018 (diminution de 4%), et une diminution de productivité en 2020 par rapport à 2019 (-3%). Cela signifie que chaque collaborateur a pris moins d'appels en 2020 par rapport aux deux années précédentes. Il convient néanmoins de préciser que la différence entre 2019 et 2020 est présente, mais assez faible. Ensuite, nous remarquons que la durée moyenne des appels en 2018 et en 2019 était pratiquement semblable, il n'y a qu'une différence d'un pourcent. Alors qu'en 2020, cette durée moyenne a largement augmenté : augmentation de 22% de la durée par rapport à 2019. Nous considérons qu'une durée plus longue passée au téléphone a un impact négatif sur la productivité.

Pour conclure, la productivité de cette équipe a, selon les données, légèrement diminué depuis l'instauration du télétravail permanent, en comparaison aux deux années précédentes.

6.1.2 Banque A - équipe b

Dans le cas de cette deuxième équipe, nous pouvons remarquer que le nombre d'appels entrants par année a diminué d'année en année depuis 2018. Concernant le nombre d'appels pris par les collaborateurs, ce nombre était plus élevé en 2018 par rapport aux deux années suivantes. En 2019, ce nombre subi une diminution de 8% par rapport à 2018. L'année suivante, ce nombre augmente à hauteur d'un pourcent. Afin de pouvoir comprendre s'il s'agit réellement d'une augmentation de la productivité, il est nécessaire de tenir en compte le nombre d'équivalent temps plein pour ces années : en 2018, le nombre d'ETP s'élève à 10,3 ; en 2019 il s'élève à 9,2 ; et en 2020, il s'élève à 9,8. Grâce à ces nombres, nous pouvons obtenir le nombre d'appels par tête, par année. Nous constatons qu'il y a une évolution de 3% en 2019 par rapport à 2018 concernant la productivité. En 2020, nous constatons une diminution de 5% de la productivité par rapport à l'année précédente. Cependant, le nombre d'appels pris par tête

en 2020 est assez semblable à 2018 (différence de 1,7%). De fait, la productivité a subi une diminution en 2020 mais, étant donné la similitude avec 2018 et que nous ne disposons pas de la tendance antérieure à cette date, nous estimons que cette diminution est légère. Finalement, la durée moyenne d'appels suit la même tendance que le facteur précédent. Il s'avère que cette durée a augmenté de 6% en 2020 par rapport à 2019, mais à nouveau, ce nombre est semblable (même inférieur) à 2018. De fait, étant donné l'augmentation de la durée d'appels, la productivité est négativement impactée, néanmoins nous considérons cet impact comme étant léger.

Pour conclure l'analyse de cette équipe, nous estimons que sa productivité est impactée négativement, mais de façon minime.

6.1.3 Banque B - équipe a

Dans le cas de cette troisième équipe, la première chose que nous remarquons est l'augmentation de 26% du nombre d'appels entrants entre 2019 et 2020. Cette tendance se voit également au niveau des appels entrants effectivement pris. Ce nombre a augmenté de 23% entre 2019 et 2020. Cela peut être compréhensible au vu de l'augmentation du nombre d'appels entrants. Nous devons dès lors tenir compte du nombre d'appels par tête. Étant donné que le nombre d'ETP est de 533 en 2019 et de 503 en 2020, il y a donc eu une importante diminution des ressources utilisées. Malgré cette diminution d'effectifs, nous remarquons que le nombre d'appels par tête a augmenté de 30% entre 2019 et 2020 : 541 appels par tête en 2019 et 707 appels par tête en 2020. Cette augmentation signifie clairement que la productivité a augmenté : avec moins de ressources utilisées (nombre d'ETP), il y a eu plus de production (d'appels effectivement pris). En regardant la durée moyenne d'un appel, nous pouvons voir que cette durée a diminué : elle est passée de 1081 secondes en moyenne en 2019 à 758 secondes en moyenne en 2020. Cela signifie que les collaborateurs restent moins longtemps en appel, ce qui leur permet, d'une part, de répondre plus rapidement à la demande du client, et d'autre part, d'avoir plus de temps pour répondre aux appels d'autres clients. Selon cette analyse, la productivité semble clairement s'être améliorée depuis l'instauration du télétravail permanent.

Il est tout de même nécessaire de nuancer l'interprétation de ces résultats. En effet, premièrement, nous disposons de données seulement sur deux années, ce qui ne nous permet pas d'observer l'exacte évolution de la productivité étant donné qu'il est possible qu'en 2019, l'équipe ait été beaucoup moins productive que les années précédentes. De ce fait, nous pourrions penser que l'augmentation de la productivité est due au télétravail permanent, alors que l'équipe a peut-être juste retrouvé sa productivité en 2018, ou en 2017, ... Deuxièmement, la durée moyenne d'appels durant les premiers mois de l'année 2019 était véritablement plus élevée que la durée moyenne d'appels durant le reste de l'année 2019 et l'année 2020. Pour cette raison, la moyenne en 2019 est bien plus élevée qu'en 2020. Selon la manager, ce phénomène s'explique par le fait que beaucoup de nouveaux collaborateurs ont été engagés durant les premiers mois de l'année 2019, et par conséquent, la durée des appels était

sensiblement plus longue. Nous considérons donc que cette durée moyenne s'est améliorée. Toutefois, étant donné que nous ne disposons pas de données antérieures à 2019, nous ne pouvons connaître pas la réelle tendance de cette durée.

6.2 Analyse qualitative

Dans ce contexte de recherche scientifique, mener une analyse qualitative implique un travail d'écriture à trois niveaux (représentant les trois moments du protocole d'analyse) (Paillé & Mucchielli, 2016).

➤ **Un travail de transcription : inscription du témoignage livré sous une forme discursive écrite.**

Pour commencer, la première étape de notre analyse qualitative constitue la retranscription des entretiens. En effet, comme le soulignent les auteurs Paillé et Mucchielli dans leur ouvrage (2016), les opérations et manipulations dont il s'agit dans une analyse qualitative de données sont en partie techniques comme des transcriptions, des découpages de textes, des mises en tableaux, ... (Paillé & Mucchielli, 2016). Dès lors, nous avons entrepris de retranscrire sur ordinateur la totalité de ce qui a été dit au cours de nos entretiens que nous avons soigneusement enregistrés (*cf. Annexe 5*). Nous avons jugé judicieux d'enregistrer la totalité de nos interviews afin de pouvoir par la suite analyser, comparer et interpréter leur contenu de manière efficace et rigoureuse. Ainsi, cette méthode nous a permis de développer et réaliser notre étude pratique et de répondre à notre problématique de recherche à partir d'une base solide. Par ailleurs, cette démarche nous a également permis de citer précisément les dires et les propos des répondants afin de pouvoir les comparer de manière plus instructive et concise par la suite avec les données objectives de la productivité des employés du département *call center* fournies par leur(s) manager(s). En outre, lorsque les discours comportaient un grand nombre de réponses peu claires, de répétitions ou de commentaires additionnels n'apportant aucunes informations utiles dans le cadre de notre étude, nous décidions de simplifier ces parties ou de faire l'impasse sur celles-ci au moment de la retranscription. Néanmoins, ceci ne concerne que quelques passages et ne doit pas être considéré comme une tendance générale de notre retranscription. Il convient également de préciser que presque l'intégralité de nos entretiens a été réalisée en français, les propos et les affirmations des répondants n'ont donc pas été déformés.

➤ **Un travail de transposition : thématisation et restitution du matériau d'étude par le chercheur.**

Par la suite, afin d'aborder le travail d'analyse qualitative, nous avons convenu de mener une analyse thématique faisant intervenir des procédés de réduction de données (Paillé & Mucchielli, 2016). Comme le soulignent les auteurs, la thématisation représente l'opération centrale de cette méthode et se définit comme « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique)* » (Paillé &

Mucchielli, 2016, p.236). Il s'agit de mener un travail de synthèse des propos recueillis, c'est-à-dire de cerner l'essentiel des propos des participants interrogés et de mettre en avant, au travers de thèmes, les points fondamentaux et utiles des différents entretiens menés. Les thèmes sont « *le fruit d'une analyse selon une perspective qualitative* », ils doivent rendre compte du sens des propos des témoignages et non résumer ceux-ci (Corbière & Larivière, 2020, p.15). En outre, nous avons convenu de mener une analyse thématique pour deux raisons. D'une part, elle permet de cerner tous les thèmes pertinents, dans les entretiens menés, en lien avec les objectifs de notre recherche (fonction de repérage). D'autre part, elle permet de mettre en avant des parallèles ou des divergences entre les thèmes (fonction de documentation) (Paillé & Mucchielli, 2016). Dans cette logique, nous avons donc repéré, regroupé et examiné les thèmes abordés dans les transcriptions des entretiens menés.

L'analyse thématique passe avant tout par la réalisation d'une grille d'analyse thématique récapitulative reprenant les principales thématiques abordées lors de nos interviews qui serviront à décrire et à expliquer notre problématique de recherche (Corbière & Larivière, 2020). Dans cette optique, l'objectif est de soulever les points communs des expériences analysées et d'avoir une vision claire et exhaustive des dires des personnes interrogées afin de pouvoir les comparer plus efficacement entre eux. En nous inspirant des objectifs de notre étude et de notre guide d'entretien, nous avons donc élaboré une grille d'analyse initiale composée de thèmes prédéterminés auxquels des thèmes subsidiaires révélés au cours de l'analyse des interviews se sont rajoutés (Corbière & Larivière, 2020). Ce tableau thématique se construit également à partir des relations entre les thèmes et sur base de la récurrence de certains d'entre eux (Paillé & Mucchielli, 2016). Concernant le format de présentation des thèmes, nous avons opté pour le « relevé par colonnes avec extraits de verbatim » (Paillé & Mucchielli, 2016), étant donné que cette modalité s'applique au travail directement sur traitement de transcriptions et permet une présentation visuelle sous forme d'un tableau. Les lignes du tableau représentent les thèmes pertinents pour formuler la réponse à notre question de recherche. Ces thèmes sont définis et illustrés par des exemples tirés du compte rendu intégral, à savoir les verbatim des participants interrogés regroupés dans les colonnes du tableau (Corbière & Larivière, 2020). Cette grille d'analyse thématique est représentée ci-dessous par le tableau de synthèse 13, et la grille d'analyse complète reprenant tous les verbatim utiles et pertinents par thème se présente à l'annexe 6 de ce mémoire.

➤ **Un travail de reconstitution : constitution d'un récit argumenté autour des principales thématiques d'analyse, compréhension et pistes d'interprétation.**

Ensuite, nous avons présenté en détail les résultats à partir des informations listées dans notre grille d'analyse afin de comprendre un éventuel différentiel de productivité et de répondre à notre question de recherche. En effet, la présentation des données met en évidence « *les relations entre les thèmes, dans l'optique d'aller au-delà de la description, pour une compréhension plus approfondie, plus interprétative du phénomène* » (Corbière & Larivière, 2020, p.16). L'objectif premier de cette analyse

est de confronter les études de cas avec les données objectives de productivité recueillies. Naturellement, nous avons décidé de scinder notre analyse en fonction des résultats observés au sein des trois équipes A.a, A.b et B.a. Dans cette perspective, nous développons, expliquons et justifions séparément chacune des thématiques recensées sur base des données chiffrées collectées, de nos observations et des points de vue exprimés. Nous illustrons et comparons également nos interprétations avec les verbatim de notre tableau. Par la suite, nous réalisons une analyse plus générale et transversale sur base des différents cas, données, thèmes et extraits d'entretiens. Cette analyse n'a pas pour vocation de distinguer précisément les discours de chaque personne interviewée, mais vise avant tout à rendre compte de la manière dont les personnes évaluent leur productivité individuelle, et à déterminer l'influence du télétravail permanent sur celle-ci. Ces différentes étapes sont toujours analysées au regard des données objectives de productivité recueillies et des thématiques abordées.

Finalement, à partir des synthèses par cas, de l'analyse comparée, de nos observations et de nos interprétations, nous avons élaboré un tableau comparatif des résultats et nous avons formulé une réponse à notre question de recherche.

Tableau de synthèse 13 – Grille d'analyse thématique (version vierge)

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim et éléments clés	
Le télétravail et son utilisation <i>Activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu, grâce aux outils de télécommunication</i>	Avantages <i>Bénéfices et effets positifs potentiels du télétravail</i>		
	Inconvénients <i>Désagréments et effets négatifs potentiels du télétravail</i>		
Communication et interactions <i>Manière et fréquence dont les salariés échangent, conversent et réagissent entre eux</i>	Avant le télétravail permanent <i>Manière et fréquence dont les salariés communiquent et interagissent entre eux lorsqu'ils sont en présentiel au bureau</i>		
	Pendant le télétravail permanent <i>Manière et fréquence dont les salariés communiquent et interagissent entre eux à distance depuis leur domicile</i>		
La motivation en situation de télétravail permanent <i>Volonté des salariés à effectuer leur travail depuis leur domicile et à atteindre leurs objectifs à distance</i>			
Conditions de travail <i>L'ensemble des facteurs physiques, humains, matériels et organisationnels liés au travail qui affectent l'activité de travail du</i>			

salarié en situation de télétravail permanent			
La productivité : constat général <i>L'ensemble des facteurs agissant en faveur ou en défaveur de la productivité des salariés en général</i>	Facteurs favorisant la productivité <i>Facteurs contribuant à la productivité des salariés en général</i>		
	Facteurs entravant la productivité <i>Facteurs freinant la productivité des salariés en général</i>		
L'évolution de la productivité suite à la mise en place du télétravail permanent <i>Ressenti personnel des salariés à l'égard de l'évolution de leur productivité après l'exercice du télétravail permanent</i>	Performance à CT <i>L'efficacité avec laquelle le salarié applique ses talents et ses compétences pour effectuer son travail pendant moins de 3 mois de télétravail permanent</i>		
	Performance à MT <i>L'efficacité avec laquelle le salarié applique ses talents et ses compétences pour effectuer son travail entre 3 mois et 2 ans de télétravail permanent</i>		

7. Limites potentielles de la recherche

Avant d'aborder l'objet de cette étude empirique, à savoir la présentation et l'interprétation des résultats, nous souhaitons présenter succinctement au lecteur les limites potentielles et inhérentes à notre étude qualitative.

Dans un premier temps, si l'on compare uniquement les résultats de 2019 avec ceux de 2020, il est probable que l'on ne tienne pas compte de certains effets tels que, par exemple, le fait que l'année 2019 soit une année avec peu d'appels en moyenne. Par conséquent, il est judicieux de disposer des données des cinq années précédentes afin de pouvoir calculer une moyenne représentative du nombre d'appels sur une année, et de comparer ainsi cette moyenne avec celle de 2020/2021. Toutefois, il ne nous a pas été possible de recueillir des données remontant à 2017, comme nous l'aurions souhaité. En effet, dans le cas de l'entité bancaire A, nous disposons des données objectives de productivité uniquement à partir de l'année 2018 étant donné qu'auparavant, jusqu'en 2017, il s'agissait d'une autre direction qui ne faisait pas usage des mêmes fichiers que la direction actuelle. Concernant la deuxième banque, nous disposons uniquement des données à partir de 2019 étant donné que le manager actuel, ses team leaders et ses collaborateurs ont commencé à travailler dans le service client de la banque au plus tôt à partir de cette année-là. Dès lors, les données objectives de productivité n'ont été créées qu'à partir de 2019. En effet, le « *Client Service* » n'existait pas auparavant et les équipes des années précédant l'année 2019 ne correspondaient pas aux équipes actuelles interviewées dans le cadre de notre mémoire.

Dans un deuxième temps, en raison des circonstances exceptionnelles, nous n'avons pas pu nous rendre dans les bureaux des deux entités bancaires, les entretiens n'ont pu être menés qu'en ligne, ce qui constitue également une limite à notre étude. Il est nécessaire de souligner les limites de cette méthode

de collecte de données. En premier lieu, il a été très difficile de capter les comportements non verbaux. En effet, la caméra ne pouvait pas remplacer les entretiens en face à face, qui permettent de mieux comprendre le langage corporel. Il est toujours intéressant de comprendre les non-dits des personnes interrogées, leurs émotions, leur malaise face aux réponses à certaines questions, ... Enfin, il est plus compliqué de rester concentré pendant un entretien vidéo. Cette limitation est valable aussi bien pour les chercheurs que pour les personnes interrogées. A titre d'exemple, nous avons fait l'expérience que certains participants avaient des enfants en bas âge qui perturbaient l'entretien, le participant perdait alors le fil de sa pensée.

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : ANALYSE THÉMATIQUE

1. Le télétravail et son utilisation : avantages et inconvénients

La première grande thématique que nous avons choisi d'aborder dans cette analyse est celle dédiée aux informations recueillies sur le télétravail exercé par les employés interrogés dans chacune des deux entités bancaires. L'objectif de cette analyse consiste à obtenir un panorama général de l'usage du télétravail (occasionnel et permanent) par les employés, sans nécessairement insister directement sur la notion de productivité. Toutefois, il convient de préciser que nous ne rappelons pas en détail la manière dont le télétravail est mis en place et utilisé au sein de chaque institution financière étant donné que ceci a été abordé au cours de la deuxième section de la partie dédiée à la méthodologie. Dans un certain sens, cette thématique complète ces informations en insistant sur les différents avantages et inconvénients du télétravail en général. Finalement, cette section vise en premier lieu à introduire notre analyse thématique étant donné qu'elle n'apporte pas d'éléments de réponse concrets à notre question de recherche. En contrepartie, elle permet au lecteur de mieux appréhender les effets positifs et négatifs du télétravail de chaque institution bancaire par le biais des différentes déclarations citées, avant d'entamer la partie concrète de notre analyse.

1.1 Entreprise A – Équipe a

Selon les témoignages de l'ensemble des employés interrogés de l'équipe a de l'entreprise A, le principal avantage du télétravail est le gain de temps du fait de l'absence des trajets pour se rendre au travail. Par exemple, un des répondants témoigne : « *Un des avantages est le fait qu'on n'a plus les trajets à faire pour aller au boulot* » (A.a.1). En effet, comme le soulignent Taskin et Vendramin (2004) et Ayub (2011), en limitant le temps passé en transport, les employés améliorent donc leur qualité de vie. Cette amélioration de la qualité de vie se traduit par davantage de flexibilité, comme le déclare un autre répondant : « *On peut aussi aller travailler où l'on veut, on peut aller travailler chez une autre personne, on peut aller travailler dans un espace de co-working, ce qui est chouette aussi* » (A.a.4), ainsi qu'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle : « *le télétravail m'apporte beaucoup de flexibilité [...]. Je pense que les gens peuvent facilement faire des choses à 17h-18h, [...]. Je pense donc qu'à ce niveau-là, le télétravail facilite beaucoup de choses* » (A.a.4) ; « *au niveau de la vie familiale, cela m'aide beaucoup* » (A.a.6). Le télétravail permet donc aux employés d'être plus disponibles pour leur famille et de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée. Comme l'ont évoqué les auteurs Gajendran et Harrison (2007), cette flexibilité entre la vie privée et la vie professionnelle a par conséquent un effet positif sur la productivité des répondants de cette équipe.

Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'exercer le télétravail de manière permanente, certains répondants évoquent la difficulté de dissocier l'endroit où ils vivent de l'endroit où ils travaillent. Ils affirment par

exemple : « *Au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, je trouve aussi que le télétravail joue négativement là-dessus parce que l'on n'arrive plus à différencier les deux* » (A.a.7) ; « *On a aussi du mal à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée en télétravail. Parfois même le samedi et le dimanche j'ouvre mon ordi parce qu'on a beaucoup moins cette sensation de semaine de lundi à vendredi de 9h à 17h.* » (A.a.4). Ce phénomène rejoint la conclusion de l'étude de Clarke et Holdsworth (2017) et nous permet d'affirmer que certains employés se sentent moins productifs en contexte de télétravail permanent du fait d'une mauvaise conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Cette amélioration de la qualité de vie est également liée à un certain confort rendu possible grâce au télétravail. Nous avons reçu plusieurs témoignages à ce sujet, notamment : « *Il y a une forme aussi de confort puisqu'on travaille chez soi, on est plus à l'aise pour travailler* » (A.a.1), « *pendant mon heure de pause, je peux me reposer. [...] C'est quelque chose de bien pour le mental et pour le travail* » (A.a.6). Ce confort traduit le bien-être des employés en situation de télétravail. Cette notion de confort rejoint l'étude menée par Clarke et Holdsworth (2017) selon laquelle la productivité des individus est positivement corrélée à leur bien-être. Toutefois, en contexte de télétravail permanent, ce confort peut se dégrader par l'« immobilité » des employés et impacter conséquemment leur productivité, comme l'affirme un répondant : « *Au niveau productivité, à force d'être à l'intérieur et de ne pas prendre l'air, on a mal de tête, et pour certains, ils peuvent être plus dépressifs et moins concentrés* » (A.a.2).

Aussi, il peut se produire une hausse des problèmes informatiques. En effet, les périodes de confinement et l'utilisation permanente du télétravail démontrent bien l'importance de la maîtrise des technologies et de l'accès à internet. Plusieurs répondants soulignent à ce sujet : « *Un autre inconvénient c'est aussi le fait que l'on ne dispose pas toujours du matériel nécessaire* » (A.a.7) ; « *Dans notre domaine, il s'agit surtout des problèmes de connexion* » (A.a.5). Les problèmes techniques ne facilitent donc pas la performance des tâches des employés étant donné qu'il est possible d'effectuer davantage de tâches en ayant recours à une technologie et à des outils numériques adéquats (Organisation internationale du Travail, 2020).

En outre, pour certains répondants, le télétravail, contrairement aux espaces de travail tels que les bureaux ouverts et les bureaux partagés développés dans la revue de la littérature, permet une meilleure concentration du fait de l'absence du flux de passage et des interruptions qui sont plus considérables dans les bureaux. Cet avantage est illustré par les propos de plusieurs employés : « *On est aussi plus concentré et moins distrait par les collègues* » (A.a.1) ; « *je me trouve plus concentré quand je suis à la maison qu'aux côtés de mes collègues. Il y a évidemment moins de bruits, [...] c'est quelque chose de très important pour moi, pour pouvoir me concentrer. C'est un point positif pour la productivité* » (A.a.2). Comme Taskin, Parmentier et Stinglhaber (2019) l'ont démontré, le télétravail

permet aux employés d'exécuter des tâches qui leur demanderaient plus de concentration au bureau. Les répondants de cette équipe se sentent dès lors plus efficaces en télétravaillant. Toutefois, d'autres répondants mentionnent une hausse des distractions et interruptions lorsqu'ils travaillent chez eux. En effet, certains employés déclarent entre autres : « *Je dirais que l'inconvénient principal du télétravail est que l'on est vite distrait parce que l'on est chez soi à la maison, surtout en tant que femme [...] tout comme pour les gens qui ont des enfants* » (A.a.7) ; « *pour certaines personnes, les enfants peuvent les distraire, tout comme les animaux* » (A.a.7).

Enfin, un dernier inconvénient majeur mis en avant par les employés de cette équipe est le manque de contacts sociaux. En effet, on nous déclare notamment : « *on est aussi vite isolé* » (A.a.4) ; « *La seule chose que je pense que beaucoup de gens sont en manque, c'est la communication avec les collègues* » (A.a.3) ; « *le manque de contacts sociaux est un facteur psychologique qui peut facilement être un inconvénient du télétravail* » (A.a.5) ; « *Il nous manque tout simplement l'ambiance et l'interactivité avec l'équipe* » (A.a.8). Ces témoignages nous permettent de relier ce manque de contacts sociaux à la notion d'isolement social développée dans notre revue de la littérature. La pratique du télétravail engendre une certaine distance physique qui entraîne la solitude de plusieurs travailleurs. Il convient de remarquer que cet effet négatif du télétravail mentionné dans les entretiens n'apparaît que lorsque le télétravail est exercé de manière permanente.

De la sorte, les effets positifs et négatifs du télétravail au sein de l'équipe a de l'entreprise A ne sont pas formels. En effet, il réside une certaine ambiguïté quant aux bénéfices du télétravail pour cette équipe, comme l'affirme un répondant : « *ça peut être lourd pour certaines personnes, tout comme pour certaines autres personnes ça peut être très bien* » (A.a.5).

1.2 Entreprise A – Équipe b

Au sein de l'équipe b de l'entreprise A, il semble que les avantages et inconvénients évoqués par les employés sont relativement semblables à ceux observés dans le cas de l'équipe précédente. En effet, nous avons reçu majoritairement des commentaires similaires tels que : « *je pense que gagner deux heures sur une journée n'est pas négligeable. C'est un gain de temps et peut-être aussi une manière pour nous d'être plus flexible en tant que manager.* » (A.b.1) ; « *Pour moi le principal avantage est la gestion du temps. On répartit mieux notre temps entre vie privée (famille) et vie professionnelle (travail).* » (A.b.4) ; « *On n'a plus nos trajets à faire, on n'a plus de stress pour les embouteillages [...] et on gagne quand même énormément de temps. Je pense donc que ça joue beaucoup sur la qualité de la vie privée.* » (A.b.4) ; « *c'est vraiment le confort d'être chez soi* » (A.b.5). A travers ces témoignages, nous pouvons donc observer que le télétravail permet avant tout un gain de temps, un certain confort, plus de flexibilité et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En outre, comme c'était le cas également pour l'équipe a, il semble que l'idée selon laquelle le télétravail permet de mieux concilier la vie privée avec la vie professionnelle, ait été quelque peu

abandonnée au cours de la pandémie au vu de certaines déclarations relevées, notamment : « *Le fait aussi qu'en télétravail, notre lieu de travail est un lieu privé [...] c'est quelque part une sorte d'intrusion dans la vie privée.* » (A.b.4) ; « *on n'arrive pas à distinguer vie privée et vie professionnelle.* » (A.b.7). Ainsi, nous déduisons qu'en situation de télétravail permanent, le télétravail a davantage tendance à interférer sur la vie privée des employés, comme démontré par les auteurs Allen, Golden et Shockley (2015). En effet, les dires de certains répondants confirment cette idée : « *Vu qu'on est tout le temps à la maison, la frontière entre vie privée et vie professionnelle peut devenir très vague.* » (A.b.4) ; « *après un an de télétravail permanent et obligatoire, il est très compliqué de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle parce que télétravailler quotidiennement c'est vraiment compliqué.* » (A.b.9).

Enfin, l'utilisation du télétravail peut détériorer les relations sociales (Hirst, 2011) étant donné le risque d'une déconnexion entre les personnes qui télétravaillent et celles qui travaillent sur le lieu de travail (Collins, Hislop, & Cartwright, 2016). Comme le souligne Clarke et Holdsworth (2017), ce risque d'isolement social est également à prendre en compte lorsque les employés télétravaillent de manière fréquente et permanente. Dans cette logique, l'équipe b rejoint l'équipe a sur la notion d'isolement social et mettent en avant une nouvelle notion liée à cette dernière mais non mentionnée par la première équipe, à savoir la notion de cohésion d'équipe. Comme Kingma l'affirme en 2018, cet isolement social peut produire une diminution de la cohésion des équipes. En effet, on nous déclare : « *Je trouve en effet qu'une cohésion d'équipe ça se perd très vite malgré les réunions teams ou Skype, ou autre.* » (A.b.1) ; « *au niveau de l'esprit d'équipe, ça met clairement des bâtons dans les roues.* » (A.b.2). Une cohésion d'équipe amoindrie ainsi qu'une sensation d'isolement social peut dès lors engendrer une baisse de l'implication des employés (Allen, Renn, & Griffeth, 2003) dans leurs tâches, et conséquemment impacter négativement la productivité des employés.

On peut remarquer que les notions de concentration, de distraction et les problèmes informatiques n'ont pas été principalement relevés dans les témoignages des répondants de cette seconde équipe.

1.3 Entreprise B – Équipe a

Comme mentionné antérieurement, les avantages et inconvénients ressortis dans les témoignages des répondants de l'entreprise B correspondent majoritairement à ceux rencontrés dans les deux équipes de l'entreprise A. D'une part, le principal inconvénient pour les répondants de cette troisième équipe est le manque de contacts sociaux. Comme pour les équipes précédentes, nous retrouvons des déclarations telles que : « *je ne peux pas voir mes collègues et on devient un peu asocial, malheureusement.* » (B.a.3) ; « *Le côté social est aussi vraiment très problématique.* » (B.a.5) ; « *Il y a aussi le côté immatériel du travail. En effet, en télétravail on n'a pas nos collègues à côté de soi* » (B.a.6) ; « *Le fait de ne pas pouvoir justement avoir le ressenti humain des collègues.* » (B.a.16). La

notion de cohésion d'équipe est également abordée au cours des témoignages des répondants de cette dernière équipe, comme le souligne un employé : « *Le télétravail ne l'empêche pas mais entrave beaucoup cet esprit d'équipe.* » (B.a.8). Toutefois, une nouvelle notion qui n'avait pas été mentionnée auparavant est évoquée et apparaît comme une conséquence de cet isolement social. Il s'agit de la notion de communication entre collègues : « *Pour moi il n'y a pas beaucoup d'avantages parce que cela impacte la communication entre collègues.* » (B.a.14) ; « *Il y a aussi la communication qui peut parfois poser un problème.* » (B.a.15). Cependant, comme l'explique Chaher et Ali Dhen (2007), une communication efficace constitue un facteur favorable à la productivité. Ce point est développé au cours de la thématique suivante.

D'autre part, comme pour les deux équipes précédentes, l'avantage majeur pour l'équipe de l'entreprise B constitue le gain de temps dû aux trajets limités en télétravail. A titre d'illustration, les employés déclarent entre autres : « *il n'y a plus le travel time, c'est plus relaxe, et c'est évidemment une bonne chose selon moi.* » (B.a.1) ; « *il n'y a déjà plus de perte de temps dans les trajets.* » (B.a.6). Un second avantage lié à l'absence de trajets en télétravail, non mentionné auparavant par les deux autres équipes de l'entreprise A, est l'effet bénéfique du télétravail sur l'environnement. Quelques témoignages permettent d'illustrer cette idée : « *C'était aussi conseillé pour l'environnement car il ne fallait pas se déplacer tous les jours avec notre véhicule.* » (B.a.6) ; « *je ne dois plus utiliser la voiture donc j'ai moins de charges à déduire et la voiture roule moins, pollue moins.* » (B.a.9). Ces déclarations rejoignent celles de Tissandier et Mariani-Rousset (2019), ainsi que celles du Service Public Fédéral Mobilité et Transports (2018) selon lesquelles, du fait de l'absence de mobilité, le télétravail montre des conséquences positives sur la santé collective, à savoir une diminution de la congestion et de la pollution.

Ensuite, d'autres avantages du télétravail sont mentionnés : « *Il y a des avantages en termes de confort et de rythme de vie.* » (B.a.12) ; « *Le homeworking permet d'avoir un bon compromis entre voir des gens socialement et avoir plus de confort pour gérer le côté privé.* » (B.a.16) ; « *On a aussi surtout une flexibilité plus importante au niveau des horaires.* » (B.a.9) ; « *Le télétravail permet donc beaucoup plus de flexibilité à ce niveau-là. [...] on a donc aussi plus de temps pour se concentrer à autre chose comme à notre famille, etc.* » (B.a.6) ; « *pour certaines autres personnes le télétravail leur permet de plus s'occuper de leurs enfants. Ce n'est pas seulement plus chouette, mais c'est aussi plus pratique.* » (B.a.1) ; « *le télétravail facilite les choses pour l'organisation privée* » (B.a.16). Ces déclarations rejoignent celles des équipes de l'entreprise A sur les notions de confort, de flexibilité et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui se relient entre elles. Comme expliqué dans notre revue de la littérature, l'usage du télétravail permet ainsi davantage de flexibilité aux employés qui parviennent à mieux concilier les tâches de la sphère privée avec celles professionnelles. A nouveau, les effets du télétravail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont plus formels dans le contexte de la pandémie. En effet, nous avons reçus majoritairement des réponses négatives quant à cet effet du télétravail permanent, comme le démontrent ces déclarations : « *Au niveau de l'équilibre entre vie privée*

et vie professionnelle, je trouve que c'est plus difficile de décrocher en télétravail que lorsque l'on est au siège. » (B.a.5) ; « Ce qui est difficile aussi [...] c'est vraiment de faire la part des choses entre la partie de la journée consacrée au travail et la partie de la journée consacrée à la vie privée. » (B.a.8) ; « Je pense que j'ai beaucoup plus difficile à faire la scission entre les deux en télétravail, peut-être parce que c'est long et permanent. » (B.a.8) ; « Dorénavant, quand on ferme l'ordinateur, on est directement chez soi, on n'a donc pas le temps de déconnecter. » (B.a.10). Nous pouvons dès lors confirmer que les trois équipes interviewées se rejoignent sur cet impact négatif du télétravail lorsqu'il est exercé de manière permanente.

Grâce à cette flexibilité rendue possible par ce mode de travail, les télétravailleurs pensent pouvoir être d'avantage disponibles pour leur famille et leurs tâches de la sphère privée (Musson & Tietze, 2004). Certes le télétravail à domicile réduit le stress lié aux transports et aux tâches professionnelles, comme l'explique un répondant : « *Le gros avantage c'est vraiment le fait de pouvoir organiser notre journée presque comme on l'entend, il n'y a plus ce stress avec les transports.* » (B.a.5), il peut néanmoins augmenter par la même occasion le niveau de stress lié aux tâches professionnelles, comme l'affirme un autre répondant : « *Je pense qu'il y a le stress aussi de penser que l'on ne travaille pas vu que ça ne se voit pas.* » (B.a.10). De ce fait, le télétravailleur, stressé, va avoir tendance à réduire ses temps de pauses. Plusieurs réponses permettent d'illustrer cette attitude : « *on se retrouve beaucoup plus à travailler sans faire de pauses, en mangeant devant son ordinateur, etc.* » (B.a.10) ; « *tout ce qui est « pauses » et « plaisirs » que l'on pouvait prendre avant, on ne les prend plus. D'ailleurs, pour ainsi dire je ne prends plus jamais de pauses.* » (B.a.16). Cet allongement du temps de travail implique une intensification du travail (Taskin & Devos, 2005), comme nous pouvons le remarquer à travers ces quelques témoignages : « *Je pense que l'on se tue plus facilement à la tâche en télétravail parce qu'on n'a plus les collègues à côté, on parle donc moins, il n'y a plus de pauses café ou ce genre de choses-là.* » (B.a.10) ; « *Pour moi, le principal inconvénient c'est le fait que lorsque l'on est à la maison, on n'arrête jamais de travailler[...] on est plus facilement en contact avec son PC.* » (B.a.18) ; « *en télétravail, [...] je ne fais pas des heures supplémentaires mais j'ai tendance à dépasser mon horaire pour finir une tâche.* » (B.a.5). Ainsi, comme le soulignent les auteurs, le télétravail correspond à un temps de superposition (le temps de travail à domicile s'ajoute au temps de travail traditionnel) au lieu d'un temps de substitution, et constitue réellement un facteur d'intensification.

Contrairement aux autres équipes, une augmentation de l'autonomie est mentionnée à plusieurs reprises dans les témoignages des répondants de l'entreprise B et se traduit par davantage de responsabilités, de confiance et de libertés en télétravail. En effet, un répondant nous explique : « *C'est un avantage de pouvoir être un peu plus libre car les autres ne nous regardent pas 24 heures sur 24* » (B.a.2) ; « *Il y a vraiment beaucoup plus de libertés, et aussi peut-être plus de confiance en nous.* » (B.a.2). Dès lors, nous pouvons faire le lien avec la notion de « processus d'individualisation »,

développée par Taskin et Devos en 2005, selon laquelle les employés qui télétravaillent s'engagent plus subjectivement dans leurs tâches étant donné que le télétravail requière davantage d'autonomie de la part des employés. Cette autonomie, selon Clarke et Holdsworth (2017), renforce la perception d'une responsabilité individuelle des individus. Ceux-ci travaillent de manière plus indépendante, et sont de ce fait, plus efficaces.

En outre, au sein de l'équipe de la banque B, la balance entre l'avantage du télétravail au niveau de la concentration et l'inconvénient des distractions s'équilibre. En effet, nous avons reçu à quelques déclarations près, le même nombre de réponses d'un côté comme de l'autre. D'une part, on nous déclare : *« étant seule chez moi, je travaille plus au calme que sur un plateau. »* (B.a.8) ; *« il y a peut-être moins de sources de distractions puisqu'on n'entend pas les blagues des collègues ou les choses qui peuvent se passer humainement sur un plateau. »* (B.a.16). D'autre part, certains répondants affirment : *« en télétravail on peut être facilement vite déconcentré par des choses qui n'ont rien à voir avec notre travail. »* (B.a.6) ; *« Il n'y a pas d'ambiance de travail à la maison, on est aussi plus vite déconcentré »* (B.a.7). Par conséquent, nous ne pouvons tirer de conclusions quant à l'effet du télétravail sur la concentration des employés étant donné que ces effets restent ambigus, comme c'était le cas pour la première équipe de la banque A.

Enfin, les derniers inconvénients relevés par les répondants de cette troisième équipe sont tous liés aux conditions de travail en situation de télétravail permanent. En effet, les personnes interrogées au sein de l'entreprise B décrivent le télétravail qu'ils vivent depuis mars 2020 en évoquant ceci : *« Le fait aussi que je travaille dans un endroit un peu plus fermé et plus petit (ma chambre) constitue également un inconvénient pour moi »* (B.a.2) ; *« Je trouve que c'est le fait d'être moins actif et le fait de ne plus se déplacer, je sens la différence après un certain temps. »* (B.a.3) ; *« c'est vraiment le fait de tomber dans une routine. »* (B.a.5) ; *« Au niveau des inconvénients, il y a le fait de rester toujours dans le même environnement »* (B.a.11). Au niveau des problèmes liés aux outils de travail, nous relevons des témoignages tels que : *« Pour moi, le fait que je n'ai pas deux ordinateurs est un inconvénient car ça peut vraiment ralentir mon travail. »* (B.a.2) ; *« à cause de la chaise sur laquelle je travaille, j'ai maintenant un peu mal au dos et à la nuque, ce que je n'avais jamais eu au bureau. Je me dis donc que le télétravail doit quand même avoir un impact à ce niveau-là aussi »* (B.a.11) ; *« Il y a beaucoup de problèmes de connexion d'Internet, ce n'est pas toujours stable tout le temps. »* (B.a.6) ; *« La connexion fonctionne quand même mieux quand on est au bureau. »* (B.a.12). Comme le précise la société Gamelearn (2020), afin que les employés puissent réaliser leurs tâches et de ce fait, atteindre une certaine productivité, il est primordial qu'ils disposent d'un équipement technique adéquat ainsi que d'un espace de travail propice à l'exercice de leur profession.

1.4 Synthèse comparée des trois cas

En considérant les réponses des intervenants des trois équipes interviewées provenant des deux entités bancaires nommées A et B, nous pouvons déduire que les avantages et les inconvénients correspondent dans la majorité des cas aux impacts positifs et négatifs développés au cours de la revue de la littérature et regroupés dans le tableau de synthèse 3. D'une part, pour les impacts positifs du télétravail, nous retrouvons l'arrangement flexible, la confiance, l'autonomie et la responsabilité individuelle, l'amélioration de la qualité de vie à travers un certain confort, et moins de pollution. D'autre part, en ce qui concerne les inconvénients, nous retrouvons l'intensification du travail, l'isolement social, des conditions de travail peu adaptées et des équipements techniques peu adéquats.

En outre, deux effets ambivalents du télétravail sont relevés par les répondants, à savoir les effets sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et les effets sur la concentration de ceux-ci. Il convient également de préciser que l'effet d'intensification du travail et celui de diminution de la pollution sont uniquement abordés par les répondants de l'entreprise B.

2. Communication et interactions

Cette section de notre analyse est consacrée aux interactions, et plus généralement à la communication entre individus pouvant découler directement de l'organisation au bureau avant le télétravail permanent, et la communication entre individus depuis l'imposition de celui-ci en raison de la pandémie. Après avoir retranscrit la totalité de nos entretiens, nous avons jugé utile d'aborder cette thématique qui ressortait fortement dans de nombreux témoignages. En réalité, la communication et les interactions entre individus font figure d'antécédents majeurs pouvant favoriser la productivité des employés en télétravail. Dès lors, il est intéressant d'analyser l'impact du télétravail permanent sur ces dimensions.

2.1 Entreprise A – Équipe a

Lorsque nous analysons les huit interviews menées au sein de l'équipe a de l'institution financière A, nous décelons différentes informations dans leurs témoignages qui nous permettent d'en savoir davantage sur la communication et les interactions qui s'opèrent en télétravail permanent en comparaison à la communication et aux interactions avant la mise en place de celui-ci.

Pour commencer, la plupart des répondants nous font part de la relation qu'ils entretenaient quotidiennement avec l'ensemble de leurs collègues avant la pandémie, en expliquant : « *au bureau c'est beaucoup plus dans l'échange et dans le contact.* » (A.a.4) ; « *On parle davantage au bureau (on perd donc forcément plus de temps)* » (A.a.4) ; « *tout le monde mange toujours tous ensemble. Même si chacun a ses propres tartines, on mange tous ensemble, il n'y en a pas un qui va manger tout seul.* » (A.a.7) ; « *si on travaille au bureau, on peut toujours se motiver avec les collègues.* » (A.a.3). D'autres parlent directement de l'ambiance qui réside au bureau contrairement à celle en situation de télétravail permanent : « *C'est vrai que lorsqu'on travaille ensemble, il y a une autre énergie qui se dégage par*

rapport à quand on est tout seul à la maison. » (A.a.3) ; « il arrive de rencontrer des difficultés au niveau de certains appels [...] mais s'il y a une bonne ambiance et une bonne interaction entre les collaborateurs, ceux-ci pourront partager ces moments difficiles entre eux, ce qui va les soulager. » {A.a.8}. Dans cette perspective, la productivité des employés dépend principalement de l'ambiance au travail et d'un climat de travail favorisant la communication entre ceux-ci, comme le soulignent les auteurs Chaher et Ali Dhen (2007). A titre d'illustration, citons la déclaration suivante : « L'ambiance joue un très grand rôle sur la productivité parce qu'il faut savoir que des fois, on passe plus de temps entre collègues qu'en famille » (A.a.7).

Or, nous avons vu au travers de l'étude de Bodin Danielsson et Bodin (2008) que le télétravail permanent implique une certaine distance physique, ce qui peut détériorer la communication et les interactions entre les employés et de ce fait, leur moral et leur productivité (Brennan, Chugh & Kline, 2002). A ce sujet, on nous déclare notamment : « on est bloqué dans notre maison, on n'a plus de contacts avec l'extérieur, on ne sort plus manger avec nos collègues, etc. De temps en temps c'est bien, mais cinq jours sur cinq c'est triste et usant » (A.a.7) ; « en faisant du télétravail, on se lasse très rapidement et on a limite envie de retrouver notre routine d'avant car on perd le contact humain. Je pense que le contact humain est à la base même de ce qui fait une société, le rapport entre les collègues est très important. » (A.a.4) ; « La seule chose que je pense que beaucoup de gens sont en manque, c'est la communication avec les collègues. Le fait de manger avec eux, s'amuser avec eux, ... » (A.a.3). Par ailleurs, nous pouvons également faire un autre parallèle avec les déclarations de Dunbar (1995) mentionnées au cours du premier chapitre de ce mémoire. Selon cet auteur, la communication est moins effective en présence de barrières physiques (comme le télétravail) étant donné qu'elle se fait de manière moins spontanée et informelle. Dans cette optique, considérons les témoignages suivants : « maintenant les meetings sont très formels » (A.a.7) ; « au lieu de renvoyer cinq mails il suffit juste de poser la question aux personnes à côté de soi » {A.a.4} ; « pour récolter des informations ou pour avoir un contact, on doit d'office passer par d'autres moyens de contacts que le face-to-face (on ne peut donc pas avoir l'information directement) » (A.a.8).

Ensuite, l'aspect pratique de cette communication et de ces interactions en présentiel est que celles-ci sont indispensables dans une telle entreprise. En effet, un répondant spécifie : « Quand on est physiquement présent, on utilise nos mains pour parler, on voit les clients, on leur sourit, ... » (A.a.7). Cependant, le télétravail ne permet pas ce contact direct entre l'employé et le client, ce qui peut entraver l'atteinte des résultats attendus et des objectifs de leur organisation, comme l'explique clairement le témoignage suivant : « on n'a pas les clients en face de nous, on n'arrive pas à vraiment avoir un contact avec eux même si on les a en vidéo conférence mais ce n'est pas la même chose. » (A.a.7) ; « C'est aussi psychologique, les gens ont plus facile à faire confiance à des personnes qu'ils voient en vrai qu'en vidéo conférence, surtout quand il s'agit d'assurances qui comptent par millions. Ce n'est pas toujours évident. » (A.a.7) ; « par téléphone la seule chose qui compte c'est l'intonation dans la voix. Il faut donc

travailler dessus car si on dit quelque chose de trop sec, la personne va nous dire non, alors que physiquement on peut dire quelque chose de manière sèche mais avec un beau sourire et ça passe inaperçu. » (A.a.7).

Enfin, un répondant nous explique qu'avant la pandémie, de plus en plus de travailleurs n'avaient plus besoin d'un poste de travail fixe étant donné qu'ils pouvaient travailler à plusieurs endroits, ce qui peut maintenir une certaine motivation. En effet, il commente : *« On peut aussi aller travailler où l'on veut, on peut aller travailler chez une autre personne, on peut aller travailler dans un espace de co-working, ce qui est chouette aussi. » (A.a.4).*

Malgré toutes ces affirmations en ce qui concerne la corrélation négative entre le télétravail permanent et la communication, il est toutefois possible que certains individus ne partagent pas cette opinion. Cette déclaration entendue lors d'un entretien en est la preuve : *« Si je suis à la maison, je travaille tout seul, je suis dans mon coin, et tout se passe aussi très bien. » (A.a.3).* Même si ce discours ne reflète en aucun cas la tendance générale perçue parmi les employés interrogés de l'équipe a de la banque A, nous jugeons utile de l'intégrer afin d'apporter de la nuance dans nos arguments et de rester dans une logique de transparence.

Ainsi, on observe à travers ces différents extraits que la communication et les interactions qui se produisent dorénavant en télétravail sont plutôt critiques. En effet, la majorité des répondants ont évoqué de nombreux méfaits du télétravail permanent sur les interactions et la communication qui s'opèrent quotidiennement depuis mars 2020, mais aussi sur l'ambiance qui s'y est établie.

2.2 Entreprise A – Équipe b

A l'instar des cas de l'équipe a, les entretiens réalisés auprès des employés de l'équipe b nous apportent de nombreuses expériences et avis négatifs en ce qui concerne les interactions entre eux en situation de télétravail permanent. On nous déclare notamment : *« Avec le confinement on voit également qu'il y a pas mal de frustrations parfois au niveau de choses qui avant se réglaient autour de la machine à café. » (A.b.1)* ; *« j'ai plein de collaborateurs qui décrochent complètement et qui ont absolument besoin de venir au boulot pour voir leurs collègues qui sont finalement devenus des amis » (A.b.2)* ; *« ce manque de contacts personnels m'impacte quand même assez fortement. » (A.b.6)* ; *« il n'y a plus de vie sociale au travail et il n'y a plus de vie sociale après le travail, ce qui est très pesant. » {A.b.9}.*

Contrairement au télétravail permanent, avant la pandémie les employés considéraient leur bureau comme un environnement social au sein duquel ils pouvaient collaborer, échanger et interagir socialement avec leurs collègues. En effet, beaucoup de répondants évoquent directement l'aspect de la vie sociale, des interactions et de l'ambiance comme étant des points positifs majeurs du travail au bureau en présence des collègues : *« ce qui est le point fort dans mon équipe c'est l'ambiance d'équipe. [...] Ce sont des personnes qui ont un peu le même profil et ça crée forcément une ambiance sympa*

justement parce qu'on est un peu vu comme l'équipe drôle, qui fait du bruit, etc. » (A.b.2) ; « pendant les pauses lunch, on avait toujours tendance à être ensemble et à manger ensemble, ce qui n'est plus possible actuellement en télétravail. » (A.b.3) ; « lorsque l'on était sur place on avait plus une aide de notre équipe, on s'aidait plus rapidement » (A.b.8) ; « avant la crise, au bureau, on avait tendance à s'exprimer et à se soulager sur notre ressenti directement à nos collègues. » (A.b.8). A travers ces déclarations, on remarque que le climat de travail au bureau favorise le moral des répondants et de ce fait, leur productivité. En effet, selon Bodin Danielsson et Bodin (2008), l'absence de distance physique peut faciliter la communication entre les individus, ce qui aurait pour conséquence une amélioration du moral et de la productivité des employés.

C'est pourquoi, le télétravail permanent tel qu'il a été mis en place et imposé depuis mars 2020 ne favorise pas réellement cette communication. Pour illustrer cette idée, citons les déclarations suivantes : « aider nos collègues au téléphone, ce n'est pas tout le temps évident et facile parce qu'on ne sait pas si la personne a vraiment bien compris le message qu'on a voulu faire passer. » (A.b.8) ; « C'est plus difficile de communiquer de l'enthousiasme par téléphone quand on est tout seul chez soi, enfermé, sans enthousiasme. » (A.b.9). Tandis qu'auparavant, il était plus aisé pour les employés de s'entraider, d'échanger et de communiquer entre eux, comme le témoignent ces extraits : « c'était par exemple plus facile de se lever et d'aller vers le bureau en question de la personne et lui montrer directement sur son écran la solution. Donc avec le télétravail, c'est devenu plus compliqué à ce niveau-là. » (A.b.8) ; « nos bureaux sont très proches les uns des autres et c'était sympa parce qu'on était rapproché, on pouvait parler quand c'était plus calme au niveau des appels » (A.b.7).

En outre, il est intéressant de faire le parallèle avec les affirmations de Caillier (2015) selon lesquelles, pour ne pas se sentir exclus et pour rester motivés, les télétravailleurs ont tendance à s'inscrire sur des réseaux sociaux professionnels afin d'échanger tout en favorisant leurs relations. En effet, nous relevons plusieurs déclarations qui confirment cette observation : « On essaye donc de garder quand même ce lien (par exemple à travers un groupe WhatsApp où on essaye de partager et de discuter de tout et de rien) » (A.b.2) ; « Il y a bien sûr une certaine forme de contact en télétravail étant donné que nous avons l'application WhatsApp pour discuter et échanger, mais bien évidemment ce n'est pas comme si on se voyait en vrai. » (A.b.3) ; « il y a la moitié de l'équipe avec qui on ne parle presque pas ou juste sur des plates-formes. Ça reste donc des contacts virtuels malheureusement. » (A.b.3) ; « on a les réseaux sociaux pour communiquer avec nos collègues mais ce n'est pas du tout de la même manière que quand on est sur place, il n'y a plus ce côté humain au travail. » (A.b.8). Cette communication virtuelle est importante pour maintenir une certaine motivation et de ce fait, un certain niveau de productivité.

Finalement, comme l'expliquent les initiateurs du projet Home Office Day, pour favoriser la productivité des employés, il importe que le lieu de travail, que ce soit au bureau ou en télétravail

occasionnel, ne soit pas perçu comme un lieu où chaque collaborateur travaille pour soi, mais bien comme un lieu qui favorise le partage de connaissances et d'informations, ainsi que la qualité des relations interpersonnelles à travers une communication effective. Toutefois, en télétravail permanent, les répondants ne le perçoivent pas de cette manière au niveau du partage d'informations : « *Honnêtement, je pense en effet qu'il y a une perte d'informations* » (A.b.1) ; « *Maintenant, il n'y a plus tout cet échange d'informations informelles. Même au niveau des directeurs, je trouve que l'information descend moins chez nous aussi.* » (A.b.1), ainsi qu'au niveau de la qualité des relations interpersonnelles : « *C'est aussi compliqué de s'entendre, ce n'est pas la même chose, il n'y a plus de contacts sociaux, le télétravail éloigne vraiment tout le monde.* » (A.b.9).

Malgré cet ensemble de réponses négatives, nous pouvons, une fois encore, nuancer ces arguments en précisant que certains avis plus mitigés sont à prendre en compte. Nous pouvons notamment citer ces déclarations d'une répondante : « *aussi bizarrement que ce soit, je me sens mieux intégrée depuis que l'on est en télétravail par rapport à avant.* » ; « *Il y a en fait d'autres liens qui se sont créés (par exemple via l'application WhatsApp, ...)* » ; « *On est au final très unis, on est devenu presque amis.* » ; « *il y a des liens qui sont devenus plus forts qu'avant, j'ai développé plus d'affinités envers certaines personnes qu'envers d'autres.* » (A.b.4). Dans ce cas précis, le télétravail renforce les liens et les interactions entre collègues.

A nouveau, comme pour l'équipe précédente, ces derniers extraits d'entretiens et cette dernière observation nous amènent à une conclusion relativement nuancée sur cette thématique en ce qui concerne le cas de cette deuxième équipe. En effet, si la majorité des employés évoquent directement l'aspect « communication et interactions » comme étant des points négatifs du télétravail permanent, d'autres peuvent émettre quelques réserves, jusqu'à parfois souligner que la communication en télétravail permet en réalité de renforcer les liens et l'entraide entre collègues. Néanmoins, nous aurions davantage tendance à déceler une corrélation négative entre le télétravail permanent et la communication au sein de cette équipe, mais nous nous devons d'émettre quelques réserves sur le sujet.

2.3 Entreprise B – Équipe a

Au sein de l'entreprise B, la communication et les interactions non facilitées par le télétravail permanent ont été des éléments régulièrement cités lorsque nous évoquions les inconvénients de ce mode de travail. Certains employés répétaient même parfois cet argument au cours de l'entretien, lorsque la question ne leur était pas directement posée. Parmi eux, plusieurs mentionnent l'aspect non pratique du télétravail pour communiquer et s'informer : « *Si on a des questions, on ne doit pas passer par Teams, il nous suffit de tourner la tête et de demander à quelqu'un.* » (B.a.12) ; « *J'ai plus facile à poser une question à un collègue au bureau et c'est plus facile pour lui d'y répondre également* » (B.a.13) ; « *Presque tout le monde est aussi en meeting, c'est donc plus perturbant. En effet, quand on doit*

téléphoner à quelqu'un, on doit regarder s'il est disponible dans son agenda [...], c'est quand même beaucoup moins spontané qu'auparavant. » (B.a.1) ; « *C'était donc plus pratique de pouvoir poser des questions aux anciens, de pouvoir avoir un feed-back beaucoup plus rapide pour nous aider et nous entraider tous ensemble.* » (B.a.2). Nous pouvons ici faire le parallèle avec l'étude de Rasila et Jylhä (2015) abordée dans notre revue de la littérature, en affirmant que le télétravail ne favorise pas le partage des informations utiles en temps utile.

Parmi les commentaires négatifs, certains vont encore plus loin en affirmant très clairement que le télétravail tel qu'il est pratiqué actuellement, c'est-à-dire de manière permanente et obligatoire, ne favorise pas réellement cette communication. En effet, les émotions jouent un rôle décisif dans une communication réussie. Pour ce faire, il importe de mettre sa caméra afin que les émotions puissent franchir les écrans de visioconférences étant donné que les affects se lisent surtout sur les visages et les regards des employés. Toutefois, le télétravail ne favorise pas ces canaux sensoriels comme l'affirment plusieurs répondants : « *On remarque très bien la différence entre les personnes qui utilisent leur caméra et celles qui ne l'utilisent pas, pour moi c'est quelque chose de très important.* » (B.a.1) ; « *Si on n'est pas d'accord avec les autres, il est d'autant plus important de se voir pour 'sentir' l'autre* » (B.a.1) ; « *il est important de pouvoir se voir et se regarder dans les yeux, de pouvoir parler de choses concrètes, etc. Mais en télétravail, c'est presque impossible.* » (B.a.6). Cette difficulté à compenser la « perte de sensorialité » à travers les écrans peut conduire à de mauvaises interprétations et de ce fait, à une communication peu efficace, comme en témoigne cette déclaration : « *Il y a aussi la communication qui peut parfois poser un problème. Par exemple, si tu dis quelque chose à quelqu'un par écrit, il va peut-être le prendre mal alors que ce n'était pas le but, du fait qu'on n'entend pas l'intonation de l'autre personne. Cela peut créer des soucis alors qu'il ne devrait pas y en avoir.* » (B.a.15).

Néanmoins, en ce qui concerne les informations recueillies sur le soutien et les relations entre collègues créés au travers des interactions virtuelles, la tendance semble être moins claire et plus nuancée. En effet, pour certains, le télétravail empiète sur la communication entre collègues et de ce fait, sur l'esprit d'équipe : « *on n'a plus d'esprit d'équipe même si on a des groupes sur TEAMS ou bien des réunions tous les jours, on n'a plus d'échanges avec nos collègues.* » (B.a.7) ; « *on n'a plus les collègues à côté, on parle donc moins, il n'y a plus de pauses café ou ce genre de choses-là.* » (B.a.10) ; « *Quand on communique, quand on s'appelle, c'est surtout quand on a une question sur un dossier. On va donc avoir moins de discussions informelles comme on en avait au bureau.* » (B.a.12) ; « *On sociabilise différemment.* » (B.a.9) ; « *Évidemment travailler en équipe c'est beaucoup mieux. Je préfère venir au bureau parce que je trouve qu'à la maison, il n'y a pas vraiment de motivation, en tout cas pas autant qu'au boulot parce qu'il y a les collègues* » (B.a.14). Cependant, un des répondants, un peu moins réticent sur cet impact négatif du télétravail permanent, spécifie : « *On se soutient un plus, il y a beaucoup plus de compréhension aussi dans l'équipe et aussi venant des supérieurs. En effet, on a des meetings à faire avec eux pour leur parler de nos problèmes à tel ou tel niveau* » (B.a.2) ; « *il y a un*

peu plus d'intégrité au sein de l'équipe, on essayait vraiment du plus que l'on pouvait de se rapprocher les uns des autres » (B.a.2) ; « C'est devenu beaucoup plus personnel entre nous, on peut parler de tout et de rien avec les collègues (et pas spécialement de problèmes liés au travail). » (B.a.2). Cette personne semble satisfaite de l'intégrité au sein de son équipe grâce à une communication virtuelle. Ces discours démontrent bien qu'une amélioration de la communication augmente la satisfaction des employés ainsi que leur motivation, ce qui, selon Oldham et Brass (1979), mène naturellement à une meilleure productivité.

En outre, plusieurs solutions de communication ont été mises en place afin de favoriser les interactions entre les employés et, surtout, de maintenir une certaine complicité entre eux. Nous faisons notamment allusion aux témoignages suivants : *« Je pense qu'il faut se revoir pour garder la dynamique de groupe, c'est selon moi un facteur important. Dans notre équipe, on a créé une espèce de 'coffee break', durant lesquels on se connecte et on parle de tout sauf de travail. » (B.a.9) ; « C'est vraiment le contact charnel et physique qui nous manque finalement parce qu'on continue à faire des réunions (par exemple, on s'octroie dans l'équipe chaque lundi 30 minutes où l'on parle de manière informelle, on ne parle pas de boulot). » (B.a.11) ; « Il y a aussi ce qu'on appelle le 'retro'. C'est quelque chose qu'on essaie de faire une fois par mois et qui consiste à partager nos sentiments au sein de l'équipe, parler de ce qui nous gêne, des quelconques soucis, ... C'est très important, autrement la motivation descendrait très vite. » (B.a.15).* Cependant, le fait que ces diverses solutions mises en place demandent davantage de temps et d'efficacité aux responsables d'équipe est également mis en avant par le témoignage d'une responsable : *« Ça nous demande plus d'énergie de devoir passer d'une réunion à l'autre étant donné que l'on doit faire plus de one-to-one (entretiens individuels) avec nos membres si on veut garder justement une relation, une complicité, et si on ne veut pas perdre les membres de vue (en effet, c'est compliqué en télétravail de voir si quelqu'un ne va pas bien). Donc, si on ne fait pas d'entretiens individuels, on ne sait pas le remarquer. » (B.a.18).* Ce témoignage illustre clairement les affirmations de Taskin et Tremblay (2010). En effet, en menant des entretiens individuels réguliers et en instaurant des réunions récurrentes, le manager encadre la productivité en assurant une communication et une écoute régulière de tous ses employés afin de maintenir un lien avec eux et de leur donner le sentiment d'être soutenus malgré la distance physique.

Ensuite, d'autres aspects négatifs à propos du manque d'interactions en télétravail sont soulignés par des déclarations telles que : *« Je trouve que le manque d'interactions en télétravail dématérialise totalement le travail. En effet, on est là à travailler seul face à son ordinateur, c'est notre seul interlocuteur pendant des heures et des heures, ce qui est très lassant. » (B.a.6) ; « en télétravail on a moins d'interactions, tandis qu'au bureau, les interactions nous font perdre 10 à 20 minutes par-ci par-là. » (B.a.6) ; « Quand on fait des réunions aujourd'hui, il y a bien sûr une interactivité car on discute par teams, mais ce n'est pas pareil. Il n'y a rien à faire, l'interaction ne se fera pas de la même façon je trouve. » (B.a.17).* Ainsi, comme le soulignent Taskin et Tremblay (2010), la productivité au niveau

individuel et au niveau des équipes peut être impactée étant donné que les interactions entre les télétravailleurs sont perturbées.

Comme abordé au cours de notre revue de la littérature, une communication efficace conduit donc à de meilleures relations sociales entre employés et de ce fait, contribue à leur productivité, satisfaction et motivation. Pour certains, le télétravail permet une communication plus efficace du fait de pouvoir mener des réunions avec tous les collaborateurs, ce qui n'était pas le cas auparavant étant donné que ceux-ci ne travaillaient pas tous au même endroit. Ainsi, nous relevons certaines déclarations qui confirment cette observation : « *Maintenant, du fait que tout le monde soit à la maison, c'est parfois plus efficace pour pouvoir voir tout le monde en même temps et faire de grandes réunions avec tout le monde.* » (B.a.1) ; « *On arrive à communiquer efficacement via Teams. Mais, il y a un côté moins souple qu'au bureau, où on tournait la tête, on faisait 3 pas, et on allait au service d'à côté. C'est plus artificiel.* » (B.a.12). Au-delà de ces déclarations positives, certains se montrent plus mitigés, en précisant notamment que la productivité n'est pas favorisée pour autant. Pour illustrer nos propos, nous citerons les deux déclarations suivantes : « *une chose qui est très importante dans notre équipe c'est la communication.[...]. Parfois la communication manque un peu et pour être honnête on voit que la productivité est moindre à cause de ça.* » (B.a.13) ; « *Je remarque aussi que ça crée des problèmes dans la communication, que des dossiers comportent des petites erreurs, qu'il manque une signature ou une option qui n'est pas cochée* » (B.a.13).

Ainsi, à nouveau, au sein de cette troisième équipe, le ressenti des employés n'est pas unanime à l'égard des effets du télétravail permanent sur la communication et les interactions entre individus. En effet, certains semblent reconnaître qu'en télétravaillant, ils ont la possibilité de mieux s'intégrer au sein de leur équipe et de tisser des liens plus forts entre eux. Tandis que pour d'autres, c'est en travaillant aux côtés de leurs pairs qu'ils ont la possibilité d'aller plus facilement et plus rapidement à la rencontre de ces derniers ainsi que de leur poser des questions et d'y répondre de façon beaucoup plus spontanée.

2.4 Synthèse comparée des trois cas

De manière générale, la communication, et à travers elle les interactions et relations sociales entre collègues, sont des éléments qui surviennent très régulièrement dans les discours des répondants lorsque nous les interrogeons sur les effets du télétravail qu'ils pratiquent de manière permanente. D'une institution bancaire à l'autre, la grande majorité des employés évoquent la difficulté d'échanger énormément avec leurs pairs, la difficulté de capter les émotions de l'interlocuteur à travers des écrans, ainsi que l'aspect non pratique du télétravail pour communiquer de manière générale. Le fait que ce mode de travail, lorsqu'il est appliqué de manière permanente, n'accélère pas ces interactions à distance est également une conclusion importante de cette thématique. Par ailleurs, peu de répondants parmi les employés interviewés évoquent une meilleure communication interpersonnelle en télétravail.

Néanmoins, certains témoignages relevés lors d'entretiens réalisés dans les deux entreprises tendent à nuancer ces observations. En effet, davantage de soutiens entre collègues ainsi qu'une meilleure intégrité au sein de l'équipe sont des arguments évoqués pour expliquer que la communication et les échanges sont finalement favorisés par le télétravail permanent, et que ceux-ci permettraient de créer plus d'affinités au sein des équipes.

3. La motivation en situation de télétravail permanent

L'objectif de cette troisième thématique est de déterminer si le télétravail permanent impacte la motivation des employés. A travers cette question, nous cherchons à comprendre si le télétravail tel qu'il est pratiqué de manière permanente et obligatoire par les banques interrogées détient le potentiel d'impacter les qualités motivationnelles des employés. Dans les cas de figure où cette corrélation s'avère être négative, il est également intéressant de comprendre les raisons d'une éventuelle baisse de motivation en télétravail.

3.1 Entreprise A – Équipe a

Lorsque nous demandions aux employés de décrire le télétravail qu'ils exercent de manière permanente depuis mars 2020, les répondants de l'équipe a de l'entreprise A ont eu des réactions opposées. En effet, certains déclarent : « *le télétravail permanent que je vis depuis la crise sanitaire est pesant parce qu'il est long.* » (A.a.8) ; « *Maintenant, on est vraiment tout seul dans un autre environnement qui n'est pas forcément professionnel. Au début, ça a été vraiment compliqué de me dire 'je travaille'.* » (A.a.4) ; « *après un mois, un mois et demi, c'était tellement répétitif et long que ça devenait très vite lourd et démotivant.* » (A.a.4) ; « *il a fallu un mois d'adaptation. En plus, à l'époque, tout était fermé dehors. C'était donc d'autant plus démotivant.* » (A.a.5). Dans ce cas-ci, nous pouvons faire le parallèle avec la notion de motivation de Francès (1995). En effet, comme en témoignent certains discours, plusieurs employés n'ont pas de bonnes conditions physiques et psychologiques pour travailler. Dès lors, ceux-ci ne trouvent pas de motivation pour accomplir leurs tâches et de ce fait, ne peuvent être productifs.

Néanmoins, pour d'autres, le télétravail est un mode de travail plus stimulant que le travail en présentiel. A titre d'illustration, citons notamment : « *le télétravail [...] m'a apporté beaucoup de choses positives comme l'énergie que je perdais avant en me levant plus tôt, l'énergie que je perdais avant pour courir à gauche et à droite pour la famille. C'était plus stressant avant.* » (A.a.2) ; « *Je peux dire que le télétravail m'a boosté parce que je ne dois pas sortir pour venir au travail donc je suis moins fatigué. Je peux donner et mettre plus d'énergie dans mon travail.* » (A.a.3) ; « *Je suis encore plus motivé et je pense que je travaille mieux.* » (A.a.3) ; « *Cela m'a motivé et a aussi motivé plusieurs autres collègues.* » (A.a.3).

En outre, plusieurs répondants mettent en avant le soutien apporté par le management. On peut notamment relever des commentaires tels que : « *Au bureau, dès qu'on a produit un certain montant, alors notre manager qui est sur le plateau vient vers nous pour nous booster. Alors qu'à la maison, il n'y a pas ce manager derrière nous pour nous booster.* » (A.a.2) ; « *Globalement, il a quand même fallu booster pas mal d'entre eux, voire même la majorité car au début ils étaient soit pas assez mûrs pour jouer de cette liberté-là, soit ils ont vraiment pris un coup dur. Je les ai donc sentis très fragiles au début des mois d'avril et de mai, ils ont vraiment eu du mal.* » (A.a.1). Pour ce faire, un employé évoque la mise en place par l'entreprise de plusieurs incitants à la motivation, comme par exemple : « *Ils essaient aussi de nous motiver. Par exemple, l'année passée, nous avons reçu 2 jours de congé supplémentaires qui ne faisaient pas partie de nos congés légaux. Tout cela essaie de nous motiver dans notre travail.* » (A.a.3). De cette façon, le management maintient la motivation au sein de ses équipes qui constitue une des variables essentielles pour mobiliser la productivité des employés. En effet, nous avons vu au travers de notre revue de la littérature que la productivité des individus est fonction de leur motivation. Une déclaration recueillie en entretien semble aller dans la même direction en nous apportant une opinion relativement similaire sur la question : « *pour qu'une équipe soit productive il faut de la motivation, de l'organisation et une bonne dynamique.* » (A.a.8).

Ainsi, on observe à travers ces réponses que certains employés se sentent plus motivés en situation de télétravail permanent, contrairement à d'autres pour qui le télétravail a réellement été usant et décourageant sur le long terme. En effet, suite à l'environnement de travail isolé qu'implique le télétravail permanent, ils déclarent se sentir plus fatigués et démotivés, voire même déprimés comme spécifié lors de ce témoignage : « *en octobre et novembre c'était déjà plus lourd à supporter. En janvier et février de cette année, c'était encore pire. C'était presque une dépression.* » (A.a.4). Cependant, ce sentiment n'est pas partagé par tous les répondants, ce qui nous laisse sceptiques quant aux effets du télétravail permanent sur la motivation des employés dans le cas de cette première équipe.

3.2 Entreprise A – Équipe b

Du côté des réponses obtenues au sein de la deuxième équipe, elles sont aussi globalement similaires que celles de la première équipe. Certaines évoquent une démotivation due aux circonstances dans lesquelles le télétravail s'exerce : « *ça devient très long, il y a beaucoup de lassitude par rapport à la situation (pas par rapport au boulot mais bien par rapport à la situation).* » (A.b.1) ; « *Il y a des moments où j'ai eu très dur parce que par moment c'est très démotivant et encore plus en hiver* » (A.b.4) ; « *cela fait presque un an qu'on est à la maison et à un moment donné, cela peut déprimer.* » (A.b.5) ; « *Il y a ce côté où on perd en motivation, car on se lasse de la routine, on se lasse de la solitude.* » (A.b.7).

En revanche, les déclarations suivantes ont une connotation davantage positive : « *Dans mon équipe, je trouve qu'on est très bien 'traité'. Ça donne donc aussi plus envie de s'investir dans son*

travail. » (A.b.4) ; « à la fin de l'année je me suis sentie vraiment démotivée. J'en ai parlé avec ma manager, et après ça a été. » (A.b.3) ; « Ce que je trouve personnellement très important aussi c'est qu'il y'a forcément toujours quelqu'un derrière nous pour nous booster quand on a un coup de mou, ou dans le cas contraire, lorsqu'on est bien et qu'on a nos chiffres, il est important de continuer à nous booster pour ne pas lâcher la pression. » (A.b.8). A nouveau, comme pour l'équipe a, on remarque que le management joue un rôle majeur au niveau de la motivation de ses équipes, notamment en communiquant l'état d'avancement et les résultats de leur travail (Chaher & Ali Dhen, 2007). Ce rôle consiste à maintenir leur motivation en les responsabilisant. En effet, comme abordé dans notre revue de la littérature, les employés ont besoin de reconnaissance de la part de leurs supérieurs afin de rester motivés. Les employés se sentent reconnus lorsqu'ils sont impliqués dans les décisions relatives à leur domaine de compétence. Afin d'illustrer cette observation, citons les déclarations suivantes du manager de l'équipe en question : « on les implique beaucoup plus dans chaque décision qu'on n'essaye de prendre. [...]. On essaye donc de beaucoup plus les impliquer dans des petits projets. » (A.b.1) ; « Nous essayons donc de mettre des incentives un peu plus là-dessus et de les impliquer dans leur travail journalier parce qu'on sait que ce n'est pas facile de prendre le téléphone tout le temps. » (A.b.1).

Enfin, comme dans le cas de la première équipe, une productivité amoindrie due à une baisse de motivation et de ce fait, à une baisse de moral, peut être dégagée dans certains discours, notamment : « Je sens juste un petit peu moins de productivité peut-être de mon côté dû à une baisse du moral général. » (A.b.9) ; « Il y a effectivement un moment où on décroche » (A.b.7).

Il est évident que ces différentes déclarations nous fournissent suffisamment d'informations pour affirmer que les employés ressentent, malgré un soutien non négligeable du management, une baisse de motivation en télétravaillant de manière permanente par rapport à leur motivation précédant la pandémie. Cette baisse de motivation est la conséquence d'un mode de travail imposé sur une période relativement longue, comme le témoigne un répondant : « Une fois que l'on peut choisir et faire ce que l'on veut, ce sera d'office moins lourd et moins pesant que lorsqu'on est obligé de télétravailler enfermé chez soi. » (A.b.4).

3.3 Entreprise B – Équipe a

En ce qui concerne l'équipe de la deuxième banque, la majorité des employés utilise des arguments déjà évoqués dans les cas précédents en ce qui concerne les circonstances dans lesquelles le télétravail bouleverse leur motivation. On peut notamment relever des commentaires tels que : « Au niveau de leur motivation, ça va encore, c'est surtout une certaine fatigue qui se fait ressentir. Je pense que c'est presque pour tout le monde la même raison ; on a besoin de ce contact personnel, de ce contact social tant dans la sphère privée que professionnelle. » (B.a.1) ; « par rapport à l'engagement j'ai eu un peu des soucis de démotivation et je pense que l'on n'en a tous eu à un certain moment. » (B.a.2) ; « Je trouve vraiment que c'est l'organisation et le présentiel qui nous motivent. » (B.a.3) ; « Au niveau

de ma motivation et de mon état d'esprit général, je sens que j'ai plus de mal étant donné que ça dure déjà depuis longtemps et que ça devient compliqué. » (B.a.5) ; « au niveau de ma motivation, j'ai des pertes de motivation presque tous les jours. » (B.a.6) ; « C'est plus compliqué de rester motivé au jour le jour quand on n'a pas ses collègues autour de soi, etc. » (B.a.8) ; « à la maison, il n'y a pas vraiment de motivation, en tout cas pas autant qu'au boulot où il y a les collègues, où on se pose des questions entre nous, ... » (B.a.14). Dans ce cas-ci, on remarque qu'en situation de télétravail permanent, le manque de contacts sociaux et d'interactions entre collègues impactent la motivation des employés (Neufeld & Fang, 2005). Ainsi, pour la plupart des répondants, « 100 % homeworking, humainement, c'est fatigant » (B.a.16).

Néanmoins, il serait judicieux de ne pas s'arrêter uniquement sur les similitudes, et de s'intéresser en parallèle aux commentaires plus mitigés, voire plus positifs qui ressortent des entretiens effectués au sein de l'entreprise B. Afin d'illustrer cette observation, citons les déclarations suivantes : *« Je suis plus motivé en travaillant de la maison qu'au bureau car je sais qu'il n'y a pas un manager qui est derrière moi à me dire quoi faire. » (B.a.4) ; « Je me sens toujours aussi engagé dans mon travail, toujours motivé. » (B.a.4) ; « Ma motivation est restée la même depuis le mois de mars 2020 » (B.a.13) ; « je ne me suis pas senti démotivé, en tout cas pas plus que ça aurait pu l'être en temps normal. » (B.a.16). Ces déclarations ne sont donc pas négatives étant donné qu'elles reflètent en réalité la facilité pour certains employés ayant connu le travail en présentiel d'affirmer que le télétravail permanent n'impacte pas réellement leur motivation par rapport à leur motivation précédant la pandémie.*

Les raisons pour lesquelles certains répondants se sentent plus motivés en télétravail contrairement à d'autres qui ne parviennent pas à le rester, sont également évoquées dans plusieurs témoignages. En effet, d'une part, plusieurs répondants sont davantage découragés en télétravail pour cause d'une routine qui s'installe et d'un manque de monitoring de la part des managers : *« il n'y a plus tellement de monitoring comme il y avait au bureau. On nous surveille donc pas vraiment 24 heures sur 24, ce qui fait qu'à certains moments il y a eu un problème de motivation. » (B.a.2) ; « C'est vrai que comme il y a un gros travail de routine et qu'il n'y a rien pour casser cette routine, je pense qu'on arrive souvent à des pertes de sens. » (B.a.10). D'autre part, un répondant explique les conditions et facteurs qui permettent de maintenir une certaine motivation au cours du télétravail permanent. Il nous déclare notamment : « Le salaire évidemment nous motive aussi, les conditions de travail, nos instruments, l'ordinateur, posséder et utiliser les bons outils, les bonnes applications. Tout ceci fait partie de la motivation des employés. » (B.a.3) ; « nous avons tous des leaders dans nos groupes et ils sont toujours présents, ils nous répondent rapidement dès qu'on a une question, c'est une présence qui est là et on ne se sent délassé pas, cela nous motive beaucoup. » (B.a.3) ; « Je trouve que tous ces points font partie de la motivation ; l'esprit d'équipe, le fait d'avoir de bons collègues, d'avoir la présence de nos leaders » (B.a.3). Ainsi, la présence et le soutien des managers, le salaire, les conditions et outils de travail, ainsi que l'esprit d'équipe constituent tous des incitants motivationnels majeurs.*

Parmi les trois équipes rencontrées, l'équipe de l'entreprise B est probablement celle au sein de laquelle les réponses quant aux effets du télétravail permanent sur la motivation des employés et conséquemment sur leur productivité, sont les plus ambiguës. En effet, nous recueillons des discours sur une éventuelle corrélation positive entre télétravail, motivation et productivité, notamment : « [...] *j'arrive quand même à faire mon boulot et à motiver un peu ceux qui ont moins de motivation.* » (B.a.5) ; « *Quand je suis motivé, évidemment la productivité est là, et quand je me sens un peu 'moyen', comme en général ce n'est pas dû au travail en lui-même, j'essaie de me motiver avec mes tâches.* » (B.a.12). Toutefois, des déclarations mettent également en avant l'effet négatif du télétravail pratiqué de manière permanente sur la motivation et de ce fait, sur la productivité des employés : « *Je pense qu'une chose entraînant l'autre, le fait d'être un peu démotivé par rapport à un télétravail qui s'éternise 'a' vraiment (et non 'pourrait avoir') des conséquences au niveau de la productivité.* » (B.a.6) ; « *On fait beaucoup moins d'efforts, on fait le strict minimum.* » (B.a.15). En outre, pour d'autres, le télétravail permanent empiète sur leur motivation mais pas sur leur productivité, comme l'explique clairement ces témoignages suivants : « *Il y a quelques mois, j'ai eu une période de lassitude qui ne se manifestait pas dans la productivité car je suis du genre à être très focus, quel que soit mon humeur ou ma motivation. Mais cela avait impacté ma motivation. Je suis resté concentré mais j'étais lassé de la situation générale, qui ne tournait pas seulement autour du travail.* » (B.a.12) ; « *Le télétravail permanent fonctionne mais une certaine fatigue se fait quand même ressentir.* » (B.a.1). Dès lors, entre les réponses négatives s'accordant avec certaines obtenues dans les deux autres équipes, les employés reconnaissant un impact relativement positif du télétravail sur leur motivation et productivité, et ceux ne reconnaissant pas une productivité amoindrie par le télétravail mais bien une baisse de motivation, identifier une tendance générale n'est pas une tâche aisée.

Ainsi, nous obtenons ici des réponses qui diffèrent quelque peu de celles recueillies dans les deux cas précédents. Celles-ci sont similaires sur le fond, en confirmant que le télétravail permanent influence bien la motivation des employés, mais différentes sur la forme. En effet, les employés de l'entreprise B nous apportent des arguments relativement différents, mais tout aussi instructifs, sur les raisons d'une éventuelle hausse ou baisse de motivation en télétravail. Ainsi, l'augmentation du degré d'isolement professionnel et la perte de connectivité et d'interactions sociales entre collègues viennent compléter la série d'arguments préalable.

3.4 Synthèse comparée des trois cas

Pour clôturer cette section, citons une dernière déclaration : « *pour moi, le lien entre démotivation et productivité est presque évident, de manière générale, quand on est motivé on est toujours plus productif que quand on ne l'est pas.* » (B.a.6). La tendance générale face à cette thématique est majoritairement négative. D'une manière ou d'une autre, la plupart des employés interviewés au sein des deux institutions bancaires rencontrées affirment que le télétravail, pratiqué de manière permanente, affecte négativement leur motivation.

Cependant, il semble qu'il y ait différents facteurs qui découragent ou motivent les télétravailleurs. En effet, l'isolement social et professionnel, la perte de connectivité et d'interactions sociales, la routine ainsi que le manque de monitoring en télétravail vont forcément engendrer une baisse de la motivation des employés et par conséquent, risquent d'influencer également sur leur productivité. A cela, on peut ajouter de mauvaises conditions psychologiques et physiques de travail. Du côté des incitants motivationnels, on retrouve des points de vue intéressants insistant sur le fait que la présence et le soutien du management, la responsabilisation des employés et la reconnaissance de leur travail par leurs responsables, le salaire, les conditions et les outils de travail ainsi que l'esprit d'équipe permettent d'accroître la motivation et l'engagement des salariés.

Précisons tout de même que des réponses relativement positives à ce sujet ont été reçues, et ce du côté des trois équipes interrogées. Certains répondants des trois équipes stipulent que le télétravail peut faciliter leur motivation grâce à davantage d'énergie, mais pas toujours leur productivité, notamment en raison d'une certaine fatigue qui s'installe après plus d'un an de télétravail à domicile. Il est donc possible d'arriver à la conclusion que le télétravail détient effectivement un potentiel pour davantage motiver les employés mais ce, dans l'optique où celui-ci n'est pas imposé et pratiqué de manière permanente.

4. Les conditions de travail

La quatrième thématique présente les conditions de travail et ses éventuels changements ou évolutions pendant le télétravail permanent. En effet, le lieu de travail ayant changé, nous devons tenir compte de ces changements/évolutions étant donné que les conditions de travail interviennent dans la bonne exécution des tâches, et donc dans la productivité des employés. De ce fait, de meilleures conditions de travail peuvent mener à une meilleure productivité.

4.1 Entreprise A – Équipe a

Cette équipe n'avait, avant la pandémie, jamais eu de télétravail. Selon un des collaborateurs, le manager n'était pas favorable au télétravail par peur d'une baisse de productivité. Aucun équipement n'était donc prévu à cet effet. Dès lors, la société a dû rapidement mettre en place les outils nécessaires afin que les employés puissent travailler depuis leur domicile : *« Au niveau du travail, cela n'a rien changé vu que la société a très bien organisé cette transition entre le bureau et le travail à domicile. Ils ont fourni par après des écrans et des laptops. Ils ont fait leur possible pour qu'on ait le plus de confort possible. Par après, on nous a fourni plus de matériels. »* (A.a.2). Cependant, certains collaborateurs pointent des problèmes techniques ou de confort. Certains ont dû passer de trois écrans à deux, ce qui leur a demandé un temps d'adaptation, et d'autres constatent une baisse de la performance du système avec lequel ils travaillent : *« Le système est plus long et c'est tout simplement plus lent pour avoir l'information dont on a besoin »* (A.a.8).

Concernant les conditions du télétravail en lui-même, les avis sont assez partagés. Certaines personnes se sentent très bien en télétravail permanent, car « *C'est chouette parce qu'il y a de la famille, il y a de l'ambiance.* » (A.a.7). Il convient de préciser que les membres de la famille peuvent également être un élément perturbateur dans le travail, comme par exemple devoir s'occuper des enfants présents à la maison. Selon Bailey et Kurland (2002), le télétravailleur peut avoir tendance à réduire ses temps de pauses afin de pouvoir gérer sa vie privée. Cet allongement du temps de travail implique une intensification du travail, et de ce fait une augmentation du stress. Pour d'autres collaborateurs, travailler depuis le domicile de manière permanente n'est pas une situation saine comme le précise l'un des collaborateurs : « *Il ne faut pas oublier que passer 24/24h à la maison, travailler à la maison, dormir à la maison, ... ce n'est pas vraiment très sain. On ne change pas d'air, on ne voit pas d'autres personnes, et ce n'est parfois pas très sain pour une personne.* » (A.a.7). En outre, en télétravail permanent, la question de la délimitation de l'espace et du temps est soulevée, d'autant plus que certaines personnes n'ont pas d'espace adapté pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions. De ce fait, la majorité des collaborateurs préféreraient retourner au bureau et rejoindre une ambiance de travail entre collègues.

4.2 Entreprise A – Équipe b

De même que pour la première équipe, l'équipe b n'avait pas droit au télétravail auparavant. L'entreprise a également mis en place les outils nécessaires au télétravail. Selon un collaborateur, « *On a reçu énormément d'aide au niveau du matériel nécessaire pour pratiquer le télétravail. J'ai l'impression que la société fait vraiment attention au bien-être de ses employés.* » (A.b.4)

Premièrement, nous relevons de la part de la manager qu'il a été compliqué de faire la transition et d'organiser au mieux les réunions en ligne ainsi que la bonne exécution des tâches. Ainsi, la charge de travail a été élevée pour cette manager lors des premiers mois de télétravail.

Deuxièmement, cette équipe soulève principalement des problèmes liés au télétravail en lui-même. En effet, pour beaucoup d'entre eux, le travail permanent depuis leur domicile n'est pas une condition optimale de travail. Selon la manager, les personnes isolées sont psychologiquement les plus touchées par ces conditions de travail. Selon Allen, Renn, & Griffeth (2003,) les employés ayant cette sensation d'isolement s'impliquent moins dans leur travail et par conséquent, sont moins productifs. De même que pour les collaborateurs qui sont parents, ce n'est pas évident de gérer ces deux aspects : il faut faire attention à ne pas être entouré de bruit de fond, à ne pas être dérangé (par les enfants, par exemple), ... La problématique de la délimitation de l'espace et du temps est également soulevée : « *Le fait aussi qu'en télétravail, notre lieu de travail est un lieu privé (dans mon cas, c'est ma table à manger qui me sert de bureau), c'est quelque part une sorte d'intrusion dans la vie privée. On est toujours au final entre les quatre mêmes murs [...] alors que de temps en temps on a besoin de faire une séparation entre les deux.* » (A.b.4) La déconnexion n'est pas simple à faire, ce qui entraîne des erreurs de

concentration. De plus, dans le cas d'un travail de ce type, *« il n'y a plus les chouettes aspects du job, il n'y a plus qu'à répondre au téléphone et être face aux clients tout seul. »* (A.b.2)

Il arrive également que certains collaborateurs travaillent davantage par rapport au travail au bureau, soit en prestant des heures supplémentaires, soit en écourtant leurs pauses car ils préfèrent avancer dans leur travail, comme en témoignent certains : *« au lieu de prendre une pause qui va durer 6 minutes au bureau pour faire le tour du bâtiment, chez soi la pause va durer 30 secondes, une minute [...] on prend moins de temps de pauses. »* (A.b.9). Toutefois, ce n'est pas le cas pour tous les employés, d'autres prennent plus de petites pauses pour pouvoir souffler.

En général, les employés préfèrent se rendre au bureau afin de pouvoir travailler dans une ambiance, une structure de travail, avec un espace délimité.

4.3 Entreprise B – Équipe a

Dans cette équipe, pour la plupart des collaborateurs, le télétravail était une nouveauté. Par conséquent, l'organisation du télétravail a été assez compliquée dans un premier temps car il a fallu, tant pour la manager que pour les collaborateurs, tout organiser dans les plus brefs délais afin que le travail puisse continuer : *« C'était compliqué au début [...] parce que les membres de mes équipes ne savaient pas encore comment il fallait travailler en télétravail. Ce qui a aussi été vraiment difficile, c'était de mettre en place le télétravail. »* (B.a.18). Pour la manager, il est plus difficile de gérer les employés à distance et cela demande plus de contrôle et d'énergie. L'entreprise a donc déployé des moyens afin de rendre cette transition plus agréable, notamment en embauchant des intérimaires pour renforcer les équipes.

Ensuite, les conditions de travail au niveau des outils technologiques ont réellement changé, ce qui impacte la productivité des salariés. A titre d'illustration, les employés possédaient des claviers et deux ou trois écrans/laptops lorsqu'ils travaillaient au bureau, alors qu'en télétravail, ils ne disposaient plus qu'un ou deux écran(s)/laptop(s) : *« Pour moi, le fait que je n'ai pas deux ordinateurs est un inconvénient car ça peut vraiment ralentir mon travail [...] ce n'est donc pas aussi pratique qu'au bureau. »* (B.a.2). En général, les employés étaient mieux équipés au bureau et possédaient le matériel nécessaire, contrairement en situation de télétravail. L'un des collaborateurs précise également un problème lié au confort de travail : *« On n'a pas de bonnes chaises de bureau pour travailler. Personnellement, j'utilise les chaises de ma table à manger, ce n'est donc pas du tout adapté pour travailler et par conséquent, j'ai des douleurs au dos, etc. »* (B.a.6). De plus, les problèmes techniques constituent également un frein pour le bon déroulement des tâches : perte de temps pour certaines procédures, soucis techniques empêchant de poursuivre le travail, serveurs plus fragiles, mises à jour plus lentes, ..., comme l'explique clairement le témoignage suivant : *« Ce qui entrave parfois la productivité, c'est essentiellement l'informatique. On a eu l'occasion de le découvrir pendant le télétravail. »* (B.a.9)

Pour certains collaborateurs, le fait de travailler depuis chez eux permet une meilleure concentration et une diminution du bruit de fond en comparaison au bureau. Néanmoins, pour d'autres, le lieu de travail (en l'occurrence, le domicile) est aussi perçu comme un inconvénient. En effet, selon les auteurs Frontczak, et al. (2012), le bruit constitue l'un des facteurs impactant le plus négativement la productivité. Par exemple, certaines personnes travaillent depuis des petites pièces, ou depuis leur salon, et peuvent de ce fait être distraits par ce qui les entoure : « *A la maison, il y a plus de distractions : on peut sonner à la porte, on peut se faire à manger ou faire la vaisselle. Quand tu es au travail, tu n'as évidemment pas ce genre de distractions.* » (B.a.4). Pour les parents ayant des enfants en bas âge, ce n'est pas toujours possible ou évident de travailler dans un espace calme. En outre, le télétravail permanent a également un impact sur la santé mentale des employés. En effet, certains affirment se sentir « s'encroûter » (B.a.11). Les pauses semblent également être écourtées.

4.4 Synthèse comparée des trois cas

Il apparaît que pour ces trois équipes, le télétravail a été une nouveauté. Étant apparu de manière soudaine, les deux entreprises ont dû rapidement mettre en place un système permettant aux collaborateurs de pouvoir travailler depuis leur domicile. Du côté des employés, il leur a fallu un temps d'adaptation à ce nouveau mode de travail.

Pour résumer les résultats obtenus dans les trois équipes différentes, nous relevons principalement des problèmes de conditions de travail liés aux outils informatiques utilisés à domicile. Dans les trois équipes, les collaborateurs expriment un certain mécontentement par rapport aux outils disponibles (moins d'outils qu'au bureau) ainsi que par rapport à d'importants problèmes de serveurs qui ralentissent le travail et font perdre du temps. Ceci constitue un impact non-négligeable sur la productivité.

Ensuite, il apparaît que les employés préfèrent presque à l'unanimité travailler au bureau étant donné qu'ils sont entourés de leurs collègues et que l'ambiance présente les motive dans leur travail. En situation de télétravail permanent, le manque de contact social se fait fortement ressentir, certains se sentent même isolés.

Enfin, un problème majeur est la délimitation de l'espace et du temps. Pour beaucoup, leur lieu de vie est devenu leur lieu de travail (par exemple, la table du salon), ce qui empiète sur leur vie privée. Les employés ne savent donc plus s'ils sont au travail ou chez eux. De même pour la délimitation du temps, certains continuent à travailler après leurs heures légales de travail. Par conséquent, ils produisent évidemment plus de cette sorte, mais cela peut devenir problématique si la personne ne parvient plus à se limiter.

5. La productivité : constat général

Cette thématique permet de déterminer les facteurs susceptibles de favoriser la productivité ainsi que ceux susceptibles de l'entraver, selon les collaborateurs des trois équipes. De ce fait, il nous sera possible de comprendre les éventuelles raisons d'une variation de productivité auprès des employés.

5.1 Entreprise A – Équipe a

Plusieurs grands aspects interviennent dans la productivité. Premièrement, le bien-être est un aspect revenant souvent dans les discours. Cet aspect comprend l'épanouissement personnel, l'épanouissement dans son travail et la bonne entente avec les collègues (bonne ambiance de travail, équipe soudée, esprit d'équipe). Un des agents souligne *“L'ambiance. Par exemple, comment tes responsables vont faire en sorte qu'il y ait le moins de stress possible [...] il faut que tu aies envie d'aller travailler, que tu aies envie d'aller voir tes collègues.”* (A.a.2). Au contraire, une mauvaise ambiance de groupe et une atmosphère stressante sont sources de diminution de productivité. Certaines personnes ont également besoin d'avoir une structure, un cadrage, afin de se sentir dans une ambiance de travail : *“le fait [...] d'être avec les collègues, le fait de savoir psychologiquement que tu es au bureau et que tu es là pour travailler.”* (A.a.6) ; *“[...] s'ils se trouvent par moment en difficulté, ils peuvent se tourner vers leurs collègues et partager leurs moments, ce qui va les aider psychologiquement et mentalement à aller mieux.”* (A.a.8). En effet, dans le cadre du télétravail permanent, l'isolement est un facteur nuisant à la productivité, du fait du mal-être que peuvent vivre ces personnes isolées. Ensuite, dans le cas d'un management trop présent, les employés peuvent se sentir opprimés et produire le contraire de ce qui est attendu, comme l'affirme un des collaborateurs *“le fait que le manager soit trop présent ou soit tout le temps au-dessus de notre épaule entrave la productivité car c'est vraiment lassant.”* (A.a.4).

En relation avec le bien-être, nous pouvons aborder le trajet « domicile-travail » qui est un élément intervenant également dans l'évolution de la productivité. En effet, les trajets sont parfois stressants et longs, ce qui implique que les collaborateurs peuvent être déjà fatigués en arrivant au bureau. Selon Hehn, Leonard et Thaon (2020), des témoignages indiquent que les trajets domicile-travail angoissent davantage les personnes que le travail en lui-même. Par conséquent, en situation de télétravail, la suppression des trajets domicile-travail implique la suppression d'une source de stress : *“Il y a moins de fatigue, moins de temps de trajet, ce qui fait que les personnes vont plus facilement travailler jusqu'à 17h-18h alors qu'avant, elles partaient à 16h45 pour être à 17h à la maison.”* (A.a.1).

Concernant les conditions de travail, les collaborateurs expliquent qu'au siège, les bureaux sont très rapprochés et par conséquent, les nuisances sonores sont sources de déconcentration et sont assez dérangeantes lors des appels avec les clients. En télétravail, l'atmosphère est en général plus calme et permet de ce fait, une meilleure concentration. De plus, les collaborateurs peuvent plus facilement être dérangés lorsqu'ils sont entourés de leurs collègues : *« au bureau on vient généralement me poser des questions et me déranger. »* (A.a.5). Comme soulevés dans la thématique précédente, les problèmes

technologiques sont évidemment contre-productifs, d'autant plus lorsqu'ils surviennent majoritairement en télétravail.

Ensuite, pour certains, la flexibilité et la liberté en télétravail peuvent les motiver et les conduire à fournir une meilleure productivité : « *Je pense aussi que la flexibilité que l'on nous accorde, le fait de savoir que l'on peut travailler un peu quand on veut ou quand cela nous arrange le mieux, fait que l'on va travailler au moment où on est le plus productif.* » (A.a.4). En situation de télétravail, les employés doivent s'organiser seuls et faire leur propre planning, ce qui donne une certaine source d'autonomie et de responsabilité, et cela les aide à être plus productifs. Dans ce cas-ci, nous pouvons faire le parallèle avec l'étude de Gajendran & Harrison (2007) selon laquelle une planification de la journée de travail par les télétravailleurs les conduit à se sentir plus autonomes. Cette autonomie renforce la perception de responsabilité des employés, qui pratiquent alors une manière de travailler plus indépendante et de ce fait, plus efficace (Clarke et Holdsworth, 2017). Dans le cas d'une mauvaise organisation de travail, la productivité peut être négativement impactée : « *[...] c'est un peu comme un cercle vicieux ; plus j'ai de choses qui s'accumulent et plus je me disperse, moins je vais avancer. Je serai donc contre-productif.* » (A.a.4).

Enfin, une personne n'étant plus intéressée par son travail sera certainement moins motivée et productive, ce qui « *dépend donc beaucoup de la volonté de la personne.* » (A.a.7).

5.2 Entreprise A – Équipe b

Dans cette équipe, les collaborateurs assurent à l'unanimité que l'ambiance est le facteur le plus important pour une bonne productivité. La manager affirme à son tour que, pour ce genre de poste, l'ambiance est très importante pour ne pas tomber dans une routine. Un des collaborateurs précise : « *Je trouve également que l'ambiance au travail fait partie de la productivité parce que s'il y a une bonne ambiance, on a plus envie de travailler. Je pense donc que la productivité augmente avec une bonne ambiance* » (A.b.4). Les collègues et la bonne entente avec ceux-ci font intégralement partie de l'ambiance, ce qui peut motiver les collaborateurs dans la bonne exécution de leurs tâches : « *On remarque bien que les personnes qui s'entendent bien entre eux sont plus motivées à faire des heures supplémentaires, par exemple, ou à bien faire leur travail, contrairement aux personnes qui sont un peu isolées, elles ont peut-être moins envie de faire leur travail.* » (A.b.3). Pour la manager, il faut impérativement tenir compte de ce facteur étant donné qu'une mauvaise ambiance peut impacter l'envie de travailler des collaborateurs et de ce fait, faire chuter la productivité. Dans le cas du télétravail, la distance empêche évidemment une quelconque ambiance de travail et l'isolement est un facteur agissant de manière négative : « *Vu qu'ils sont seuls, isolés chez eux, qu'il n'y a pas vraiment un suivi derrière, c'est une des raisons pour laquelle la productivité baisse.* » (A.b.7).

Le bien-être est également un facteur pouvant jouer sur la productivité. Le management fait très attention au bien-être des membres de son équipe. Certains collaborateurs se sentent plus à l'aise chez

eux et trouvent donc que le télétravail favorise leur productivité. De plus, ce mode de travail leur évite de faire le trajet « domicile-maison » ce qui leur permet de gagner du temps sur leur journée et, parfois, de travailler de manière plus appliquée. Au contraire, certains collaborateurs trouvent que la dynamique de travail contribue à la productivité. Il importe de se mettre dans un état d'esprit de travail, et cela se fait pendant le « temps de préparation » pour se rendre au siège (par exemple, au cours du trajet), ainsi qu'au travers de la structure au bureau : « [...] *et c'est ça qui est d'autant plus gay et qui fait que l'on se sente vraiment bien dans la boîte, ce qui favorise la productivité.* » (A.b.8). De plus, le flou entre vie privée et vie professionnelle présent lorsque l'on télétravaille peut également impacter le bon déroulement du travail et engendrer une baisse de la productivité. Certaines personnes ont fortement besoin de distinguer leur temps de travail de leur temps destiné à leur vie privée.

5.3 Entreprise B – Équipe a

L'ambiance de travail ainsi que l'esprit d'équipe sont des facteurs propices à une bonne productivité. En effet, « *le fait de travailler dans un milieu agréable et de voir les collègues qui sont près de nous favorisent la productivité [...] cette unité d'équipe nous permet donc d'avancer beaucoup plus vite dans notre travail* » (B.a.2). Une bonne atmosphère de travail, sans trop de pression, avec le soutien des responsables et des collègues, permet aux employés de se motiver, de s'entraider, et d'être productifs. La communication et le fait de pouvoir compter sur ses collègues sont deux aspects dans une équipe : « *La communication entre les collègues. Il y a des gens qui préfèrent être indépendants et qui préfèrent travailler seuls, ils ne partagent pas. S'il arrive un incident, ce collègue ne va pas forcément communiquer et je trouve important de communiquer parce que s'il se passe quelque chose, ça prend moins de temps de régler un 'beug' par exemple.* » (B.a.14). Pour une productivité accrue, il faut dès lors un bon dynamisme de groupe ainsi qu'une communication efficace entre les personnes. Une mauvaise ambiance de travail ou une mauvaise intégration au groupe peut dès lors impacter la productivité. En effet, comme le précise un des collaborateurs : « *le télétravail ne l'empêche pas mais entrave beaucoup cet esprit d'équipe* » (B.a.8).

Les conditions de travail sont également importantes pour une bonne exécution des tâches. Il est nécessaire de disposer des outils informatiques et de travail adéquats afin de pouvoir répondre aux besoins des clients : « *le tooling auquel on a accès est quelque chose de très important pour favoriser l'efficacité.* » (B.a.1). Certains collaborateurs estiment que leur productivité est impactée négativement depuis qu'ils sont en télétravail et qu'ils n'ont plus les mêmes outils de travail qu'au bureau. De plus, les incidents techniques semblent être plus fréquents en télétravail, ce qui est contre-productif.

Ensuite, la motivation semble être un facteur impactant fortement la productivité : « *pour moi, le lien entre démotivation et productivité est presque évident, de manière générale, quand on est motivé on est toujours plus productif que quand on ne l'est pas.* » (B.a.6). De ce fait, des employés motivés par leurs tâches seront d'autant plus productifs. Au contraire, « *si l'on fait un job qui ne nous plait pas, ou*

en tout cas dans lequel on ne se sent pas bien, la productivité ne sera forcément pas là. » (B.a.17). Il ressort des entretiens que le télétravail permanent semble être démotivant pour beaucoup, les employés ont besoin de changer d'air. Nous relevons également l'importance de fixer des objectifs clairs et précis à poursuivre, qui permettent une bonne structure de travail et de ce fait, une augmentation de la motivation. Cependant, si ces objectifs ne sont pas réalisables ou si le management est trop stressant, les collaborateurs peuvent être démotivés et de ce fait, moins productifs.

5.4 Synthèse comparée des trois cas

L'un des plus grands points communs entre les trois équipes concernant le facteur contribuant à une bonne productivité est le bien-être (comprenant l'ambiance au travail, l'esprit d'équipe et une atmosphère propice au travail). Selon la majorité des personnes interrogées, l'ambiance au travail constitue un facteur motivant qui contribue à la productivité des employés. Au contraire, un sentiment de mal-être et une atmosphère non propice au travail peuvent constituer une forme de stress et entraver la productivité. Les employés ont besoin d'une forte cohésion d'équipe, d'une bonne communication et d'une ambiance motivante afin de pouvoir bien se sentir au travail et de ce fait, être efficaces. Dans le cas contraire, leur motivation se dégraderait.

Un deuxième facteur apparu fréquemment est la possibilité de pouvoir se concentrer sans être interrompu. Au bureau, il est parfois difficile d'effectuer une tâche sans être dérangé par un collègue ou par les bruits environnants. En télétravail, il s'agit d'un « désagrément » qui peut être évité, selon la situation familiale. En effet, certains collaborateurs étant parents, les enfants constituent ainsi une autre source de dérangement.

Ensuite, certaines personnes ont besoin d'avoir un cadrage, une structure autour d'eux afin de pouvoir se sentir dans une atmosphère de travail. Le télétravail n'offrant pas cette possibilité, ce facteur devient un point négatif pour la productivité. Néanmoins, le télétravail offre une certaine flexibilité aux travailleurs qui peuvent organiser leurs journées comme ils le souhaitent, ce qui leur plaît et les motive à produire.

Finalement, pour l'ensemble des répondants, le gain de temps sur le trajet « domicile-maison » représente clairement un facteur contribuant à l'augmentation de la productivité. En effet, les collaborateurs peuvent se reposer davantage, perdent moins de temps dans leur journée, et peuvent parfois travailler davantage étant donné qu'ils sont déjà chez eux.

6. L'évolution de la productivité suite à la mise en place du télétravail permanent

Dans cette dernière thématique, l'objectif est de comprendre l'évolution de la productivité suite à la mise en place du télétravail permanent depuis mars/avril 2020. Il s'agit de comprendre le ressenti personnel des employés quant à leur productivité à court et moyen terme.

6.1 Entreprise A – Équipe a

Dans un premier temps, nous nous penchons sur l'évolution de la productivité à court terme, c'est-à-dire sur le ressenti des employés au début du télétravail permanent. En général, le début du télétravail permanent a été compliqué car il s'agissait d'un événement survenu soudainement, ce qui a rendu les employés stressés et anxieux. Par conséquent, il a fallu un temps d'adaptation pour tout le monde, qui peut être synonyme d'une diminution de la productivité. Par la suite, cette évolution de la productivité dépend de chacun, comme l'affirme le manager de l'équipe : « *Je vais dire mitigé parce que c'est vraiment en fonction des uns et des autres [...] ils n'avaient peut-être pas toute la maturité nécessaire pour travailler en télétravail quand c'est arrivé.* » (A.a.1). D'un côté, certaines personnes trouvent que leur productivité a augmenté depuis qu'ils sont en télétravail permanent et cela peut être dû suite à plusieurs raisons : moins de dérangement à domicile, moins de fatigue et de stress dû à la suppression du trajet « domicile-travail », plus de confort et de sérénité à domicile, ... Les collaborateurs l'expliquent clairement : « *Je suis beaucoup moins dérangé quand je suis à la maison que lorsque je suis au bureau, j'avance beaucoup plus vite en télétravail [...]* » (A.a.5) ; « *Je suis moins fatigué. Je peux donner et mettre plus d'énergie dans mon travail [...] cela a fait augmenter ma productivité* » (A.a.3). Ensuite, certaines personnes trouvent que le télétravail permanent ne modifie en rien leur productivité, les collaborateurs continuent à exécuter leurs tâches comme s'ils étaient au siège. Néanmoins, d'autres répondants pensent que le télétravail permanent diminue leur productivité. Cette diminution est principalement dû à la durée du télétravail (le fait qu'il soit permanent et non de manière systématique), au manque de contacts sociaux avec les collègues, à l'inactivité des personnes car ils ne se rendent plus au bureau, ... La team leader de l'équipe ajoute : « *La plus grosse difficulté se trouve au niveau mental étant donné que nous avons mentalement plus de difficultés à faire nos tâches lorsque nous sommes isolés. Dès lors, en termes de productivité, des tâches qui peuvent être faites en une heure vont prendre deux à trois heures pour être faites étant donné que le système est plus long et que c'est tout simplement aussi plus lent pour avoir l'information dont on a besoin.* » (A.a.8). Ainsi, en général, les collaborateurs estiment qu'ils seraient plus productifs en ayant un ou deux jours de télétravail par semaine, plutôt qu'en le pratiquant de manière ininterrompue.

A moyen terme, les données fournies par le manager ont démontré que la productivité a subi une légère chute. Le nombre d'appels pris sur l'année 2020 a chuté de 6% par rapport au nombre d'appels pris sur l'année 2019. En tenant compte de l'équivalent en temps plein des deux années, nous

pouvons conclure que la productivité (mesurée par le nombre moyen d'appels pris par personne sur une année) a diminué de 3% en 2020 par rapport à 2019. La majorité des personnes estiment que le télétravail pratiqué de manière permanente ne sera jamais aussi productif que des journées de travail au siège. Pour cause, les collaborateurs témoignent de l'impact négatif du fait de confondre leur lieu de vie avec leur lieu de travail, ainsi que de la problématique de communication qui semble être ralentie. L'un d'eux explique : « [...] si on est tous les jours en télétravail, c'est sûr que notre productivité a tendance à baisser, on est moins efficace qu'au bureau je pense. » (A.a.4). Ce phénomène s'est confirmé lors du retour au bureau durant un court laps de temps, au cours de l'été 2020, où les collaborateurs ont pu par groupe de tournante se rendre au bureau. A ce moment-là, entre juin 2020 et septembre 2020, la productivité avait augmenté en moyenne de 25% . Beaucoup d'entre eux ont besoin d'avoir une certaine structure, une dynamique de travail, et d'un lieu adapté au travail afin de se sentir cadré et plus efficace (choses qu'il manque lorsqu'on travaille depuis le domicile). Le team leader explique qu'un certain cadrage a dû être mis en place afin de ne pas avoir de laisser-aller de la part des collaborateurs. Cependant, quelques personnes se sentent mieux en travaillant depuis leur domicile, ils se sentent plus motivés, produisent plus, car la situation leur convient parfaitement. Dès lors, comme l'explique le manager de l'équipe, « c'est vraiment en fonction des caractères des uns et des autres et de ce qu'ils vivent. » (A.a.1).

6.2 Entreprise A – Équipe b

Dans cette équipe, les ressentis concernant le début du télétravail permanent sont mitigés. Une partie des personnes interrogées se sentaient plus efficaces au commencement, comme le témoigne l'une d'elle : « Au premier confinement, tout le monde était content d'être à la maison, tout se passait bien [...] au tout début, je me sentais beaucoup plus efficace. » (A.b.1). Une des raisons principales de ce ressenti est le manque de distractions qui était moins présent au siège, étant donné qu'à domicile, les employés ne sont pas – ou du moins beaucoup moins - entourés d'autres personnes : « Je suis plus productive dans le sens où, quand j'étais au bureau [...] j'étais plus vite [...] déconcentrée parce que j'étais plus attirée par ce que mes collègues racontaient que par ce que mon client était en train de m'expliquer. » (A.b.8). Une seconde raison est le fait que les collaborateurs ne doivent plus se soucier du temps passé dans les trajets « domicile-travail », ils ont de fait, plus de temps devant eux. L'autre partie des personnes interrogées estiment que ce mode de travail permanent n'est pas en faveur d'une meilleure productivité. Certains pensent que la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle devient beaucoup trop fine, ce qui peut être nuisible à la productivité pendant les heures de travail. Ensuite, une certaine lassitude peut se faire ressentir au fil du temps, ce qui impacte également l'efficacité dans certaines tâches, comme l'affirme l'un des employés : « C'est vrai que c'est dur, que ça me demande plus d'efforts [...] je prends sur moi. » (A.b.3). Pour cette partie de l'équipe, travailler au siège est sûrement plus productif et meilleur pour le moral.

A moyen terme, nous pouvons affirmer d'après les données chiffrées que la productivité de l'équipe a légèrement diminué mais est très semblable aux chiffres de 2018 : en moyenne, 21 485 appels par personne en 2018 et 21 104 appels par personne en 2020. En général, les collaborateurs disent se sentir plus à l'aise en travaillant depuis leur domicile, même peut-être plus efficaces, mais ils se rendent compte au regard des chiffres que leur productivité réelle n'a pas vraiment changé. Une personne interrogée résume : « *Je pense être un peu plus efficace en télétravail à la maison [...] quand je vois mes chiffres, je ne pense pas que ce soit une grosse différence.* » (A.b.4). Un autre collaborateur ajoute : « *Je n'ai pas senti que ça a impacté mes chiffres mais je sens que je dois donner plus d'efforts qu'auparavant.* » (A.b.9). Plusieurs collègues partagent ce même ressenti, ils doivent prendre sur eux et effectuer leurs tâches au mieux. Le télétravail permanent n'a donc pas impacté d'une manière ou d'une autre la productivité de cette équipe, mais les collaborateurs fournissent en général plus d'efforts pour maintenir cette constance. Pour cause, certains évoquent une baisse de morale due au fait de travailler constamment depuis la même pièce et surtout, de travailler seul. Néanmoins, une petite partie des personnes interrogées estiment que le télétravail leur convient parfaitement, qu'elles se sentent beaucoup plus efficaces depuis la mise en place de celui-ci et que le temps gagné sur le trajet « domicile-travail » intervient positivement dans la balance : « *le télétravail permanent a plus d'impacts positifs que négatifs sur ma productivité car je me sens vraiment bien, je me sens à l'aise à la maison, ce qui me pousse par moment à faire plus de tâches [...] notamment pour ce petit facteur temps qui joue beaucoup à mon sens.* » (A.b.6).

6.3 Entreprise B – Équipe a

A l'instar des deux autres équipes analysées, il apparaît que les avis divergent dans cette dernière équipe au regard de l'évolution de la productivité depuis la mise en place du télétravail permanent.

D'une part, plusieurs facteurs sont en faveur d'une évolution positive de la productivité, qui se traduit par une augmentation du nombre d'appels pris ainsi qu'un sentiment d'efficacité supérieur lors de la réalisation des tâches. En premier lieu, les collaborateurs travaillant depuis leur domicile se sentent en effet moins dérangés lors de leurs heures de travail étant donné qu'ils ne sont pas entourés de leurs collègues. Dès lors, cela leur permet d'être moins vite déconcentrés par ce qui les entoure : « *Je n'allume rien du tout parce que j'ai besoin de silence alors qu'au boulot, on entend souvent les collègues parler d'un truc, on s'arrête donc de travailler car on a envie de regarder et d'écouter, etc. Chez nous, on est focus sur ce que l'on fait. Je pense donc que dans certaines conditions, on est plus productif.* » (B.a.11). Les collaborateurs se sentent beaucoup plus concentrés en travaillant depuis leur domicile. Néanmoins, d'autres distractions peuvent survenir lorsque l'on travaille à domicile (distractions liées à la vie privée) et certains pensent dès lors que ces distractions ne sont pas forcément supérieures à celles qui peuvent survenir au siège, les effets s'annulent donc. Deuxièmement, certains ont tendance à travailler davantage, même quelques minutes supplémentaires, afin de terminer leurs tâches car ils n'ont pas de trajets à faire à la fin de leur journée de travail : « *je peux me permettre de terminer mes tâches jusqu'au*

bout depuis que je suis à la maison alors qu'avant je partais du bureau et une fois arrivé à la maison, je ne touchais plus à mon PC. » (B.a.3). La suppression du trajet « domicile-travail » permet également à certains de se reposer davantage, et d'être donc moins fatigués et surtout, moins stressés par le temps. Ensuite, l'organisation et la communication semblent également s'être améliorées grâce au télétravail, comme l'explique l'un des collaborateurs : *« dorénavant, je sais faire quatre team meetings par jour grâce au télétravail sans aucun problème (ce qui n'était pas du tout possible auparavant étant donné que tout le monde devait être présent et que ça prenait beaucoup plus de temps). Donc, à ce niveau-là, c'est plus efficace maintenant en télétravail que dans le passé. » (B.a.1).* Ainsi, les répondants partagent clairement le même avis quant à une meilleure gestion de leur temps. Ceux-ci s'autogèrent et gèrent leur temps selon leur convenance. De ce fait, ils se sentent plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches.

D'autre part, nous rencontrons des facteurs qui perturbent la productivité en télétravail permanent. L'un des plus grands facteurs perturbateurs est la perte de temps dû aux communications virtuelles avec les collègues. En effet, certains collaborateurs expliquent que ça leur demande davantage de temps pour poser une question ou pour récolter une information de manière virtuelle, en comparaison à la communication qui s'effectuait au siège : *« [...] je dois probablement perdre du temps si j'ai ne fusse qu'une question pour un collègue là où avant je lui demandais en trois secondes sur le plateau, là où maintenant je vais devoir lui écrire, ça va prendre du temps, les questions-réponses par écrit prennent du temps, l'appeler prend du temps, etc. » (B.a.16).* Lorsqu'un collaborateur a besoin d'aide ou est en manque d'informations, le temps de traitement sera davantage allongé par rapport à s'il se trouvait au siège, entouré de ses collègues. Le cadre supérieur estime d'ailleurs que 10% de productivité sont perdus à cause du temps de communication entre les collègues, malgré l'utilisation d'outils plus adéquats. Il convient de noter également que certaines communications se perdent, ne se font pas ou plus. De plus, les problèmes IT sont aussi un frein à une bonne productivité. Les employés perdent du temps lors des problèmes techniques et affirment qu'au siège, le service/programme est beaucoup plus rapide et fluide qu'à domicile. Ensuite, nous remarquons que le concept de cadrage revient souvent. En effet, les collaborateurs estiment qu'ils sont beaucoup moins suivis ou contrôlés depuis qu'ils sont en télétravail. Par conséquent, certains perdent en motivation et voient leur productivité baisser : *« il n'y a plus tellement de monitoring comme il y avait au bureau. On ne nous surveille donc pas vraiment 24/24h, ce qui fait qu'à certains moments il y a eu un problème de motivation. Par conséquent, les chiffres ont descendu. » (B.a.2).* Il semblerait que le contrôle soit une forme de motivation pour certains collaborateurs, toutefois, en télétravail, ce contrôle s'est amoindri et s'en est suivi un impact sur leur motivation : *« au niveau des dossiers, j'ai vraiment l'impression que tout le monde fait le moins possible. C'est peut-être aussi dû au fait qu'il n'y a personne pour checker. » (B.a.15).*

Selon les données objectives de productivité fournies par la banque, celles-ci semblent avoir considérablement augmenté de 30%. Cela signifierait donc que le télétravail permanent a contribué à l'amélioration de la productivité. Cependant, selon les dires des collaborateurs, le sentiment de

productivité n'est pas forcément présent. Le manque de contacts sociaux est majoritairement un point négatif et selon certains, ce manque pourrait avoir des conséquences sur le long terme : *« les chiffres ne disent pas tout, les chiffres disent que l'on est productif et que l'on est performant, mais il y a en tout cas un manque d'interactions sociales au sein de notre équipe qui va peut-être à la longue créer de la distance au moment du retour en présentiel »* (B.a.6) ; *« Il y a donc un côté social au télétravail qui ne se voit pas forcément au niveau des chiffres mais qui, je pense, pourrait avoir un impact un peu plus important sur le long terme. »* (B.a.6). Le dynamisme de groupe étant un facteur important, les collaborateurs essaient de maintenir un bon esprit d'équipe. De plus, certaines personnes évoquent une baisse de motivation dû à la longue durée du télétravail, et expliquent qu'elles font des efforts afin de maintenir un certain niveau de productivité malgré la baisse de morale. Néanmoins, la suppression du trajet « domicile-travail » permet à certaines personnes de se sentir plus à l'aise et de parfois travailler plus longtemps afin de terminer leurs tâches. Dans le même esprit, les distractions sont moindres lorsque l'on travaille à domicile, ce qui permet à certains employés de rester concentrés. En outre, un autre facteur intervenant dans la productivité lors de la pratique de ce mode de travail est l'organisation. Ce facteur prend d'autant plus de sens lorsque l'on travaille à domicile, sans supervision directe. La manager précise : *« Maintenant [...] ça demande beaucoup plus de planification pour être efficace. »* (B.a.18).

Pour résumer la situation globale de l'équipe, citons cette déclaration : *« Je pense que globalement, si on fait la balance, ça va être la même chose. En effet, au bureau on est motivé par l'équipe mais on est aussi perturbé par l'équipe tandis qu'à la maison, c'est parfois un peu plus mou mais on peut plus facilement se concentrer et on est donc beaucoup plus productif. Donc l'un dans l'autre je dirais que c'est pareil. »* (B.a.11). A noter tout de même que les données objectives montrent clairement une augmentation de productivité.

6.4 Synthèse comparée des trois cas

Au début de l'instauration du télétravail permanent, la productivité a été impactée étant donné que les entreprises ont dû instaurer rapidement tout le nécessaire afin que le télétravail puisse se pratiquer. En effet, celui-ci était un nouveau mode de travail pour la plupart des employés.

En outre, nous distinguons trois évolutions au niveau de la productivité. Premièrement, la productivité a augmenté grâce à différents facteurs, notamment : moins de dérangement en télétravail, moins de fatigue et de stress (principalement grâce à la suppression du trajet « domicile-travail ») et le sentiment d'être plus à l'aise chez soi. Pour certaines personnes, le télétravail semble être positif dans l'exercice de leurs tâches.

Deuxièmement, une catégorie de personnes estime que le télétravail permanent nuit à leur productivité en raison d'un télétravail qui se pratique justement de manière ininterrompue. Les employés sont en manque de contacts sociaux et trouvent que cela mène à une diminution de la communication.

Il ressort des entretiens que l'ambiance de travail et le dynamisme de groupe sont des notions très importantes pour travailler efficacement. Naturellement, en télétravail, cette ambiance n'existe pas vraiment et l'isolement peut dès lors survenir. De plus, la communication se fait lentement car la prise de contact et de réponse n'est pas aussi spontanée qu'au siège. Nous ajoutons à cela les différents problèmes techniques principalement vécus par la troisième équipe, qui semblent impacter grandement leur productivité. Finalement, la vie professionnelle et la vie privée semblent s'effleurer et cela peut poser des problèmes au niveau de l'espace-temps (lassitude de la même pièce, travail en extra). Ainsi, pour cette partie d'employés, il est préférable de pratiquer le télétravail de manière systématique et non de manière permanente.

Finalement, la dernière partie des employés pensent travailler mieux, mais cela n'a pas réellement d'effets sur leurs chiffres de productivité. Le sentiment d'efficacité personnelle (Taskin & Dietrich, 2020), abordé au cours de notre revue de la littérature, ne se traduit donc pas réellement.

7. Synthèse

A présent, nous arrivons au terme de notre analyse thématique et plus généralement, au terme de notre étude pratique. Avant de répondre à notre question de recherche, nous jugeons pertinent d'intégrer ci-dessous un tableau récapitulatif et comparatif reprenant les résultats obtenus au terme de notre analyse. A travers ce tableau, nous souhaitons présenter un aperçu synthétique ne distinguant pas les différents cas. Celui-ci se base principalement sur les sections « synthèse comparée des trois cas », clôturant chaque thème abordé au cours de notre étude. Ainsi, cette synthèse nous permettra d'aborder plus facilement la réponse à notre question de recherche.

Tableau de synthèse 14 – Tableau comparatif des résultats

Thématiques	Synthèse des résultats
Le télétravail et son utilisation : avantages et inconvénients	• Avantages du télétravail pour les 3 équipes : l'arrangement flexible, la confiance, l'autonomie et la responsabilité individuelle, l'amélioration de la qualité de vie à travers un certain confort, et moins de pollution. • Inconvénients du télétravail pour les 3 équipes : l'intensification du travail, l'isolement social, des conditions de travail peu adaptées et des équipements techniques peu adéquats. • Deux effets ambivalents du télétravail : les effets sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et les effets sur la concentration. • Les effets positifs et négatifs du télétravail au sein de l'équipe a de l'entreprise A ne sont pas formels. • Les notions de concentration, de distraction et les problèmes informatiques n'ont pas été principalement relevés dans les témoignages des répondants de l'équipe b de l'entreprise A. • L'effet d'intensification du travail et celui de la diminution de la pollution sont uniquement abordés par les répondants de l'entreprise B.

La communication et les interactions	• La conclusion sur cette thématique est relativement nuancée : le ressenti des employés n'est pas unanime. • D'une part, plusieurs employés évoquent la difficulté d'échanger avec les pairs, la difficulté de capter les émotions à travers les écrans et l'aspect non pratique du télétravail pour communiquer. • D'autre part, certains employés mettent en avant plus de soutiens et d'affinités entre collègues, ainsi qu'une meilleure intégrité au sein de l'équipe. • La corrélation est majoritairement négative entre le télétravail permanent et la communication au sein des trois équipes.
La motivation en situation de télétravail permanent	• La tendance est majoritairement négative face à cette thématique : la plupart des employés des trois équipes ressentent une baisse de motivation en télétravaillant de manière permanente. • Les mauvaises conditions psychologiques et physiques de travail, l'isolement social et professionnel, la perte de connectivité et d'interactions sociales, la routine et le manque de monitoring en télétravail impactent négativement la motivation. • La présence et le soutien du management, la responsabilisation des employés et la reconnaissance de leur travail par leurs responsables, le salaire, les conditions et outils de travail, et l'esprit d'équipe impactent positivement la motivation.
Les conditions de travail	• Dans les trois équipes, les collaborateurs expriment un certain mécontentement par rapport aux outils informatiques disponibles et aux problèmes de serveurs qui ralentissent le travail et font perdre du temps. • La majorité des employés préfèrent travailler au bureau étant donné qu'ils sont entourés de leurs collègues et que l'ambiance présente les motive dans leur travail. • Un problème majeur est la délimitation de l'espace et du temps : le lieu de travail se confond avec le lieu de vie, les employés écourtent leur temps de pauses et prestent des heures de travail supplémentaires.
La productivité : constat général	• En télétravail, une mauvaise ambiance de travail, l'isolement social, une faible cohésion d'équipe et une frontière floue entre la vie privée et la vie professionnelle entravent la productivité. • En télétravail, certains salariés sont déconcentrés par les membres de la famille, par leur vie privée → la difficulté de pouvoir se concentrer sans être interrompu entrave la productivité. • En télétravail, le manque de cadrage et le manque de structure entravent la productivité. • En télétravail, le gain de temps sur le trajet « domicile-maison » stimule la productivité. • Le télétravail permet davantage de flexibilité, ce qui stimule la productivité.
L'évolution de la productivité suite à la mise en place du	• A court terme, il a fallu un temps d'adaptation au télétravail pour les employés, ce qui est synonyme d'une diminution de productivité. • A moyen terme, nous distinguons trois évolutions de productivité en télétravail permanent pour les 3 équipes :

télétravail permanent	- La productivité a augmenté grâce à moins de dérangement, moins de fatigue, moins de stress (suppression du trajet « domicile-travail ») et au confort d'être chez soi. - Le télétravail permanent nuit à la productivité étant donné qu'il se pratique de manière ininterrompue, que la vie privée se confond avec la vie professionnelle, que les contacts sociaux se détériorent, qu'un isolement social se fait ressentir, que la communication est lente, que des problèmes techniques surviennent et que l'ambiance de travail n'existe pratiquement plus. - Certains employés pensent travailler mieux et préfèrent travailler depuis leur domicile, mais cela ne traduit pas réellement d'effets sur leurs chiffres de productivité.
----------------------------------	---

RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Après une analyse au cas par cas de la productivité en période de télétravail permanent, nous pouvons à présent tenter d'apporter une réponse à notre question de recherche : « Quel est l'impact du télétravail permanent sur la productivité des employés ? ».

Notre analyse nous a permis de constater que, globalement, d'après les données de productivité que nous avons reçues de la part des managers, la productivité ne s'est pas forcément améliorée depuis que le télétravail permanent a été mis en place. Cependant, il serait naïf de généraliser en répondant que le télétravail permanent a toujours un impact négatif sur la productivité. Grâce aux différents entretiens que nous avons menés au sein des équipes, nous ne pouvons pas assurer une réponse unanime à cette question. En effet, la réponse à une telle question est nuancée et dépend principalement du contexte de chacun. Par conséquent, nous décidons de scinder cette section en deux points : le premier point présente les facteurs et leurs explications pouvant agir négativement sur la productivité ; le deuxième point présente les facteurs et leurs explications pouvant agir positivement sur la productivité. Nous remarquons qu'un facteur peut potentiellement avoir des effets tant positifs que négatifs sur les collaborateurs, en fonction de la situation personnelle et professionnelle de ceux-ci. Par la suite, nous apportons une réponse générale à notre question.

1) Impact négatif sur la productivité

Selon le contexte personnel et professionnel de chacun, certains facteurs peuvent agir négativement sur la productivité des travailleurs en période de télétravail permanent.

- *Conditions de travail*

Il est évident que les conditions de travail constituent un facteur important pour une bonne productivité de la part des travailleurs.

Premièrement, nous remarquons que les outils informatiques fournis par les entreprises dans le cadre du télétravail ne sont pas souvent semblables à ceux que peuvent retrouver les travailleurs au bureau. Pour illustrer, beaucoup d'entre eux possédaient plus d'écrans/laptops au bureau et se retrouvent avec des outils plus limités à la maison. Ainsi, les travailleurs peuvent être perturbés par ce changement et se sentent moins efficaces dans l'exécution de leurs tâches. Nous ajoutons à cela les problèmes technologiques et informatiques qui peuvent survenir lors du travail à distance. Dans ce cas, le travail est ralenti, voire parfois interrompu. Dès lors, certaines tâches peuvent prendre davantage de temps à être exécutées. De plus, certains problèmes IT prennent parfois plus de temps à être résolus à distance, ce qui ralentit également la productivité. Enfin, il apparaît que le système de travail tend à être moins performant à distance, par rapport à son utilisation au bureau. Cela mène à une diminution de l'efficacité,

indépendamment de la volonté des travailleurs. En résumé, la technologie est un facteur très important pour le bon déroulement du travail, davantage lorsque celui-ci est fait à distance, mais d'après les témoignages, ce facteur pose problème dans la plupart des cas.

Deuxièmement, le confort est un point souvent relevé dans le cadre du travail exécuté de manière permanente depuis son domicile. Comme l'affirment Rioux et al. (2013), ce point contribue grandement au bien-être des employés et peut avoir un impact sur une bonne efficacité au travail. Certaines personnes ne possèdent pas l'infrastructure adéquate et nécessaire pour produire un environnement sain et confortable. Souvent, les espaces de travail aménagés au sein du domicile par les collaborateurs se trouvent dans leur salon ou dans leurs chambres à coucher, et certains se plaignent de maux physiques à cause du mobilier qui n'est pas destiné à cet effet.

Enfin, en lien avec l'environnement du travail, la question de concentration est soulevée. Selon Frontczak et al. (2012), le bruit est une variable qui impacte fortement la productivité (Frontczak et al., 2012). Certains collaborateurs n'ont pas la possibilité de se retrouver dans un environnement calme lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile : perturbation de la part des membres de la famille (des enfants pour ceux qui sont parents), présence d'autres télétravailleurs, ... En résumé, il peut y avoir une hausse de distraction causée par des variables externes au travail.

- *Bien-être*

En situation de télétravail permanent, le contact social semble être l'un des points les plus souvent absents. Les employés disent cruellement manquer du contact humain avec leurs collègues, des « pauses autour de la machine à café », ... Cette absence de socialisation mène dans certains cas à l'isolement des personnes et à une baisse de morale. Une telle situation psychologique affecte l'implication au travail (Allen, Renn, & Griffeth, 2003) et peut léser la productivité de la personne isolée (Mann & Holdsworth, 2003). De plus, l'isolement peut aussi mener à une diminution de la cohésion d'équipe (Kingma, 2018), ce qui n'est pas forcément favorable à la productivité.

Un deuxième point influant sur le bien-être est l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Pour plusieurs travailleurs, la frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle est beaucoup trop floue, et dans certains cas les deux sphères s'interfèrent dû à la confusion de l'espace et du temps. Étant donné que l'espace de travail se trouve également être l'espace de vie dans beaucoup de cas, les personnes n'ont pas le temps de se « déconnecter » lorsqu'elles passent d'une sphère à l'autre. De même, pour le partage du temps, certaines personnes exécutent des tâches d'ordre privé lors de leurs heures de travail et n'arrivent plus à faire une distinction dans le temps. A ce sujet, les auteurs Clarke et Holdsworth (2017) confirment selon leur étude qu'une mauvaise conciliation de ces deux sphères mène à une diminution de la productivité (Clarke & Holdsworth, 2017). En outre, même s'il ne s'agit pas d'une généralité, certaines personnes craignent que leur management pense qu'elles ne travaillent pas à cause de la distance qui les sépare. Par conséquent, ces personnes se mettent à écourter leurs pauses ou

à les passer devant leur PC. Ce genre d'attitude produit du stress inutilement et mène à une intensification du travail, qui devient une mauvaise situation pour le bien-être du collaborateur.

Enfin, certaines personnes n'apprécient pas l'inconfort de travailler chez eux (mauvaise situation familiale, inconvénient) ; elles préfèrent le confort offert par l'entreprise en termes d'infrastructures et d'environnement de travail qui contribuent grandement à leur satisfaction et bien-être.

- *Climat de travail*

En relation avec le contact social, nous retrouvons la notion d'ambiance semblant être conséquent dans la motivation des individus. Les travailleurs disent être davantage productifs lorsqu'ils sont entourés de leurs collègues, créant une véritable ambiance de travail. Certains ont besoin d'être entourés, de partager les difficultés rencontrées durant leurs heures de travail, d'avoir des interactions en dehors du contexte du travail, ... Cette ambiance ainsi que la présence des collègues constituent une réelle motivation à travailler pour beaucoup de personnes. Bien que les équipes aient mis en place des moyens technologiques afin de garder cette ambiance de groupe, celle-ci n'est pas semblable à l'ambiance que l'on retrouve lorsque tous les collaborateurs se retrouvent au bureau. Il convient d'ajouter que ce manque d'ambiance, ajouté à l'isolement, produit une réelle baisse d'implication de la part du travailleur, ce qui mène à un risque de diminution de productivité (Allen, Renn, & Griffeth, 2003). Il convient également de préciser que la démotivation causée par le manque d'ambiance n'affecte pas tout le monde de la même manière. Certains sont démotivés et en voient les conséquences négatives sur leur productivité ; d'autres sont démotivés mais continuent à produire comme ils le doivent.

Une grande partie des travailleurs présentent l'inconvénient de la structure du travail en situation de télétravail. Pour ces personnes, une structure, une dynamique de travail, est nécessaire afin qu'elles puissent se sentir impliquées et motivées. Ce besoin semble être d'autant plus accentué lorsque le management ne fait pas de réel suivi sur le travail effectué. Pour cette raison, elles préfèrent travailler dans un espace-temps bien délimité qui leur permet de définir un certain cadre. A noter que certaines personnes n'évoquent pas cette nécessité, elles savent se cadrer seules.

- *Communication*

La communication représente un facteur très important dans la notion de productivité. Selon Chaher et Ali Dhen (2007), une diminution de la communication mène véritablement à une diminution de la productivité. Beaucoup de travailleurs expriment la problématique de la diminution de la communication pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'absence de barrières physiques conduit à une communication effective (Dunbar, 1995). Le télétravail impose une certaine distance et il en découle que la communication se fait de manière moins spontanée et beaucoup plus formelle (nécessité de fixer des réunions en ligne),

elle peut dès lors devenir moins effective. Sur du moyen terme, les collaborateurs estiment qu'il y a une diminution de la communication entraînant une perte d'informations et une perte de partage de connaissance. Une telle situation peut dès lors conduire à une diminution de la productivité (Brennan, Chugh & Kline, 2002). Toujours à cause de cette distance, la communication peut être ralentie. En effet, cela peut prendre plus de temps pour obtenir la réponse à une question étant donné que les collègues ne se trouvent pas dans la même pièce. Il en va de même pour obtenir de l'aide, cela se fait plus difficilement : aider une personne au téléphone paraît plus compliqué qu'en face à face. Cette complication et ce ralentissement peuvent évidemment causer une perte de productivité. Troisièmement, les collaborateurs ne semblent pas être satisfaits de cette communication à distance. En effet, ils ne peuvent pas toujours déceler les réactions des autres/des clients : ils ne voient pas les expressions de visage, n'entendent pas l'intonation employée, la qualité de la communication n'est pas toujours effective, ... Or, selon Oldham & Brass (1979), une bonne communication augmente la satisfaction des employés et leur motivation, ce qui est synonyme d'une meilleure productivité (Oldham & Brass, 1979).

2) Impact positif sur la productivité

• *Conditions de travail*

Les conditions de travail semblent s'être améliorées pour certains dans le contexte du télétravail permanent. Un des avantages les plus relevés est la possibilité d'une meilleure concentration chez soi. Pour certains, leur domicile leur permet d'avoir un espace plus calme - en tout cas moins bruyant - et d'être moins dérangés par leurs collègues et le flux de passage. Par conséquent, les travailleurs peuvent se concentrer plus facilement et exécuter leurs tâches sans quelconques distractions. Selon Taskin et al. (2019), un tel contexte permet d'améliorer la productivité (Taskin, Parmentier & Stinglhaber, 2019).

Peu avant, nous avons vu que les outils ne sont pas aux goûts de certains. Pour d'autres, les outils fournis dans le cadre du télétravail leur conviennent parfaitement. Les travailleurs disposent chez eux de tout le matériel nécessaire à l'exécution de leurs tâches et en sont satisfaits. De plus, certains pointent l'avantage du confort d'être chez soi. Ils se sentent plus à l'aise dans l'espace qu'ils ont conçu à leur domicile pour travailler. En résumé, ils se sont créés des conditions de travail qui leur conviennent et qui sont favorables à une bonne productivité.

• *Bien-être*

La contribution la plus grande au bien-être des travailleurs est sans hésiter la suppression du trajet « domicile-travail ». Nous relevons deux avantages à cela. Premièrement, il y a un gain de temps non-négligeable pour les travailleurs. Ceux-ci doivent se réveiller moins tôt, et sont donc moins fatigués. Pour certaines personnes ayant plusieurs heures de trajet, il s'agit d'une source d'énergie supplémentaire, elles peuvent ainsi mieux s'investir dans leur travail. Deuxièmement, les trajets

« domicile-travail » (embouteillages, retards) sont souvent sources de stress (Hehn, Leonard & Thaon, 2020). Ainsi, en supprimant ces trajets, cette source de stress est également atténuée, voire éliminée. Ces avantages sont favorables au bien-être des travailleurs.

Ensuite, le confort éprouvé en télétravail semble meilleur pour certains travailleurs. Ils se sentent à l'aise et dans de bonnes conditions, entourés de leurs familles. A noter que la famille peut être également une source de distraction, comme évoqué plus haut, ce qui peut mener à un allongement du temps de travail (Bailey & Kurland, 2002).

Enfin, concernant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, celui-ci semble s'être amélioré en situation de télétravail permanent pour plusieurs répondants. Les travailleurs ont plus de temps pour leurs tâches privées et sont donc moins stressés par leurs tâches professionnelles. Cette amélioration a un effet positif sur la productivité (Gajendran & Harrison, 2007). Par ailleurs, grâce au temps gagné par la suppression du trajet, certains se permettent de travailler des heures supplémentaires lorsqu'ils estiment que cela est nécessaire.

En résumé, la qualité de vie s'est améliorée, ce qui est essentiel pour que le travailleur maintienne une certaine motivation, sans quoi sa productivité serait impactée (Francès, 1995).

- *Climat de travail*

Le télétravail permet une certaine flexibilité dans le travail et les travailleurs apprécient particulièrement celle-ci. En effet, ils peuvent organiser leur temps, leur journée et leurs tâches selon leur convenance (dans la limite du raisonnable), ce qui leur permet d'avoir une certaine d'autonomie (Taskin et Devos, 2005). Cette autonomie se traduit par plus de responsabilités et de libertés pour les travailleurs, attitudes favorables à leur efficacité (Clarke et Holdsworth, 2017). Cette responsabilisation semble également être une forme de motivation pour ceux-ci. Cependant, cela nécessite une bonne gestion et une bonne planification afin que cette autonomie ne devienne pas contre-productive.

- *Communication*

Des répondants sont satisfaits de la communication depuis l'instauration du télétravail permanent. Ils estiment qu'il y a plus de soutiens de manière virtuelle et que la cohésion d'équipe est toujours présente. Les employés relèvent également l'avantage de la communication à distance permettant d'organiser des réunions plus facilement, en plus grand groupe, tout en sachant que les personnes invitées seront présentes.

3) Conclusion à la réponse

Afin de répondre à notre question de recherche, résumons notre analyse. Nous avons deux équipes (équipe A.a et équipe A.b) dont la productivité a objectivement diminué depuis l'instauration

du télétravail permanent, et nous avons une troisième équipe (équipe B.a) dont la productivité a énormément augmenté depuis ce même moment.

Dans les trois équipes, nous avons relevés les témoignages de collaborateurs, ce qui nous a permis d'exposer ci-dessus les différents facteurs pouvant agir positivement ou négativement sur la productivité, et qui pourrait donc expliquer la diminution de la productivité dans les deux premières équipes ainsi que l'augmentation de la productivité dans la troisième équipe. Cependant, il est essentiel de préciser que les avis ne sont pas du tout semblables au sein d'une même équipe. Par exemple, dans l'équipe a de la banque A, certains collaborateurs ont évoqué leur bien-être à travers ce nouveau mode de travail ainsi que l'amélioration de leur productivité qui pourrait en découler, car le télétravail permanent leur convient très bien et leur permet de travailler davantage et efficacement. Ces personnes ont donc exprimé un sentiment d'amélioration de l'efficacité dû à ce changement de mode de travail. Cependant, les chiffres de productivité que nous avons analysés ne reflète pas cette tendance ; ces chiffres montrent une baisse au niveau de la productivité. Par conséquent, nous pouvons établir deux hypothèses à ce phénomène. La première hypothèse est que la corrélation entre le bien-être et la productivité n'est plus exclusivement positive. En effet, les collaborateurs peuvent apprécier le confort, le bien-être du télétravail permanent grâce au gain de temps et à l'équilibre entre la vie familiale et la vie privée, mais ce n'est pas pour autant que ces collaborateurs vont investir ce « gain » en bien-être au niveau de leur productivité. En bref, pour certains, leur bien-être a augmenté depuis l'instauration du télétravail mais ceci n'a pas d'impacts positifs sur la productivité. La deuxième hypothèse est que les collaborateurs peuvent avoir l'impression que leur productivité personnelle a augmenté (car ils ont l'impression de travailler plus, ou de conclure plus de dossiers, ...) mais ce n'est pas forcément le cas. Il est également possible que le collaborateur travaille davantage en termes d'heures sans s'en rendre compte (par exemple, en prenant moins de pauses qu'auparavant) et a donc le sentiment d'avoir une productivité plus accrue. Toujours dans cette même équipe, le *team leader* a lui-même précisé que si l'un des collaborateurs estime que la productivité s'est améliorée, il se trompe. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'il est possible que le travail « supplémentaire » fourni par ce collaborateur – même s'il a l'impression d'être plus productif – ne se reflète pas dans sa mesure de productivité. Évidemment, certaines personnes de cette équipe ont expliqué les effets négatifs que le télétravail permanent peut impliquer sur eux et sur leur productivité.

A noter que ce même scénario se produit au sein des deux autres équipes. A titre d'exemple, dans la troisième équipe où les chiffres de productivité se sont grandement améliorés, les membres de cette équipe ne nous ont pas fait part d'une telle évolution. En grande partie, les collaborateurs estiment que leur productivité est relativement stable, malgré les différents facteurs qui peuvent intervenir. Les collaborateurs ont le sentiment de parfois fournir même plus d'efforts afin de maintenir leur efficacité. Or, les chiffres de productivité montrent une grande évolution depuis l'instauration du télétravail permanent. Selon les entretiens que nous avons menés avec les collaborateurs de cette troisième équipe

B.a, il apparaît que, globalement, les collaborateurs perdent en motivation dû au manque de socialisation et autres désavantages. Néanmoins, malgré cela, beaucoup d'entre eux restent concentrés sur la bonne exécution de leurs tâches. Nous n'avons malheureusement pas relevé d'autres facteurs qui auraient pu expliquer cette bonne évolution, contrairement aux croyances des collaborateurs. Soulignons tout de même que l'échantillon rencontré dans cette troisième équipe est assez petit (18 personnes interrogées sur 503 !). Par conséquent, les avis reçus ne peuvent pas être considérés comme étant une généralité. Il est probable qu'une partie du reste de l'équipe possède un ressenti totalement différent.

Pour conclure, nous estimons que l'impact – tant l'intensité que le sens – dépend beaucoup des individus. Le télétravail permanent ne sera pas vécu de la même manière par un travailleur ayant des enfants en bas âges qu'un travailleur isolé. Il existe des inconvénients et des avantages à tout niveau. Ce que nous pouvons tout de même relever est qu'une majorité des personnes préfèrent le télétravail pratiqué de manière occasionnel. La caractéristique de la permanence démotive beaucoup de télétravailleurs, qui deviennent de moins en moins efficaces dans l'exécution de leurs tâches. En général, les travailleurs estiment que l'isolation de longue durée n'est pas bénéfique pour leur morale et affecte leur implication dans leur travail.

CONCLUSION

Initialement, notre recherche portait sur le *flexwork* et son impact sur la productivité des employés. Lors de nos recherches théoriques, la situation sanitaire en Belgique s'est empirée et de nouvelles mesures se sont mises en place. Ainsi depuis le mois de mars 2020, le télétravail permanent a été instauré de manière obligatoire en Belgique. Par conséquent, toutes les entreprises qui avaient la possibilité de télétravailler ont dû mettre en place les mesures nécessaires afin de permettre du télétravail permanent. Compte tenu de ce contexte exceptionnel, nous nous sommes demandé si ce mode de travail, pratiqué de manière permanente et non plus de manière occasionnelle, avait un impact sur la productivité des employés. Notre question de recherche est alors devenue la suivante : « Quel est l'impact du télétravail permanent dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ? ».

Pour cette étude, nous avons reçu de la part des deux institutions bancaires que nous avons contactées, des données objectives qui permettent de mesurer la productivité des collaborateurs au sein de celles-ci. Nous sommes donc parties de données quantitatives objectives qui établissent une différence en termes de productivité. Nous avons ensuite voulu comprendre les raisons de cette différence, qu'elle soit positive ou négative. Pour cela, nous avons rencontré une trentaine de collaborateurs à travers des entretiens semi-directifs. Ces rencontres nous ont permis de mettre en avant les différents facteurs qui agissent sur la productivité lors du télétravail permanent. Parmi ces facteurs, nous retrouvons les conditions de travail, la communication, le climat de travail. Il existe également une série de facteurs que nous ne maîtrisons pas telles que la solitude, la lassitude, la situation familiale, ... qui sont des facteurs potentiellement dépendants les uns des autres. En fonction de la situation de chacun, ces facteurs peuvent contribuer ou non à une bonne productivité.

La particularité de la réponse à notre question de recherche réside dans certaines discordances entre nos données quantitatives objectives et nos données qualitatives, c'est-à-dire nos entretiens, qui étaient donc davantage subjectifs. Dans la première et deuxième équipe analysée, les données chiffrées montrent une baisse de productivité mais certaines personnes ont affirmé totalement le contraire. Ces personnes ont-elles été honnêtes, ou ont-elles réellement l'impression d'avoir été plus productives ? D'autres travailleurs de ces équipes nous ont fait part d'une baisse d'efficacité pour différentes raisons : outils informatiques pas assez performants, communication impactée négativement... Au sein de la troisième équipe, l'effet était l'inverse. Selon les données récoltées, la productivité de cette équipe avait augmenté depuis l'instauration du télétravail. Cependant beaucoup de travailleurs ont fait part d'une certaine stabilité quant à leur efficacité, et certains ont même exprimé une baisse de productivité liée principalement à une baisse de motivation.

En conclusion, chaque facteur considéré peut être corrélé tant positivement que négativement à la productivité, en fonction de la situation du salarié. Il ne nous est donc pas possible de définir une

tendance unique de l'impact du télétravail permanent sur la productivité des travailleurs et de l'entreprise.

Enfin, nous clôturons cette conclusion générale en abordant les différentes limites inhérentes à notre mémoire et en évoquant nos suggestions pour d'éventuelles recherches futures. Premièrement, nous nous sommes exclusivement focalisées sur l'impact du télétravail permanent sur la productivité des employés au sein de deux entités bancaires. Il s'agit donc d'un secteur bien défini dont le mode de fonctionnement peut être différent d'un autre secteur, et donc les résultats auraient pu également différer. De plus, nous n'avons pas cherché à déterminer les répercussions du télétravail permanent sur d'autres variables, comme la créativité des individus, le degré d'innovation au sein d'une entreprise, la collaboration, ... Il s'agit d'autres dimensions qui sont, tout comme la productivité, des thématiques essentielles au bon fonctionnement d'une organisation. Il serait donc intéressant de s'y attarder davantage à travers des recherches futures. En effet, celles-ci pourraient s'inscrire dans le prolongement direct de ce mémoire car la pratique du télétravail permanent a des effets sur plusieurs domaines importants, et non seulement sur la productivité.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajdukovic, I., Gilibert, D., & Labbouz, D. (2014). Confort au travail : Le rôle de l'attachement et de la personnalisation dans la perception de la qualité de l'espace de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(3), 311-327.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147.
- Allen, D., Renn, R., & Griffeth, R. (2003). The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-regulation and Role boundaries. Dans J. Martocchio, & G. Ferris (Éds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 125-163). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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), 40–68.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32, 125-147.
- Aubert, B., Da Silva, L., Horner Reich, B., & Sauvageau-Franche, C. (2009). *Productivité et technologies de l'information*. HEC Montréal.
- Aumais, N., Laflamme, S., & Venne, C. (2012, 09). *Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes*. Récupéré sur USherbrooke:
https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/2012_-_Collaboration_inter-equipes-rapport.pdf
- Ayub, N. (2011). The relationship between Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Economic Literature*, 13(2), 209-410.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)? *GLO Discussion Paper Series 520*.
- Bal, P., & De Lange, A. (2014). From flexibility HRM to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: a Multi-Sample Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Baldry, C., & Barnes, A. (2012). The Open-Plan Academy: Space, Control and the Undermining of Professional Identity. *Work, Employment and Society*, 26, 228-245.
- Banbury, S., & Berry, D. (2005). Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25-37.
- Baruch, Y., & Hind, P. (2003). Perceptual motion in organizations: effective management and the impact of the new psychological contracts on “Survivor Syndrome. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 295 – 306.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of Psychology Interdisciplinary And Applied*, 147(1), 17-48.
- Beck, R. (2004). *Motivation: Theories and Principles*. (P. Hall, Éd.)
- Belgium.be. (2020, 03 27). *Mesures prises par le Conseil national de Sécurité du 27 mars 2020*. Récupéré sur belgium.be:

https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/mesures_prises_par_le_conseil_national_de_securite_du_27_mars_2020

- Bendarkawi, A. (2020). La productivité: un concept complexe aux facettes multiples. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 250-264.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 2605-2610. doi:10.3233/WOR-2012-0800-5075
- Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668. doi:10.1177/0013916507307459
- Bouttelier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Nael, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*, 38(4), 372-391.
- Brennan, A., Chugh, J., & Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.
- Brennan, A., Chugh, J., & Kline, T. (2002). Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, 34, 279-299.
- Brennan, A., Chugh, J.-S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: a longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.
- Bridoux, F., & Taskin, L. (2005). Telework : Challenge to knowledge creation and transfer in a knowledge and technology-based century. *IAG/CRECIS Working paper*, 3(05).
- Brown, C., Smith, P., Arduengo, N., & Taylor, M. (2016). Trusting Telework in the Federal Government. The Qualitative Report. *The Qualitative Report*, 21(1), 87-101.
- Brun, J.-J., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Caillier, J. (2016). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organiz Rev*, 16, 461-476. doi:10.1007/s11115-015-0318-y
- Chaher, M., & Ali Dhen, M. (2007). La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens. *Management & Avenir*, 14(4), 61-79.
- Clarke, S., & Holdsworth, L. (2017). Flexibility in the Workplace: Implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organisations. *Research Paper*, 3(17), 1-44.
- Conseil Supérieur de l'Emploi. (2020). *Etat des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions dans le contexte du COVID-19*. Récupéré sur CSE: https://cse.belgique.be/sites/default/files/content/download/files/cse_2020_etat_des_lieux_covid-19_0.pdf
- Collins, A., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social Support in the Workplace Between Teleworkers, Office-Based Colleagues and Supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31, 161-175.

- Conseil Economique et Social. (2017). *Analyse de la productivité, de ses déterminants et de ses résultantes, dans un contexte international*. Luxembourg. Récupéré sur <https://ces.public.lu/dam-assets/fr/avis/politique-generale/avis-productivite-100118-.pdf>
- Cotton, P., & Hart, P. (2003). Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38, 118 – 127.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120.
- Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- De Menezes, M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance : A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Donohoe, A. (2019, 04 26). *The Advantages of Open Plan Offices* . Récupéré sur Bizfluent: <https://bizfluent.com/list-6775656-advantages-open-plan-offices.html>
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. (2000). *L'Avenir du management selon Drucker*. (V. Mondial, Éd.)
- Dumas, M., & Ruiller. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74(8), 71-95.
- Dunbar, K. (1995). How scientists really reason: Scientific reasoning in real-world laboratories. Dans R. Sternberg, & J. Davidson (Éds.), *Mechanisms of Insight* (pp. 365–395). Cambridge MA: The MIT Press.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(3), 145-167.
- EUR-Lex. (2005, 05 17). *Le télétravail*. Consulté le 01 20, 2021, sur Eur-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>
- Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail*. Mardaga.

- Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E., Zhang, H., & Wargocki, P. (2012). Quantitative relationships between occupant satisfaction and satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design. *Indoor Air*, 22(2), 119-131.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gajendran, R., Harrison, D., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Gamelearn. (s.d.). *5 facteurs qui influencent la productivité professionnelle*. Consulté le 11 21, 2020, sur Gamelearn: <https://www.game-learn.com/5-facteurs-qui-influencent-la-productivite-professionnelle/#:~:text=Disposer%20de%20ressources%20suffisantes%20pour,productivit%C3%A9%20attendu%20%C3%A0%20un%20poste>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking space: A literature review. *Ephemera Journal: Theory and Politics in Organisation*, 15(1), 193-205.
- Grasser, B., & Rose, J. (2001). Usage de l'expérience professionnelle et performance productive. *Formation Emploi*, 73, 5-17.
- Groen, B., van Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 1-9.
- Guez, C. (2020, 10 05). *Les avantages et inconvénients de l'open space*. Récupéré sur Les Echos Solutions: <https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/les-avantages-et-inconvenients-de-lopen-space-7695/>
- Haynes, B., Suckley, L., & Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: an evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111-138.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: a systematic investigation of employee reaction to their work environment. *Environment and Behavior*, 14, 519-542.
- Heerwagen, J., Kampschroer, K., Powell, K., & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information*, 32(6), 510-528.
- Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2020). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : approche qualitative. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hirst, A. (2011). 'Settlers, Vagrants and Mutual Indifference: Unintended Consequences of hot-Desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 767-788.
- Home Office Day. (s.d.). *La Suisse sur le chemin d'une plus grande productivité et qualité de vie*. Récupéré sur Mobil service: https://www.mobilservice.ch/admin/data/files/news_section_file/file/3453/hod_le-modele-de-phases-flexwork.pdf?lm=1430845056

- Institut de recherche et de développement coopératifs . (2016). *Le modèle de phases FlexWork 2.0*. Récupéré sur Work Smart Initiative: <https://work-smart-initiative.ch/media/124126/flexwork-phasenmodell-2-0-fr.pdf>
- Jacquet, S. (2011). *Management de la performance : des concepts aux outils*. Récupéré sur CREG: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf
- Kaci, M. (2006). Comprendre la productivité : un précis. *La Revue canadienne de productivité*, 15(002), 1-16.
- Kingma, S. (2018). New Ways of Working: Work Space and Cultural Change in Virtualizing Organizations. *Culture and Organization*, 1–24.
- Kosremelli Asmar, M., & Wacheux, F. (2007). Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire. *Conférence Internationale en Management*, (pp. 57-75). Beyrouth, Liban. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00170357/document>
- Krause, A., Schulze, H., & Windlinger, L. (2018). Travail mobile et flexible et santé. Dans H. P. Switzerland (Éd.), *Gestion de la santé en entreprise: principes de base et tendances* (pp. 73-93). Berne.
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525.
- Kröll, C., Doebler, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677-693.
- Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégies et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 51-68.
- Labardin, P. (2011). L'espace, un outil de contrôle ? : Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930). *Congrès de l'AIMS*. Nantes, France. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00635242/document>
- Larousse. (s.d.). *Rentabilité*. Consulté le 01 14, 2021, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rentabilite%20C3%A9/68250#:~:text=Caract%C3%A8re%20de%20ce%20qui%20est,un%20gain%20exprim%C3%A9%20en%20monnaie>.
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: A mixed-method study. *International Journal of Human Resource Management*.
- Leon, E. (2003). La gestion des espaces de travail, vecteur d'innovation ? Le cas des bureaux virtuels d'Accenture France. *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*. Grenoble, France.
- Levit, A. (2018). *How to Create and Manage an Effective Flexwork Policy*. Consulté le 11 27, 2020, sur SHRM: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/how-to-create-and-manage-an-effective-flexwork-policy.aspx>
- Locke, E., & Latham, G. (1968). Toward a theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and human performance*, 3(2).

- Loscocco, K. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 204-226.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reaction to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229.
- Mak, C., & Lui, Y. (2012). The effect of sound on office productivity. *Building Services Engineering Research & Technology*, 33(3), 339-345.
- Malcourant, E., & Gobert, P. (2018-2019). Cours de Management Humain Bac 3. Université Catholique de Louvain.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The psychological Review*.
- Medoff, J., & Abraham, K. (1980). Experience, Performance, and Earnings. *The Quarterly Journal of Economics*, 95(4), 703-736.
- Miciunas, G. (2012). *5 Stages of Flexwork Adoption*. Récupéré sur Workdesign: <https://www.workdesign.com/2012/08/5-stages-of-flexwork-adoption/>
- Monjaret, A. (2002). Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail. *Communication et organisation*, 21. doi:10.4000/nrt.2859
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements : Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 95(6).
- Morrison, R., & Macky, K. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103-115.
- Mucchielli, R. (2019). *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*. (E. s. humaines, Éd.) Paris.
- Musson, G., & Tietze, S. (2004). Feeling Groovy: Appropriating Time in Home Based Telework. *Culture and Organisation*, 10(3), 251-264.
- Naro, G. (2003). Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi...face à la variété des critères de performance. *Revue internationale des relations de travail*, 4(1), 89-124.
- Neufeld, D., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinant of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42, 1037-1049.
- OCDE. (2002). *Mesurer la productivité - Manuel de l'OCDE : Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie*. Paris: Editions OCDE.

- Oldham, G., & Brass, D. (1979). Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 267-284.
- Omar, A., Rashid, W., & Majid, A. (2014). Motivations Using Social Networking Sites on Quality Work Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 524-531.
- Organisation Internationale du Travail. (2020). *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après : guide pratique*. Récupéré sur https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd). Paris : Armand Colin
- Pénin, M. (s.d.). *Production, économie*. Consulté le 01 13, 2021, sur Universalis: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/production-economie/>
- Perry-smith, J., & Blum, T. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Peters, P., Den Dulk, L., & Van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Pullen, W., & Bradley, S. (2004). Modernising government workplaces: towards evidence, as well as experience. *Facilities*, 22, 70 – 73.
- Rasila, H., & Jylhä, T. (2015). The many faces of office noise – case contact center. *Facilities*, 33(7/8), 454-464.
- Ravelojaona, M. (2018). *Etude de l'efficience en économie de la production : de nouvelles mesures de l'efficacité et leurs extensions théorie et applications*. Université de Perpignan, Economies et finances. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01963292/document>
- Rioux, L., Le Roy, J., Rubens, L., & Le Conte, J. (2013). *Le confort au travail*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Rockmann, A., & Pratt, M. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150-164.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck Supérieur
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A Productivity Paradox? *IEEE Internet Computing*, 12(6), 87-90.
- Samani, S. (2015). The impact of personal control over office workspace on environmental satisfaction and performance. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(3), 163-175.
- Seddigh, A., Berntson, E., Bodin Danielsson, C., & Westerlund, H. (2014). Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 38(0), 167-174.
- Smith-Jackson, T., & Klein, K. (2009). Open-Plan Offices: Task Performance and Mental Workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 279–289.
- SPF Mobilité et Transports. (2018, 03). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Récupéré sur [Mobilit.belgium: https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf](https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf)

- Statista. (2020). *Employment by economic sector in Belgium 2020*. Récupéré sur Statista: <https://www.statista.com/statistics/328833/employment-by-economic-sector-in-belgium/>
- Storhaye, P., & Bouvard, P. (2013). *Le travail à distance : télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*. Dunod.
- Suleman, F., & Paul, J.-J. (2007). Production et destruction de la compétence individuelle: le rôle de l'expérience professionnelle. *Revue européenne de formation professionnelle*, 1(40).
- Sundstom, E., Town, J., Rice, R., Osborn, D., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26, 195-222.
- Taskin, L. (2003). Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. *Gestion* 2000, 2(3), 113-125.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Économiques*(37), 1-14.
- Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Interventions économiques*, 34, 73-94. doi:10.4000/interventionseconomiques.680
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux*. (E. U. Européennes, Éd.) Saarbrücken.
- Taskin, L. (2020). De déracinements en mises à distance : quelles places pour le travail demain ? *Mag RH*, 11, 26-28.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24. doi:10.1007/s10551-005-8710-0
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22, 195-207.
- Taskin, L., & Foor, D. (2013). *New ways of working: rapport théorique*. Chaire laboRH. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2078.1/224480>
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 1-18.
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. (P. U. Louvain, Éd.) Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Taskin, L., Caesens, G., & Donis, C. (2019). Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance. *Louvain Research Institute in Management and Organizations Working Paper Series*, 2019(08), 16.
- Taskin, L., Desmarets, M., Nils, F., & Rousseau, A. (2014). *Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail*. Chaire LaboRH.

- Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment*, 34, 262-284.
- Thomas, C., & Durand, S. (2020, 02 24). *Télétravail : comment créer une culture d'entreprise à distance*. Récupéré sur HBR France: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/02/29310-teletravail-comment-creer-une-culture-dentreprise-a-distance/>
- Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires*, 1-16.
- Tremblay, D., Chevrier, C., & Loreto, M. (2006). Telework From Home: Better Work-Family Balance or Invasion of Privacy? *Interventions Economiques*, 34, 1-25.
- Vallerand, R. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-318.
- Van Dyne, L., Kossek, E., & Lobel, S. (2007). 'Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations*, 60, 1123-1154.
- Veitch, J., Charles, K., Newsham, G., Marquardt, C., & Geerts, J. (2003). *Environmental Satisfaction in Open-Plan Environments: 5. Workstation and Physical Condition Effects*. IRC Research Report RR-154, Institute for Research in Construction, Ottawa.
- Vidyarthi, P., Singh, S., Erdogan, B., Chaudhry, A., Posthuma, R., & Anand, S. (2016). Individual deals within teams: Investigating the role of relative i-deals for employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1536-1552.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. (Wiley, Éd.) New York.
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. *Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW*, 1-32.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). 'Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.