

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

#### L'impact du leadership sur la motivation des travailleurs en travail hybride

THIRY, Thomas

*Award date:*  
2022

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



L'impact du leadership sur la motivation des travailleurs en travail hybride

**Thomas THIRY**

**Directeur: Prof. W. HAMMEDI**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022**

## **Résumé**

Ce mémoire a pour objectif d'identifier et d'analyser les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un cadre de travail hybride combinant télétravail et travail au bureau. La motivation des travailleurs est évaluée sur base de la théorie de la motivation par autodétermination de Deci et Ryan. Les principales composantes du leadership analysées sont le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive ainsi que le développement des contacts sociaux et de la culture d'entreprise. L'objectif de la recherche consiste à mesurer l'impact de ces trois composantes du leadership sur les trois besoins psychologiques de la théorie de la motivation de Deci et Ryan que sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Sur base des résultats d'une analyse qualitative de type exploratoire réalisée auprès de deux entreprises, on peut considérer qu'agir positivement sur ces trois composantes du leadership va stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride en renforçant leur auto-détermination. Cette réponse à la question de recherche doit cependant être nuancée, en particulier sur les aspects liés aux contacts sociaux et à la culture d'entreprise auxquels les managers doivent être particulièrement attentifs.

Mots clés : travail hybride, télétravail, nouveaux modes de travail, leadership, motivation des travailleurs.

## **Abstract**

The objective of this thesis is to identify and analyse the main leadership practices that stimulate workers' motivation in a hybrid work environment combining telework and office work. The motivation of workers is assessed on the basis of Deci and Ryan's theory of motivation by self-determination. The main leadership components analysed are trust-based performance management, proactive communication and the development of social contacts and corporate culture. The objective of the research is to measure the impact of these three leadership components on the three psychological needs of Deci and Ryan's theory of motivation, namely the needs for autonomy, competence and social belonging. Based on the results of an exploratory qualitative analysis carried out in two companies, it can be considered that acting positively on these three components of leadership will stimulate the motivation of workers in hybrid work by strengthening their self-determination. However, this answer to the research question needs to be nuanced, particularly with regard to aspects related to social contacts and company culture, to which managers must pay particular attention.

Keywords: hybrid work, telework, new ways of working, leadership, workers' motivation.

## ***Remerciements***

*En préambule de ce mémoire,*

*Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance envers ma directrice de mémoire, Madame Wafa Hammedi. Je la remercie vivement de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé durant toute la réalisation de ce travail.*

*Ensuite, je désire remercier le corps professoral et administratif de l'université de Namur, pour la richesse et la qualité de leur enseignement, ainsi que pour leurs précieux conseils durant toutes ces années d'études.*

*Je tiens également à remercier les différents intervenants qui ont accepté de prendre de leur temps pour contribuer à la partie empirique de ce mémoire. Sans eux, l'analyse n'aurait pas été possible.*

*Enfin, je voudrais remercier ma famille et mes amis qui m'ont apporté leur soutien, leur aide, leur présence et leurs encouragements dans l'aboutissement de mes études universitaires.*

# Table des matières

<b>PARTIE 1 : INTRODUCTION DU SUJET DE MÉMOIRE.....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTE .....	1
1.2 MOTIVATION DE LA RECHERCHE .....	3
1.3 MOTIVATION ACADÉMIQUE .....	4
1.3.1 Énoncé du problème .....	5
1.3.2 Contributions.....	6
1.4 APPROCHE.....	6
<b>PARTIE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>7</b>
INTRODUCTION .....	7
CHAPITRE 1 : LE TRAVAIL HYBRIDE.....	7
1.1 Une flexibilisation spatio-temporelle du travail soutenue par la technologie .....	7
1.2 L'impact du travail hybride sur les travailleurs .....	8
1.3 Les enjeux du travail hybride pour les managers.....	9
CHAPITRE 2 : LE LEADERSHIP .....	10
2.1 Définition .....	10
2.2 Leadership vs management .....	10
2.3 E-leadership .....	11
2.4 Les théories du leadership.....	11
2.4.1 Introduction .....	11
2.4.2 La managérial grid de I. R. Blake & J. Mouton (1964).....	12
2.4.3 Le leadership situationnel de K. H. Blanchard & P. Hersey (1969) .....	12
2.4.4 Le leadership transactionnel et transformationnel de J. MacGregor Burns (1978) et B. M. Bass (1996) .....	13
CHAPITRE 3 : LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	14
3.1 Définition .....	14
3.2 Importance de la motivation au travail .....	14
3.3 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1975) .....	15
CHAPITRE 4 : LES PRATIQUES DE LEADERSHIP QUI STIMULENT LA MOTIVATION DANS UN CADRE DE TRAVAIL HYBRIDE .....	16
4.1 Introduction .....	16
4.2 Le management de la performance basé sur la confiance.....	18
4.3 La communication proactive.....	21
4.4 Le développement des contacts sociaux et de la culture d'entreprise .....	22
CHAPITRE 5 : CONCLUSION, HYPOTHÈSE DE TRAVAIL ET MODÈLE D'ANALYSE .....	25
5.1 Conclusion.....	25
5.2 Hypothèse de travail .....	25
5.3 Modèle d'analyse.....	25
<b>PARTIE 3 : DESIGN DE RECHERCHE .....</b>	<b>27</b>
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE .....	27
1.1 Méthodologie qualitative exploratoire .....	27
1.2 Choix des entreprises pour une étude comparative .....	27
1.3 Description de l'échantillon.....	29
1.4 Entretiens semi-directifs.....	29
1.5 Guide d'entretien .....	30
1.6 Méthode d'analyse .....	31
1.7 Tableau de grille d'analyse .....	33
<b>PARTIE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>34</b>
A. LE CAS DE L'ENTREPRISE 1 .....	34
B. LE CAS DE L'ENTREPRISE 2.....	47
<b>PARTIE 5 : DISCUSSION À PROPOS DES RÉSULTATS .....</b>	<b>63</b>
TABLEAU D'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	64

1.	LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL EN TRAVAIL HYBRIDE.....	65
2.	LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE.....	65
3.	LA COMMUNICATION.....	67
4.	LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS SOCIALES ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	68
<b>PARTIE 6 : CONCLUSIONS.....</b>		<b>71</b>
1.	UNE RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE.....	71
2.	LES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES.....	73
3.	LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	74
4.	LES LIMITES DE L'ANALYSE ET LES SUGGESTIONS POUR DE FUTURES RECHERCHES.....	75
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>78</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>89</b>

# **PARTIE 1 : Introduction du sujet de mémoire**

## **1.1 Contexte**

L'objet de ce mémoire est d'analyser les nouveaux modes de 'travail hybride' combinant télétravail<sup>1</sup> et travail au bureau qui vont probablement être mis en place au sein d'un grand nombre d'entreprises dans un futur proche et d'en mesurer l'impact au niveau des pratiques managériales et de leadership.

Pour bien comprendre le contexte de ce mémoire, il est utile de faire un petit rappel sur l'évolution récente du télétravail.

En 2019, une enquête d'Eurostat estimait la part de télétravailleurs (réguliers, occasionnels ou mobiles) dans la population active en Belgique à près de 25% (Union Européenne, 2020).

Plus récemment, en 2020 et 2021, la crise liée à la pandémie du Covid-19 a joué un rôle crucial d'accélérateur dans l'évolution vers le télétravail. En effet, suite à cette pandémie, beaucoup de pays ont soudainement dû imposer le confinement de la population et rendre le télétravail obligatoire, du moins pour les métiers qui le permettent, et ceci, dans le but d'éviter les contacts et la propagation du virus.

Ce fut entre autres le cas en Belgique où les différentes mesures mises en place par les autorités (confinement, télétravail obligatoire, limitations des contacts, etc.) ont obligé de nombreuses entreprises à devoir brutalement s'adapter et s'organiser dans l'urgence pour permettre à leurs employés de télé-travailler de façon quasi permanente (plus de 90 % de leur temps de travail) (Thisse, 2021).

Selon différents sondages, le nombre de télétravailleurs de la population active belge en 2020 se situait ainsi entre 40 et 62% (SPF Mobilité, 2020 ; SD Worx, 2020), ce qui représente une hausse très importante par rapport aux années précédentes.

La crise du Covid-19 a donc subitement accéléré la transition des entreprises vers de nouveaux modes de travail qui permettent le télétravail. Ce fut un changement massif, rapide et exceptionnel qui s'est opéré dans de nombreuses entreprises.

Le travail à distance a alors engendré d'importants changements dans l'organisation et la gestion du travail au sein de ces entreprises. Il a fallu que les entreprises s'adaptent rapidement. Certaines ayant déjà pratiqué le télétravail ont eu plus de facilités que d'autres qui ne disposaient pas encore d'une structure organisationnelle permettant le télétravail.

Plusieurs enquêtes effectuées en 2020 et 2021 semblent montrer qu'une partie importante des employés qui ont dû travailler à domicile durant cette période de confinement semblent adhérer à ce mode de travail et souhaiteraient à l'avenir encore pouvoir télé-travailler. Selon une étude menée par Deloitte Suisse en mars 2021 (Deloitte, 2021), 88% des employés suisses interrogés souhaiteraient encore pouvoir télétravailler après la crise du Covid-19 (25% des employés souhaiteraient travailler moins de la moitié de leur temps en télétravail, 37% souhaiteraient travailler au moins la moitié de leur temps en télétravail et 26% souhaiteraient travailler exclusivement en télétravail). Une autre étude réalisée au niveau mondial par Accenture

---

<sup>1</sup> Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle.

Research en avril 2021 (Accenture, 2021) indique que 72% des travailleurs aimeraient travailler à distance, pour la plupart pendant seulement une partie de leur temps de travail. Une enquête menée par le Boston Consulting Group (BCG) et l'Association nationale des Directeurs des Ressources Humaines en France (ANDRH) en Juin 2020 semble confirmer cette tendance. En effet, 85% des DRH français interrogés pensent que le développement du télétravail de façon pérenne est souhaitable pour leur entreprise (BCG & ANDRH, 2020) . Selon une autre enquête réalisée par Capgemini en 2020 auprès de 500 organisations et 5000 employés au niveau mondial, 75% des organisations s'attendent à ce que 30 % ou plus de leurs employés télétravaillent et 25 % de ces organisations estiment que plus de 70% de leurs employés télétravailleront (Capgemini, 2020).

En Belgique, le télétravail semble également être très apprécié par les travailleurs. Selon une enquête du bureau de conseil belge BDO menée auprès d'environ 1600 personnes en mai 2021, 8 travailleurs belges sur 10 souhaiteraient pouvoir continuer à travailler de chez eux à raison de minimum deux jours par semaine après la crise du Covid-19 (BDO, 2021).

Le télétravail risque donc de faire partie intégrante du mode d'organisation du travail de demain. Selon le rapport « Remote Work – The New Form » réalisé par Deloitte en Juin 2020: « It is clear that remote working will be at the core of the new ways of working. The trend has already picked up pace, with industry giants such as Google, Twitter, Morgan Stanley, Microsoft, Amazon and JPMorgan announcing permanent work from home policies for significant portions of their workforces » (Deloitte, 2020, p. 5). Il est donc essentiel pour les entreprises de s'y intéresser et de chercher à comprendre ce que ces nouveaux modes de travail vont apporter comme changements au sein des organisations dans un futur proche.

Il existe donc une tendance claire qui se confirme à propos du souhait de faire évoluer les entreprises vers un modèle où le télétravail prend une place bien plus importante qu'auparavant. Nous nous dirigeons probablement vers un nouveau monde du travail « normal » (the 'new normal') dans lequel une grande partie des entreprises vont organiser un mode de travail hybride, combinant travail en entreprise dans les bureaux réaménagés en fonction des besoins de demain et travail à distance à l'aide d'outils informatiques, du moins pour les métiers et les activités qui le permettent.

En Belgique, plusieurs annonces récentes permettent de confirmer cette tendance. L'opérateur de télécommunications Proximus a annoncé qu'il allait se séparer d'une de ses deux tours situées dans le quartier nord de Bruxelles, réduisant de plus de moitié son espace de bureau (BX1, 2020). L'entreprise souhaite mettre en place un modèle de travail hybride combinant travail au bureau et télétravail. Avec cette nouvelle façon de travailler, la société pourra réduire la surface de ses bureaux et réaménager les espaces restants en fonction des besoins futurs. Le campus Proximus sera de plus petite taille, avec plus d'espaces verts et mieux adapté à la collaboration et aux contacts entre les collaborateurs (RTBF, 2021). La Commission européenne a également communiqué qu'elle projetait de passer de 50 à 25 bâtiments en Région bruxelloise d'ici l'horizon 2030. Dans sa nouvelle stratégie de gestion de ressources humaines, la Commission souhaite adopter un télétravail massif et ce, même après la crise sanitaire, avec un minimum de deux jours en présentiel par semaine (L'Echo, 2021 ; BX1, 2021). Il y aura donc une importante réduction de l'espace de travail, mais aussi un réaménagement des espaces restants. Il n'y aura plus de bureaux attitrés mais des espaces partagés et modulables où les employés de la Commission pourront travailler et échanger entre eux. Comme beaucoup



d'entreprises, la Commission européenne opte donc pour le « flex desk<sup>2</sup> », elle prévoit ainsi la suppression de 20% de ses postes de travail (L'Echo, 2021).

Cette tendance vers des modes de 'travail hybride' va engendrer des changements importants au niveau de l'organisation et en particulier du management des entreprises qui devra s'adapter rapidement.

Rose Luckin, professeure de learner-centered design à l'UCL Knowledge Lab de Londres disait en effet récemment ceci à ce propos dans un rapport de 2020 de l'Institut de Recherches Capgemini: "Organizations need to realize that this new hybrid way is not a case of necessarily repeating what they used to do in the physical workplace sense. Companies that thrive in this environment will be those that see it as an opportunity to work, lead and organize differently" (Capgemini, 2020, p.30).

Ce sujet est donc bien d'actualité pour les managers car nous sommes aujourd'hui, si cela se confirme, en fin de pandémie Covid-19 et de nombreuses entreprises sont occupées à organiser le retour en présentiel de leurs employés forcés à télé-travailler pendant le confinement et se projettent déjà vers l'avenir en réfléchissant à la manière de pérenniser et d'optimiser le télétravail en mettant en place de nouveaux modes de 'travail hybride' qui, selon plusieurs rapports, risquent de devenir la norme, ce que l'on peut appeler le 'new normal' (Deloitte, 2020 ; Capgemini, 2020 ; Accenture, 2021).

## 1.2 Motivation de la recherche

Cette tendance de transition vers une organisation du travail hybride soulève de nombreux défis pour les entreprises, qui doivent survivre et prospérer dans cet environnement commercial complexe en constante évolution, mais également pour les employés, qui doivent être capables de s'adapter à cette nouvelle façon de travailler (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Il devient alors nécessaire, pour les managers de savoir ce qu'il est important de mettre en place pour mener à bien ces différents changements dans les modes de travail qui sont apparus récemment. En effet, selon l'Organisation internationale du Travail (2020) : « Pendant les prochains mois, très incertains, les travailleurs, les employeurs et les gouvernements devront s'adapter à un nouveau monde du travail, supposant de nouveaux comportements et une « nouvelle normalité » (p.26).

Il existe donc un réel besoin, pour le monde du management, de pouvoir comprendre comment mener à bien ces différents changements liés à la transition vers le travail hybride.

De nouvelles pratiques managériales devront en effet être élaborées et mises en place pour organiser et gérer au mieux ce 'travail hybride'. Les domaines potentiellement impactés sont nombreux. Comment en effet assurer dans ce nouveau contexte une bonne gestion des ressources humaines, un bon maintien de la culture d'entreprise, le leadership des managers, l'organisation des nouveaux espaces de bureaux, la mise à disposition des infrastructures digitales, etc. (Deloitte, 2020 ; Accenture, 2021).

---

<sup>2</sup> Le *Flex Desk* signifie que le bureau doit être flexible et partagé entre plusieurs collaborateurs. Il est donc étroitement lié au *Clean Desk* puisque l'espace de travail doit être rangé et propre à la fin de la journée afin de pouvoir accueillir un autre employé le jour suivant.

Cette transition vers le ‘travail hybride’ constitue une opportunité unique de voir les choses autrement, de se projeter vers le futur en imaginant de nouveaux modes et espaces de travail ainsi que de nouvelles méthodes de management. Laurent Taskin (2021), professeur de management à L’UCLouvain « identifie la re-régulation de la présence au travail comme l’enjeu organisationnel et managérial clé de l’après-Covid où la re-régulation renvoie à la réinvention de nouvelles routines de travail autour de la présence, là où c’était la distance qui était régulée avant la crise Covid » (p. 2). Les managers devront donc, selon lui, déterminer ce que l’on peut/doit faire en présentiel, quand et avec quels collègues, plutôt que de déterminer comme avant la crise du Covid-19 ce qui est possible à distance. Le modèle pourrait s’inverser...

Ces nouveaux modes de travail auront un impact important sur les pratiques managériales et en particulier sur le leadership à distance ou e-leadership. En effet, selon une étude, appliquer un leadership traditionnel ou pas de leadership du tout sur des ‘virtual teams’ comporte des risques (Contreras et al., 2020). Travailler dans un environnement à distance implique que les organisations ajustent leur structure pour la rendre moins hiérarchique et développent chez les managers de nouvelles compétences pour établir une relation forte et de confiance avec leurs employés (Contreras et al., 2020). Un rapport de Capgemini ‘The Future of work’ va dans le même sens en définissant ce que constitue un ‘authentic’ leadership dans le cadre d’un travail à distance : encourager l’autonomie, l’empathie, la transparence et l’écoute, mais aussi redéfinir le rôle des leaders, utiliser au maximum les data pour manager les forces de travail à distance, etc. (Capgemini, 2020).

Vu cette évolution rapide, l’organisation internationale du travail a d’ailleurs ressenti la nécessité de diffuser un guide pratique pour le télétravail dans lequel elle émet entre autres des recommandations sur l’organisation du travail et le rôle des managers, mais aussi sur la gestion du rendement, la numérisation, la formation et les conséquences juridiques et contractuelles. (Organisation Internationale du Travail, 2020)

Il est donc important pour les managers aujourd’hui de bien comprendre la façon dont ils doivent adapter leur leadership pour gérer au mieux le travail hybride. L’écart, le gap entre les pratiques traditionnelles de leadership et les pratiques de e-leadership semble relativement important et il intéresse tout particulièrement les managers dans cette période de transition vers le travail hybride.

### **1.3 Motivation académique**

L’étude du télétravail et du travail hybride et en particulier de son impact au niveau des pratiques de leadership, intéresse le monde académique depuis plusieurs années déjà. Avolio, Sosik, Kahai et Baker parlaient déjà de e-leadership en 2014 pour désigner le leadership s’opérant dans un cadre de travail mixant le présentiel et le distanciel (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Selon d’autres études plus récentes, il devient extrêmement important de s’intéresser au e-leadership et à son impact sur l’organisation dans un cadre de travail de plus en plus digitalisé, mixant à la fois le travail en présentiel et le télétravail (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2017 ; Contreras et al., 2020).

Une étude récente a par ailleurs été réalisée pour rechercher ce qui est dit dans la littérature à propos des principales compétences de leadership à adopter dans le cadre de la gestion d’équipes virtuelles, qui semble être, selon les auteurs, un réel challenge pour les managers de demain (Avlani & Charalampous, 2021).

Une autre étude récente concernant le travail à distance suggère d'appliquer un e-leadership qui soit basé sur la confiance réciproque, nourri par des échanges délibératifs, en permettant à tous les membres de participer tout en comblant leurs besoins d'autonomie et de proximité sociale (Laborie, Abord de Chatillon & Bernard, 2021).

Selon Contreras et al., il existe cependant encore peu d'études théoriques spécifiques au e-leadership. Il est donc nécessaire selon lui de réaliser des études sur le télétravail et le e-leadership et en particulier sur les facteurs de succès et même d'échec pour apprendre comment gérer au mieux ces nouveaux modes de travail : « Despite being recognized much earlier, there is limited knowledge on e-leadership and no theory specific to such leadership » (Contreras et al., 2020, p.9).

Plusieurs études sur le sujet, portent par ailleurs sur le lien entre le leadership et la motivation des travailleurs dans le cadre des New Ways of Working (Coun, Peters & Blomme, 2019 ; Malhorta, 2021 ; Aharouay, 2021). L'objectif de ces études récentes est d'analyser comment les managers doivent adapter leur leadership afin de stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride et d'ainsi optimiser la performance de ceux-ci (Aharouay, 2021). Ces études qui font le lien entre le leadership et la motivation en travail hybride sont cependant apparemment encore relativement limitées.

Les connaissances actuelles en matière de e-leadership restent donc encore assez modestes. Ceci est notamment dû au fait du caractère récent de l'évolution du télétravail et plus particulièrement du travail hybride. La plupart de ces études suggèrent d'ailleurs de poursuivre la recherche pour développer des avancées théoriques à ce sujet (Van Wart et al., 2017 ; Avlani et al., 2021)

Cet intérêt du monde académique pour l'analyse de l'impact de la technologie sur la performance et le bien être des employés est confirmé par une étude scientifique publiée récemment dans le Journal of Service Research (Ostrom, Field, Fotheringham, Subramony, Gustafsson, Lemon, Huang & McColl-Kennedy, 2021). Celle-ci a en effet identifié l'étude des questions relatives aux interactions entre les employés et la technologie, des changements de l'architecture sociale au sein des sociétés et des effets de la technologie sur la performance et le bien-être des employés comme étant une priorité de recherche clé (Service Research Priority). Cette priorité de recherche s'intitule 'Technology and the changing nature of work ».

Au vu de ce qui précède, on peut conclure qu'il existe un intérêt académique très actuel à approfondir les recherches relatives aux pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride.

### ***1.3.1 Énoncé du problème***

Le gap qu'il paraît intéressant d'analyser en priorité dans le cadre de cette recherche est l'identification et l'analyse des pratiques de leadership qui sont particulièrement efficaces comme leviers pour optimiser la motivation des travailleurs en travail hybride.

Cette problématique est en effet bien en phase avec la motivation académique décrite ci-dessus qui s'appuie sur plusieurs articles scientifiques récents.

La formulation de la question de recherche est la suivante : **Quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un mode de travail hybride ?**

En d'autres termes, quel est l'impact de la variable 'leadership' sur la variable 'motivation' dans le cadre du travail hybride.

Cette question me paraît à la fois être d'un intérêt académique important, mais aussi pertinente par rapport aux préoccupations actuelles des managers. Le leadership étant une matière assez vaste, je me limiterai volontairement aux deux ou trois composantes du leadership (ensembles de pratiques) qui paraissent être les plus importantes pour motiver les travailleurs dans le cadre du travail hybride. L'objectif est de garder une question de recherche qui soit suffisamment limitée que pour rester réaliste.

### ***1.3.2 Contributions***

Les contributions attendues de ce mémoire sont doubles.

Au niveau du management, j'espère pouvoir apporter aux managers confrontés au passage rapide en mode hybride des réponses aux questions très actuelles qu'ils se posent par rapport au mode de leadership à adopter pour stimuler la motivation des travailleurs. Ma valeur ajoutée consiste à leur donner des guidelines et conseils concrets et pratiques sur les comportements de leadership qu'ils peuvent adopter envers leurs employés pour maintenir et stimuler la motivation de ceux-ci.

Au niveau académique, j'espère pouvoir apporter une petite contribution au niveau de l'étude très actuelle du e-leadership et fournir des éléments de réponse aux besoins identifiés dans la motivation académique de ce mémoire, à savoir, l'analyse des pratiques de leadership qui sont particulièrement efficaces comme leviers pour agir sur la motivation des travailleurs en mode hybride.

Afin que ces contributions managériales et académiques soient les plus concrètes possibles, je vérifierai dans la partie empirique de ce mémoire dans quelle mesure les observations faites à ce propos dans la revue de littérature se vérifient sur le terrain. Mon apport consistera donc aussi à collecter et synthétiser les avis d'un échantillon d'acteurs de terrain, aussi bien de managers que de leurs employés, à propos de la question de recherche et de confronter leurs avis par rapport aux observations faites dans la littérature récente sur le sujet.

## **1.4 Approche**

La première étape de ma démarche consiste à consulter la littérature récente relative à la question de recherche et à synthétiser les informations et les concepts pertinents en rapport avec celle-ci.

Les principaux thèmes que j'envisage de traiter dans le cadre de cette revue de littérature sont les suivants : le travail hybride, le leadership, la motivation au travail et en particulier les composantes du leadership qui ont un impact sur la motivation au travail dans le cadre du travail hybride.

L'objectif est de formuler une hypothèse de travail relative à la question de recherche et d'illustrer celle-ci de façon schématique à l'aide d'un modèle d'analyse.

La deuxième étape consiste à élaborer le design de ma recherche en décrivant la méthodologie de travail que je compte suivre pour répondre à ma question de recherche. Il s'agira entre autres de définir la façon dont je vais collecter les données sur le terrain et de décrire la méthode

d'analyse que je vais utiliser. Ceci afin de pouvoir réaliser ensuite mon travail d'observation et de collecte de données sur le terrain : élaboration d'un guide d'entretien, préparation des interviews qualitatives, réalisation des interviews et synthèse des données collectées.

La troisième étape consistera à procéder à l'analyse des résultats collectés et ensuite, à la discussion des résultats par rapport à l'hypothèse posée.

## **PARTIE 2 : Revue de littérature**

### **Introduction**

Afin de pouvoir procéder à une revue de littérature qui soit la plus complète et la plus pertinente possible par rapport à la question de recherche, j'ai choisi de suivre la démarche suivante.

Le concept du travail hybride étant au centre de ma question de recherche, il m'a paru nécessaire de rechercher dans la littérature des études récentes relatives à ce nouveau concept. (Chapitre 1). Quelles sont les caractéristiques de ces nouveaux modes de travail, quel est l'impact du travail hybride sur les travailleurs et quels sont les enjeux pour les managers ?

Vu que la question de recherche consiste à identifier et analyser les principales composantes du leadership qui ont un impact sur la motivation des travailleurs, il m'a paru nécessaire de rechercher ensuite dans la littérature les concepts importants concernant le leadership (Chapitre 2). Qu'est-ce que le leadership, comment peut-on le définir et quelles sont les principales théories relatives au leadership ?

Enfin, afin de pouvoir mesurer l'impact des différentes composantes du leadership sur la motivation des travailleurs, il m'a paru ensuite nécessaire de rechercher dans la littérature des études relatives à la motivation des travailleurs (Chapitre 3). Vu que ce domaine de recherche est assez vaste, je me suis limité volontairement dans le cadre de ce mémoire à quelques définitions de la motivation au travail et à l'analyse de la théorie de la motivation par autodétermination de Deci et Ryan à laquelle font référence plusieurs auteurs dans le cadre d'études relatives aux nouvelles méthodes de travail.

L'étape finale de cette revue de littérature est essentielle, elle consiste à rechercher des études relatives aux principales composantes du leadership qui ont un impact sur la motivation des travailleurs dans le cadre du travail hybride (Chapitre 4). L'objectif est d'identifier et d'analyser en détail les principales composantes du leadership qui, selon la littérature récente, peuvent être utilisées comme leviers pour stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride.

### **Chapitre 1 : Le travail hybride**

#### ***1.1 Une flexibilisation spatio-temporelle du travail soutenue par la technologie***

Depuis plusieurs années, l'environnement de travail a évolué en intégrant des frontières organisationnelles plus diffuses, de nouvelles technologies devenues omniprésentes et en évolution constante et une plus grande flexibilité spatio-temporelle (Coun, 2021). De nouvelles manières de travailler sont alors mises en avant. Les New Ways of Working (NWW) sont caractérisées par une combinaison entre la flexibilité temporelle (horaires plus flexibles) et

spatiale (réaménagement des bureaux de l'entreprise) soutenue par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour pouvoir partager les connaissances et permettre un travail qui se base sur les résultats plutôt que sur les moyens (Van der Heijden, Peters & Kelliher, 2014). Ces nouvelles manières de travailler recouvrent donc un panel élargi de modes de fonctionnement qui s'appuient sur deux axes principaux : la flexibilité spatio-temporelle et la responsabilisation des différents acteurs de l'entreprise, ce qui demande une atmosphère de confiance. Les NWW favorisent donc les horaires modulables, le télétravail, les espaces de travail partagés au sein de l'entreprise, le coworking... En résumé, plus de flexibilité et d'autonomie (Coun, 2021).

Il est donc important de pouvoir clairement définir ce qu'est le travail hybride, qui nécessite dans la plupart des cas un contrat d'emploi clairement défini dans lequel il est indiqué que le travailleur peut télétravailler durant une certaine partie de son temps de travail (de chez soi ou depuis un tiers lieu) et effectuer le reste de son temps de travail dans les bureaux de l'entreprise. Des limites doivent être fixées individuellement ou collectivement et inscrites dans le contrat de travail. Certains collaborateurs opteront pour une plus grande partie de leur temps en télétravail alors que d'autres privilégieront le travail sur place par exemple (Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021).

## ***1.2 L'impact du travail hybride sur les travailleurs***

Tout d'abord, le travail hybride permet aux employés qui le pratiquent de disposer d'une plus grande flexibilité spatiale et temporelle et donc également d'un degré d'autonomie plus élevé. Les collaborateurs ont la possibilité d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, ce qui permet d'avoir plus de flexibilité, moins de pression et de pouvoir gérer leurs contraintes personnelles de manière plus optimale. Le fait d'être libre de travailler de manière flexible (au niveau du temps et de l'espace) a un impact positif significatif sur la satisfaction des employés (SurveyMonkey, 2020).

La réduction des déplacements entre le domicile et le lieu de travail permet également au collaborateur de pouvoir avoir un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle. Cependant, certaines personnes qui pratiquent le travail à domicile semblent avoir du mal à gérer cet équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce qui est parfois dû à un environnement de travail qui ne pose pas une réelle frontière entre la maison et le bureau.

Le travail hybride permet donc aux collaborateurs qui le pratiquent de pouvoir bénéficier d'une meilleure qualité de vie, mais également, selon certaines sources, de fournir une meilleure qualité de travail. En effet, d'après une enquête de l'Observatoire du télétravail et de l'Ergostressie (OBERGO) effectuée en 2018 auprès de travailleurs ayant une expérience réelle du télétravail à domicile, 95% des répondants indiquent qu'ils ont une meilleure qualité de vie personnelle grâce au télétravail et 86% d'entre eux indiquent qu'ils constatent une augmentation de leur productivité.

Cependant, le mode de travail hybride comporte également certains risques comme par exemple le risque d'épuisement professionnel (temps de travail plus long) et de dépendance aux technologies (Wework, 2021).

Néanmoins, les impacts positifs liés au télétravail (lorsqu'il est effectué à raison de 2 à 3 jours par semaine) semblent être largement supérieurs aux impacts négatifs (Obergo, 2018).

### ***1.3 Les enjeux du travail hybride pour les managers***

Les principaux enjeux qui se posent pour les managers face à cette transition vers le travail hybride ont récemment été analysés dans la littérature scientifique (Van Wart et al., 2019 ; Contreras et al., 2020 ; Avlani et al., 2021 ; Taskin, 2021).

Ces enjeux sont entre-autres les suivants :

- Le partage et l'accès à l'information : pour pouvoir travailler dans des conditions optimales en travail hybride, un collaborateur doit pouvoir accéder et partager toutes les informations nécessaires.
- La communication : en travail hybride, les interactions entre les collaborateurs doivent pouvoir être repensées et organisées. Il y a également la nécessité d'instaurer la culture de l'écrit de façon à s'assurer que tous les collaborateurs puissent accéder aux informations et décisions prises, qu'ils aient assisté ou non à une réunion.
- Le management : il faut pouvoir manager des équipes sachant que certains collaborateurs se trouvent sur place et d'autres à distance. Il devient difficile de pouvoir évaluer le travail de chacun selon le temps qu'il passe sur une tâche.
- Les outils informatiques et la sécurité : les managers qui travaillent en mode hybride devront pouvoir manier les différents outils informatiques qui permettent de travailler avec leurs collaborateurs et également assurer un certain degré de sécurité par rapport à ces outils.
- L'organisation du travail dans les bureaux de l'entreprise : le travail « on-site » semble avoir une place encore plus importante étant donné le fait qu'il se pratiquera à moindre fréquence qu'auparavant. Les managers devront déterminer les activités qui se feront sur place et à distance de façon à optimiser la performance de l'entreprise mais aussi le bien-être des travailleurs.
- Le leadership et la motivation : comment les leaders de demain vont-ils pouvoir continuer à motiver et à inspirer leurs collaborateurs dans un modèle de travail hybride ?

Dans la littérature relative aux nouveaux modes de travail (New Ways of Working), ces enjeux sont généralement regroupés autour de trois piliers : Bricks, Bytes and Behaviours. Les Bricks (bâtiments et autres aspects physiques de l'organisation), les Bytes (les TIC et leur utilisation) et les Behaviours, les attitudes et comportements (généralement des managers et des collaborateurs) (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Ce modèle en 3B (Bricks, Bytes and Behaviours) permet de classer les différents défis liés à la mise en place du modèle de travail hybride dans une entreprise en trois catégories bien distinctes. Les Bricks représentent les bureaux centraux restructurés pour devenir des espaces de socialisation, les Bytes représentent les outils technologiques qui permettent la communication et la collaboration en travail hybride et les Behaviours représentent les comportements humains et la culture d'entreprise nécessaires pour que le travail hybride soit un succès (Grzegorzczak et al., 2021).

Vu que la question de recherche de ce mémoire concerne les pratiques de leadership, je me limiterai volontairement à analyser dans le cadre de ce mémoire les enjeux liés au pilier Behaviours, c'est-à-dire aux attitudes du leader qui permettent de stimuler la motivation des collaborateurs dans un environnement de travail hybride.

## Chapitre 2 : Le leadership

### 2.1 Définition

Cela fait plus d'un siècle que la notion de leadership est apparue et devenue un champ de recherche pour beaucoup de théoriciens et de praticiens. La définition du leadership a donc évolué au fil du temps, à travers les époques, les idéologies et les transformations des milieux professionnels. Déjà en 1991, Joseph Clarence Rost mettait en avant plus de 200 définitions pour le leadership dans son ouvrage « Leadership for the Twenty-first Century ».

Le concept de leadership est présent dans la littérature depuis le XIV<sup>e</sup> siècle (Stogdill, 1974). Cependant, la recherche scientifique concernant ce sujet n'a réellement pu commencer qu'au XX<sup>e</sup> siècle (Bass, 1981).

Le concept de leadership va alors évoluer au fil des années, faisant l'objet d'un grand nombre de définitions différentes :

- Le leadership est le comportement d'un individu qui dirige les activités d'un groupe vers l'atteinte d'un objectif commun (Hemphill et Coons, 1957).
- Le leadership est un processus d'influence sur les activités d'un groupe organisé en vue de réaliser un objectif (Rauch et Behling, 1984).
- Le leadership est un processus qui donne un sens à l'effort collectif, suscitant l'adhésion volontaire et le sacrifice afin de réaliser les objectifs (Jacobs et Jaques, 1990).
- Le leadership est une habileté individuelle propre à influencer, motiver et amener les autres à contribuer au succès et à l'efficacité de l'organisation (House et al., 1999).

(Tiré et adapté de Yukl, 2013).

Au vu de ces différentes définitions, le leadership peut aussi être défini comme étant un processus où s'exercent des relations d'influence dans un contexte de groupe partageant des buts communs et se mobilisant pour réaliser les objectifs ou les changements souhaités.

Dans son œuvre "Leadership: Theory and Practice" parue en 2018 et saluée par la critique, Peter G. Northouse propose la définition du leadership suivante: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal".

Cependant, différentes théories et autres styles de leadership ont été présentés au fil des années et il semble qu'il soit difficile de pouvoir donner une définition spécifique du leadership qui soit universelle pour toute situation.

### 2.2 Leadership vs management

Le management et le leadership partagent des rôles communs mais il est important de pouvoir faire la distinction entre ces deux fonctions qui semblent être parfois si proches mais pourtant bien différentes. Les managers et les leaders doivent pouvoir contrôler et influencer les autres, mais ils sont foncièrement différents dans leur manière d'atteindre les objectifs (Algahtani, 2014). Les managers exercent leur contrôle de par le pouvoir formel, légitime dont ils disposent alors que les leaders alignent leurs collaborateurs avec vision, inspiration et motivation (The Guardian, 2013).

En théorie du management, un leader est considéré comme étant une « personne se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité » (Robbins & DeCenzo, 2008 cité dans le cours de B. Meunier intitulé « Stratégie et Leadership »).



Cfr Annexe 1 : Tableau comparatif entre le leadership et le management.

Un manager devrait donc lui aussi endosser le rôle de leader. Cependant, tous les managers ne sont pas forcément des leaders, ce sont les meilleurs qui arrivent à développer un leadership efficace. C'est d'ailleurs pour cela que la compétence de leadership est devenue de plus en plus recherchée chez les managers.

Il est également important de signaler que tous les leaders ne sont pas nécessairement des managers. En effet, le leader peut être nommé ou émerger par lui-même dans un groupe de l'organisation (Meunier B., cours de Stratégie et Leadership).

Mais le leader se distingue également du chef, en ce sens que le chef est considéré comme représentant de l'autorité, il s'impose alors que le leader émerge des croyances du groupe qui lui en attribue ce statut (Pesqueux, 2020).

## ***2.3 E-leadership***

Plus récemment, suite à l'évolution des technologies de l'information et de la communication, le concept de e-leadership a vu le jour. Le e-leadership consiste à exercer son leadership à distance avec des travailleurs qui sont soit en télétravail, soit en mode hybride et ce, à l'aide d'outils technologiques qui permettent la communication et la collaboration à distance.

Dans un article relatif à la définition du e-leadership, Montgomery Van Wart et al. (2017) indiquent que la définition la plus courante et communément acceptée par les chercheurs est la définition suivante de Avolio : le e-leadership est « a social influence process embedded in both proximal and distal contexts mediated by AIT<sup>3</sup> that can produce a change in attitudes, feelings, thinking, behaviour, and performance » (Avolio et al., 2014, p.107).

Par ailleurs, Contreras et al. signalent que le e-leadership ne se limite pas seulement à être une extension du concept de leadership traditionnel. En effet, le e-leadership implique un changement important dans la façon dont les dirigeants et les collaborateurs se rapportent les uns aux autres au sein d'une organisation. Le e-leadership nécessite donc des changements cruciaux dans les pratiques des leaders (Contreras et al., 2020).

## ***2.4 Les théories du leadership***

### ***2.4.1 Introduction***

De nombreuses théories concernant le leadership ont été développées au fil du temps, chacune proposant une approche et donc une vision différente. Afin d'analyser le cadre englobant les différentes recherches relatives au leadership je me suis appuyé sur un document d'archives intitulé « A propos des théories du leadership » de Yvon Pesqueux paru en 2020 qui présente, par ordre chronologique, les apports des différentes théories sur ce sujet. Suite à la lecture de ce document et en analysant des articles scientifiques sur ce même sujet, j'ai choisi de décrire succinctement trois théories du leadership qui représentent bien, à mon sens, l'évolution du concept au fil des ans.

---

<sup>3</sup> Advanced Information Technology

#### **2.4.2 La managérial grid de I. R. Blake & J. Mouton (1964)**

Dans les années 60, Robert R. Blake et Jane Mouton inventent et développent un outil d'analyse des styles de management de proximité. Cet outil est une grille managériale à deux dimensions, le premier axe étant relatif aux préoccupations centrées sur les tâches et le second axe étant relatif aux préoccupations relatives aux relations humaines.

Ces deux axes permettent de définir des styles de leadership distincts, qui sont le reflet de la personnalité et les valeurs du leader. En fonction de l'importance accordée par le leader à ses subalternes et aux résultats, différents styles de leadership sont exprimés :

- La gestion autocratique : le leader prend les décisions et les subalternes exécutent. La communication est de type top-down, les subordonnés ne participent pas au processus de décision.
- La gestion paternaliste : le leader se préoccupe essentiellement des résultats mais il construit également des relations de travail favorables avec ses subalternes.
- La gestion démocratique : le leader s'intéresse autant à l'aspect humain qu'aux résultats à réaliser, il instaure un climat de confiance et développe le travail d'équipe.
- La gestion participative : le leader instaure un climat de confiance, et dispose d'un intérêt prioritaire pour les relations humaines. Les maîtres mots sont autonomie, loyauté et esprit d'équipe.
- La gestion laxiste, caractérisée par le laisser-faire. Le leader est indifférent aux tâches à accomplir et à l'aspect humain, il abandonne ses responsabilités.

Cfr Annexe 2 : La grille managériale de Blake et Mouton.

#### **2.4.3 Le leadership situationnel de K. H. Blanchard & P. Hersey (1969)**

Une autre théorie présentée en 1969 par Paul Hersey et Ken Blanchard est celle du leadership situationnel. Selon eux, il n'existe pas de « bon » style de leadership qui serait efficace dans toute situation. Ils considèrent qu'un leader doit pouvoir adopter le style de leadership qui soit le plus judicieux en fonction de la situation, il adapte son style de supervision selon les besoins de performance de l'individu et de l'équipe.

Le leader adaptera donc son leadership en fonction de la maturité du collaborateur qui se trouve en face de lui. Il existe alors quatre styles de leadership, basés sur quatre types d'actions qui sont « diriger – persuader – participer – déléguer ». Les styles diriger et persuader s'orientent vers la tâche à effectuer alors que les styles participer et déléguer favorisent le développement des membres de l'équipe de façon à ce qu'ils travaillent avec plus d'autonomie.

Les conditions qui influencent le style de leadership à adopter dépendent de la maturité du subalterne. Si le collaborateur est non-compétent et non-disposé, alors il est intéressant pour le leader de le diriger, c'est-à-dire lui donner des instructions précises et surveiller ses résultats (approche très organisationnelle et peu relationnelle). Si le collaborateur est non-compétent mais il est disposé, alors le leader doit convaincre, persuader le collaborateur en expliquant et clarifiant les tâches à accomplir (approche très organisationnelle et très relationnelle). Si le collaborateur est compétent mais qu'il est non-disposé alors le leader doit être participatif et écouter, conseiller et négocier avec le collaborateur (peu organisationnel et très relationnel). Et enfin, si le collaborateur est compétent et disposé alors le leader peut déléguer et confier des responsabilités liées à la prise de décision à celui-ci (peu organisationnel et peu relationnel).

Ces quatre postures (diriger, persuader, participer, déléguer) que le leader décide d'appliquer en fonction de la situation ont séduit de nombreux managers et formateurs de par leur caractère intuitif.

Cfr Annexe 3 : Figure reprenant le modèle du leadership situationnel de Hersey & Blanchard.

#### ***2.4.4 Le leadership transactionnel et transformationnel de J. MacGregor Burns (1978) et B. M. Bass (1996)***

En 1978, J. MacGregor Burns propose une dualité qui comprend le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Bernard M. Bass se concentrera sur la validation empirique de ce modèle en 1996.

Le modèle transactionnel propose une vision du leader comme étant l'individu qui motive ses subalternes par le biais de récompenses et de punitions. Le pouvoir du leader est légitime de par sa place au sein de l'organisation. Dans ce modèle, il y a toujours une relation d'échange, quelque chose qui est négocié entre le leader et les subalternes. Par exemple : si le subalterne réalise le résultat attendu par le leader alors celui-ci lui donnera une récompense intéressante. Le modèle transactionnel ne cherche pas à individualiser les besoins des subalternes, il ne cherche pas non plus leur développement personnel par le biais d'aspirations et de valeurs. Pour les subalternes, le système qui incite à suivre les règles pour obtenir une récompense ou éviter punition est peu motivant, il instaure un climat de travail pesant.

Le modèle transformationnel propose, quant à lui, un style de leadership qui se concentre d'avantage sur les comportements du leader qui influencent les valeurs et les aspirations de ses subalternes. Le leader motive ses subordonnés en suscitant leurs adhésion à des buts communs, des valeurs communes. Ce modèle induit donc la création d'une relation forte entre le leader et son employé, dans laquelle le leader engage, responsabilise et inspire son employé afin de le motiver à la réalisation des objectifs.

La théorie du leadership transformationnel repose sur quatre principes : l'influence idéalisée, la motivation inspirée, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Riggio, 2006 ; Bass B. M. & Bass R., 2009) :

- L'influence idéalisée s'opère lorsque le leader est perçu comme étant un modèle qui apporte une vision et une mission communes, ce qui permet d'obtenir une relation d'échanges et de confiance entre ce leader et ses subalternes.
- La motivation inspirée est obtenue lorsque le leader donne du sens et des objectifs clairs au travail, ce qui inspire et motive ses subalternes.
- La stimulation intellectuelle opère lorsque le leader encourage ses subordonnés à être innovants et créatifs.
- La considération individualisée se produit lorsque le leader soutient personnellement chaque individu, en laissant un lien de communication ouvert entre le subalterne et lui-même.

Le leadership transformationnel propose un modèle plus innovant, dans lequel le leader porte un intérêt plus important pour ses subordonnés et ce, pour le bien de l'organisation. Le modèle transformationnel permet au leader de faire réaliser certaines missions aux subalternes, par respect et confiance plutôt que par crainte et soumission.

Les deux modèles ne sont pas toujours en opposition. Le leadership transactionnel peut être une étape qui mène au modèle du leadership transformationnel.

Le modèle du leadership transformationnel est, par ailleurs, une approche qui s'adapte bien aux organisations actuelles car elle permet d'influencer les subalternes à la réalisation des objectifs par le biais du développement personnel et de la motivation intrinsèque. (Northouse, 2018).

## **Chapitre 3 : La motivation au travail**

### ***3.1 Définition***

Le fait d'obtenir une définition universelle de la motivation au travail semble être une tâche difficile tant les avis, les opinions, les recherches et les pratiques managériales peuvent diverger sur ce sujet, pourtant si important pour les entreprises (Roussel, 2000). En 1976, Toulouse et Poupard parlaient de « la jungle des théories de la motivation au travail » et en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient déjà 140 définitions de ce concept.

La théorie de la motivation est le fait d'étudier et de comprendre pourquoi une personne se comporte d'une certaine manière pour atteindre un certain but. On tente d'expliquer le comportement d'une certaine personne dans un certain environnement (Monette & Matte, 2002).

La motivation au travail peut donc se définir comme étant « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». (Roussel, 2000, p.5).

### ***3.2 Importance de la motivation au travail***

La motivation est un enjeu de premier plan pour les entreprises d'aujourd'hui. En effet, la motivation au travail impacte directement la performance de l'entreprise, puisqu'elle détermine le niveau de productivité des employés dans l'organisation (Aharouay, 2021). Des employés qui sont fortement motivés auront un impact positif sur la productivité de l'entreprise. Les collaborateurs motivés sont généralement loyaux, engagés vers l'organisation et dévoués à la réalisation de ses objectifs. Mais la motivation élevée des collaborateurs réduit également le taux de turnover et l'absentéisme au travail.

Les employés motivés sont donc plus productifs, plus loyaux et plus satisfaits de leur poste, ce qui engendre des performances plus élevées pour l'entreprise (Hussain, Saeed, Ibrahim & Iqbal 2018 ; Oluwayomi, 2018).

La motivation au travail a également un impact positif sur le bien-être des employés. Elle est source de créativité et d'inventivité pour les employés. Un employé qui est motivé par le travail qu'il effectue atteindra les objectifs qu'il s'est fixés de manière plus efficace qu'un employé qui ne serait pas motivé (Fomenky, 2015).

Il est donc extrêmement intéressant pour une entreprise de pouvoir maintenir un degré de motivation élevé au sein de ses collaborateurs. En effet, la motivation au travail est source de performance pour l'entreprise mais également de bien-être pour les employés.

### ***3.3 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1975)***

Comme expliqué dans l'introduction, je me suis volontairement limité dans le cadre de ce mémoire à l'analyse de la théorie de la motivation par autodétermination de Deci et Ryan à laquelle font référence plusieurs auteurs dans des études relatives à l'impact des nouvelles méthodes de travail (NWW) sur la motivation des travailleurs (Coun et al., 2019 ; Chiniara, 2019 ; Gatt & Jiang, 2020) et qui me paraît par conséquent être une des théories les plus pertinentes à utiliser pour mesurer l'impact du leadership sur la motivation des travailleurs. La description de deux autres théories de la motivation que j'ai analysées dans le cadre de mes recherches, à savoir la pyramide des besoins de Maslow (1943) et la théorie des attentes de Vroom (1964) se trouvent en annexe de ce mémoire (cfr Annexe 4).

Cette théorie, initialement présentée par Richard Deci en 1975 et ensuite enrichie par Deci et Ryan en 1985 et 2002, est une approche interactionniste de l'organisation dans laquelle l'individu est un « processeur » d'informations mais également un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit.

Tout d'abord, elle considère qu'il y ait lieu de distinguer trois types de motivation (Deci et Ryan, 1985) :

- La motivation intrinsèque qui représente l'action conduite seulement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe.
- La motivation extrinsèque qui représente l'action provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, etc.). L'individu agit par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions.
- L'amotivation est le troisième et dernier état de motivation : l'individu a l'impression d'être soumis à des facteurs hors de son contrôle. L'individu a le sentiment de ne plus être capable de pouvoir prévoir les conséquences de ses actes, il manque alors de motivation.

Ensuite, l'originalité de cette théorie est le fait d'organiser ces motivations entre elles suivant une échelle continue d'auto-détermination. Dans ce modèle, le sentiment d'autodétermination décroît à mesure que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements.

Cfr Annexe 5 : Figure représentative du continuum d'auto-détermination.

L'hypothèse centrale de cette théorie de l'autodétermination est le fait de considérer que le comportement d'un individu soit motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Le fait qu'un individu arrive à être motivé intrinsèquement, c'est-à-dire obtenir la forme de motivation la plus autodéterminée (haut niveau du continuum d'auto-détermination), signifie que ses actions sont conduites uniquement par l'intérêt et le plaisir qu'il trouve à l'action.

Cette théorie de l'autodétermination définit trois besoins psychologiques basiques, innés et universels qu'il est nécessaire de satisfaire pour pouvoir stimuler la motivation autonome :

- Le besoin d'autonomie : l'individu se sent libre de pouvoir initier et réguler ses propres comportements, il peut agir en conformité avec ses valeurs.
- Le besoin de compétence : l'individu se sent efficace dans l'atteinte de ses buts.
- Le besoin d'appartenance sociale : l'individu dispose de bons contacts sociaux dans son environnement de travail et il se sent affilié à un groupe.

La satisfaction de ces trois besoins psychologiques permet de développer et maintenir la motivation des employés au travail.

Cfr Annexe 5bis : Figure représentative de la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan.

Cette théorie de l'autodétermination a été récemment utilisée dans des recherches scientifiques pour analyser les comportements de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans le cadre des nouvelles méthodes de travail (NWW) (Coun, 2019 ; Aharouay, 2021).

## **Chapitre 4 : Les pratiques de leadership qui stimulent la motivation dans un cadre de travail hybride**

### ***4.1 Introduction***

L'objectif de ce chapitre est de rechercher dans la littérature récente les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation au travail dans le cadre du travail hybride.

La première étape de cette recherche a été d'identifier les deux ou trois principales composantes du leadership (ensemble de pratiques) qui sont essentielles pour agir positivement sur la motivation des travailleurs dans le cadre du travail hybride. Ce seront en effet ces composantes que nous analyserons en détail dans la suite de cette revue de littérature.

Selon une étude récente réalisée sur base de données collectées auprès de 21 recherches scientifiques entre 2001 et 2019, combinant études qualitatives, quantitatives et mixtes, les principales compétences de leadership qui permettent une gestion efficace d'équipes virtuelles sont les suivantes : un leadership basé sur la confiance et le relationnel, une bonne communication et des compétences technologiques : "Communication skills, technology skills, and especially trust and relationship-building skills were significantly prevalent in the literature" (Avlani et al., 2021, p.34).

Dans une autre étude récente relative au e-leadership, Contreras et al. font référence à une étude de Van Wart et al. (2019), selon laquelle les compétences suivantes sont essentielles dans le cadre d'un leadership à distance: « (1) Communication skills (communication clarity, avoidance of miscommunication, management of communication flow), (2) Social skills (leaders' support), (3) Team building skills (encompassing team motivation, team accountability, and team member recognition), (4) Change management skill (covering change techniques), (5) Technological skills (correct use of relevant ICTs, blending traditional and virtual methods, technological knowledge, and technological security) and (6) Trustworthiness (sense of trust, honesty, consistency, follow-through, fairness, integrity, work-life balance, and support of diversity) » (Contreras et al., 2020, p.6). Dans cette même étude, Contreras et al. citent Cowan (2014) qui considère qu'un e-leadership efficace doit être caractérisé par la confiance entre le leader et les membres de l'organisation, de fortes relations sociales ainsi que des compétences de communication efficaces (Contreras et al., 2020).

Un autre rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant le futur du télétravail présente certains domaines qui doivent être considérés et adaptés par les managers afin d'implémenter correctement le télétravail dans une organisation tout en s'assurant de la

productivité et du bien-être des collaborateurs. Ces domaines sont : (1) le temps de travail et l'organisation du travail, (2) le management de la performance, (3) la digitalisation, (4) la communication, (5) la sécurité et la santé au travail, (6) les implications légales et contractuelles, (7) la formation et (8) l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le rapport considère également une dimension englobante, dans le sens où elle se répercute dans chacun des domaines cités ci-dessus, qui est la confiance et la culture organisationnelle (OIT, 2020).

A la lecture de ces études, on remarque que les composantes du leadership que sont **le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive** ainsi que **le développement des contacts sociaux et de la culture de l'entreprise** sont, parmi d'autres, particulièrement importantes dans un mode de travail hybride.

Ces trois composantes du leadership sont, par ailleurs, régulièrement citées dans d'autres articles scientifiques comme étant importantes dans le cadre d'un travail à distance ou hybride. Par exemple, dans une étude récemment menée sur le travail à distance (Laborie et al., 2021), les auteurs font référence à une affirmation de Deci et Ryan datant de 2002 selon laquelle « le travail collectif à distance doit être basé sur une confiance réciproque, et nourri par des échanges délibératifs, qui permettent la participation de tous, et comble aussi bien le besoin d'autonomie que de proximité sociale des individus » (Laborie et al., 2021, p.4). Dans leurs conclusions, les auteurs insistent encore sur le socle de soutien social indispensable au management en télétravail ainsi que sur les dimensions participatives des travailleurs.

Ces composantes font également partie intégrante des compétences du 'leader support' identifiées dans un modèle théorique reliant le e-leadership et la performance établi dans le cadre d'une analyse récente sur le télétravail dans le secteur public au Brésil (E-communication, E-social et E-trustworthiness) (Mourao, da Silva Abbad & Legentil, 2021).

Ces trois composantes me semblent donc être, parmi d'autres, des leviers potentiels importants pour stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride. Dans un souci de faisabilité, je me suis donc volontairement limité dans le cadre de ce mémoire à analyser les liens entre ces trois composantes du leadership et la motivation des travailleurs en travail hybride.

La deuxième étape de cette recherche a consisté à rechercher dans la littérature comment pouvoir évaluer la motivation des travailleurs dans le cadre du travail hybride.

Comme expliqué plus haut, une étude menée en 2021 sur les nouvelles manières de travailler (NWW - New Ways of Working), considère que la théorie de la motivation par autodétermination (Deci & Ryan, 2000) fournit un outil d'analyse intéressant pour explorer les pratiques associées aux NWW ainsi qu'au leadership (Coun, 2021). Comme expliqué dans le chapitre 3, l'idée de base de cette théorie est que les employés sont motivés lorsque les trois besoins psychologiques suivants sont satisfaits : le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Cette théorie est également utilisée dans d'autres articles relatifs au leadership lié aux NWW (Coun et al., 2019 ; Chiniara, 2019 ; Gatt et al., 2020).

Un autre article intitulé « The Postpandemic Future of Work » (2021), fait référence à une citation selon laquelle il faut repenser la théorie de la motivation avec les NWW, il faut se concentrer sur la motivation intrinsèque : "While initial theories of worker motivation tended to focus on extrinsic motivation, future of work theories will need to focus on intrinsic motivation" (Malhotra, 2021, p.1094). L'utilisation du modèle de la théorie de

l'autodétermination basé entre autres sur l'importance de la motivation intrinsèque me semble donc être particulièrement intéressante dans le cadre de ce mémoire.

En effet, les différents changements qui ont lieu dans les entreprises en transition vers un environnement hybride, plus virtualisé, semblent nécessiter un plus grand besoin d'autonomie, d'autoréalisation et d'auto-détermination de la part des employés (Coun, 2019 ; Aharouay, 2021).

Cette recherche dans la littérature récente m'a ainsi permis de préciser la problématique de ma recherche. Celle-ci peut être formulée comme suit :

Quel est l'impact des trois composantes du leadership identifiées ci-dessus, **le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive et le développement des contacts sociaux et de la culture de l'entreprise** sur les trois besoins psychologiques de la théorie de l'autodétermination que sont **l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale** ?

Dans la suite de cette revue de littérature, je vais concentrer mes recherches sur cette problématique en procédant à une revue de littérature détaillée pour chacune des trois composantes du leadership.

#### ***4.2 Le management de la performance basé sur la confiance***

Selon plusieurs articles scientifiques, la confiance établie entre le leader et les employés d'une organisation joue un rôle déterminant dans le leadership effectué dans un cadre de travail hybride, en particulier au niveau de la gestion de la performance.

D'après l'OIT, cette relation de confiance se situe au centre de tous les aspects du télétravail : « Trust is the “glue” that holds all the aspects of teleworking together. Managers, teleworkers, and their colleagues need to trust each other. Telework cannot be effective without it (ILO, 2020a). Trust can be pro-actively built by organizations, even if teams are working remotely. » (OIT, 2020, p.20).

Selon une autre étude réalisée récemment sur le travail hybride, un leadership basé sur la confiance ainsi que l'autonomie des travailleurs semblent être des éléments essentiels pour obtenir de la performance en travail hybride. (Grzegorzczak et al., 2021).

Ce management de la performance basé sur la confiance peut être analysé sous différents angles.

##### *Moins de contrôle et plus de délégation*

Avec le travail hybride, les travailleurs sont moins visibles et les leaders pourraient avoir tendance à mettre en place des systèmes de contrôle à distance pour compenser ce manque de visibilité et assurer de la productivité. Seulement, des recherches sur le sujet semblent indiquer que les effets du télétravail sur la productivité ne sont pas significativement négatifs (Eurofound, 2020).

Il semble, en effet, que les managers exécutent effectivement moins de contrôle et plus de délégation lorsqu'il travaillent avec des équipes à distance (Stoker, Garretsen & Lammers, 2021). Cette tendance est confirmée par d'autres chercheurs: “Hunsaker and Hunsaker (2008) showed that the command-and-control style of management which involves continuously scrutinizing performance was completely ineffective in the remote work setting” (Avlani et al.,



2021). Le modèle hybride semble donc orienter les managers vers plus de délégation, en s'assurant de construire des relations stables et de confiance avec leurs employés (OIT, 2020).

D'autres études scientifiques indiquent pourtant le contraire (Cascio & Shurygaillo, 2008; Madlock, 2018). Selon une étude menée par Madlock (2018), un leadership orienté sur les tâches pourrait engendrer une meilleure performance en travail à distance qu'un leadership basé sur le relationnel. Certains employés ressentent un plus grand besoin de structure et de règles pour travailler (Coun, 2021).

Cependant, les études indiquant qu'il est plus judicieux d'instaurer un leadership orienté sur les tâches, avec plus de contrôle, dans un modèle de travail à distance sont rares.

Il semble donc exister un consensus dans la littérature scientifique qui soutient la nécessité pour les leaders travaillant dans un environnement à distance de se concentrer sur le relationnel et la confiance, plutôt que sur le contrôle par les tâches (OIT, 2020 ; Avlani et al., 2021 ; Coun, 2021). Dès lors, les leaders efficaces en travail hybride délèguent une partie du travail à leurs employés, en leur offrant des possibilités d'autogestion et un soutien accru tout en les responsabilisant en leur déléguant du pouvoir (Coun, 2021 ; Stoker et al., 2021). Il est conseillé aux leaders de promouvoir l'autodiscipline au sein de leurs équipes, ce qui affectera la motivation au travail, la performance et le bien-être des télétravailleurs (Mourao et al., 2021).

Une autre étude réalisée auprès de managers et employés aux Pays-Bas pendant le début de la pandémie Covid-19 indique que les managers ont exercé en télétravail moins de contrôle et plus de délégation (Stoker et al., 2021). La perception des employés est identique en ce qui concerne le contrôle, mais ils n'ont cependant pas perçu de changement au niveau de la délégation.

Dans un article scientifique paru en 2021, Coun dit: « When empowering leaders delegate responsibility and authority to the lowest organizational level and provide their employees with sufficient resources to deal with this, this enhances employees' feelings of autonomy, self-efficacy and control over their own work (Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Zhang & Bartol, 2010). This ability to empower employees can contribute to the fulfilment of employees' need for autonomy and for competence. » (p.37).

Les besoins d'autonomie et de compétence des employés peuvent donc, selon ces sources, être satisfaits par la délégation et la responsabilisation faite par les leaders envers leurs employés

### *La culture du résultat*

Le leadership en travail hybride semble donc devoir être basé sur la confiance. Il nécessite par ailleurs un changement important au niveau du management: « Hybrid work does require a shift in management from input and process control to output monitoring » (Grzegorzczuk et al., 2020, p.14). Lorsque des inputs comme par exemple les heures prestées et des processus comme les méthodes de travail ne peuvent être observées, les managers doivent alors analyser les outputs, les résultats pour s'assurer d'obtenir de la performance. Il y a donc une tendance à se baser sur les résultats plutôt que sur les moyens pour évaluer la performance des collaborateurs qui travaillent en environnement hybride. Cette culture du résultat, ou autrement dit le management par les résultats, est régulièrement citée par ailleurs dans la littérature (Van der Heijden et al, 2014 ; OIT, 2020 ; Stoker et al., 2021 ; Coun, 2021).

Cette tendance est confirmée par l'Organisation Internationale du Travail qui considère que la meilleure méthode pour gérer du personnel en télétravail consiste à mettre en place un processus de 'Management by results' par lequel le manager et l'employé s'entendent sur un mécanisme

de mesure de productivité basé sur les résultats. Les employés peuvent ainsi organiser leur travail sans que le manager ne doive constamment contrôler l'avancement des travaux (OIT, 2020).

### *Des attentes claires et du feedback*

Afin de pouvoir instaurer un climat de confiance dans un environnement de travail hybride, un leader doit pouvoir clarifier la contribution de chaque membre de l'équipe ainsi que son niveau d'engagement dans le projet : « A good level of trust is maintained by respecting the work, behavior and communication standards of the group as well as by carrying out the activities assigned to each person » (Aharouay, 2021). Cette clarification doit être faite à l'aide de règles bien définies: « The rules of the game, when they are predefined in advance and emanate from a common agreement, consolidate trust within a virtual team and effectively guide collective and individual action » (Aharouay, 2021). Il y a donc un besoin de règles prédéfinies, axées sur les résultats, qui sont décidées en concertation avec le groupe pour pouvoir effectuer un travail à distance dans la confiance et la cohésion.

Il faut alors que les résultats attendus soient clairement définis par le leader et qu'il puisse donner régulièrement du feedback (positif ou non) au collaborateur par rapport à ces résultats afin de pouvoir obtenir de la performance en travail à distance (OIT, 2020).

### *Un style de leadership adapté*

Des études font le lien entre la théorie du leadership transactionnel et transformationnel de J. MacGregor Burns (1978) et B. M. Bass (1996) et la théorie de l'autodétermination dans le cadre des NWW. Ces études sont particulièrement intéressantes dans le cadre de ce mémoire au sens où elles établissent un lien direct entre les styles de leadership en télétravail (ou travail hybride) et les trois besoins psychologiques de la théorie de l'auto-détermination que sont l'autonomie, la compétence et l'appartenance.

Selon une étude récente relative aux NWW, les leaders transformationnels encouragent les employés à développer des solutions individuelles, ils ne contrôlent pas les actions des employés mais les guident en établissant des objectifs. En ce sens, ils satisfont à leur besoin d'autonomie. De plus, en fournissant du support et du coaching mais aussi en développant les forces des employés, ils renforcent la perception de leur propre compétence (Coun, 2021). Enfin, les leaders transformationnels peuvent encourager de hauts niveaux de collaboration et de coordination parmi les collègues via le 'performance management' en les alignant sur des objectifs communs. En ce sens, ils augmentent la satisfaction de leur besoin d'appartenance sociale (Coun, 2021). Il semble donc y avoir effectivement un lien direct positif entre un leadership transformationnel et la motivation des travailleurs par auto-détermination.

Néanmoins, dans la même étude, Coun indique qu'un leadership transactionnel peut aussi être utile dans un contexte de NWW pour des employés ayant un fort besoin de structure et de se conformer à des règles et obligations préétablies. Ces derniers ont dès lors des attitudes favorables envers un monitoring et une supervision rapprochés. Ce style de leadership est approprié quand les exigences du travail à réaliser sont claires et qu'il ne nécessite peu d'interactions humaines (Coun, 2021).

Cependant on peut se demander si ce style de leadership permet de garder et même de renforcer la motivation des télétravailleurs. Le leadership transactionnel pouvant, par exemple, nuire à l'autonomie des employés et à leur expérience du contrôle et de la compétence (Hetland J., Hetland H., Bakker, Demerouti, Andreassen, Pallesen, 2015).

On retrouve en effet d'autres articles dans la littérature qui indiquent qu'un leadership transformationnel aura un impact positif sur la motivation des travailleurs en travail hybride. Par exemple, dans un article scientifique paru en 2021, Avlani & Charalampous font référence à Steinmann et al. (2018) en indiquant que: « Transformational leaders encourage, inspire and motivate employees to innovate and create change to grow and shape the future success of the company (Steinmann et al., 2018). Therefore, future research could explore whether an association exists between remote leadership and transformational leadership styles. ». Il semble donc intéressant d'analyser les liens entre le travail à distance ou hybride et le leadership transformationnel.

Alvani (2020) reconnaît par ailleurs la nécessité pour les leaders de mettre l'accent sur les relations avec leurs employés dans un environnement de travail à distance plutôt que de se concentrer sur les tâches (Avlani et al., 2021 ; Stoker et al., 2021 ; Coun, 2021), ce qui va dans le sens d'un leadership transformationnel. Il est d'ailleurs dit, dans un article scientifique paru en 2021: "As empowering leaders develop positive relationships with their employees, this can help to meet employees' need for relatedness (Deci, Olafson, & Ryan, 2017)" (Coun, 2021, p.37). Le développement de relations fortes entre un leader et son employé peuvent donc renforcer la satisfaction du besoin de contacts relationnels de ce dernier.

### ***4.3 La communication proactive***

Une autre tendance observée dans la littérature est le fait de considérer la communication comme étant une dimension essentielle du leadership dans un modèle de travail à distance ou hybride. En effet, selon Avlani & Charalampous : « Eighty-six percent of the included studies considered communication skills essential for remote leadership effectiveness » (2021, p.16).

Les équipes qui travaillent en environnement hybride vont s'appuyer fortement sur la communication électronique pour favoriser la collaboration, la confiance et la transparence au travail (OIT, 2020). Le terme de « e-communication » a été introduit afin de décrire la capacité des leaders à communiquer correctement par le biais des TIC de manière claire, en évitant les erreurs et les mauvaises communications afin de ne pas nuire aux performances de l'organisation (Roman, van Wart, Wang, Liu, Kim & McCarthy, 2018 ; Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). La communication à distance est marquée par l'utilisation d'un ton approprié ainsi que par l'échange de messages clairs avec les employés par le biais de certains médias de communication électroniques (Roman et al., 2018).

Pour communiquer à distance de la meilleure façon possible, le leader devra poser certains choix technologiques afin de choisir la méthode de communication la plus efficace en environnement à distance, notamment en tenant compte de la richesse de l'outil de communication à distance, des préférences du correspondant et des méthodes de communication synchrones<sup>4</sup> et asynchrones<sup>5</sup> (Contreras et al., 2020). Pour cela, il est intéressant d'analyser ce que propose le spectre des outils de communication.

Les deux formes de communication (synchrones et asynchrones) offrent différents avantages. La communication asynchrone permet d'obtenir un flux continu d'informations alors que la communication synchrone s'avère être plus riche et plus humaine par exemple.

---

<sup>4</sup> La communication synchrone s'effectue en temps réel entre deux ou plusieurs interlocuteurs. Les échanges sont donc directs et instantanés. Exemples : face-to-face, appels, visioconférences, messageries instantanées, etc.

<sup>5</sup> La communication asynchrone s'effectue en différé. Il n'y a pas de contrainte de temps ou d'espace. Exemples : les emails, les sms, Whatsapp, Skype, etc.

Le leader qui souhaite communiquer efficacement dans un cadre de travail à distance devra s'appuyer sur certains points importants liés à la communication.

Il est conseillé aux leaders d'établir des normes de communication claires, de centraliser les informations afin de les rendre disponibles pour tous à distance, d'avoir des interactions régulières avec les équipes, de fournir du feedback positif, de faire également des communications sociales qui dépassent le contenu du travail, d'éviter d'être ambigu dans la communication, d'instaurer des périodes où les managers sont disponibles, de superviser la contribution de chaque membre de l'équipe et de fournir des encouragements et du support aux équipes. (Cortellazzo et al., 2019 ; OIT, 2020).

Une communication déficiente de la part du leader pourrait engendrer d'importantes conséquences au sein de ses équipes, comme par exemple de l'incompréhension ou un sentiment d'impuissance.

Il existe donc une tendance dans la littérature à présenter des styles de leadership dans lesquels les leaders pratiquent une communication ouverte et démocratique dans le cadre du travail à distance : « Moreover, in teleworking, considering a reduction in the social and interpersonal distance, leaders should be more democratic with access to information and willing to keep an open communication (Montgomery et al., 2016) » (Contreras et al., 2020, p.4). Dans des modes d'organisation à distance, la présence, le soutien et l'accompagnement du leader sont encore plus nécessaires qu'en situation classique dans les bureaux de l'organisation (Laborie et al., 2021).

Un aspect qui est également pris en compte dans la littérature sur la communication est l'importance pour les leaders de promouvoir, dans le cadre du travail à distance, le partage des connaissances (Coun et al., 2019). Le partage des connaissances peut être conceptualisé comme étant un activité de flux, un échange, dans lequel une partie donne des connaissances explicites à une autre partie, un groupe ou un référentiel (Staples & Webster, 2008). Le partage des connaissances sera d'autant plus important pour l'innovation et la créativité dans les nouveaux modèles de travail où les employés travaillent en équipe, interagissent par le biais d'outils technologiques et partagent leur temps entre plusieurs projets (Coun et al., 2019). Il est important de mettre en place des outils virtuels qui permettent d'obtenir le partage des connaissances entre les employés à distance (Cappellini, 2020).

#### ***4.4 Le développement des contacts sociaux et de la culture d'entreprise***

Dans un article consacré au 'Postpandemic future of work', Malhotra (2021) insiste sur le fait que l'identification organisationnelle est un challenge dans le travail virtuel, ce qui rend indispensable l'établissement d'une culture d'entreprise virtuelle. Il pose la question de savoir quels sont les types d'interactions qui seront nécessaires à travers des outils digitaux pour construire et maintenir une culture organisationnelle. Il existe selon lui un lien direct entre la motivation au travail et la culture organisationnelle.

Le développement de contacts sociaux est également très important dans le cadre d'un e-leadership (Roman et al., 2018). Le développement des interactions sociales dans le cadre du travail à distance permet de développer une atmosphère de travail positive et de connecter les individus entre eux, et ce, même à distance, par le biais de méthodes de communication digitales (Contreras et al., 2020). Ce qui aura pour conséquence d'augmenter la communication et la collaboration entre les employés.

Dans le cadre du travail hybride, la possibilité pour les travailleurs de se retrouver à temps partiel en présentiel dans les bureaux de l'entreprise offre des possibilités additionnelles pour renforcer encore les contacts sociaux et le développement de la culture d'entreprise.

Ce besoin de contacts sociaux et d'adhésion à la culture d'entreprise peut être analysé sous différents angles.

### *Le risque d'isolement*

Un point important est le fait qu'un télétravailleur risque de se sentir plus facilement déconnecté, isolé et éloigné de ses autres collègues présents sur place, de la vie sociale de l'organisation ainsi que de la direction (Coun, 2021). En effet, en travaillant en dehors des bureaux, avec des horaires flexibles, les employés qui télétravaillent ont moins d'occasions pour interagir en face à face et se sentent physiquement séparés de leurs collègues et de l'organisation (Aharouay, 2021). Cet isolement social peut entraîner une baisse des performances et une démotivation progressive (Contreras et al., 2020).

Le rôle du leader dans un cadre de travail à distance est, dès lors, de tenir également compte de ce sentiment d'isolement que peuvent ressentir les télétravailleurs. Il faut que le leader facilite l'inclusion sur le lieu de travail et ce, même à distance, afin de combler le besoin d'appartenance de ses employés (Coun, 2021). Cela nécessite une implication active du management dans l'organisation des interactions et dans la mise en avant des collaborateurs (Grzegorzcyk et al., 2021). Par exemple, dans des réunions hybrides qui s'organisent avec des employés en présentiel et des employés en télétravail, les organisateurs doivent veiller à ce que les télétravailleurs soient autant inclus dans le processus de discussion et la prise de décision que les travailleurs présents sur place (Grzegorzcyk et al., 2021).

### *La socialisation à distance*

Dans un cadre de travail à distance, il est donc important de pouvoir maintenir des relations sociales, informelles, entre les différents membres de l'organisation. Les interactions informelles donnent des idées et des informations aux individus mais elles permettent également de créer des liens entre eux (Grzegorzcyk et al., 2021). Ces interactions informelles qui se déroulent couramment dans les bureaux de l'entreprise, sont plus difficiles à obtenir dans un environnement virtuel.

Il est donc important de développer les échanges sociaux dans un environnement virtuel: "The e-leader should also encourage the sharing of social information that allows members to get to know each other better and build collaborative relationships." (Aharouay, 2021, p.79). Les leaders ont donc besoin de nouvelles approches pour produire des échanges informels dans un cadre de travail hybride. Voici quelques exemples : une technique consiste à laisser une partie de l'agenda de la journée libre afin de permettre aux employés de discuter entre eux de n'importe quel sujet (McKinsey Quarterly, 2020). Il est également possible d'organiser des canaux de discussion virtuels qui permettent la discussion informelle. Une autre façon de faire peut être d'organiser des stand-ups numériques quotidiens d'environ quinze minutes (Grzegorzcyk et al., 2021). L'objectif étant que les employés qui travaillent à distance puissent avoir accès aux conversations informelles et aux dirigeants de la même manière que les employés présents sur place (McKinsey Quarterly, 2020).

Plusieurs pratiques sont proposées aux leaders afin de pouvoir entretenir des relations solides avec leurs employés. Notamment, le fait de renforcer les interactions sociales au début de la

formation de l'équipe et également de rencontrer les employés éloignés en face-to-face (Cascio & Shurygailo, 2008). Les leaders doivent également essayer d'humaniser l'environnement de travail à distance en utilisant, par exemple, les appels visiophoniques, en affichant des photos et des informations entre membres et en créant des conversations informelles en dehors des sujets de travail via des canaux en ligne (Brake, 2006). En réalisant cela, les leaders peuvent développer des sentiments de coprésence, encourager les employés à établir des liens entre eux et replacer les conversations informelles dans un cadre à distance (Brake, 2006).

### *Socialisation dans les bureaux réaménagés de l'entreprise*

Avec le mode de travail hybride, les employés se retrouvent moins souvent en présentiel qu'auparavant. Et les rencontres au bureau sont essentielles puisqu'elles permettent plus de connexion émotionnelle, plus d'empathie et de non verbal que les communications à distance, même lorsque ces dernières se font avec des webcams (Fayard, Weeks & Khan, 2021).

Les bureaux de l'entreprise risquent donc de devenir principalement un espace culturel, permettant aux employés d'échanger et de sociabiliser. Certaines entreprises imposent des réunions en présentiel une à deux fois par mois afin de préserver le lien social (Taskin, 2021). Pour surmonter les risques liés à la déspatialisation, les employés se retrouvent en présentiel afin d'échanger des moments de partage et de vie commune. Dans certaines entreprises, les espaces de travail sont réaménagés de façon à permettre plus d'interactions sociales qu'auparavant : créativité, réunions, convivialité, détente, sport, etc. (Taskin, 2021). Il sera donc intéressant de pouvoir : « redécouvrir et revaloriser l'importance de la présence au travail pour fonder ce qui fait une organisation, c'est-à-dire une communauté de travail, un collectif qui est plus qu'un réseau d'individus et la somme de leurs contributions. » (Taskin, 2021, p.17).

### *La culture d'entreprise*

Selon un article paru récemment relatif au travail hybride, les bureaux de l'entreprise réaménagés vont devenir un espace culturel (« culture space ») offrant aux travailleurs un ancrage social, facilitant les connexions, permettant l'apprentissage et favorisant la collaboration innovatrice. Dans un environnement de travail hybride, la culture de l'entreprise constitue ainsi un socle essentiel pour les travailleurs lorsqu'il viennent dans les bureaux réaménagés de l'entreprise (Fayard et al., 2021).

Cependant, la culture de l'entreprise doit pouvoir être également incorporée dans l'espace virtuel. En effet, un problème qui apparaît avec la venue du travail hybride est le fait que les collaborateurs mènent des interactions à distance, ce qui les empêche de pouvoir facilement intégrer la culture de l'entreprise autrefois visible à travers les interactions et les comportements de leurs collègues (Grzegorzczk et al., 2021).

Certaines recherches proposent de créer des communautés numériques afin de susciter un sentiment d'appartenance à travers le numérique, en effectuant par exemple des team-buildings virtuels et des rituels à distance (Gapgemini, 2020). Il est aussi possible de rendre la culture de l'entreprise visible via les canaux digitaux en communiquant régulièrement sur la vision, la mission, les objectifs et les valeurs de l'entreprise, et en laissant ces informations visibles dans l'espace de bureau numérique (Grzegorzczk et al., 2021).

## **Chapitre 5 : Conclusion, hypothèse de travail et modèle d'analyse**

### ***5.1 Conclusion***

Cette revue de littérature m'a permis de rassembler des informations intéressantes concernant la question de recherche de ce mémoire et en particulier la problématique plus précise que j'ai choisie d'étudier.

En conclusion, il apparaît clairement qu'il existe une relation positive directe entre certaines pratiques de leadership liées à la gestion de la performance, à la communication, au social et à la culture d'entreprise et la motivation des travailleurs dans le cadre d'un travail à distance ou hybride.

Cette revue de littérature m'a par ailleurs permis d'affiner ma question de recherche, qui, dans un souci de faisabilité, se limite à analyser la problématique suivante : *quel est, dans le cadre du travail hybride, l'impact du leadership, en particulier au niveau des trois composantes que sont le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise, sur la motivation des travailleurs évaluée en utilisant la théorie de l'auto-détermination de Ryan & Deci ?*

Afin de pouvoir répondre à cette question de recherche, je vais maintenant m'attacher, dans la partie empirique de ce travail, à vérifier si les observations faites dans la revue de littérature se vérifient sur le terrain dans le cadre du travail hybride.

### ***5.2 Hypothèse de travail***

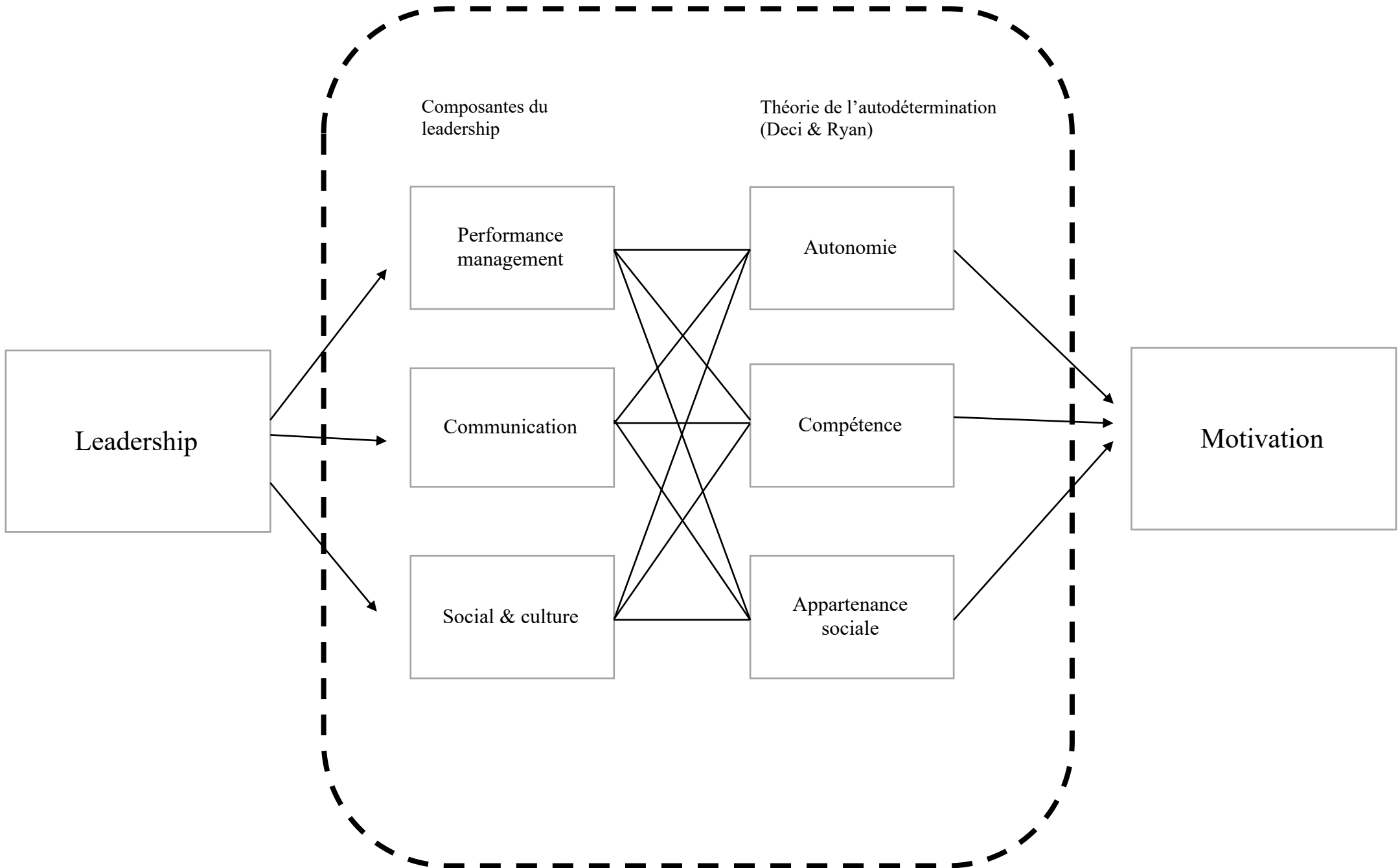
L'hypothèse de travail que je formule en me basant sur les résultats de la revue de littérature est la suivante : *Agir positivement sur les trois composantes du leadership que sont le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive et le développement des contacts sociaux et de la culture d'entreprise va stimuler la motivation des travailleurs en travail hybride en renforçant leur auto-détermination.*

### ***5.3 Modèle d'analyse***

Cette hypothèse de travail peut être schématisée dans un modèle d'analyse reprenant les différentes dimensions analysées, d'une part au niveau de la variable 'leadership' et d'autre part au niveau de la variable 'motivation'. Le but est en effet d'examiner dans quelle mesure la première variable, le leadership agit sur la deuxième variable, la motivation, dans le contexte d'un travail hybride. Chaque variable étant analysée sur base des dimensions décrites plus haut. Les trois composantes du leadership que sont le management de la performance, la communication et le social et la culture d'entreprise agissent sur les trois besoins du travailleur, le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale qui engendrent de l'autodétermination au travail.

Ce modèle d'analyse est le suivant :

# Travail hybride





## **PARTIE 3 : Design de recherche**

### **Chapitre 1 : Méthodologie**

#### ***1.1 Méthodologie qualitative exploratoire***

Après avoir défini la problématique de ce mémoire ainsi que les concepts théoriques sous-jacents, ce chapitre a pour objectif de décrire la méthodologie qui sera utilisée pour mener à bien la partie empirique de ce travail de recherche.

De façon à pouvoir effectuer une démarche adéquate à la thématique de ce mémoire, j'ai choisi d'utiliser une méthodologie qualitative de type exploratoire. Il me semble en effet que l'utilisation de cette méthode corresponde bien au but poursuivi, à savoir obtenir des informations qualitatives relatives aux perceptions, ressentis et expériences des acteurs de terrain par rapport à la problématique posée. De plus, la complexité ainsi que la nouveauté du sujet nécessite à mon sens une démarche d'analyse plutôt qualitative que quantitative. Vu que l'objectif est de laisser s'exprimer au maximum les personnes interrogées et de ne pas les canaliser/enfermer dans des questionnaires préétablis, j'ai choisi de mener des entretiens semi-directifs. L'entretien est dit 'semi-directif', dans la mesure où il laisse libre cours à l'expression de l'interviewé tout en étant guidé via un guide d'entretien préétabli par l'interviewer.

L'étude qualitative exploratoire se déroule près du terrain et des acteurs d'une organisation, et permet d'observer des faits, des signaux faibles ou encore des mécanismes sociaux qu'une approche quantitative ne mettrait pas en exergue (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009). La recherche qualitative est une méthodologie de proximité, qui est proche de la vie, de l'expérience, de la parole, des contextes immédiats, des expériences, du sens, et du vécu des personnes dans leur monde intime, social ou culturel (Paillé, 2007).

L'objectif de ce travail exploratoire est de comprendre, par le biais d'entretiens semi-directifs anonymes, quelles sont d'une part les pratiques de leadership que les managers ont mises en place dans la cadre du travail hybride, en particulier relatives au performance management, à la communication, au social et à la culture d'entreprise, et d'autre part, le ressenti, la perception qu'ont les employés par rapport à leur motivation, en particulier, au niveau de leur autonomie, leur compétence et leur appartenance sociale.

#### ***1.2 Choix des entreprises pour une étude comparative***

Étant donné le caractère qualitatif de mon travail de recherche, j'ai choisi de réaliser une étude comparative auprès de deux entreprises.

En effet, vu la complexité du sujet et mon intention de mener des entretiens aussi bien avec les managers qu'avec leurs collaborateurs, il m'a semblé raisonnable de limiter ma recherche à deux entreprises afin de pouvoir réaliser cette recherche qualitative en profondeur.

De plus, en obtenant des observations dans deux entreprises distinctes il sera possible de « trianguler » les résultats obtenus, c'est-à-dire de pouvoir vérifier si une même constatation est confirmée par plusieurs angles de vue, dans notre cas par plusieurs locuteurs interrogés lors de

divers entretiens et effectués dans deux sociétés distinctes (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017).

Le tableau ci-dessous (tableau 1) détaille et compare les deux entreprises choisies pour l'étude de cas réalisée dans le cadre de ce mémoire. Il comporte pour chaque entreprise une description de son secteur d'activité, de sa localisation, du groupe auquel elle appartient, du nombre d'employés, de la proportion de travail hybride ainsi que de l'aménagement des bureaux en travail hybride.

Tableau 1 :

	<b>Entreprise 1</b>	<b>Entreprise 2</b>
Secteur d'activité	Recrutement de profils experts	Banque et Assurances
Localisation	Louvain-la-Neuve	Namur
Groupe	Le groupe est actif dans 33 pays et compte plus de 10 000 collaborateurs répartis dans plus de 250 bureaux	Le groupe est actif dans 6 pays et compte environ 42 000 collaborateurs répartis dans plus de 1 500 agences et deux sièges centraux
Nombre d'employés	Le bureau regroupe 17 collaborateurs	Le siège namurois regroupe plus de 400 collaborateurs
Proportion de travail hybride	2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel par semaine	Répartition en mi-temps, c'est-à-dire de faire en semaine 1 : 2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel, et en semaine 2 : 3 jours de télétravail et 2 jours de présentiel et ainsi de suite
Aménagement des bureaux	Open space <sup>6</sup>	Les bureaux du siège sont disposés en « open space » avec la notion de « flex desk »

Bien que les activités de ces deux entreprises soient relatives à des domaines différents, il y a des points de ressemblance évidents dans la manière dont ces dernières s'organisent et fonctionnent. En effet, l'entreprise 1 spécialisée dans le recrutement et l'entreprise 2 active dans le secteur banque et assurances possèdent plusieurs points communs.

Tout d'abord, comme indiqué auparavant, ces deux entreprises sont en transition vers un modèle de travail hybride mixant à la fois le télétravail et le travail en présentiel. L'équilibre entre ces deux modes de fonctionnement semble se trouver autour de 2 à 3 jours de télétravail et 3 à 2 jours de travail en présentiel par semaine. Ensuite, les bureaux de ces entreprises ont été réaménagés, plus particulièrement en « open space », de manière à obtenir plus d'échanges et donc une meilleure collaboration au sein des équipes travaillant sur place.

De plus, il semble que les rapports humains et la gestion des ressources humaines prennent une place importante au niveau du management de ces deux entreprises.

<sup>6</sup> L'*open space* consiste en l'aménagement des bureaux de l'entreprise en un espace de travail collectif dont la particularité est que les différents postes ne soient pas séparés par des cloisons, l'espace de travail est donc totalement ouvert.

Il semble, dès lors, qu'il soit intéressant de pouvoir comparer les pratiques liées au leadership et leur impact sur la motivation des collaborateurs en travail hybride de ces deux entreprises.

### ***1.3 Description de l'échantillon***

Cette analyse qualitative se basera sur un échantillon diversifié composé de 6 collaborateurs de l'entreprise 1, dont 3 managers et 3 consultants ainsi que de 4 collaborateurs du siège social de l'entreprise 2 situé à Namur, dont 2 managers et 2 collaborateurs.

Cet échantillon a été établi, dans la mesure du possible (cela a été possible pour l'entreprise 1, mais dans une moindre mesure pour l'entreprise 2 vu la reprise de la pandémie) sur base de certains critères distinctifs afin d'obtenir des éléments précis et cohérents avec l'analyse souhaitée. Les critères distinctifs sélectionnés pour pouvoir établir un échantillon varié sont les suivants : le sexe, l'âge, le type de fonction occupée et le fait de gérer une équipe ou non.

Le tableau récapitulatif ci-dessous (tableau 2) comprend une description succincte des différents intervenants qui ont été interviewés dans le cadre de la partie empirique de ce mémoire.

Tableau 2 :

N°	Sexe	Age	Fonction	Rôle
<b>Entreprise 1</b>				
1	Homme	40	Branch Manager	Manager
2	Homme	29	Consultant recrutement Engineering	Employé
3	Femme	24	Consultante recrutement Office	Employé
4	Femme	29	Team-Leader recrutement Engineering	Manager
5	Homme	47	Manager recrutement Engineering	Manager
6	Femme	31	Consultante recrutement Office	Employé
<b>Entreprise 2</b>				
7	Femme	?	Responsable Marketing & Communication	Manager
8	Femme	?	Chargée de clientèle	Employé
9	Femme	?	Conseiller en Communication Externe et Médias	Employé
10	Femme	36	Directrice du centre d'Expertise et de Conseil à distance	Manager

### ***1.4 Entretiens semi-directifs***

Afin de vérifier l'hypothèse de recherche, j'ai choisi de mener des entretiens exploratoires semi-directifs auprès des collaborateurs des entreprises 1 et 2.

Ce type d'analyse qualitative me semble être le plus adéquat dans le cadre de ce mémoire, puisqu'il permet d'avoir des entretiens ouverts comme instruments d'analyse, apportant des informations plus complètes et plus enrichissantes que des questionnaires préétablis.

L'entretien semi-directif est une conversation ouverte entre deux personnes qui permet l'instauration d'une relation de confiance. Ce type d'entretien est qualifié de semi-directif puisqu'il laisse un degré de liberté à l'interviewé tout en étant dirigé. En effet, avec ce type d'entretien, la discussion peut être organisée par thèmes plus ou moins bien déterminés par l'interviewer, tout en laissant la possibilité à l'interviewé de pouvoir répondre en amenant de nouveaux sujets de discussion (Imbert, 2010). Les thèmes représentent les points de passages obligés pour l'analyse du sujet de recherche.

Pour ce faire, l'entretien est préétabli et contient la définition du champ d'application de la recherche, la problématique ainsi que les différents thèmes abordés. Il est également important de notifier la garantie de confidentialité et de neutralité à l'égard de chaque personne interviewée. De cette façon, les échanges peuvent être établis dans un environnement de confiance, amenant les interviewés à pouvoir s'exprimer ouvertement sur leurs expériences et leurs ressentis.

Les entretiens au sein de l'entreprise 1 ont pu être réalisés en présentiel, ce qui prend plus de temps et nécessite de se déplacer sur le site de l'entreprise, mais cela permet d'obtenir des informations plus complètes et un échange plus riche avec chaque collaborateur que si l'entretien avait été réalisé à distance. Le fait d'être en présentiel permet, en effet, à l'interviewer de mieux ressentir l'atmosphère de travail en son sein et donc d'analyser plus précisément le ressenti de chaque collaborateur.

Les entretiens au sein de l'entreprise 2 ont, quant à eux, dû être réalisés à distance par le biais de l'outil Microsoft Teams à cause de la remontée de la crise du Coronavirus suite à l'augmentation des contaminations au variant Omicron et les mesures de télétravail imposées par le Gouvernement. L'outil Microsoft teams est également utilisé en télétravail par les collaborateurs du siège de l'entreprise 2.

Cette forme d'entretien, en comparaison avec les interviews en présentiel, permet de gagner du temps en évitant les déplacements. Ils ont été réalisés en appels vidéo à distance ce qui permet d'avoir un contact plus riche avec l'interviewé. Cependant, la vidéo reste un outil qui engendre plus de distance entre les deux intervenants que si l'entretien avait été réalisé en présentiel.

Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord de chaque intervenant, par dictaphone, ce qui permet de pouvoir mener les entretiens sans prendre de notes et en se consacrant totalement au répondant lors de chaque interview. Ces entretiens ont ensuite été retranscrits dans leur intégralité grâce à l'outil « Dicter » présent sur Microsoft Word, ce qui a permis un gain de temps conséquent. Les retranscriptions ont ensuite été vérifiées et corrigées afin de permettre de disposer du matériel empirique nécessaire avant de procéder à l'interprétation des données collectées.

### ***1.5 Guide d'entretien***

De façon à pouvoir mener à bien les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été élaboré. Ce guide d'entretien comprend une série de thèmes relatifs à la question de recherche qu'il est intéressant d'aborder avec chaque personne interviewée. Néanmoins, ce guide peut évoluer si nécessaire, en fonction des échanges avec la personne interviewée.

Le guide d'entretien est donc un outil flexible qui sert de repère à l'interviewer en lui permettant de classer les informations collectées sous différents thèmes et sous-thèmes.

Afin de pouvoir établir le lien entre d'une part les pratiques de leadership et d'autre part la motivation des travailleurs, ce guide d'entretien est composé de deux parties distinctes : une première partie qui comporte les thèmes et sous-thèmes à aborder avec chaque manager interviewé et une seconde partie qui comporte les thèmes et les sous-thèmes à aborder avec chaque employé interviewé.

Chacune de ces deux parties du guide d'entretien comporte trois étapes bien distinctes.

La première étape, commune aux deux types d'entretien, consiste en une présentation entre les deux acteurs de l'entretien. L'interviewer se présente, définit sa problématique de recherche, explique le but de sa démarche et le déroulement de l'interview. L'interviewer demande à l'interviewé de se présenter et de décrire sa fonction. C'est également à ce moment que l'interviewer peut aborder la question du travail hybride. L'interviewé peut alors décrire la fréquence à laquelle il travaille à distance, ce que cela change pour lui ainsi que ses premières impressions par rapport à ce mode d'organisation. Il pourra aussi donner son appréciation globale sur la performance en télétravail.

Ensuite, la seconde étape est le corps principal de l'entretien. Il sera effectué différemment en fonction que l'interviewer se trouve face à un manager de l'entreprise (première partie du guide d'entretien) ou face à un employé de l'entreprise (seconde partie du guide d'entretien).

Avec le manager, l'interviewer aborde des questions concernant les trois thèmes suivants relatifs au leadership en travail hybride : le management de la performance, la communication et la dimension sociale et culturelle. Chaque thème comprend quelques questions qui permettront d'approfondir les sujets traités. L'objectif est de comprendre comment le manager agit sur ces différents leviers du leadership et son ressenti par rapport à l'impact que cela a sur la motivation des travailleurs en travail hybride.

Avec l'employé, l'interviewer aborde des questions concernant l'évaluation de sa motivation en travail hybride. Les trois thèmes abordés sont les suivants : l'autonomie au travail, la compétence et le besoin d'appartenance sociale. L'objectif est de comprendre le niveau de motivation de l'interviewé dans un mode de travail hybride, et comment les pratiques de leadership ont impacté cette motivation.

La troisième et dernière étape, commune aux deux types d'entretien, consiste à demander à l'interviewé son appréciation globale du leadership et de son impact sur la motivation des travailleurs, ainsi que son avis à propos d'éventuelles améliorations qu'il serait utile de mettre en place à l'avenir.

Il est important de signifier que le guide d'entretien utilisé pour interviewer les intervenants de l'entreprise 1 est le même que celui utilisé pour mener les interviews au sein de l'entreprise 2.

Le guide d'entretien se trouve en annexe 6 de ce mémoire.

## ***1.6 Méthode d'analyse***

L'analyse des résultats consiste à transcrire, organiser et traiter les informations collectées lors des entretiens réalisés dans les deux entreprises et de les comparer aux informations extraites de la revue de littérature afin de vérifier l'hypothèse de recherche.

Il existe plusieurs méthodes d'analyses d'observations qualitatives. Parmi celles-ci, celle qui semble convenir le mieux à la problématique de ce mémoire est l'analyse thématique. Cette méthode d'analyse permet d'obtenir et de discuter des résultats par thèmes et sous-thèmes, ce qui correspond bien à la démarche que j'ai suivie, aussi bien au niveau de la revue de littérature qu'au niveau de l'élaboration du guide d'entretien.

Dans un premier temps (partie 4 – analyse des résultats), les données collectées lors des entretiens semi-directifs seront analysées entreprise par entreprise en traitant d'abord le cas de l'entreprise 1 et ensuite le cas de l'entreprise 2.

Cette analyse consiste à classer et analyser les données collectées lors des entretiens par thèmes et sous-thèmes. Les thèmes correspondant, d'une part aux trois composantes du leadership (gestion de la performance, communication et social & culture) pour l'analyse des entretiens avec les managers et aux trois composantes de la motivation (autonomie, compétence et sentiment d'appartenance social) pour l'analyse des entretiens avec les employés. Les sous-thèmes correspondant à différents aspects bien spécifiques des trois composantes du leadership analysées.

Cette analyse sera réalisée sur base d'une grille d'analyse reprenant ces différents thèmes et sous-thèmes (cfr tableau 3 ci-dessous) qui a été établie sur base du modèle d'analyse et dans laquelle nous avons intégré une première partie qui concerne la perception plus globale du télétravail par les personnes interviewées dont on discute en début d'entretien. Les thèmes abordés dans cette première partie de l'entretien concernent la fréquence de télétravail, les ressentis sur la pratique ainsi qu'une appréciation globale de la performance en télétravail.

Dans un second temps (partie 5 – discussion), les résultats de l'analyse des entreprises 1 et 2 seront comparés par triangulation les uns par rapport aux autres et également avec les données collectées lors de la revue de littérature.

En comparant les observations faites dans les deux entreprises distinctes, il sera possible de « trianguler » les résultats, c'est-à-dire de vérifier si certaines observations sont confirmées par plusieurs angles de vue. Dans ce cas précis, il sera question de vérifier si une même constatation est validée par plusieurs intervenants interrogés lors de divers entretiens, dans deux sociétés distinctes (Van Campenhoudt et al., 2017)

Ensuite, les informations obtenues par l'observation dans ces deux entreprises pourront également être présentées en comparaison avec les données issues de la littérature, ce qui permettra de confronter les résultats observés aux résultats attendus par hypothèse (Van Campenhoudt et al., 2017).

Le résultat de cette discussion devrait permettre de répondre dans les conclusions de ce mémoire (partie 6 – conclusions) à l'hypothèse émise par rapport à la question de recherche du mémoire.

## 1.7 Tableau de grille d'analyse

Tableau 3 :

<b>PARTIES</b>	<b>THEMES</b>	<b>SOUS-THEMES</b>
<b>1. La perception du télétravail</b>	1.1 Fréquence de télétravail  1.2 Ressentis sur la pratique  1.3 Performance	1.1.1 Fréquence idéale 1.1.2 Flexibilité
<b>2. Le leadership en travail hybride</b>	2.1 Le management de la performance   2.2 La communication   2.3 Le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise	2.1.1 L'autonomie versus le contrôle 2.1.2 La culture du résultat 2.1.3 Des attentes et du feedback 2.1.4 Un style de leadership adapté  2.2.1 L'e-communication et les outils 2.2.2 Les normes de communication 2.2.3 Le partage des connaissances  2.3.1 La socialisation à distance 2.3.2 La socialisation dans les bureaux de l'entreprise 2.3.3 L'incorporation de la culture d'entreprise 2.3.4 Le risque d'isolement
<b>3. La motivation en travail hybride</b>	3.1 L'autonomie au travail   3.2 La reconnaissance de la compétence au travail   3.3 Le sentiment d'appartenance sociale	

## PARTIE 4 : Analyse des résultats

Dans cette partie du mémoire, les données collectées lors des entretiens semi-directifs seront analysées, entreprise par entreprise, en traitant d'abord le cas de l'entreprise 1 et ensuite le cas de l'entreprise 2.

L'analyse de ces résultats sera réalisée à partir du contenu des entretiens semi-directifs et sur base de la grille d'analyse (cfr tableau 3) établie ci-dessus à partir du modèle d'analyse.

Des extraits des entretiens seront inclus dans le texte de cette analyse (texte en 'italique' encadré) afin d'appuyer les observations/constations faites dans le cadre de cette analyse par des citations des personnes interviewées.

Les retranscriptions complètes des entretiens semi-directifs réalisés auprès des différents intervenants des entreprises 1 et 2 se trouvent en annexe 7 de ce mémoire.

### A. Le cas de l'entreprise 1

Dans un premier temps, il est question d'analyser, par thèmes et sous-thèmes, les observations obtenues lors des entretiens effectués au sein de l'entreprise 1 de Louvain-la-Neuve.

#### 1. La perception du télétravail

##### 1.1 La fréquence de télétravail

###### 1.1.1 Fréquence idéale

En ce qui concerne la fréquence de télétravail effectuée dans l'organisation du travail hybride au sein de l'entreprise 1, il semble que l'idéal soit de faire 2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel par semaine.

« Avec 3 jours de présentiel et 2 jours de télétravail par semaine, avec un jour de présence imposée le lundi » **Intervenant 1**  
« Tout le monde est en 3 jours sur place et 2 jours en télétravail » **Intervenant 2**

###### 1.1.2 Flexibilité

En ce qui concerne la flexibilité des horaires en travail hybride, le lundi est un jour de présence imposé pour tout le monde, de façon à maintenir une cohésion d'équipe dans le groupe. Les jours de télétravail peuvent être librement décidés par les collaborateurs et répartis sur la semaine, sous forme de demi-jours de télétravail. Les collaborateurs disposent donc de 4 demi-jours de télétravail qu'ils peuvent répartir sur le reste de la semaine, ils doivent proposer leurs horaires quelques jours avant le début de la semaine concernée.

Il est également possible, pour un collaborateur, de travailler en présentiel à une plus grande fréquence, voir même à 100% mais la répartition proposée semble convenir aux collaborateurs.

« Il y a juste le lundi qui est un jour obligatoire pour les meetings et la cohésion de l'équipe. Le reste c'est libre, tout le monde fait comme il veut » **Intervenant 1**  
« Et donc voilà avec l'accord du manager on peut choisir chaque semaine les 4 demi-jours de télétravail qu'on veut » **Intervenant 2**



« Du coup voilà en temps normal si les gens veulent tout le temps venir au bureau ils peuvent tout à fait. Mais en général ce n'est jamais un problème d'avoir 2 jours de télétravail. »

**Intervenant 2**

« Effectivement, j'avais droit à 2 jours de télétravail et j'ai fait les 2 jours de télétravail parce qu'effectivement par rapport à la vie privée, etc. » **Intervenant 6**

## 1.2 Ressentis sur la pratique

Le télétravail et plus particulièrement la répartition hebdomadaire proposée par l'entreprise semble convenir à l'ensemble des collaborateurs interviewés.

La plupart des collaborateurs interviewés parlent d'un ressenti positif à l'égard du télétravail. Le télétravail présente, en effet, divers avantages comme la flexibilité et le gain de temps. Cependant, la répartition entre le distanciel et le présentiel doit être équilibrée sur la semaine de travail, les collaborateurs ayant besoin de contact sociaux, de dynamique et d'échanges en présentiel.

Une part de télétravail plus élevée qu'à raison de 2 jours par semaine semble donc créer un ressenti négatif chez les collaborateurs. En résumé une répartition équilibrée du télétravail (2 jours/semaine) semble convenir au mieux aux besoins des membres de l'agence.

« Donc le télétravail ça permet une flexibilité, un confort de vie et du coup une motivation plus grande. » **Intervenant 2**

« Après je suis quelqu'un de social donc j'ai besoin de revenir au bureau quand même pour voir des gens » **Intervenant 4**

« Mais je préfère venir sur place quand même donc je dirais je pense 3 jours sur place et 2 jours à la maison, c'est bien, après si on m'impose de ne faire qu'1 jour à la maison, moi ça me va aussi de venir comme ça sur place. » **Intervenant 3**

« Je pense que 100% en télétravail c'est une catastrophe ! On a vraiment besoin d'un contact social avec les collègues, d'une dynamique, de voir un peu qui fait quoi, avec qui tu as eu contact... Parce qu'en fait il y a beaucoup d'informations qui se perdent je pense en télétravail... » **Intervenant 5**

## 1.3 Performance

Certains consultants indiquent être plus productifs en télétravail que lorsqu'ils travaillent dans les bureaux de l'entreprise. D'autres consultants avouent quant à eux avoir plus de difficultés à être performants lorsqu'ils télétravaillent.

Cependant, les managers de l'entreprise confient que la performance globale de leurs équipes est au rendez-vous lorsqu'ils travaillent dans ce mode hybride.

« Oui mais moi je travaille mieux chez moi en fait ! Donc j'ai la chance d'avoir un appartement, d'avoir un bureau, donc je ne suis pas dérangée, mon copain n'est pas là non plus et du coup j'ai vraiment le temps, je ne suis pas trop dérangée du tout, donc moi je suis plus productive qu'au bureau » **Intervenant 4**

« Je pense que ça dépend de chaque personne, chaque personnalité. Pour moi 2 jours de télétravail, personnellement je sais que je suis un peu moins productif quand je suis chez moi parce que malheureusement j'ai besoin d'être en groupe pour être concentré, pour me motiver. » **Intervenant 2**

« Nous avons obtenu des résultats commerciaux qui sont bien au-delà de nos espérances et ils sont excellents ! » **Intervenant 1**

## 2. Le leadership en travail hybride

### 2.1 Le management de la performance

#### 2.1.1 L'autonomie versus le contrôle

Il semble qu'un important climat de confiance existe au sein de l'agence. En effet, les consultants disposent d'un degré d'autonomie élevé. Au sein de l'entreprise 1, chaque employé est comme un indépendant, il gère son organisation pour arriver aux résultats attendus qu'il a lui-même définis avec son manager. Il y a donc une forte relation de confiance entre les managers et les employés. Cela est possible grâce au fait que les employés sont très autonomes dans cette entreprise, et ce, depuis longtemps, ils sont performants et impliqués.

Les managers ont, dès lors, un rôle d'accompagnateur au service de leurs employés plutôt qu'un rôle de contrôle.

*« Je pense qu'il y eu assez rapidement une espèce de discours comme ça, de climat qui s'est instauré, un climat de confiance, en disant « ok les gars, pas de souci vous faites le travail de chez vous, on vous fait confiance ». Donc après, voilà, il s'agit de nouveau toujours d'arriver aux résultats mais ça a été très nécessaire en tout cas au départ de poser les bases de ça. » **Intervenant 1***

*« Et qu'est-ce qui fait que justement que les gens restent ? C'est que tu leur donnes de la confiance, que tu les motives, tu les fais évoluer dans un cadre qui les stimule, et surtout tu leur donnes toute l'autonomie nécessaire pour bien faire leur job, c'est pour moi fondamental, et c'est ce qui fait que quelqu'un s'épanouit dans son job, c'est qu'il a de l'autonomie et qu'on lui fait confiance ! » **Intervenant 5***

*« Oui c'est ça en fait, chez nous ce qui est enfin spécial c'est que tu as ton petit business, c'est en fait un peu comme ta petite société quoi. C'est toi qui dois faire les démarches, faire de la prospection commerciale, chercher tes CV, rencontrer tes CV, et donc en fait les gens qui ont un peu des mentalités d'indépendants dans notre métier, ça marche super bien ! » **Intervenant 4***

#### 2.1.2 La culture du résultat

La vérification du bon déroulement de l'activité de l'entreprise se fait donc par une approche axée sur les résultats. Notamment par la définition de KPI's<sup>7</sup> qui seront évalués mensuellement et discutés lors d'une réunion entre un employé et son manager. Les managers disposent également de beaucoup d'outils pour pouvoir mesurer l'activité (outils de reporting, etc.). Des réunions hebdomadaires peuvent être organisées, notamment entre un Team Leader et un employé, dans le but de lui proposer un suivi et un accompagnement lorsque cela est nécessaire.

*« On a toujours été dans un management de la performance très anglais, on a une société anglaise donc forcément on a un management la performance qui est certainement défini par des KPI's. » et « on a toujours évidemment des indicateurs qui permettent de savoir quel est l'état du marché, quel est l'état de notre activité. Donc ça, que les gens soient sur place ou chez eux, ma foi tout est dans notre base de données, tout est calculé et donc fondamentalement ça n'a rien changé sur cet aspect-là parce que c'est du purement chiffré en fait. » **Intervenant 1***

<sup>7</sup> Le terme KPI signifiant en anglais : key performance indicator (KPI). Ce sont des indicateurs qui sont propres à l'activité de l'entreprise et qui permettent de mesurer la performance liée à cette activité.

« Donc une fois par mois, je reprends toutes ses statistiques et on regarde sur quoi il faut s'améliorer, sur quoi il doit encore travailler ou s'améliorer. Mais donc entre guillemets une fois par mois ce n'est pas énorme quoi, je crois qu'il ne doit pas être très stressé ! »

**Intervenant 4**

« Ah, non mais en fait on effectue un travail où on est quand même contrôlés en fonction de nos indices de performance sur le mois et donc en fait on n'a pas vraiment de contrôle en jour par jour. » **Intervenant 2**

« Tout ce qui est relatif au meeting sur les performances, ça on le fait une fois par mois juste la manager et moi par exemple et là c'est une demi-heure - 3/4 d'heure où l'on regarde les KPI's et les infos de la base de données, on les analyse ensemble et on met les focus en place en fonction de ce qu'on a vu au niveau des KPI's, qu'est-ce qu'il faut améliorer, qu'est-ce qui est bien, qu'est-ce qui n'est pas bien et voilà. » et « Et après la réunion du lundi avec mon équipe c'est vraiment plus une discussion pour dire de faire le point sur le business, quels sont les focus de cette semaine et qu'est-ce qu'il faut faire au niveau du « follow up » pour les entretiens quoi. » **Intervenant 3**

### 2.1.3 Des attentes et du feedback

Les attentes sont donc claires et précises puisque chaque employé est évalué une fois par mois par rapport à des KPI's qu'il a lui-même définis en concertation avec son manager. Le feedback est effectué à distance mais également en présentiel.

A distance, le feedback peut se faire par messages ou e-mail (en ajoutant certaines personnes en copie), mais également par appel ou vidéo. Les managers préfèrent cependant donner leur feedback en présentiel, considérant cette situation comme plus facile qu'en distanciel. Le présentiel permettant d'obtenir des échanges plus riches : il y a certaines choses impalpables, une atmosphère, qui permettent d'avoir des échanges plus complets qu'à distance.

Un partie du feedback est également donnée lors de la réunion du lundi avec l'ensemble du groupe, mais c'est un retour plus global et réduit.

« Je dirais que voilà, de manière générale, c'est plus simple de donner un feedback en face à face tout simplement que de le faire par vidéo parce qu'on manque quand même de feeling, d'impression en discutant comme ça par caméras interposées » et « je pense de manière générale qu'il y a une petite différence de feeling mais pas fondamentale pour donner un feedback qui parfois est relativement numérique et mathématique en fait tout simplement »

**Intervenant 1**

« Je pense qu'en fait le présentiel c'est de l'impalpable en fait ça t'apporte une valeur ajoutée dans la collaboration avec tes collègues, dans le lien que tu tisses avec eux, c'est difficile de mettre des mots dessus mais ce sont des trucs qui ont qui sont tellement importants ».

**Intervenant 5**

« Moi je trouve qu'il y a aucune différence entre enfin, entre à la maison ou au travail, parce que comme on est constamment en communication avec mes collègues directs, du coup j'ai du feedback tous les jours et dès qu'il y a quelque chose qui est positif on s'appelle et on fait : « oh, il y a quelqu'un qui a signé un contrat c'est trop bien !! » **Intervenant 3**

« Quand il a besoin d'une info tout de suite ou quoi, forcément on s'appelle mais c'est vrai que parfois je me dis « Ah oui ça je lui dirai quand on se verra au bureau » donc c'est vrai qu'il y a des fois quand même où je préfère être en face de lui, s'il y a des petites choses sur quoi travailler ou des petites remarques entre guillemets, je préfère le dire quand même en personne que par téléphone ! » **Intervenant 4**

« C'est le lundi quand on fait le débriefing avec tout le bureau que là du coup on le dit et que du coup les autres collègues disent un petit mot aussi. » **Intervenant 3**

#### 2.1.4 Un style de leadership adapté

Les managers de l'agence accompagnent leurs employés plutôt que de les contrôler constamment. Dans ce mode de travail hybride, les employés sont assez libres et autonomes, ils sont encadrés régulièrement par leurs managers mais ne sont contrôlés qu'à raison d'une fois par mois sur l'attente de certains résultats.

Le rôle du manager est, dès lors, de guider chaque collaborateur vers l'atteinte de ses objectifs communément préétablis, plutôt que de contrôler ses actions. Les managers acceptent en partie une certaine « perte » de contrôle car leurs collaborateurs sont matures et indépendants, chacun est donc autonome et responsable. Les Team Leaders sont également autonomes puisqu'ils organisent eux-mêmes leurs équipes. Par exemple, ils organisent librement les réunions individuelles une fois par semaine avec chaque collaborateur.

*« Et c'est ce qui fait que quelqu'un s'épanouit dans ce job, c'est qu'il a de l'autonomie et qu'on lui fait confiance » **Intervenant 5***

*« Oui la perte de contrôle je suis prêt à l'accepter pour autant que tout le monde joue avec les règles du jeu et accepte de faire la part de son travail » **Intervenant 1***

### 2.2 La communication

#### 2.2.1 L'e-communication et les outils

Il existe un mix entre communication à distance et communication en présentiel qui s'est installé au sein de l'agence de Louvain-la-Neuve. Les communications ont été en partie digitalisées via des outils comme Microsoft Teams, Fuze ou par e-mails. Les managers sont très réactifs dans les outils de e-communication de façon à pouvoir assister et accompagner leurs collaborateurs dès que cela est nécessaire.

*« Donc oui, on est dans une espèce de mix aujourd'hui qui dépend un peu de... donc en gros je passe ma tête, je vois qui est là et je me dis « bah ok, tiens je peux avoir une discussion informelle ou non avec telle personne » et donc là je prends mon téléphone tout simplement. » et « l'informel par la force des choses a été aussi digitalisé via des appels Teams. On a un autre outil qui s'appelle Fuze et donc qui remplace en fait simplement l'appel téléphonique. » **Intervenant 1***

*« Sinon le téléphone, l'e-mail mais c'est vrai que Teams on l'a quand même vachement utilisé » **Intervenant 5***

*« Tu es tout le temps sollicité, tu as des appels entrants, tu as des mails qui rentrent, tu as tes collègues qui t'appellent, ... Donc, on est tout le temps dans l'action-réaction quoi tout simplement. » **Intervenant 5***

*« Et après les autres communications on fait beaucoup par e-mail quand même » **Intervenant 4***

Donc, les échanges informels ont également été digitalisés, via certains outils de e-communication comme Teams ou Fuze.

Mais les managers s'assurent également d'être souvent sur place de manière à pouvoir également entretenir des relations informelles et communiquer, chaque jour, avec les collaborateurs présents sur place et à nouveau discuter de manière non planifiée avec eux.

« Avec ce mode de travail hybride, on réinstalle de temps en temps un peu plus ces relations informelles en fait simplement parce que voilà enfin j'essaie, moi en tout cas, en tant que responsable du bureau, j'y suis, je suis là presque tous les jours et donc j'ai l'occasion évidemment de croiser l'un et l'autre pour pouvoir discuter un tout petit peu, de manière non planifiée on va dire ! » **Intervenant 1**

Ils ont également créé un groupe WhatsApp afin que les collaborateurs de l'entreprise puissent interagir et échanger sur certains sujets hors du champ professionnel comme certaines de leurs influences, des photos, etc. C'est une manière, pour eux, de digitaliser les relations informelles.

« Oui, on a un WhatsApp où on se fait des blagues où on échange sur des bêtises, oui, effectivement, ça ce sont des choses qui permettent de communiquer autrement quoi ! Voilà ça c'est vrai. » **Intervenant 5**  
« Oui parfois on partage aussi les articles de presse mais j'ai envie de dire WhatsApp c'est plus pour l'informel de manière générale » **Intervenant 4**

### 2.2.2 Les normes de communication

Depuis le passage au travail hybride, ils ont dû formaliser et planifier les interactions entre les collaborateurs, ce qu'ils ne faisaient pas auparavant.

Ils ont donc mis en place une réunion globale le lundi, avec l'ensemble des collaborateurs, lors de laquelle chaque collaborateur a l'occasion de s'exprimer brièvement. Mais également une réunion avec chaque team qui est planifiée une fois par semaine afin de pouvoir débriefer sur l'activité de chacune des équipes qui fonctionnent dans des spécialités différentes. Ces réunions sont perçues par les collaborateurs comme une forme d'accompagnement et de soutien de la part du management. Les managers souhaitent régulièrement avoir des échanges avec la caméra allumée lorsqu'ils communiquent à distance, de façon à pouvoir voir l'interlocuteur et donc obtenir une interaction plus riche, plus complète.

« Mais en fait, pour le moment, on fait une grosse réunion le lundi tous ensemble et ça suffit ! Et après, entre équipes, tu vois on a encore chacun des petites réunions en plus mais oui ça suffit ! En soi, les semaines ici le rythme est assez fort et donc en fait on n'a pas beaucoup le temps de faire tant de réunions que ça. » et « Donc finalement une fois par semaine c'est bien, on peut prendre du recul et vraiment dire voilà il s'est passé ça la semaine passée, cette semaine-ci je veux faire ça et j'espère pour la semaine prochaine avoir ça donc c'est plus structuré » **Intervenant 4**  
« Si on veut vraiment communiquer c'est plutôt via Teams, on essaie de se voir quoi tu vois, d'avoir l'image en fait ! On utilise Fuze aussi mais là c'est plus par téléphone, on met rarement la caméra avec cet outil » **Intervenant 5**

Les managers sont, quant à eux, très réactifs et disponibles dans de brefs délais dès que l'un de leurs collaborateurs a besoin de support, que ce soit à distance ou sur place. Il n'existe pas de plage de disponibilités spécifiques, ils prônent la réactivité.

« Non, il n'y a jamais rien de fixé. On a de toute façon une visibilité assez claire sur la disponibilité des gens, forcément oui tous ces outils permettent de savoir aussi à quel moment les gens sont connectés ou non ou disponibles, donc forcément ça donne directement un indicateur » **Intervenant 1**

« Non, je dirais qu'on est tout le temps dans la réactivité quoi. Tu envoies un truc, l'autre te répond, c'est assez rapide. » **Intervenant 5**

Depuis le travail hybride, les managers de l'entreprise ont remarqué qu'avec la communication à distance beaucoup d'informations pouvaient se perdre, certains collaborateurs, qui n'étaient pas présents lors de certaines communications, n'avaient plus accès à l'information ou du moins ne la voyait pas. Ils ont donc mis en place un système pour que les informations apparaissent sous forme de doublons : une fois oralement lors de communications et puis elles restent visibles de façon écrite dans les outils de e-communication comme Teams. Ils essaient donc de conserver les informations liées à l'activité de l'entreprise dans l'intranet. De cette façon, l'information reste visible et accessible pour tous et à tout moment.

« Nous sommes en train d'essayer aussi de mettre en place des plateformes via Teams notamment sur le groupe de l'entreprise, en fait de créer justement des espèces de doublons en fait pour avoir justement cette communication orale mais à côté de ça, une communication écrite pour que tout le monde reçoive l'info, que l'info reste visible »

**Intervenant 1**

« Par exemple les changements au niveau des congés ou des informations plus administratives, tout est vraiment dans l'intranet en fait donc on peut toujours trouver assez facilement » **Intervenant 4**

### 2.2.3 Le partage des connaissances

Le partage des connaissances s'effectue parfois spontanément durant les réunions entre les collaborateurs.

Mais il existe aussi des réunions de partage de connaissances qui s'organisent au sein d'une même division mais inter-bureaux. Trimestriellement, ils organisent une grande réunion de brainstorming à distance où tout le monde peut proposer des idées et échanger sur diverses problématiques liées à leur domaine d'activités.

La structure de l'entreprise permet également d'avoir une Direction relativement accessible ce qui laisse la possibilité aux collaborateurs d'être créatifs et innovants.

« En fait le partage de connaissances se fait assez fort au sein même des divisions, de manière trimestrielle. On a un meeting qui est organisé avec tous les gens de la même division mais inter-bureaux et donc là on a une espèce de brainstorming en fait pour justement se dire « OK tiens quelles sont les problématiques ? Comment est-ce qu'on pourrait trouver des solutions à ça ? » Donc là on a vraiment des meetings à l'échelle belge mais inter-bureaux en fait » et « Pour le reste on a une structure et également une Direction qui sont relativement faciles d'accès, donc c'est clair que s'il y a de la créativité, de l'innovation c'est clair que les discussions se font de manière assez simple en fait »

**Intervenant 1**

« Ça c'est vrai que c'est plutôt en réunion du coup, qu'on échange des infos comme ça. Et après, que ce soit en distanciel ou ici, je trouve que c'est le même style d'informations qu'on fait ressortir quoi. Mais l'autre avantage c'est qu'ici on travaille quasi tous ensemble depuis très longtemps et donc il n'y a plus de gêne ou quoi que ce soit. » **Intervenant 4**

## 2.3 Le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise

### 2.3.1 La socialisation à distance

En ce qui concerne l'entretien des relations à distance, les managers communiquent et échangent souvent avec leurs collaborateurs via certains outils de e-communication comme expliqué ci-dessus. Les collaborateurs ont également beaucoup d'interactions à distance entre eux, notamment via des appels, des calls ou des mails. Il y a donc beaucoup d'interactions entre les différents acteurs de l'agence et ce, grâce à une grande disponibilité et réactivité des différents managers.

Cependant, tous ces échanges concernent le travail. Les événements à distance comme les team-buildings virtuels ou les pauses café virtuelles n'ont pas été bien vécus par les employés, ni même par les managers. Ils préfèrent tous faire ce genre d'activité en présentiel.

*« On a fait des pauses café virtuelles, des apéros virtuels mais c'est ridicule quoi tu es là avec ton verre derrière ton écran oui, salut, super, non moi je trouve ça ridicule quoi je préfère ne rien faire en fait » **Intervenant 5***

*« Non, c'est malaisant... Tu vois la tête de tout le monde comme ça... on devait danser et tout, non c'est malaisant. Donc non il n'y a pas et tant mieux » **Intervenant 2***

*« A Noël on a pris un apéro tous ensemble en fait via Teams, ce qui est un peu triste... » **Intervenant 1***

*« Donc je pense que ça marcherait pas énormément mais oui je pense que, vu que tout le monde vient un petit peu au bureau quand même, ce n'est pas forcément nécessaire de le faire à distance. » **Intervenant 3***

*« A mon sens à moi ça n'apporte aucun intérêt » **Intervenant 6***

*« Après pour le moment comme on est en hybride, on préfère faire les événements ici. » **Intervenant 4***

### 2.3.2 La socialisation dans les bureaux de l'entreprise

C'est donc sur place, dans les bureaux réaménagés de l'entreprise que la plupart des interactions et autres échanges s'opèrent renforçant ainsi le lien social entre les membres de l'organisation.

Beaucoup d'événements sont organisés par le management de la société : via des challenges ou des incentives qui offrent la possibilité aux collaborateurs de pouvoir gagner des prix pour aller au restaurant, faire des activités tous ensemble, etc. Mais beaucoup d'événements sont également organisés par les membres du bureau eux-mêmes. En moyenne, ils organisent une activité par mois : drink, team-building, restaurant, sortie, etc. Ces événements participent fortement à la cohésion du groupe et au développement d'une bonne atmosphère de travail au sein du bureau. Il est néanmoins parfois difficile d'organiser ce genre d'événements car, mis à part le lundi, les collaborateurs ne sont pas tous présents sur place en même temps. Ils essaient alors d'organiser des événements le lundi après journée par exemple.

*« Et du coup comme ça on a des targets et celui qui gagne ce target, gagne un truc. Et en fait avant c'était toujours des team buildings ou un resto ensemble, ou on est déjà allé à Londres, Amsterdam, Maastricht tous ensemble un week-end. » et « Donc voilà après par exemple à Noël, l'entreprise donne un budget pour qu'on fasse une fête de Noël »*

**Intervenant 4**

*« Je voulais vraiment m'assurer que l'intégration se fasse de manière optimale et du coup c'est clair qu'on a organisé un maximum d'événements quand c'était possible simplement en*

*organisant par exemple un karting... On a été faire des trucs vraiment tous ensemble à côté pour se dire à un moment donné d'aller créer justement un truc et créer finalement une atmosphère de travail propice en fait à la réussite tout simplement » **Intervenant 1***  
*« Alors Halloween c'était les nouveaux qui avaient organisé, donc ce n'était pas l'entreprise, mais par exemple la cacahuète et le souper de Noël, là c'est l'entreprise qui a dédié un budget à cela, donc ça dépend un petit peu, donc parfois c'est nous qui mettons le budget, parfois c'est l'entreprise qui investit un petit peu » **Intervenant 3***  
*« Du coup quand on veut faire des trucs comme ça au bureau ou quoi, on essaie de privilégier le fameux lundi où tout le monde vient au bureau. » **Intervenant 4***

Les managers mettent fortement l'accent sur la cohésion de groupe au sein de leurs équipes. Ils remarquent également que beaucoup d'échanges informels se font sur place lorsque les collaborateurs font un billard à midi ou prennent un café par exemple.

Il semble dès lors que les échanges entre les collaborateurs sur place, dans les bureaux de l'entreprise soient encore plus importants dans ce mode de travail hybride qu'auparavant. Le lien que l'on peut créer sur place avec les autres membres du bureau est primordial pour les managers.

Les bureaux de l'agence sont d'ailleurs disposés en open spaces, ce qui permet d'accentuer les interactions entre les membres et de développer la culture d'entreprise.

*« C'est clair que ça c'est quelque chose sur lequel moi je m'attèle pas mal en fait c'est justement c'est travailler à la cohésion » **Intervenant 1***  
*« Et tu sais on a un billard, quasiment chaque jour on fait un billard, pour ceux qui veulent, et là aussi tu parles un peu, pendant 10 à 15 minutes hors boulot quoi... » **Intervenant 2***  
*« Donc ce n'est pas toujours facile ça de maintenir un lien tu vois, une cohésion d'équipe à distance. C'est ça je trouve le plus gros challenge et c'est pour ça que moi je suis vraiment un défenseur absolu de la présence minimum au bureau parce que je pense que c'est vraiment important pour garder une cohésion, un lien et une envie de travailler ensemble en fait tout simplement. » **Intervenant 5***

### 2.3.3 L'incorporation de la culture d'entreprise

Le bureau de l'agence est aménagé en open spaces, ce qui facilite les échanges et également l'incorporation de la culture d'entreprise. L'open space permet alors aux collaborateurs d'être ouverts sur les autres, de capter de l'information, d'avoir des contacts sociaux et donc de développer une dynamique de groupe !

*« Pour le commercial il n'y a rien à faire : tu écoutes quelqu'un qui est bon, tu écoutes comment il fait, comment il répond, comment des fois il a des difficultés avec les clients, comment il fait pour arrondir les angles et puis tu refais la même chose et c'est pour ça qu'on est en open spaces, c'est pour un peu entendre les gens comment ils répondent » **Intervenant 2***  
*« Donc je pense que c'est vraiment important d'avoir des contacts avec tes collègues et de voir comment eux fonctionnent je pense que t'apprends beaucoup au fait au contact des autres et même si, tu vois, tu es ancien, parfois un junior peut t'apprendre des trucs tu vois dans sa façon d'aborder un client, ou il va y avoir une fraîcheur ou des choses que tu ne dis tiens, c'est pas mal ça sa façon de d'approcher le client ou de présenter les choses, donc on apprend tous les uns des autres, mais il faut être l'un à côté de l'autre tu vois. Si tu es chez toi, tu vas faire une réunion Teams, tu vas échanger des trucs précis et tu vas avoir des réponses que tu attends ou tu n'attends pas, mais si tu es à côté des gens et que tu les*



*écoutes, tu les regardes travailler, tu vas capter des trucs que tu ne capterais pas chez toi, c'est évident. » **Intervenant 5***

De plus, il est également important d'indiquer que les nouveaux arrivants n'ont droit qu'à 1 seul jour de télétravail par semaine pendant les 6 premiers mois de façon à ce qu'ils puissent se former et incorporer la culture d'entreprise avec facilité et envie. Ceci semble être apprécié par les collaborateurs.

*« Un jour de télétravail pendant les 6 premiers mois ça te permet voir comment ça fonctionne, de sentir, de voir comment les gens ils travaillent, de voir comment les gens, mine de rien, comment ils répondent, tu entends comment les gens ils se comportent au travail... » **Intervenant 2***

*« Oui, pour être sur place, pour être suivi par les managers ! » **Intervenant 3***

#### 2.3.4 Le risque d'isolement

Conscients que dans ce nouveau modèle qu'est celui du travail hybride, il y a un risque réel d'isolement pour certains employés qui ne viennent plus aussi fréquemment qu'avant au bureau les managers essaient d'être attentifs et à l'écoute de leurs collaborateurs.

Ils veillent à être plus proches et très souvent en contact avec leurs collaborateurs qui travaillent beaucoup à distance, de façon à pouvoir diminuer le risque d'isolement de ceux-ci.

Néanmoins, certains avouent que le sujet est souvent « touchy » car il se situe à la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

Les managers rappellent encore fois l'importance d'avoir des échanges et des interactions sur place, avec leurs collaborateurs pour créer du lien social !

*« On a quand même marqué finalement un peu plus justement la volonté d'essayer d'être un peu plus en contact avec des personnes qui était seules, sans enfants et cetera » et « Ça c'est quelque chose qui est très très très difficile parce que c'est même parfois un tout petit peu... on est sur une frontière entre vie privée et vie privée professionnelle » **Intervenant 1***  
*« Le fait d'avoir ce lien particulier avec tes collègues, moi ça fait 20 ans que je travaille pour eux, je peux te dire que pour moi c'est important ce lien avec les gens en fait et c'est peut-être pour ça que je suis depuis si longtemps ici, ça ce n'est pas à cause de l'entreprise, tu vois c'est plutôt à cause des gens qui composent la société avec qui je m'entends bien, avec qui j'ai des bonnes relations depuis longtemps, donc moi je suis persuadé que ça c'est hyper, hyper important » **Intervenant 5***

Lorsque certains collaborateurs se trouvent sur place et d'autres à distance, les réunions s'effectuent via les outils de e-communication comme Microsoft Teams par exemple. Même les collaborateurs présents sur place se connectent avec leur ordinateurs à la réunion. De cette manière tout le monde se trouve sur un même pied d'égalité et personne n'est mis à l'écart, ce qui évite l'isolement de certaines personnes.

*« Donc aujourd'hui la plupart de nos meetings se font via Teams et il arrive effectivement que parfois je me retrouve avec 6-7 personnes ici présentes au bureau et malgré tout, le meeting du lundi se fait un via teams mais on est tous enfin on est 17 dans le bureau donc ça veut dire qu'il y a 10 personnes à la maison donc on est obligés, par la force des choses, de le faire aussi via Teams. Donc, même si la moitié de l'équipe est en présentiel, tout se fait quand même, la plupart du temps, par Teams. » **Intervenant 1***

### 3. La motivation en travail hybride

Faisons maintenant le point sur le niveau de motivation des employés qui travaillent en mode hybride au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il est intéressant d'analyser les ressentis de ces derniers par rapport à leur sentiment d'autonomie au travail, la reconnaissance de leur compétence au travail ainsi que leur sentiment d'appartenance au groupe.

#### 3.1 L'autonomie au travail

En ce qui concerne leur autonomie au travail, l'ensemble des employés interviewés confient avoir un degré élevé d'autonomie et de recevoir beaucoup de délégation. Selon eux, ils sont comme des indépendants qui sont formés, entourés et encadrés par les managers de l'agence. Il est important de signaler également le fait que les employés qui travaillent dans l'entreprise avaient déjà le sentiment d'avoir un degré d'autonomie élevé avant le passage au travail hybride de par la spécificité de leur métier. Ils ont cependant le sentiment que leur degré d'autonomie a encore augmenté avec le passage au travail hybride.

*« Et donc je me sens pas du tout contrôlé que je sois en télétravail ou au bureau honnêtement je me sens pas du tout contrôlé. Donc c'est juste que c'est plaisant en fait d'avoir une certaine autonomie qu'on nous laisse un peu faire ce qu'on veut et on sent un peu je ne sais pas, on sent vraiment une confiance, on sent vraiment que le management a confiance en nous. Et d'un côté ils ont confiance en nous parce qu'ils savent qu'on a des indicateurs de performance, je ne pense pas que ce serait le cas, je pense qu'il seraient plus contrôlants s'il n'y avait aucun indicateur de performance » **Intervenant 2***

*« Non, niveau autonomie on est vachement libre donc ça je trouve ça bien. On est quand même assez contrôlés mais vraiment pas de la mauvaise manière, on n'est pas 'fliqués' toutes les semaines ou tous les jours sur ce que tu as fait sur ta semaine. C'est vraiment un contrôle plus régulier et mensuel pour voir quand même si tu fais du bon travail. » **Intervenant 3***

*« Et bien on a pris le pli d'avoir beaucoup de confiance dans notre télétravail, du fait qu'on a ramené des résultats et bien le management nous a montré beaucoup de confiance, beaucoup de reconnaissance et ça a été assez positif ! » et « Alors par rapport à l'autonomie en tous les cas je pense qu'effectivement je n'ai pas été lésée dans ce modèle hybride parce que moi j'ai trouvé mon équilibre et j'ai réussi à le garder et j'ai eu les outils nécessaires ! » **Intervenant 6***

Les employés sont évalués une fois par mois, sur base de leurs résultats. Donc en fonction de leurs KPI's, les managers les accompagnent et les guident pour assurer le bon développement de leur travail. Cette méthode semble convenir à l'ensemble des employés interrogés.

#### 3.2 La reconnaissance de la compétence au travail

Les employés de l'entreprise indiquent avoir l'impression que leur compétence est reconnue et que cela donne du sens à leur métier. Ils reçoivent souvent du feedback de la part de leurs managers, que ce soit à distance par des mails, des appels ou encore des calls vidéos ou alors en présentiel quand ils se croisent dans l'open space.

Ils se sentent motivés puisqu'ils ont régulièrement des contacts avec leur managers et donc beaucoup de retours sur ce qu'ils réalisent pour l'entreprise.

« On a autant de contacts avec les managers, quand je suis en télétravail j'appelle quasiment tout le temps mes collègues d'Engineering ou d'autres collègues » et « Donc au niveau gratification ça ne change rien, on répond souvent à des mails et on met les personnes en copie et ça c'est très important. » et « C'est que moi, dès que j'ai un bête truc genre un candidat en entretien ou que c'était un peu compliqué je suis content mais sans plus, direct, eux ils mettent en copie et c'est « Ouais vas-y champion ! », « C'est bien ! », « t'es le meilleur » et donc c'est motivant et ça c'est très motivant » **Intervenant 2**

« Moi je trouve qu'il y a aucune différence entre enfin, entre à la maison ou au travail, parce que comme on est constamment en communication avec mes collègues directs, du coup j'ai du feedback tous les jours et dès qu'il y a quelque chose qui est positif on s'appelle et on fait : « oh, il y a quelqu'un qui a signé un contrat c'est trop bien !! » » **Intervenant 3**

« Oui il y a quand même ce sentiment de reconnaissance, oui, ça c'est certain parce qu'on a donc les chiffres mensuels qui tombent, on a quand même le management qui nous félicite toujours ! Il y a quand même beaucoup de petites incentives avec de chouettes cadeaux à la clé ! » **Intervenant 6**

« C'est ce qui est cool, c'est qu'on a tout le temps des retours et quand parfois ça ne va pas et qu'ils sont au courant on en parle... Parce qu'on a un métier très frustrant tu vois il y a des fois où tu passes des semaines à travailler sur un candidat et ça ne va pas quoi et donc c'est très frustrant, on doit vivre avec cette frustration et je pense qu'une des réponses notamment pour la gérer en télétravail et pour ne pas baisser les bras, c'est de challenger et de motiver au quotidien et donc ça, ça passe par les mails, ça passe par les appels et ça passe par la communication. » **Intervenant 2**

### 3.3 Le sentiment d'appartenance

Globalement, les employés de l'agence de Louvain-la-Neuve ont un sentiment d'appartenance sociale et ont l'impression de faire partie d'un groupe. Il y a donc une bonne atmosphère au travail.

Selon certains employés, c'est également grâce aux personnes qui font partie du management que l'atmosphère globale et l'ambiance au travail sont positives et saines.

« Ça se fait naturellement et en général dans le recrutement, les gens sont assez extravertis et donc ce sont des gens qui sont pour... Allez, mine de rien, tu passes 40 h par semaine avec des gens, c'est plus qu'avec ta famille et donc au final autant bien s'entendre avec les gens, autant créer des liens, nouer des liens parce que le fait d'aller au boulot, moi je sais que c'est parce que je vais rigoler aussi, raconter des blagues... » **Intervenant 2**

« Donc non je pense qu'au niveau des contacts sociaux ici au bureau c'est assez facile d'organiser des choses en fait ! » **Intervenant 3**

« Ça fait énormément et le bureau est comme ça parce que X est comme ça ! Et donc je pense que l'entreprise ne lui impose pas de travailler comme ça, c'est lui qui est comme ça, c'est sa façon de faire et il fait ruisseler ça sur ses équipes. Et voilà Y est aussi comme ça, c'est quelqu'un qui est proche des gens, qui accompagne beaucoup les gens, peut-être moins, il te le dira lui-même, peut-être moins chiffres et KPI's, il est plus dans l'informel mais voilà ils sont présents quoi » **Intervenant 2**

Même si certains avouent ne plus beaucoup voir une partie de leurs collègues du fait de travailler dans un mode hybride, certains sont parfois présents dans les bureaux alors que d'autres télétravaillent le même jour. Il semble donc que ce soit parfois compliqué de s'accorder avec certains collègues pour se voir et pour échanger.

Les employés apprécient donc le fait qu'il y ait beaucoup d'évènements, d'activités qui soient organisées au sein de l'agence, que la démarche vienne de l'entreprise ou de certains employés. Pour eux, le fait d'organiser des activités extra-professionnelles et d'échanger de façon informelle avec les autres lorsque l'on vient à l'agence est encore plus important dans ce nouveau mode de travail hybride. Le fait que le bureau soit en open space aide également au développement de la cohésion d'équipe selon les personnes interrogées.

*« Donc, mine de rien, au niveau de l'appartenance au groupe et au niveau des échanges, il y a des collègues avec qui j'ai peu d'échanges. Et donc en contrepartie ce qu'ils essaient de faire c'est : on organise beaucoup de soirées entre nous, hors COVID je parle. On a fait des kartings, on va au restaurant. On a fait une soirée Halloween, on devait faire une soirée Noël, on va boire des verres, etc. Donc il y a pas mal d'activités extra travail. »*

**Intervenant 2**

*« Ce qui est intéressant c'est de retrouver le schéma d'avant : une vraie cohésion avec des vrais gros événements où on peut tous participer où on y va tous avec beaucoup d'entrain et voilà. »* **Intervenant 6**

*« Mais je trouve qu'on on a fait quand même pas mal d'apéros en 3 mois que je suis là. Donc pas mal d'apéros, pas mal de sorties ou de petites fêtes qu'on a faites. On a été boire des Margaritas à Louvain-la-Neuve, on a fait des apéros d'anniversaire ici, on a fait des restos, on a déjà on a fait une fête pour Halloween, etc. »* et *« les autres collègues, on les contacte beaucoup moins souvent que quand on est au bureau, ça c'est clair, on a beaucoup moins de contact social avec ces personnes-là vu qu'on est chacun chez soi, mais du coup je pense qu'on profite plus quand on les voit en vrai. »* **Intervenant 3**

*« Et le fait d'obtenir de la cohésion c'est l'open space qui permet ça aussi. Ça aide ! »*

**Intervenant 2**

*« Par exemple, je fais du cross-fit avec X qui est en équipe Sales, et l'équipe Life Science est sur le même open space que nous et donc voilà on essaie d'avoir des contacts et puis après c'est un peu en fonction des affinités personnelles hein. »* **Intervenant 2**

D'autres indiquent également qu'ils ont l'impression de travailler plus qu'avant avec le télétravail. Un employé avoue avoir l'impression de juste devoir faire son travail sans vraiment avoir de vrais échanges en télétravail.

*« C'est vrai que du coup l'informel ne se fait vraiment pas à distance, ça c'est certain, moi j'ai l'impression que le creux s'est un peu plus créé justement on a, j'ai vraiment l'impression, que c'est beaucoup moins. Et c'est vraiment plus travail oui, c'est vraiment plus axé travail, on a vraiment beaucoup moins de place pour l'informel je trouve ! »*

**Intervenant 6**

Comme expliqué dans le point 2.3.1, les activités visant à sociabiliser à distance ne semblent pas être une bonne solution pour les employés interrogés. Des activités comme des pauses cafés virtuelles ou encore un déjeuner à distance semblent provoquer du stress et même une forme de malaise chez les personnes interrogées. Celles-ci préfèrent donc que les events et autres team-buildings se déroulent en présence physique.

Le fait d'être 4 jours sur 5 sur place, en présentiel, durant les 6 premiers mois de formation au sein de l'entreprise est également quelque chose qui est très bien perçu par les employés de l'agence. Selon eux, cela permet d'incorporer facilement la culture d'entreprise mais également d'apprendre et d'échanger avec les autres collaborateurs.

« Oui, pour être sur place, pour être suivi par les managers et même si par exemple ma manager du coup elle, ça fait plus de 6 mois, donc elle est à 2 jours, donc il y a un jour où je suis au travail et qu'elle est à la maison, ça me permet quand même d'être en contact avec les autres collègues qui sont eux sur place, et donc voilà, je pense que c'est aussi une manière de fournir un cadre de contacts sociaux et même si c'est pas avec son manager ou sa division, voilà de maintenir un cadre social pour les nouveaux en tout cas. »

**Intervenant 3**

« Cela permet de, normalement quand tu viens d'arriver dans une société, tu as beaucoup de questions et donc le fait d'être sur place avec d'autres employés consultants et les team leaders, ça permet d'avoir une communication plus facile pour répondre à certaines questions. » **Intervenant 2**

## B. Le cas de l'entreprise 2

Nous allons maintenant analyser, par thèmes et sous-thèmes, les observations obtenues lors des entretiens effectués avec les intervenants de l'entreprise 2 située à Namur.

### 1. La perception du télétravail

#### 1.1 La fréquence de télétravail

##### 1.1.1 Fréquence idéale

Concernant la fréquence de télétravail effectuée dans l'organisation du travail hybride au sein de l'entreprise 2, il semble que l'idéal soit de faire un mi-temps, c'est-à-dire de faire en semaine 1 : 2 jours de télétravail et 3 jours de présentiel, et en semaine 2 : 3 jours de télétravail et 2 jours de présentiel et ainsi de suite.

« On devra faire une semaine : 2 jours de télétravail et une semaine : 3 jours de télétravail ! »

**Intervenant 7**

« Mais sinon à l'avenir, après COVID, les nouvelles mesures de la banque ont été développées et ce qui est possible maintenant pour notre équipe et qui sera possible dans le futur, ce sera faire du mi-temps - mi-temps, donc mi-temps en télétravail et mi-temps sur site. C'est quelque chose qui n'était pas permis avant et que le COVID du coup a permis et ça c'est quelque chose dont les collègues et moi-même sommes assez contents. Donc, c'est 2 jours de télétravail une semaine et 3 jours de télétravail l'autre semaine ! » **Intervenant 10**

« Je pense vraiment que ce qu'on avait avant le COVID était l'idéal : 2 jours par semaine chez soi et 3 jours au bureau » **Intervenant 9**

##### 1.1.2 Flexibilité

En ce qui concerne la flexibilité dans le choix des jours de télétravail, cela dépend en réalité des équipes.

En effet, les équipes du siège de Namur se sont agrandies, 80 collaborateurs sont venus rejoindre l'entreprise namuroise ce qui, au total, donne un nombre d'employés supérieur aux places disponibles dans les bureaux. Les jours de présence sur place doivent donc être imposés en fonction des équipes. Les départements qui collaborent le plus ensemble doivent par exemple venir le lundi et le jeudi sur place, alors que d'autres départements viennent le vendredi.

Il y a donc des jours de présence obligatoires qui sont imposés aux collaborateurs en fonction de leur équipe. Pour le reste des jours de télétravail, les collaborateurs peuvent choisir ce qui les arrange, si cela convient à l'organisation.

Il est également important de signifier qu'un fois qu'un collaborateur a choisi une certaine répartition hebdomadaire, il conserve cette répartition durant l'année, il ne peut pas changer de répartition toutes les semaines.

*« Alors ils seront imposés à cause du fait... malheureusement ils seront imposés à cause du fait que nous avons cette arrivée d'une petite centaine, dans les faits, 80 nouveaux collègues qui arrivent à Namur, et ça crée un peu évidemment des frictions parce qu'évidemment avant, les journées de télétravail nous les prenions quand nous voulions... Aujourd'hui évidemment ils vont essayer de structurer les choses, de cette façon-là certains départements doivent venir pendant un an le lundi et le jeudi et les autres départements le vendredi ! Ce qui ne facilite pas les choses par rapport à la collaboration, mais ils ont toutefois essayé de mettre le lundi et le jeudi les départements qui collaboraient les plus ensemble »* **Intervenant 7**

*« En fait, c'est plutôt le jour de présence à Namur qui va être imposé, le reste ça va pouvoir être aléatoire et comme ils le souhaitent mais ce sera fixe quoi, on va demander que chaque semaine ce soit les mêmes jours qu'ils prestent et pas qu'ils puissent changer d'une semaine à l'autre parce qu'il faut s'assurer qu'on a assez de place, oui c'est ça physiquement. »*

**Intervenant 10**

## 1.2 Ressentis sur la pratique

Les collaborateurs interviewés indiquent que le travail hybride composé d'une égale répartition entre le télétravail et le travail en présentiel semble leur convenir.

La plupart des personnes interrogées parlent d'un ressenti positif à l'égard du télétravail.

En effet, le télétravail présente plusieurs avantages selon eux : gain de temps, moins de trajets, un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle, une situation plus confortable, etc. Et également des désavantages : le lieu de travail est à la maison, on s'isole, etc.

Ils souhaitent tous, cependant, qu'il y ait une répartition équilibrée entre le télétravail et le travail en présentiel. Le télétravail à 100% ayant été très mal vécu par certains collaborateurs. On ressent un réel besoin pour les collaborateurs d'avoir des échanges et des interactions sur place, en présentiel.

*« Par rapport à l'avantage, moi je trouve que oui, parce que c'est vrai qu'au niveau enfin charge mentale ou le fait de savoir justement avancer dans sa vie privée plus rapidement sur ta journée, quand tu es en télétravail par exemple pouvoir faire des cookies pendant midi, lancer des machines, etc. ... ça c'est l'aspect privé » et « l'aspect professionnel, c'est que du coup ça permet de pouvoir travailler sur des tâches qui demandent plus de concentration »*

**Intervenant 8**

*« C'est très positif parce que ça apporte vraiment de bonnes choses, que ce soit pour moi à titre personnel je trouve qu'au niveau avec mes enfants et cetera c'est quand même plus facile, je vois que pour mon équipe ça facilite les choses aussi ! ... Mais alors le 100% télétravail on sature tous et on en a tous marre. »* **Intervenant 10**

*« Mais c'est bien sûr que le télétravail va perdurer et qu'il nous faudra vraiment le doser très soigneusement je dirais et même le limiter parce que en même temps c'est parfois aussi un poison un peu insidieux. »* **Intervenant 7**

*« Je t'avoue que voilà la pièce est petite donc je sature un peu du coup j'ai un manque de distinction entre le lieu de travail et de l'espace de vie, donc ça n'est parfois pas toujours*

*très cool mais quand ça arrive une fois semaine ou 2 fois semaine je trouve que ça va, là où ça devient vraiment dérangeant pour moi justement, c'est le fait que ce soit toute la semaine ! » **Intervenant 8***

*« Voilà être en télétravail ça permet de faire du sport le matin ou d'aller je n'en sais rien boire un verre plutôt, voilà ça permet de gagner quasi 2h sur une journée, donc ce n'est pas négligeable ... mais il y a quand même certaines réunions où certains sujets qui sont peut-être plutôt chauds où moi je trouve qu'il y'a rien à faire ça doit être fait, on doit être autour de la table et voilà » **Intervenant 9***

*« Et c'est pour ça que du coup l'application du travail hybride est vu vraiment comme quelque chose de parfait parce qu'on a connu les 2 avant et qu'on se dit bah en fait on allie le meilleur des 2 mondes et c'est ce qu'on veut quoi ! Donc ils sont tous très extrêmement positifs par rapport à ça ! » **Intervenant 10***

### 1.3 Performance

Encore une fois, la performance en télétravail dépend fortement du type de profil du collaborateur concerné. Certaines personnes semblent être plus productives et concentrées lorsqu'elles travaillent de chez elles, à distance. Ce qui n'est vraisemblablement pas le cas pour d'autres, préférant travailler en groupe dans une atmosphère de travail collective.

Cependant, selon les managers interviewés, la performance globale de leurs équipes en travail hybride fut excellente !

*« C'est vraiment très très personnel oui, parce que certains collègues, et ça ce sont vraiment des leviers qui sont assez individuels, ont besoin d'avoir du contact physique avec leurs collègues et de les voir pour se sentir motivés dans leur travail, et d'autres qui font le même travail et qui vont dire « écoute, moi je suis chez moi, je fais des Skype avec les collègues, ça me suffit, je suis super efficace » **Intervenant 10***

*« L'efficacité sera toujours aussi bonne, ça j'en suis convaincue, parce qu'elle l'a été ! Par contre, le télétravail à 100% avec le COVID démotive les collègues et donc on a une efficacité qui est un peu moindre mais les résultats de l'année passée ont été excellents ! » **Intervenant 10***

*« On est, Dieu merci, une boîte qui fonctionne vraiment très très bien, les résultats on les a, je pense qu'en effet il faut réapprendre à s'amuser vraiment et à et à être un peu léger avec nos collaborateurs. » **Intervenant 7***

## 2. Le leadership en travail hybride

### 2.1 Le management de la performance

#### 2.1.1 L'autonomie versus le contrôle

Il n'y a pas eu de grands changements au niveau du contrôle depuis le passage au travail hybride. En effet, bien avant le COVID, ils sont passés d'un système d'évaluation annuel à un système de gestion de la progression. Les employés fixent leurs objectifs avec leur manager en début d'année et ils ont ensuite des discussions lors de réunions à raison de 3 à 4 reprises durant cette même année.

Cet outil, qui s'est bien adapté au travail hybride, permet aux managers d'accompagner leurs collaborateurs en vérifiant leurs objectifs et également en donnant/recevant du feedback. Ce qui permet aux employés d'être autonomes dans le travail qu'ils effectuent. Les managers avouent être moins rigides et moins contrôlants depuis le passage au travail hybride. Ils font donc preuve de plus de tolérance et de plus de flexibilité en travail hybride, cela est possible en raison de la relation de confiance qu'ils ont avec leurs employés.

Cependant, il est également possible pour les managers de contrôler fréquemment, si besoin, les performances de leur collaborateurs au cas où quelque chose se passerait mal. Mais tout cela était déjà possible avant le passage au travail hybride étant donné que certains collaborateurs travaillaient dans des agences différentes depuis longtemps.

*« Mais voilà donc on a cet outil qui nous permet vraiment de gérer la progression de manière récurrente et sommes aussi encouragés en tant que manager à donner du feedback régulier au-delà de simplement dire, je retourne dans tes objectifs voir où tu en es dans la gestion de tes objectifs. Simplement régulièrement lorsqu'il y a un job qui vient d'être terminé par une de mes collaboratrices, de vraiment donner du feedback qu'il soit positif et/ou avec des points de développement, mais on est vraiment encouragé à le faire et on le fait et on doit le faire de manière vraiment régulière et sincèrement ça dynamise ça motive parce que recevoir du feedback quand le job est super bien fait et même avec des points de d'amélioration, j'ai eu souvent comme commentaire « Ah merci de ton feedback, c'est vraiment super et tu as raison ça je pense qu'on aurait pu faire ça comme ça ou comme ça » donc ça crée un dialogue »*  
*« Mais c'est vrai qu'il faut qu'on accepte aussi ce genre de choses et tout en acceptant aussi que le boulot soit fait mais il y aura peut-être un petit peu moins de rigidité et de contrôle et d'un côté un peu strict mais laisser faire, leur donner la possibilité un peu de s'exprimer comme eux le ressentent, sans tomber dans les excès... » **Intervenant 7***  
*« Donc voilà c'est vrai qu'on est quand même plus flexible et plus tolérant parce qu'on sait que c'est donnant-donnant et parce que on a, à la base, une relation de confiance avec nos collaborateurs et donc on sait que voilà qu'on fait confiance quoi »*  
*« C'était déjà avant... Certaines équipes sont très autonomes et donc c'est pareil pour eux et d'autres le sont un peu moins » **Intervenant 10***  
*« Donc on avait des collègues qui travaillaient à Mouscron, qu'on n'a jamais vus, qui ont toujours travaillé à Mouscron dans l'agence à Mouscron et donc du coup on savait voir « tiens qu'est ce qui se passe ? Tu n'es pas en appel ? Pourquoi ? Il y a un problème ? », donc on sait checker tout ça, donc on le faisait déjà avant, donc le fait qu'ils soient à la maison n'a pas modifié cela ! » **Intervenant 10***

### 2.1.2 La culture du résultat

L'outil de la gestion de la performance qui est effectif au sein de l'entreprise 2 permet donc aux managers de pouvoir, 3 à 4 fois par an, contrôler les objectifs et donc les résultats de leurs collaborateurs lors de ces réunions. De cette manière, les managers instaurent une certaine culture du résultat au sein de leurs équipes. Les réunions sont donc trimestrielles et permettent aux collaborateurs d'évoluer en suivant leurs objectifs de manière autonome.

*« Alors il se fait quand même que chez nous le management de la performance est déjà pris en charge depuis bien longtemps, bien avant que le COVID arrive, on a évolué d'un système d'évaluation annuel vers un système de la gestion de la progression qui est un système plutôt*



*récurrent où en début d'année, avec le collaborateur, je fixe des objectifs, je les parcours avec lui, on les partage, il s'engage aussi lui-même sur ses objectifs et sur le timing à atteindre ses objectifs et je suis supposé en tant que manager d'avoir des discussions avec eux au moins 3 à 4 fois sur l'année, leur donner du feedback et leur demander aussi de m'en donner » **Intervenant 7***

*« Non dans le contenu du travail, moi ça n'a rien changé, parce que j'ai un manager qui nous fait absolument confiance et voilà je pense que mon manager sait plus ou moins sur quoi on travaille et ça se passe bien » **Intervenant 9***

*« Donc légèrement oui il y a un peu plus ce côté résultats et un peu moins ce côté « on fait nos horaires » mais c'est avec un cadrage malgré tout quoi ! » **Intervenant 10***

### 2.1.3 Des attentes et du feedback

Cet outil de gestion de la performance permet également aux collaborateurs de pouvoir avoir des objectifs clairs et précis. Mais il permet aussi aux managers de donner du feedback à leurs employés. Il espèrent également que les collaborateurs utiliseront plus souvent cet outil pour, eux-mêmes, donner du feedback bottom-up.

Le feedback a été également beaucoup plus formalisé avec le travail hybride, de sorte à pouvoir assurer ce qui se faisait autrefois en présentiel même lorsque les collaborateurs sont à distance. Le feedback, qu'il soit correctif ou positif, se donne donc également lors de réunions Teams en privilégiant les appels vidéos. Il peut également être transmis par mail.

Néanmoins les managers profitent également des journées en présentiel avec leurs équipes pour donner du feedback de façon informelle.

*« Donc voilà et cette gestion de la performance elle est vraiment je dirais aujourd'hui remplie par ces feedbacks et ces dialogues qu'on nous impose mais que je me sens utile bien plus que de par le passé ! » et « Non je n'ai pas le sentiment que c'est du contrôle, au contraire, je pense qu'ils sont en attente d'avoir justement ce feedback et que maintenant ils sont habitués à en découvrir dans leurs outils »*

*« Je suis supposée en tant que manager avoir des discussions avec eux au moins 3 à 4 fois sur l'année, leur donner du feedback et leur demander aussi de m'en donner, ce qui malheureusement aujourd'hui encore toujours je n'en reçois pas, ce qui est quand même difficile parce qu'on a beau dire « mais sens toi libre de me dire aussi s'il y a des choses qui ne vont pas », l'écrire dans l'outil de la gestion de la progression reste, on le sent, quand même un peu problématique » **Intervenant 7***

*« C'était important de le faire parce que du coup on a moins tendance à le faire de manière informelle et donc du coup on doit le formaliser et on se rend compte que c'est important de voir les collègues, de faire des réunions Teams où on met la vidéo et où on peut donner du feedback correctif ou positif, dans les 2 sens ... mais c'est vrai que moi j'essaie aussi de donner du feedback par écrit du coup quand il y a un dossier qui est bien fait quelque chose qui se fait bien, je vais du coup envoyer un mail en précisant pourquoi je trouve que c'est bien fait quoi j'essaie de le formaliser plus quoi ! »*

*« Quand on faisait des journées sur place c'était des journées qui étaient moins productives entre guillemets parce que c'était des moments où on faisait une petite récup' de tous les échanges et donc on laisse aussi cette latitude aux collègues de pouvoir échanger » **Intervenant 10***

## 2.1.4 Un style de leadership

Avec cet outil de gestion de la progression, utilisé également depuis le passage au mode de travail hybride, les managers ont besoin d'être encore plus « proches » et à l'écoute de leurs collaborateurs qu'auparavant. Il doivent certes contrôler leurs équipes pour s'assurer des résultats de leur travail mais ils ont surtout un rôle d'accompagnateur, de soutien envers leurs collaborateurs. Un rôle plus centré sur l'humain qu'auparavant.

*« Je dois être manager mais en même temps j'essaie d'être plutôt un collaborateur senior mais je n'aime pas dire « je suis le chef ou le patron ». Bien entendu s'il y a un problème je suis la responsable finale je dirais à l'égard d'un Comité de Direction donc je suis exigeante avec eux, je le suis aussi avec moi mais j'essaie quand même d'être à leurs côtés ! »*  
*« Mais voilà il faut être fort à l'écoute de l'autre et de plus en plus je trouve ! Oui c'est vrai ça nous demande aussi un travail sur nous vraiment hyper fort important et je trouve quand même par rapport à cette période ci où j'ai aussi appris à prendre sur moi et à être un peu moins dans le fait de dire : aller il faut faire ci, il faut faire ça ! » **Intervenant 7***  
*« Et sinon je trouve que le point d'attention c'est vraiment de rester attentif et éveillé sur les besoins de chacun et veiller à ce que chacun y trouve son compte ! »*  
*« C'est le boulot du manager d'être à l'écoute de ça et de, du coup, proactivement aller vers ses collègues et se dire « allez tiens celui-là je ne l'ai pas entendu depuis longtemps, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'il devient ? » et d'aller vraiment creuser et pas juste dire « ça va ? » « ça va » mais de de vraiment se dire « non allez comment tu vas ? ». **Intervenant 10***

## 2.2 La communication

### 2.2.1 L'e-communication et les outils

La communication a été fortement digitalisée avec le passage au travail hybride au sein du siège. Des outils comme Microsoft Teams, Skype ou encore Microsoft OneNote sont devenus essentiels au bon déroulement de l'activité. Les managers sont également joignables à distance par WhatsApp, par mail ou encore par téléphone. Les managers se sont donc rendus extrêmement disponibles pour leurs collaborateurs via ces différents outils de e-communication.

*« Je sais que les collègues, tous les matins, pour certaines équipes, ils ouvrent un Skype et du coup ils font le point au matin en disant « voilà il y a x tâches, y demandes à traiter, comment est-ce qu'on se les répartit ? » donc ça c'est quelque chose qu'ils ont mis en place de manière à s'organiser entre eux »*  
*« On a mis un Teams en place aussi pendant le COVID et il est beaucoup plus utilisé que ce qu'il ne l'était auparavant. Bon on avait lancé un petit peu avant le COVID mais il est maintenant vraiment bien employé ! Donc les outils qu'on utilise changent un peu aussi. »*  
*« Donc il y a Teams. On a mis un One Note en place aussi ! Parce que par exemple entre deux équipes on avait des « couacs », et la distance a fait que ça n'a pas aidé ! Et donc 2 collègues de chacune des équipes se sont mis ensemble et ont créé un outil qui permet d'échanger, d'un petit peu recenser les éléments clés pour l'aspect crédit ici » **Intervenant 10***  
*« Je leur ai dit que j'étais mais alors entièrement disponible pour eux, que si à un moment donné ils avaient vraiment, peu importe le problème, soit il y a WhatsApp, soit il y a un SMS, soit on m'appelle sur mon téléphone privé, soit on m'envoie un mail, il n'y a aucun problème*

*on se Skype, on peut encore nous « Skyper » dire : « est-ce que tu as 5 min ? Il faut que je te parle » d'ailleurs c'est comme ça qu'on fonctionne. » **Intervenant 7***

Néanmoins, les managers indiquent qu'il est important pour eux de pouvoir encore échanger et communiquer avec les collaborateurs en présentiel. Le présentiel permet d'obtenir des interactions plus riches, plus d'échanges qui sont nécessaires pour entretenir pour la prospérité du groupe.

*« Mais c'est important qu'on ait quand même au moins une fois par semaine un moment où on se retrouve tous par équipe en tout cas, par domaine d'expertise pour échanger, pour adapter les choses ! Parce que l'on sent que le télétravail a ses avantages, bénéfiques au niveau de la vie privée, mais au niveau de la communication informelle et des petites choses qui peuvent se faire parce qu'on s'est croisés, parce qu'on se voit, parce qu'on s'entend... Et tout ça est perdu quoi. » **Intervenant 10***

Les managers ont également opté pour la création de certains canaux de discussion sur des outils comme Teams ou WhatsApp. De cette manière, les collaborateurs de l'entreprise peuvent interagir et échanger des inspirations, des sujets qui leur tiennent à cœur mais également pour s'organiser, notamment au niveau des congés. Ces canaux permettent donc de digitaliser un part des relations qu'elles soient formelles ou informelles.

*« J'ai même créé un petit groupe WhatsApp en demandant l'avis et l'accord de tous les collaborateurs, que j'ai appelé « inspiration » et qui est « inspiration » quand on voit un article ou quand on entend une info qui nous concerne directement dans notre domaine d'activité mais qui est aussi le moyen de communiquer. »  
« Et puis on nous a mis Teams aussi à disposition et dans Teams on a créé évidemment un groupe de communication générale où on met des articles, de l'inspiration, le calendrier des anniversaires, le calendrier des congés pour discuter évidemment de qui prend quand parce qu'il faut assurer les backups quand on est des petites équipes il faut vraiment penser à tout ça. » **Intervenant 7***

### 2.2.2 Les normes de communication

Depuis qu'ils travaillent de façon hybride, les managers ont dû formaliser, planifier et structurer les interactions beaucoup plus qu'ils ne le faisaient auparavant.

En effet, les managers de l'entreprise 2 ont mis en place, en plus des réunions trimestrielles qui concernent l'outil de gestion de la progression, des réunions bilatérales régulières pour échanger sur l'avancement du travail et donner du sens à l'activité des collaborateurs, elles ont lieu plus ou moins une fois par semaine, une fois tous les quinze jours.

Mais ils ont également proposé des « status », des pauses café virtuelles et des plages de disponibilités pour permettre à leur collaborateurs de s'exprimer et d'avoir des échanges avec leurs supérieurs.

*« Et on en discute au niveau des équipes lorsqu'on a nos réunions équipes qui sont plus ou moins une fois semaine, une fois tous les 15 jours où là on va parler de ça, on va dire tiens et ils vont aussi nous interpellé dire « tiens mais je ne comprends pas, on a décidé ça mais où on va ? pourquoi la banque ? » et donc là voilà on donne du sens sur vers où on va, la trajectoire, etc. » **Intervenant 10**  
« Et donc j'essayais de faire en sorte que sur ces 4 status hebdomadaires il y en ait deux qui soient un peu libres de discussion où chacun pouvait un peu s'exprimer sur sa vie privée, ce*

*qui n'était pas toujours facile pour certains avec des enfants à la maison et autres et de faire pour les 2 autres jours un tour de table que j'animais en disant à chacun de mes collaborateurs voilà qu'est-ce que tu as à nous dire ? Quels sont tes dossiers les plus importants ? Pour qu'on continue à partager et que comme on est une petite équipe que tout le monde soit quand même au courant de ce que les autres faisaient, parce qu'on a eu toujours l'habitude de fonctionner comme ça, d'essayer de travailler de manière transversale »*

*« Moi j'ai laissé des plages horaires en disant vraiment mettez des rendez-vous si vous voulez vraiment prendre le temps de discuter avec moi et ça se fait comme ça de manière, allez je dirais ils savent que je vais répondre il n'y a pas de problème ! » **Intervenant 7***

*« Et j'ai aussi moi mis en place dans mes équipes que je gère en direct, des pauses café virtuelles tous les jours de 15 min. Tous les jours à 15h, encore maintenant elles sont toujours là, on a une petite pause-café de 15 min qui est prévue où on se connecte si on a le temps. Si on n'a pas le temps on ne s'y connecte pas, ce n'est pas obligatoire mais l'objectif est de parler de tout et de rien parfois on parle boulot, parfois pas, ça dépend un peu de de la journée, de ce qu'il y a à dire mais on s'entend en tout cas ! » **Intervenant 10***

Avec le travail hybride, les managers se sont donc rendus encore plus disponibles et réactifs vis-à-vis de leurs collaborateurs. En effet, comme expliqué ci-dessus, les managers mettent en place des pauses café virtuelles ou se rendent disponibles à certaines plages horaires pour permettre justement aux membres de leurs équipes de venir échanger avec eux s'ils en ressentent le besoin.

*« Et moi j'essaie de m'y connecter, le manager essaie de s'y connecter tous les jours. Je sais qu'eux s'y connectent en tout cas et qu'ils apprécient ce moment-là aussi pour un peu échanger. Bah oui comme on le ferait sur le plateau mais là on doit formaliser un peu ce côté-là. » **Intervenant 10***

En accord avec ce besoin de formalisation de la communication en travail hybride, les managers indiquent qu'ils communiquent beaucoup plus par écrit, de manière à laisser des traces et que l'information soit accessible pour tous à tout moment. Cela permet également de recentrer l'information et que les collaborateurs puissent directement communiquer sur le sujet via ces outils de e-communication.

Ils utilisent également Microsoft OneNote qui leur permet de pouvoir recenser des éléments clés de certaines activités, ou encore de proposer une série d'informations utiles aux nouveaux collaborateurs par exemple.

*« On communique plus par écrit et on essaie de garder des traces pour que les collègues puissent retomber dessus quand ils arrivent, s'ils sont en congé et cetera. Donc oui tout le monde a accès à l'information c'est ça oui ! Mais donc oui, donc on a dû structurer un peu plus les choses, pour s'assurer que tout le monde soit bien au courant de tout ! »*

**Intervenant 10**

*« En onglet de ce Teams 'communication générale' on a créé aussi les différentes entités et on partage maintenant quasi plus que dans Teams parce que Teams permet aussi à tous les autres collaborateurs de recevoir un pop-up et de voir qu'il y a un message dans leur département. Et aujourd'hui le fait de le mettre dans un Teams je veux dire tout le monde le voit et je vois qu'il y a aussi une dynamique parce que d'autres enfin interviennent et c'est très enrichissant »*

*« Je mets tout ça dans Teams et donc je mets un petit message à tous les DG alors qu'avant je serais passée par la secrétaire de Direction, lui dire « voilà n'oublie pas de faire ça stp » Ici j'ai un contact aussi direct avec eux je trouve encore une fois que cela 'horizontalise' je*

*dirais les relations plutôt que de les 'verticaliser' si je peux m'exprimer comme cela. »*

**Intervenant 7**

L'utilisation de la caméra lors des appels Teams ou Skype n'est pas une norme effective dans l'entreprise. Cependant, elle est fortement conseillée par les managers, surtout dans les réunions en groupe restreint. De cette manière ils pensent obtenir plus d'interactions et plus de participation dans les échanges à distance. C'est également une manière de vérifier si tout se passe bien pour les collaborateurs.

*« Donc ce n'est pas une norme, ça se fait un peu de manière voilà comme ça... Mais c'est vrai que moi c'est quelque chose que je vais demander oui... Surtout si je suis en plus petit groupe, pas quand nous sommes 15-20, mais si à un moment il faut vraiment une réunion où on veut échanger et qu'on est 4 ou 5, là je vais demander qu'on active la caméra oui ! Ça me permet aussi de m'assurer qu'ils sont bien là avec moi, qu'ils écoutent et qu'ils participent quoi ! »*

**Intervenant 10**

### 2.2.3 Le partage des connaissances

Le partage des connaissances en travail hybride peut donc s'effectuer via des outils de e-communication comme Microsoft Teams ou encore l'outil Microsoft OneNote.

Les collaborateurs de l'entreprise peuvent donc être créatifs et innovants en partageant leurs idées via ces outils.

Mais cela peut également se faire lors de réunions.

*« Donc il y a Teams. On a mis un One Note en place aussi ! Parce que par exemple entre deux équipes on avait des « couacs », et la distance a fait que ça n'a pas aidé ! Et donc 2 collègues de chacune des équipes se sont mis ensemble et ont créé un outil qui permet d'échanger, d'un petit peu recenser les éléments clés pour l'aspect crédit ici. »*

**Intervenant 10**

## 2.3 Le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise

### 2.3.1 La socialisation à distance

En ce qui concerne le développement et l'entretien des relations à distance, les managers communiquent souvent avec leurs collaborateurs via des outils de e-communication comme expliqué ci-dessus. Les collaborateurs organisent également beaucoup d'appels mais aussi des échanges vidéos entre eux. Ils y a donc un grand nombre d'interactions qui s'opèrent à distance au sein des équipes du siège.

Tous les interactions citées précédemment concernent le travail en lui-même, mais qu'en est-il des interactions à distance visant à renforcer la cohésion d'équipe et le développement des relations sociales dans l'entreprise à distance ? En fait, les managers ont organisé plusieurs activités virtuelles visant à maintenir la cohésion d'équipe et le lien social pendant la période du COVID, jugeant cela nécessaire, comme un moyen de survie lorsque le télétravail était obligatoire. Certains événements se faisant par équipe, et d'autres en inter-équipes.

Ils essayaient d'organiser des activités virtuelles avec un nombre maximum de 8 ou 9 personnes de façon à ce que tout le monde puisse se voir par caméras interposées, mais également à ce que tout le monde participe aux échanges.

« Donc on a organisé des petites pauses café du coup, on a aussi essayé de mettre en place des petits moments sur le temps de midi où on faisait une recette de cookies, on faisait du yoga, etc. donc entre nous quoi ! Un collègue prenait une initiative, une collègue a partagé ses photos de vacances et cetera. Donc ça c'est quelque chose qu'on a fait aussi ça, ça a bien marché, les collègues étaient contents. Maintenant c'est vrai que ça s'est arrêté ! »

« Donc c'est ça qu'on a essayé de faire des petits events inter-équipes pour recréer le lien entre eux ! Donc on a essayé de faire les deux quoi ! » et « Oui pour les événements virtuels, c'est pour ça qu'on a fait des groupes et qu'on était maximum 9, pour qu'on puisse déjà voir toutes les vidéos sur l'écran. Et donc on a coupé toute l'équipe par petits groupes de 7, 8 ou 9 je crois parce que sinon tu ne sais pas voir toutes les vidéos, tu ne vois pas tout le monde, par exemple et donc en effet si tu fais une réunion d'équipe à 15 tu n'as pas d'interaction, c'est une réunion d'information tu ne sais pas avoir une réunion d'échange à ce moment-là... » **Intervenant 10**

« Tout cela se fait malheureusement par Teams, on met nos caméras, mais c'est vrai qu'on a passé une heure et demie à s'échanger nos petits cadeaux et à rigoler et chacun avait reçu sa petite boîte avec à chaque fois son message et évidemment ils ne lisent pas le message personnel qu'ils reçoivent mais sur les 10 j'en ai 8 qui m'ont envoyé un message à moi personnel par rapport à ce que je leur avais écrit que ça les avait touchés, etc. Enfin voilà c'est sacré quand même aussi des relations et il faut faire ce genre de choses parce que sinon on n'y arrive pas. » **Intervenant 7**

Cependant, dans un cadre de travail hybride permettant à la fois le télétravail mais également le travail en présentiel, les managers de l'entreprise souhaitent pouvoir effectuer ce genre d'activités en présentiel, ce qui est également l'avis des employés interrogés ! Ils considèrent les activités « physiques » comme essentielles au développement des liens sociaux dans l'entreprise.

« C'est mieux que ça se fasse sur place ! Mais si à un moment il faut faire un event et boire un verre ou autre, il faut le faire en physique et le jour de la semaine où l'on est tous ensemble là c'est à ce moment-là qu'il faut le faire quoi ! » **Intervenant 10**

Certains managers et employés pensent cependant qu'il est possible qu'une partie de ces événements virtuels persiste du fait de la taille du groupe et de la difficulté de pouvoir réunir l'ensemble du groupe sur place au même moment. De plus, certains se sont habitués à travailler de chez eux et sont plus réticents à l'idée de retourner faire des activités en présentiel.

En résumé, ils espèrent pouvoir effectuer ce type d'évènement en présentiel au siège de l'entreprise, ce qui sera probablement plus facile pour des événements d'équipe mais plus compliqué pour des événements concernant l'ensemble du groupe.

A noter qu'ils organisent cependant, hors COVID, de gros événements comme la Summer Party ou encore des journées Saint-Nicolas avec l'ensemble du groupe.

« Mais en tout cas mon premier sentiment c'est dire « non », on se remet, on se revoit, on fait des choses ensemble, en physique mais avec le challenge de l'équipe où on sera rarement les 80 ensemble quoi... Peut-être qu'on devra quand même combiner avec ce côté hybride et faire des choses à distance ! » **Intervenant 10**

« Je pense que ça va être hybride, je pense que c'est inévitable on ne va pas arriver à ramener tout le monde en présentiel à 100% ça c'est très clair et je le sens bien ! ... Par rapport au fait qu'ils se sont habitués à travailler chez eux et à penser qu'aujourd'hui tout est possible comme ça, qu'ils ne voient pas l'intérêt de revenir, ils ne sont pas tous comme ça mais quand même certains... » **Intervenant 7**

### 2.3.2 La socialisation dans les bureaux de l'entreprise

Du coup, c'est donc dans les bureaux réaménagés, disposés en open spaces, que les interactions et la socialisation entre les collaborateurs s'effectuent le plus.

Les managers souhaitent également réorganiser des événements que ce soit par équipes comme des team-buildings, des sorties au restaurant, etc. ou que ce soit à l'échelle du groupe comme des challenges ou des soirées.

Il est également important de pouvoir à nouveau avoir des interactions informelles au sein de l'entreprise, que ce soit dans l'open space, via des pauses cafés ou lors de lunchs par exemple. Ces événements participent fortement au développement de la cohésion d'équipe et des interactions sociales.

Les jours où certaines équipes sont présentes dans les bureaux seront donc propices au développements de ce genre d'activités.

*« Mais tous, et ça je pense que c'est les 100% des collègues disent « non on veut revoir les collègues, on veut revenir sur site » ça oui mais certains l'appréhendent, le vivent de manière plus ou moins sereine ! » **Intervenant 10***

*« Et donc on est maintenant vraiment en train de se dire que pour le printemps ici mais tout début printemps voir après les vacances de Pâques on referait bien ce challenge parce qu'on a eu de nombreux collaborateurs qui nous ont dit « refaites ça s'il vous plaît c'était vraiment au top quoi » donc voilà alors on espère aussi évidemment que cette année la Summer Party sera là, ça c'est clair ! »*

*« Donc il va falloir faire preuve de créativité pour redynamiser tout le monde et éventuellement organiser un petit déjeuner, une crêpe party ou je n'en sais rien mais vraiment en faire des choses qui vont motiver tout le monde à venir mais ce n'est pas évident »*

*« Alors ça c'est très très clair hein que, dès que l'on peut, le village, comme on l'appelle, qui est notre endroit où on mange va être réouvert, il a d'ailleurs été solidement aménagé pendant cette période-ci pour le rendre encore plus convivial avec des fauteuils, avec des plantes, avec plein de choses ! » **Intervenant 7***

### 2.3.3 L'incorporation de la culture d'entreprise

Les bureaux de l'entreprise sont disposés en open spaces, et également organisés selon la notion de flex desk, c'est-à-dire que les bureaux de l'open space ne sont pas attitrés, ce qui permet d'engendrer plus d'échanges et d'interactions entre les différents membres de l'organisation. De cette manière, les collaborateurs incorporent plus facilement la culture d'entreprise au sein de l'entreprise, le « Team Spirit ».

Les managers confient que l'incorporation de la culture d'entreprise est plus difficile depuis le COVID. Ils est donc important pour les managers de l'agence de réorganiser des challenges, des team-buildings et autres activités dans le but de renforcer l'adhésion à la culture d'entreprise. Mais il faut aussi que le management intègre cette culture d'entreprise dans les interactions, qu'ils continuent de donner du sens au travail des employés en échangeant avec eux et en leur donnant du feedback.

*« Donc oui il est temps de réinstaller une culture d'entreprise avec des actions de ce type-là, pour ramener quand même les gens à la banque et les motiver, qu'ils se sentent quand même un peu liés à la marque pour laquelle ils travaillent ! »*

*« Donc, le sens des choses qu'on fait est un peu perdu aujourd'hui et je pense qu'il faut le remettre au cœur des échanges qu'on va avoir avec nos collaborateurs mais en restant léger et à petit à petit remonter sur les échelons de l'échelle » **Intervenant 7***

*« Je dirais qu'il n'y a pas des choses qui sont mises en place pour cela mais le fait de donner du temps pour les petites pauses cafés, pour que les gens échangent et de les insérer dans les échanges, dans les discussions stratégiques que l'on peut avoir, ça permet de développer notre culture d'entreprise avec nos grandes valeurs : le côté local, le côté empowerment, etc. et donc je pense que ce ne sont pas des moyens qui sont mis en place pour la culture d'entreprise mais comme ils sont mis en place, ils aident cette culture d'entreprise qui est propre à notre société de dire « on donne de l'autonomie, on permet aux gens de pouvoir développer des choses » et donc c'est par le management et comment tu l'impulses dans tes équipes que ça arrive je pense ! » **Intervenant 10***

Les nouveaux collaborateurs ont cependant pu venir sur place pour être formés et suivis par des collaborateurs. Ce qui leur permet de pouvoir observer et échanger avec des membres de l'entreprise présents sur place. Le management considère donc que la formation de nouveaux employés nécessite un besoin plus important de travail présentiel.

*« Aut niveau de la formation, on a fait de la formation sur place quand même en COVID, on a quand même accueilli pas mal de nouveaux collègues pendant le COVID et du coup les collègues sont venus quand même sur Namur et là on a créé alors des bulles avec des collègues qu'on pouvait quand même former sur site. » **Intervenant 10***

#### 2.3.4 Le risque d'isolement

Afin de limiter le risque d'isolement des employés travaillant à distance, les managers prônent une attention particulière à avoir vis-à-vis de leurs collaborateurs. En effet, selon eux, le manager se doit d'être à l'écoute et de proactivement sonder ses collègues afin de pouvoir détecter le moindre problème chez un employé.

En travail hybride, les managers doivent être encore plus sensibles et attentifs à leurs collaborateurs !

Les employés eux-mêmes ont un rôle à jouer dans le sens où ils peuvent également être bienveillants et essayer de détecter certains problèmes et aider leurs collègues, notamment en en parlant à leurs supérieurs.

Les échanges que les managers peuvent avoir avec leurs employés en présentiel constituent également une base importante pour pouvoir veiller à la bonne santé physique et mentale de ces derniers.

*« Et parfois c'est la vie privée qui coince, parfois c'est le boulot et donc c'est le boulot du manager d'être à l'écoute de ça et de du coup proactivement aller vers ses collègues et se dire « allez tiens celui-là je ne l'ai pas entendu depuis longtemps, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'il devient ? » et d'aller vraiment creuser et pas juste dire « ça va ? » « ça va » mais de vraiment se dire « non allez comment tu vas ? ». »*

*« Les autres sont bienveillants essayent de l'aider mais il faut que le management du coup soit sensible à cela et soit attentif à ça beaucoup plus qu'en temps normal où on voit sur le plateau celui qui n'a pas l'air en forme aujourd'hui et donc on sait aller sonder, on le voit mais, ici on ne le voit pas... donc il faut aller s'inquiéter quand on n'a pas eu de nouvelles ou quand les collègues relèvent aussi des infos qui sont inquiétantes ! » **Intervenant 10***



*« C'est vrai que je pense qu'il faut aussi qu'on se concentre vraiment sur la reprise de l'économie qui semble être en bonne voie mais je pense qu'il faut aussi se concentrer sur le rétablissement de notre personnel. » **Intervenant 7***

### 3. La motivation en travail hybride

Je vais maintenant faire le point en ce qui concerne le niveau de motivation des employés qui travaillent en mode hybride au sein de l'entreprise 2. Pour ce faire, je vais analyser les ressentis des collaborateurs interrogés par rapport à leur sentiment d'autonomie au travail, la reconnaissance de leur compétence ainsi que leur sentiment d'appartenance sociale.

#### 3.1 L'autonomie au travail

Les employés interrogés indiquent que leur degré d'autonomie est élevé en travail hybride et qu'il ne se sentent pas contrôlés de manière excessive. Selon eux, cela est possible grâce à la relation de confiance qui existe entre eux et leurs managers mais également grâce aux bons résultats des équipes qui découlent directement d'un travail de qualité fourni par chacun des collaborateurs.

Un collaborateur explique cependant que certains employés ont eu plus de difficultés à télétravailler et cela à cause du contrôle excessif exercé par certains de leurs managers. Ce qui n'est pas le cas pour les employés interrogés lors de ces entretiens.

Il est également important d'indiquer que la transition au travail hybride s'est faite de manière assez simple et naturelle au sein des équipes interrogées, cela étant notamment dû au fait que les activités exercées par ces équipes sont fortement compatibles avec le télétravail.

*« Est-ce que j'ai gagné en autonomie ? Je pense que oui et est-ce que je me sens plus contrôlée ? Je dirais que non ! Maintenant le service délivre de bons chiffres donc tu vois ça doit certainement aussi aider dans le fait de pas être 'fliqué' en permanence ! »*

*« Il faut rappeler quand même que notre fonction est vraiment compatible à 100% avec le télétravail donc tu vois je pense que ça a été aussi ça, il n'a pas fallu recalibrer les objectifs. » **Intervenant 8***

*Dans le contenu de mon travail, moi ça n'a rien changé parce que j'ai un manager qui nous fait absolument confiance et voilà je pense que mon manager sait plus ou moins sur quoi on travaille et ça se passe bien ! »*

*« Maintenant je sais que j'ai d'autres collègues qui ne faisaient pas de télétravail pour cette raison là parce qu'au contraire il avaient un manager très très « fliquant » je ne sais pas si ça se dit mais qui, par exemple, on utilise Skype comme moyen de communication, sur Skype, on peut voir, il a y des statuts : vert, jaune, rouge, en réunion, etc. Et je sais que voilà il y en avait qui à 8h30 allaient vérifier qui était connecté, qui n'était pas connecté et du coup certains disaient « moi j'ai peur d'aller me servir un café alors que quand on est au bureau on le fait, le fait de prendre une pause-café 10 min pour aller discuter avec quelqu'un » donc ça je peux comprendre maintenant nous ça n'a rien changé vraiment dans la façon dont on travaille ! » **Intervenant 9***

#### 3.2 La reconnaissance de la compétence

Les employés interrogés confient avoir le sentiment d'être reconnus pour leurs compétences, ils se sentent utiles dans leurs équipes et efficaces dans l'atteinte de leurs objectifs. Tout cela est notamment dû au fait que ces collaborateurs peuvent avoir beaucoup de contacts,

d'interactions avec leurs managers, ils reçoivent donc régulièrement du feedback par rapport au travail qu'ils effectuent, que ce dernier soit positif ou correctif. Le feedback peut être effectué en face-to-face en présentiel, ou à distance via des appels Teams et/ou Skype ou encore via l'outil OneNote ou l'outil de la gestion de la progression.

L'outil de la gestion de la progression mis en place avant le COVID et qui s'est bien adapté au travail hybride permet également aux employés d'obtenir de la reconnaissance et de se sentir compétents dans leur activité. En effet, grâce à cet outil, les collaborateurs peuvent recevoir et également donner du feedback de manière régulière.

Mais les échanges en présentiel, dans l'open space, permettent également aux employés d'échanger et de recevoir du feedback, que ce soit de la part de leurs collègues et/ou de leurs managers. Certains employés préfèrent d'ailleurs recevoir du feedback en face-to-face, jugeant ces échanges plus humains et donc plus enrichissants.

*« C'est à dire que dans mon cas c'est suffisant parce que si vraiment j'ai une question ou quelque chose ou j'ai un problème je veux dire on a Skype, on s'appelle tous les jours en fait pour parler de problème ou autre. Je pense que effectivement si je n'avais pas du tout d'autres contacts avec les managers ce serait peut-être plus compliqué. »*

*« Mais bon cet outil là nous aide bien aussi à mettre par écrit le feedback de certaines opérations, si ça s'est bien passé, pas bien passé, ce qui était à améliorer, ce genre de chose... »*

Donc l'outil de gestion de la progression permet quand même de faire du feedback bottom-up du coup ?

*« Ah oui à tout le monde en fait, à n'importe qui dans la banque avec lequel on travaille, on peut laisser un feedback un peu comme un review Facebook où ce genre de choses donc il n'est pas du tout public évidemment ! Il n'y a que la personne qui reçoit le feedback et je pense c'est son manager qui peut le voir mais donc on peut vraiment donner du feedback à tout le monde ! »*

*« On se croise dans l'ascenseur ou à la machine à café et « ah tiens en fait je t'ai pas dit, j'ai vu une formation » enfin voilà, même en terme de parcours personnel, il y a peut-être des fois où c'était plus simple d'aborder sur un sujet quand on est au même endroit au même moment ! » **Intervenant 9***

*« Donc il y a eu les deux, j'ai eu du feedback à distance j'ai eu des entretiens d'évaluation ou de progression à distance et j'en ai eu aussi sur place ! J'ai évidemment une préférence pour le face-à-face, je suis quelqu'un qui a énormément besoin de contacts humains. »*

*« C'est quasi la même chose sauf que l'on s'appelle ou on ne s'appelle pas quoi, effectivement donc il y a eu l'intégration de Teams puisque ça c'est quelque chose qu'on utilisait pas du tout avant. Le OneNote était quelque chose qu'on utilisait déjà mais qui a énormément pris de place et alors toujours donc dans ce côté managérial j'ai peut-être reçu un peu plus de Skype on va dire de mon chef pour me féliciter, comme il le ferait peut-être en en passant sur le plateau, et peut-être un peu plus d'écrits aussi. » **Intervenant 8***

### 3.3 Le sentiment d'appartenance sociale

Le sentiment d'appartenance sociale est mitigé au sein des équipes de l'entreprise 2 selon les employés interrogés. En effet, certains ressentent le besoin d'avoir plus de soutien, et également plus d'interactions sociales.

Il est important d'indiquer que ces employés, lorsqu'ils sont interrogés, se trouvent encore dans un organisation du travail qui préconise le télétravail du fait du retour de la pandémie avec le variant Omicron.

« C'est quand même assez compliqué moi je dis que c'est assez compliqué pour moi en toute transparence assez compliqué parce que je te dis on a par exemple des collègues que je n'ai jamais vus tu vois. » **Intervenant 8**

« Et donc oui je pense que l'air de rien c'est compliqué il faut un juste milieu pour arriver à garder une cohésion d'équipe et une cohésion de oui dans l'équipe mais aussi dans l'entreprise de façon générale parce que si déjà dans la propre équipe on n'arrive pas à rester soudés, je pense qu'au niveau de l'entreprise de façon globale c'est encore plus compliqué d'arriver à garder un peu ce sentiment d'appartenance et de oui de fierté d'être dans l'équipe et dans l'entreprise ça peut être compliqué oui ! » et « Mais voilà je pense que si le télétravail est trop présent on n'a plus qu'un lien avec les gens avec lesquels on travaille et du coup on a peut-être moins cet effet réseau dans l'entreprise. » **Intervenant 9**

En travail hybride, les employés souhaitent le retour de diverses activités en présentiel comme des team-buildings, des lunchs, etc. de manière à pouvoir à nouveau sociabiliser avec leurs collègues. Il souhaitent avoir plus d'activités extraprofessionnelles au niveau du groupe mais également au niveau de leurs équipes.

Pour certains d'entre eux, les événements à distance sont nécessaires dans la mesure où il n'est pas possible de réaliser ces événements en présentiel, ces personnes déplorent donc le manque de moyens mis en place pour ce type d'interactions.

Cependant, les activités virtuelles divisent au sein des employés, certains jugeant cela comme nécessaire dans certaines situations et d'autres trouvant cela inutile.

« Alors oui l'idéal, si tu me poses la question, je préfère un team building en présentiel donc évidemment ça c'est mon choix numéro un, mais si on ne peut plus avoir accès à ça et bien pour moi alors il faut autre chose, on ne peut plus après quasi 24 mois, ça c'est mon ressenti, dire « on va... » non il y a pas de « on va » là ça fait 24 mois enfin bientôt donc ça fait 22 mois enfin à un moment donné il faut se rendre compte que ça va être la nouvelle réalité, il faut intégrer des nouvelles habitudes et pour moi là la banque ne les a pas encore intégrées, tu as l'impression qu'ils veulent pas se positionner... »

« Mais force est de constater que les activités virtuelles ne prenaient pas beaucoup en tout cas j'étais assez étonnée du nombre de participants mais même si c'était une dizaine moi ça me faisait du bien tu vois mais ça s'est essoufflé ça s'est arrêté... » **Intervenant 8**

« Donc on a on a fait des teams buildings de toute la banque en même temps donc on fermait toute la banque, tous les points de vente pendant toute une après-midi et on faisait des team buildings » et « Oui, on a un budget par personne une fois par an avec l'équipe donc il y a vraiment un team building d'équipe qui est financé dans la banque et plusieurs choses au niveau du Groupe quoi. »

« Ah non moi virtuels non, cependant en présentiel je pense que c'est vraiment important du coup, encore plus ! » et « Ce n'est pas naturel en fait, c'est naturel à 2 quand on parle à 2 mais là en équipe on était 12-13, on ne va pas commencer à raconter, bon déjà on a plus grand chose à raconter vu qu'on faisait plus rien de la soirée, mais je trouve que c'est quelque chose de boire un café à 2 ou à 3 au bureau mais d'être là dans un call à 10 personnes et raconter sa vie « au fait j'ai été au resto » c'est pas naturel... » **Intervenant 9**

Certains employés ressentent donc une perte de cohésion au sein du groupe et aussi de leurs équipes. Certains ont des difficultés à ressentir le Team Blue Spirit, représentation la culture

d'entreprise au sein de l'entreprise 2. Mais d'autres intègrent bien la culture d'entreprise dans un mode de travail hybride, notamment via l'importance des jours de travail en présentiel.

Pour les employés interrogés, le rôle du manager en travail hybride est de fédérer, de rassembler les différents travailleurs autour d'un but commun. Il est également important pour eux que le management prenne en compte l'aspect humain et social des interactions.

*« Je pense que ça n'a pas d'impact parce que 2 jours de télétravail par semaine, de nouveau on venait quand même 3 jours par semaine, donc on la culture d'entreprise pour moi elle était toujours là, au contraire comme on se voyait pas beaucoup on était vraiment contents de se voir les jours on pouvait se voir et cetera » **Intervenant 9***

*« Et en fait le gros avantage de cette manager X c'est que tu verras je sais pas si tu la connais aussi mais X elle a ça en elle le management, X pour moi c'est un exemple en terme managérial parce qu'elle a elle a beaucoup d'empathie elle est très fédératrice, moi je me sens faire partie de son équipe je sens que dans l'empathie dont elle fait preuve elle comprend nos problèmes, elle accompagne quoi vraiment ! » **Intervenant 8***

Pour conclure, ce chapitre a permis de faire ressortir par thèmes et sous-thèmes les différentes observations obtenues au fil des entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire, reflétant alors certaines tendances et/ou contradictions au sein de chaque entreprise analysée.

Comme expliqué plus haut, les sources d'informations obtenues lors des entretiens ont été reprises dans des cadres comprenant des citations clés. De cette façon, le lecteur peut avoir des illustrations de ce qui est exprimé au début de chaque sous-thèmes par des extraits précis relatant des faits.

## **PARTIE 5 : Discussion à propos des résultats**

L'objectif principal de cette partie est de comparer par triangulation les données collectées dans les entreprises 1 et 2 lors de l'analyse empirique et de voir dans quelle mesure elles convergent ou divergent par rapport à ce qui est dit dans la littérature scientifique sur le sujet.

Pour ce faire, un tableau d'analyse des résultats (cfr tableau 4 ci-dessous) a été élaboré, permettant au lecteur d'avoir une vue d'ensemble sur la partie empirique de ce mémoire. Il permet en effet de comparer par thèmes et sous-thèmes les différentes données collectées dans la revue de la littérature avec les données obtenues lors des entretiens semi-directifs réalisés au sein des entreprises 1 et 2.

L'objectif de cette partie est dès lors, de pouvoir synthétiser les informations obtenues dans la partie empirique de ce mémoire, en décrivant les aspects qui ont convergé ou divergé avec ce qui est dit dans la littérature, mais aussi d'indiquer les éléments nouveaux qui sont apparus pendant l'analyse empirique.

Pour rappel, la question de recherche de ce mémoire est : « *Quel est, dans le cadre du travail hybride, l'impact du leadership, en particulier au niveau des trois composantes que sont le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise, sur la motivation au travail des employés évaluée en utilisant la théorie de l'auto-détermination de Ryan & Deci ?* »

## Tableau d'analyse des résultats

Tableau 4 :

PARTIES	THEMES	SOUS-THEMES	LITTERATURE	ENTRETIENS Entreprise 1	ENTRETIENS Entreprise 2	COMPARAISON
<b>1.La perception du télétravail</b>	1.1 Fréquence de télétravail	1.1.1 Fréquence idéale	+	+	+	Convergence
		1.1.2 Flexibilité	+	+	-	Élément nouveau
	1.2 Ressentis sur la pratique		+	+	+	Convergence
	1.3 Performance		+	=/+	=/+	Convergence
<b>2.Le leadership en travail hybride</b>	2.1 Le management de la performance	2.1.1 L'autonomie versus le contrôle	+	+	+	Convergence
		2.1.2 La culture du résultat	+	+	+	Convergence
		2.1.3 Des attentes et du feedback	+	+	+	Convergence
		2.1.4 Un style de leadership adapté	+	+	+	Convergence
	2.2 La communication	2.2.1 L'e-communication et les outils	+	+	+	Convergence
		2.2.2 Les normes de communication	+	=	+	Convergence
		2.2.3 Le partage des connaissances	+	=	=	Divergence
	2.3 Le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise	2.3.1 La socialisation à distance	+	-	-	Divergence
		2.3.2 La socialisation dans les bureaux de l'entreprise	+	+	+	Convergence
		2.3.3 L'incorporation de la culture d'entreprise	+	+	-	Élément nouveau
		2.3.4 Le risque d'isolement	+	=	+	Convergence
	<b>3.La motivation en travail hybride</b>	3.1 L'autonomie au travail		+	+	+
3.2 La reconnaissance de la compétence au travail			+	+	+	Convergence
3.3 Le sentiment d'appartenance sociale			+	=	-	Divergence

**Légende :**

**Dans les points 1 et 2 :** Le symbole « + » indique une forte considération du sujet par le management en travail hybride, le symbole « = » indique un engagement égal du management par rapport au sujet en travail hybride et le symbole « - » indique une faible considération du sujet par le management en travail hybride.

**Dans le point 3 :** Les symboles « + », « = », « - » représentent la perception respectivement « positive », « neutre » ou « négative » du sous-thème (autonomie, compétence, social) par les collaborateurs.

## **1. La perception du télétravail en travail hybride**

En ce qui concerne le travail hybride et la perception du télétravail par les intervenants interrogés, il semble qu'il y ait beaucoup de points de concordance avec les données obtenues lors de l'analyse de la littérature.

Tout d'abord, en ce qui concerne la fréquence de télétravail, la littérature et les données empiriques semblent converger vers un équilibre idéal de répartition. En effet, comme l'indiquait une étude de l'Obergo en 2018, le télétravail effectué à raison de 2 à 3 jours par semaine dans un cadre de travail hybride semble être la situation qui impacterait le plus positivement la motivation des collaborateurs et aussi la performance globale de l'entreprise.

Ensuite, même si cette nouvelle manière de travailler qu'est le travail hybride apporte plus de flexibilité pour les personnes qui le pratiquent (SurveyMonkey, 2020), il s'avère que le choix des jours de télétravail n'est pas toujours libre. Certains jours de travail peuvent être imposés et ce pour deux raisons distinctes. D'abord, il est important pour les managers de veiller à ce que leurs équipes se retrouvent, au complet, en présentiel, de façon à pouvoir maintenir la cohésion d'équipe et le lien social, en organisant ce(s) jour(s)-là des réunions et autres activités collectives par exemple. Ensuite, un élément nouveau est apparu lors des observations des entretiens réalisés au sein de l'entreprise 2, c'est le manque de place dans les bureaux de l'entreprise qui nécessite également que l'on impose certains jours de télétravail aux collaborateurs dans un souci d'organisation.

Concernant les ressentis des collaborateurs qui pratiquent le télétravail dans un cadre hybride, les avis convergent. En effet, l'ensemble des personnes interrogées indiquent ressentir un sentiment positif à l'égard du télétravail et donc une plus grande motivation lorsque celui-ci est réparti de manière équilibrée sur la semaine de travail comme l'indiquait Taskin en 2021.

Au niveau de la performance, il semble que la question divise les travailleurs interrogés. Certains ont le sentiment d'être plus performants lorsqu'ils télétravaillent, alors que d'autres se sentent plus performants en présentiel, lorsqu'ils travaillent dans les bureaux de l'entreprise. La performance en télétravail semble donc varier en fonction du type de profil concerné.

Cependant, le télétravail et plus globalement le travail hybride permet aux entreprises qui le pratiquent interrogées lors de l'analyse empirique, d'obtenir d'excellents résultats, ce qui indique que cette nouvelle manière de travailler semble faire ses preuves et amener un taux élevé de performance globale.

## **2. Le management de la performance**

Concernant le management de la performance et plus particulièrement les quatre sous-thèmes que sont l'autonomie versus le contrôle, la culture du résultat, des attentes et du feedback et un style de leadership adapté, tous les résultats des entretiens semi-directifs, qu'ils aient été effectués au sein de l'entreprise 1 ou de l'entreprise 2, convergent avec les données qui émanent de la revue de littérature.

Que ce soit au sein de l'agence de Louvain-la-Neuve (entreprise 1) ou au siège à Namur (entreprise 2), les managers ont avoué exécuter effectivement moins de contrôle et plus de délégation depuis le passage au travail hybride comme le suggéraient certains auteurs dans la littérature (Stocker et al., 2021 ; OIT, 2020 ; Coun, 2021).

Les employés ont confié qu'ils travaillaient dans un climat de confiance, disposant d'un degré d'autonomie élevé en travail hybride. Le développement et l'entretien d'une relation de confiance avec leur manager semble donc apporter de la motivation en environnement hybride. Il est important d'indiquer que cette transition au travail hybride dans un environnement de confiance et de délégation a été facilitée par le fait que les collaborateurs interrogés dans les deux entreprises disposaient déjà d'un important degré d'autonomie avant que le changement n'ait lieu.

Conjointement à cette diminution du contrôle et à l'augmentation de la délégation au sein des équipes qui travaillent en hybride, il semble que la culture du résultat se développe également dans les entreprises étudiées, conformément à ce qui est dit dans la littérature (Grzegorzczuk et al., 2020 ; Stocker et al., 2021 ; Coun, 2021). La gestion de la performance s'effectue donc par le biais d'une approche axée sur les résultats comme par exemple des KPI's ou d'autres objectifs de performance bien définis. Les managers organisent alors des réunions bilatérales avec leurs employés de manière mensuelle (entreprise 1) ou trimestrielle (entreprise 2) pour analyser les performances.

Le but étant, selon les managers interrogés, de pouvoir permettre à leurs collaborateurs d'avancer de leur côté, de manière plus autonome, tout en étant encadrés et guidés, notamment par des réunions plus régulières non-axées sur la performance, dans un but d'accompagnement.

Les managers interviewés lors des entretiens dans les entreprises 1 et 2 ont également expliqué que ces indicateurs de performance permettent aux employés d'avoir une vision claire sur le travail qu'ils doivent fournir. Il semble également que le fait de régulièrement donner et recevoir du feedback soit un élément important au développement de la motivation des collaborateurs, ce qui correspond à ce qui était indiqué dans la littérature (Aharouay, 2021, OIT, 2020). Pour ce faire, les managers donnent du feedback en travail hybride via divers outils comme notamment les mails, les appels vidéos ou certains outils de gestion de la progression. Le feedback a donc dû être beaucoup plus formalisé qu'auparavant lorsqu'ils ne travaillaient pas en mode hybride.

Cependant, les managers ont aussi confié avoir besoin de réunions et d'échanges informels en présentiel dans les bureaux de l'entreprise pour pouvoir donner du feedback, certains considérant ces échanges comme étant plus riches et plus humains qu'en distanciel.

Les employés interviewés se sentent motivés par cette forme d'accompagnement en travail hybride et sont heureux de pouvoir avoir des retours réguliers de la part de leur manager.

Il semble donc que le style de leadership exercé par les managers évolue avec le travail hybride. En effet, la littérature suggérait un style de leadership transformationnel pour les leaders, c'est-à-dire d'être un leader qui encourage ses collaborateurs à se développer individuellement et qui ne contrôle par leurs actions mais les guide et les accompagne par rapport à leurs objectifs (Coun, 2021).

Les données observées lors des entretiens reflètent également cette vision du leader. En effet, il semble qu'un leader motivant en travail hybride se rapproche plus du leader-accompagnateur que du leader qui contrôle. Un leader efficace en travail hybride sera donc proche de ses collaborateurs et les guidera vers la réalisation de leurs objectifs, tout en mettant l'accent sur les échanges et le relationnel et en ayant un rôle plus centré sur l'humain qu'auparavant. C'est d'ailleurs ce que proposent plusieurs auteurs dans la revue de la littérature (Avlani et al., 2021 ; Stoker et al., 2021 ; Coun, 2021).

Dans cette période de changement, certains managers insistent sur l'importance de rester à l'écoute et attentifs à leurs employés, surtout dans un cadre de travail hybride où certains collaborateurs travaillent en partie à distance.



### 3. La communication

Au niveau de la communication, il s'avère qu'une majorité des résultats observés, qu'ils proviennent des observations récoltées au sein de l'entreprise 1 ou au sein de l'entreprise 2, sont en concordance avec ceux de la littérature.

Tel que le prédisaient plusieurs articles issus de la revue de littérature (Cortellazzo et al., 2019 ; Roman et al., 2018 ; OIT, 2020), la communication a été fortement digitalisée au sein des entreprises lors du passage au mode de travail hybride. Ce sont notamment le développement et la mise en place de divers outils informatiques qui ont permis d'obtenir une e-communication efficace en travail hybride. En effet, les managers interrogés lors des entretiens dans l'entreprise 1 ont confié avoir utilisé beaucoup plus fréquemment des outils de e-communication comme Microsoft Teams ou Fuze, ils utilisent également les e-mails comme moyen de communication asynchrone. Les managers de l'entreprise 2 interrogés ont, quant à eux, utilisé fréquemment des outils comme Microsoft Teams, Skype ou encore Microsoft OneNote. Les managers interrogés indiquent qu'ils essaient d'être réactifs et présents via ces différents outils pour accompagner et aider, si besoin, leurs collaborateurs.

Une partie des échanges informels à distance s'effectue également via WhatsApp, Fuze ou certains canaux de discussions créés pour l'occasion sur l'application Microsoft Teams.

De plus, l'ensemble des managers interrogés indiquent qu'il est également extrêmement important de maintenir la communication en présentiel, les échanges en présentiel étant nécessaires pour entretenir de bonnes relations avec leurs employés et donc faire prospérer l'équipe. C'est d'ailleurs pour cette raison que les managers interviewés s'assurent d'être fréquemment présents dans les bureaux de façon à pouvoir discuter de manière non planifiée avec leurs collaborateurs.

Il est également important, selon eux, d'essayer de faire interagir les collaborateurs entre eux, que cela se fasse à distance ou en présentiel.

Selon les données collectées lors de la revue de littérature, les normes de communication vont évoluer avec la venue du travail hybride en entreprise (OIT, 2020) et c'est ce que les données obtenues lors de l'analyse empirique indiquent également. En effet, les managers ont dû formaliser, planifier et structurer les interactions en travail hybride, que ce soit pour des réunions professionnelles ou pour des échanges informels.

La plupart des réunions sont virtuelles, planifiées et organisées à l'avance, les managers sont très réactifs et disponibles pour leurs collaborateurs, de façon à pouvoir soutenir et accompagner les collaborateurs qui le souhaitent.

Contrairement à ce que proposait la littérature (Cortellazzo et al., 2019 ; OIT, 2020), les managers de l'entreprise 1 ne prévoient pas de plages de disponibilités mais bien la réactivité en tout temps. Ce qui est différent pour l'entreprise 2 où les managers prévoient certaines plages de disponibilités pour les employés qui auraient besoin d'échanger.

La plupart des communications sont également centralisées et rendues disponibles par les managers dans les outils de e-communication. De cette manière, les collaborateurs qui n'auraient pas eu accès à une information peuvent toujours la retrouver dans les outils comme le suggéraient les résultats de la revue de littérature. Il y a une certaine culture de l'information écrite qui s'installe en travail hybride et ce, dans le but de pouvoir laisser des traces pour que les informations restent accessibles. De plus, les collaborateurs peuvent directement réagir et communiquer à propos des informations sur les outils de e-communication.

Par exemple, les managers de l'entreprise 2 ont créé, dans l'outil OneNote, des onglets qui permettent de recenser des éléments clés pour certaines activités.

La caméra n'est pas obligatoire lors des calls vidéos, cependant les managers interrogés, que ce soit dans l'entreprise 1 ou 2, indiquent qu'ils essaient fréquemment d'encourager leurs collaborateurs à allumer leurs caméras, ce qui permet, selon eux, d'obtenir une collaboration plus complète et également de vérifier si tout va bien pour les employés à distance.

Globalement, les normes de communication ont évolué dans les deux entreprises, mais de façon plus significative au sein de l'entreprise 2. En effet, les managers interrogés dans l'entreprise 2 indiquent avoir mis en place beaucoup plus de réunions et autres moyens de communication de manière structurée et planifiée depuis le passage au travail hybride.

Contrairement à ce que propose la littérature (Coun et al., 2019), les managers n'ont pas mis en place de changements significatifs par rapport au partage des connaissances.

Les managers de l'entreprise 1 encouragent leurs collaborateurs à être inventifs et innovants, ils se rendent disponibles également pour écouter les potentielles idées de leurs collaborateurs. Ils organisent trimestriellement une réunion inter-bureaux pour le partage de connaissances mais, à part cela, il n'y a pas eu d'actions spécifiques concernant cet aspect de la communication.

Les managers de l'entreprise 2, quant à eux, ont mis en place un seul outil sur OneNote qui permet aux collaborateurs de pouvoir échanger des bonnes pratiques dans certains domaines d'activités, comme par exemple un guide écrit par des travailleurs expérimentés pour aider les nouveaux arrivants à bien démarrer dans l'entreprise.

#### **4. Le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise**

Pour ce qui concerne le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise, les résultats empiriques obtenus lors des entretiens semi-directifs convergent sur certains points avec les propos des auteurs scientifiques, mais ils divergent également sur d'autres points. Ce sujet est très certainement le sujet qui interroge et inspire le plus les personnes interrogées dans la cadre de ce mémoire puisqu'il a été longuement discuté et argumenté lors de chaque entretien.

Premièrement, en ce qui concerne la socialisation à distance dans un cadre de travail hybride, l'ensemble des managers interrogés confient qu'ils communiquent et échangent de façon plus régulière avec leurs collaborateurs depuis le travail hybride, ils essaient également de se rendre disponibles et réactifs pour leurs collaborateurs à distance. Les employés eux-mêmes expliquent également qu'ils ont beaucoup d'interactions à distance avec les différents acteurs de leur organisation et que cela renforce leur sentiment d'appartenance au groupe. Ils semblent donc, comme l'indique la littérature (McKinsey Quarterly, 2020 ; Aharouay, 2021), que le développement des échanges sociaux dans un environnement virtuel, via des appels vidéos, des mails, des stand-ups numériques, etc., soit important pour le développement et la motivation de chacun.

Cependant, contrairement à ce qui est suggéré dans la littérature (Cappgemini, 2020 ; Grzegorzczk et al., 2021), une grande partie des personnes interrogées, que ce soient des managers ou des employés, de l'entreprise 1 ou 2, ont exprimé un rejet des activités visant à renforcer la cohésion d'équipe et le développement des relations sociales à distance. Pour eux, les événements à distance visant à renforcer le lien social, comme les team buildings virtuels ou les pauses café virtuelles, ne sont pas utiles. Cela provoque même, chez certains, un sentiment de stress et de malaise.

Certains collaborateurs trouvent ces activités utiles seulement s'il n'est pas possible de les faire en présentiel, comme dans le cadre du télétravail obligatoire. Il semblerait que ces activités virtuelles soient dès lors un moyen pour maintenir le lien social en situation de « survie », mais

dans un cadre de travail hybride, l'ensemble des personnes interrogées souhaitent réaliser ce type d'évènement en présentiel et non à distance.

Deuxièmement, au fil des entretiens on remarque donc l'importance accrue pour les managers et les employés d'avoir des interactions en présentiel avec leurs collègues dans un modèle de travail hybride.

Les managers interrogés souhaitent réorganiser des évènements 'physiques' avec leurs équipes mais également à l'échelle du groupe. Plusieurs activités sont souvent citées comme les team buildings, les sorties restaurant ou drink, des soirées, etc.

Ce sentiment est également partagé par les employés de l'entreprise qui souhaitent participer, à nouveau, à ce genre d'évènements en présentiel avec leurs collègues. Ce type d'évènement participe à la bonne cohésion du groupe et au développement d'une atmosphère de travail saine. La difficulté pour les managers est, ici encore, de réussir à rassembler l'ensemble des collaborateurs sur le lieu de travail la même journée.

On remarque également que le lien social et la cohésion d'équipe se développent plus facilement en présentiel pour l'ensemble des personnes interrogées. En effet, les échanges dans les bureaux sont essentiels puisqu'ils permettent plus de connexion émotionnelle, plus d'empathie et de non verbal que les communications à distance (Fayard et al., 2021).

Beaucoup d'échanges informels se font donc sur place, par exemple lors d'une pause-café ou pendant un temps de midi.

Dès lors, les entreprises 1 et 2 ont réaménagé leurs bureaux en open spaces, ce qui rend le travail en entreprise encore plus propice aux interactions entre collègues, mais ils disposent également d'espaces permettant de développer le lien social : créativité, réunions, convivialité, détente, sport, ... comme suggéré dans la revue de littérature (Taskin, 2021). Le management en travail hybride impose également à ses employés un certain nombre de jours de présentiel obligatoires (2 à 3 par semaine en moyenne) afin de renforcer les interactions dans les bureaux de l'entreprise.

Troisièmement, en plus d'être propice aux échanges entre les collaborateurs, le réaménagement des bureaux de l'entreprise en open spaces, avec des espaces de détente et d'échanges permet également de renforcer l'adhésion des collaborateurs à la culture d'entreprise. En effet, comme le suggère la littérature, les bureaux de l'entreprise réaménagés deviennent également un espace culturel en travail hybride, les travailleurs ont dès lors accès à un ancrage social, des connexions et des collaborations plus fréquentes, mais également un apprentissage, par l'observation par exemple (Fayard et al., 2021).

Cependant, en ce qui concerne l'incorporation de la culture d'entreprise dans l'espace virtuel, les managers des deux entreprises de l'échantillon avouent ne pas avoir réellement développé cet aspect. Certains employés, notamment dans l'entreprise 2, avouent avoir des difficultés à conserver un image claire de la culture d'entreprise lorsqu'ils travaillent à distance, ils ont l'impression d'avoir perdu la vision de leur « Team Blue Spirit ».

En ce qui concerne les formations, un élément nouveau est apparu. Il est en effet important de signaler que les managers des deux entreprises de l'échantillon obligent les nouvelles recrues à venir plus fréquemment travailler pendant un certain laps de temps dans les bureaux de l'entreprise de façon à ce qu'ils observent, échangent avec d'autres collaborateurs et incorporent donc plus facilement la culture d'entreprise. Les collaborateurs interrogés ont un avis positif par rapport à cette obligation. Cet élément pourrait donc inspirer, à l'avenir, de futures recherches sur la formation des nouvelles recrues en travail hybride.

Dernièrement, le risque d'isolement des collaborateurs qui travaillent en distanciel est un risque sérieux pour les employés interrogés. A distance, ils peuvent se sentir plus facilement isolés et

éloignés des autres collègues comme indiqué dans la littérature (Coun, 2021 ; Aharouay, 2021). Cet isolement social peut entraîner une baisse de la motivation (Contreras et al., 2020) et parfois même le burnout.

Dès lors, ce risque est pris en compte par les managers interrogés. Les managers portent une attention particulière vis-à-vis de chacun de leurs employés.

Ils avouent être plus activement impliqués dans l'organisation des interactions entre collègues et dans la mise en avant de leurs collaborateurs. Beaucoup d'entre eux insistent sur l'importance, pour eux, d'être plus proches de leurs collaborateurs. Il est important de garder le contact et de régulièrement avoir des échanges avec chaque employé afin de pouvoir détecter le moindre problème. Les échanges en présentiel sont dès lors également très importants puisqu'ils permettent aux managers d'avoir un échange plus complet et plus humain avec leurs collaborateurs. Le management en travail hybride a donc besoin d'être, selon les managers l'échantillon, plus attentif, plus sensible aux autres et plus humain qu'il ne l'était auparavant.

Certains managers de l'échantillon avouent cependant que le sujet est parfois difficile à aborder avec leurs collaborateurs puisqu'il dépasse la frontière entre vie professionnelle et vie privée... L'isolement de certains collaborateurs peut en effet être lié à des événements externes au travail qui sont amplifiés par la distance avec leurs collègues.

## **PARTIE 6 : Conclusions**

### **1. Une réponse à la question de recherche**

Cette partie a pour objectif d'apporter une réponse à la question de recherche de ce mémoire. Pour rappel, la question de recherche est la suivante: « *Quel est, dans le cadre du travail hybride, l'impact du leadership, en particulier au niveau des trois composantes que sont le management de la performance basé sur la confiance, la communication proactive et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise, sur la motivation au travail des employés évaluée en utilisant la théorie de l'auto-détermination de Ryan & Deci ?* ».

L'ensemble des démarches suivies pour la réalisation de ce mémoire ont permis d'interroger un échantillon de répondants, composé de managers et d'employés de deux entreprises distinctes, et d'analyser les bonnes pratiques liées au leadership que les managers ont pu développer en travail hybride, ainsi que l'impact que celles-ci ont pu avoir sur la motivation des employés. En partant d'un cadre théorique et d'un modèle d'analyse établi sur base de la revue de littérature, des données empiriques issues d'entretiens semi-directifs effectués auprès des différents intervenants ont ainsi été collectées et analysées afin de pouvoir réaliser une comparaison par triangulation des données empiriques entre elles, mais aussi par rapport aux données collectées dans la revue de littérature. Le but étant de vérifier si l'hypothèse énoncée dans la question de recherche suite à la revue de littérature se vérifie, en tout ou en partie, dans la pratique, du moins dans les entreprises interrogées.

Afin de réaliser cette analyse, je me suis focalisé sur trois composantes (ensemble de pratiques) liées au leadership qui sont fréquemment citées dans la littérature relative au travail hybride, que sont : le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise. Les entretiens menés avec les managers m'ont permis comprendre quels changements ont été implémentés par ceux-ci au niveau de leur leadership suite au passage en mode hybride. Afin de pouvoir déterminer l'impact de ces pratiques de leadership sur la motivation des collaborateurs, j'ai également interrogé les employés des entreprises de l'échantillon par rapport aux trois besoins psychologiques de la théorie de l'autodétermination de Ryan & Deci que sont leur autonomie, la reconnaissance de leur compétence et leur sentiment d'appartenance sociale.

J'ai ensuite synthétisé toutes ces données dans une grille de résultats et ai procédé à une analyse détaillée par thèmes et sous-thèmes ainsi qu'à une discussion des résultats.

Vu la relative complexité de la question de recherche, je propose d'y répondre en trois parties, chacune étant liée à une composante importante du leadership.

Tout d'abord, il semble que le management de la performance basé sur la confiance soit un aspect important d'un leadership efficient et motivant en travail hybride. En effet, les données empiriques convergent avec celles qui émanent de la littérature, laissant se profiler plusieurs caractéristiques du leader qui reviennent de manière récurrente dans les entretiens. La culture du contrôle semble devoir laisser place à celle de l'autonomie des collaborateurs en travail hybride, et cela s'accompagne par une culture du résultat effective au sein des équipes. Le leader motive ses collaborateurs en étant disponible et en leur offrant des échanges et du feedback de manière régulière. Un leader motivant en travail hybride semble donc être un leader qui

accompagne plus qu'il ne contrôle, de manière plus humaine et plus attentive aux autres qu'il ne le fut auparavant.

Ensuite, la communication proactive semble être un aspect important du leadership efficient et motivant en travail hybride. La communication à distance et le développement des outils de e-communication ont permis de maintenir les échanges en travail hybride à un niveau élevé, ce qui a contribué à la motivation des collaborateurs. Les managers de l'échantillon semblent être régulièrement disponibles et réactifs via ces outils mais également en présentiel pour leurs employés. Les normes de communication évoluent, à différents rythmes, suivant l'entreprise en travail hybride. Les collaborateurs sont motivés suite l'adoption de ces nouvelles normes de communication qui sont, selon eux, très utiles en travail hybride. En ce qui concerne le partage de connaissances, les avis divergent de la littérature puisqu'il n'est que peu reconsidéré par les managers dans le mode hybride.

Enfin, le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise est le sujet lié au leadership qui suscite le plus de débats au sein de l'échantillon, les avis étant parfois convergents et parfois divergents. En effet, tel que la littérature le suggère, il est extrêmement important que les managers continuent de développer les relations sociales et la culture d'entreprise au sein de leurs équipes et encore plus en travail hybride. Seulement, la façon dont le sentiment d'appartenance sociale de chacun est développé varie en fonction l'individu. La plupart des personnes interrogées expriment un rejet des activités à distance visant à renforcer le lien social, comme des team-buildings virtuels ou des pause-café virtuelles. Ce type d'évènements suscite bien plus d'intérêt et de motivation au sein des personnes interrogées lorsqu'il sont organisés en présentiel ! La plupart des collaborateurs de l'échantillon souhaitent d'ailleurs participer à un plus grand nombre d'évènements « physiques » à l'avenir, qu'ils soient organisés en équipes ou à l'échelle du groupe.

C'est également pour cela, pour entretenir cette cohésion d'équipe et ce lien social que les managers imposent un certain nombre de jours de travail en présentiel obligatoires pour tous par semaine (en moyenne à raison de 2 à 3 jours/semaine).

Dans un cadre de travail hybride, il semble qu'il y ait un intérêt croissant pour les interactions sociales et autres échanges informels en présentiel. Les bureaux réaménagés en open spaces et proposant des espaces créatifs, pour le sport ou encore pour des activités collectives semblent également avoir un impact positif sur la motivation des travailleurs. La culture d'entreprise semble être également plus facilement incorporée par les employés lorsqu'ils viennent travailler en présentiel. Les managers imposent, dans ce sens, une plus grande fréquence de travail en présentiel aux nouvelles recrues pendant un certain laps de temps (les 6 premiers mois avec un seul jour de télétravail par semaine pour les nouvelles recrues de l'entreprise 1 par exemple). Cependant, une fois que certains collaborateurs se retrouvent en distanciel, ils semblent avoir plus de difficultés à incorporer la culture d'entreprise et à ressentir cet esprit de travail collectif. Les managers de l'échantillon n'ont, en effet, que peu développé la culture d'entreprise dans l'environnement virtuel.

Les managers confient être conscients et attentifs au risque d'isolement des employés qui télétravaillent. Pour ce faire, ils s'impliquent davantage dans l'organisation des interactions et dans la mise en avant de leur collaborateurs. De plus, ils insistent, à nouveau, sur l'importance d'être à l'écoute et humainement proches de leur collaborateurs, même si le sujet peut parfois s'avérer être délicat, étant donné qu'il se place sur la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

La réponse à la question de recherche est donc globalement assez positive, mais doit être quand même nuancée, en particulier sur les aspects liés aux contacts sociaux et à la culture d'entreprise.

Il est important d'indiquer que ces résultats ne sont pas forcément généralisables sur l'ensemble des employés puisqu'ils ont été recueillis auprès d'un échantillon de petite taille ne représentant pas forcément l'ensemble des profils de l'entreprise. Certains de ces résultats varient en effet selon le profil de l'individu interrogé. Chaque aspect du leadership ayant un impact différent sur l'individu selon la personne en question, sa situation ou encore ses attentes et ses besoins.

## **2. Les recommandations managériales**

Ce mémoire tente donc d'apporter, à son échelle, diverses pistes d'actions et de recommandations managériales qui pourront être utiles à l'avenir pour les managers qui travaillent avec des équipes dans un cadre de travail hybride. La crise sanitaire, encore bien présente lors de la réalisation de ce mémoire, et le développement rapide et intensif du télétravail en entreprise qui y est lié, ont bouleversé l'organisation du travail telle que nous la connaissons jusqu'à présent. L'histoire a déjà pu démontrer que derrière chaque grande crise ils existait tous un lot de leçons que l'on pouvait tirer pour le futur. Cette pandémie aura donc sans nul doute apporté également son lot d'apprentissages concernant le télétravail et plus particulièrement le travail hybride.

Il semble tout d'abord que le télétravail ait tendance à persister après la crise sanitaire, du moins dans les organisations qui le permettent. En effet, il semble que le travail hybride devienne la norme dans bon nombre d'entreprises après cette crise, la quasi-totalité des personnes interrogées préférant travailler sous une forme hybride mixant de manière équilibrée le télétravail et le travail en présentiel. Ceci semble donc confirmer cette New Way of Working déjà évoquée dans la littérature. Dans un modèle hybride, le télétravail effectué à raison de 2 à 3 jours par semaine semble être la situation qui impacterait le plus positivement la motivation des travailleurs, mais également la performance globale de l'entreprise.

Au niveau des recommandations managériales qui me paraissent être les plus importantes, je vais lister un ensemble de bonnes pratiques, chacune liée à une des composantes du leadership, qu'il serait utile de considérer à l'avenir pour motiver et dynamiser les collaborateurs travaillant dans un mode de travail hybride.

En ce qui concerne le management de la performance, il semble que les maîtres-mots soient l'autonomie et la confiance. En effet, je conseille aux managers travaillant en mode hybride de prôner l'autonomie des travailleurs dans une atmosphère de confiance. Le rôle du manager en travail hybride est donc un rôle d'accompagnateur, il établit, en accord avec l'employé, des objectifs clairs axés sur des résultats et donne ensuite régulièrement du feedback et du soutien au collaborateur. Le leader efficace et motivant en travail hybride est, dès lors, un leader proche de ses collaborateurs, qui les guide vers la réalisation de leurs objectifs, tout en mettant l'accent sur les échanges et le relationnel et en ayant un rôle plus centré sur l'humain qu'auparavant. Il accepte une « perte » de contrôle du fait de la confiance qu'il confère au collaborateur.

Au niveau de la communication, il est conseillé pour les managers de pratiquer une communication proactive avec leurs collaborateurs en travail hybride. Un manager efficace et motivant en travail hybride se rend régulièrement disponible pour ses collaborateurs aussi bien en télétravail dans l'environnement virtuel de l'entreprise, qu'en présentiel dans les bureaux. Il

est également important de développer des outils de e-communication efficaces en travail hybride comme notamment Microsoft Teams, Fuze, Skype ou encore Microsoft OneNote. Ces divers outils doivent être facilement compréhensibles pour les collaborateurs et également upgradés à mesure que l'activité de l'entreprise évolue. Il semble également important de développer les normes de communication de façon à ce que celles-ci soient parfaitement adaptées au travail hybride, notamment par rapport aux outils de e-communication, à la disponibilité de chacun ou encore aux modes de communication synchrone ou asynchrone. Un leader motivant en travail hybride veille à être disponible et réactif pour les collaborateurs qui souhaitent le rejoindre. Il motive également les collaborateurs à communiquer et échanger entre eux.

Un leader motivant développe et entretient les relations sociales et la culture d'entreprise au sein de ses équipes en travail hybride. Pour ce faire, il est conseillé d'imposer un certain nombre de jours de travail en présentiel obligatoires par semaine. En moyenne, on considère que 2 à 3 jours de travail en présentiel par semaine semble être la situation qui apporte le plus de motivation en travail hybride, cela renforce en effet la cohésion du groupe et l'esprit d'équipe des collaborateurs.

Le manager veille également à prendre connaissance de l'avis de chacun de ses employés par rapport aux interactions sociales à distance, celles-ci pouvant être sources de stress, parfois même de malaise chez certaines personnes. Il est d'ailleurs conseillé d'organiser les événements visant à renforcer le lien social en présentiel. De plus, en travail hybride, les interactions et les échanges qui s'opèrent sur place, dans les bureaux de l'entreprise ont une importance cruciale pour les collaborateurs. Il peut, dès lors, être utile de développer les espaces de l'entreprise de manière à ce qu'ils soient propices aux interactions et aux échanges informels comme en organisant par exemple l'espace de bureaux en open spaces ou en développant des espaces détente ou créatifs dans l'entreprise. En ce qui concerne l'incorporation de la culture d'entreprise, nous remarquons qu'elle est plus facilement palpable et percevable par les employés lorsqu'ils travaillent en présentiel. Dès lors, lorsque de nouvelles recrues sont engagées il peut être utile de leur imposer un taux de travail en présentiel plus élevé, notamment pour qu'ils puissent échanger et observer de manière à incorporer la culture d'entreprise. Le développement de la culture d'entreprise à distance semble encore assez compliqué à mettre en place.

Enfin, il est important pour les managers d'être plus attentifs à leurs collaborateurs en travail hybride. Ils doivent être conscients que le travail hybride comporte certains risques comme le risque d'isolement d'un employé. Un leader motivant porte donc une attention particulière à chacun de ses employés, il est plus à l'écoute, plus sensible et plus humain qu'il ne l'était auparavant.

### **3. Les contributions théoriques**

L'objectif de cette partie est de présenter les contributions théoriques qu'apporte ce mémoire à la littérature scientifique actuelle concernant le sujet du leadership en travail hybride. Il existe peu d'études récentes qui concernent spécifiquement le management en travail hybride. Pourtant, cette nouvelle manière de travailler amène tout un ensemble de nouveaux concepts très intéressants à étudier comme le e-leadership, la e-communication, le e-social, etc. C'est pourquoi il me semble pertinent et nécessaire d'approfondir encore les recherches dans ce domaine.

J'ai, pour ma part, dans ce mémoire, tenté d'apporter, à mon échelle, une contribution sur ce sujet et d'encourager également les futures recherches le concernant à l'avenir.



Ensuite, ce mémoire a été réalisé dans un contexte spécial puisque les entretiens semi-directifs de la partie empirique se sont déroulés dans une période de crise sanitaire. En effet, pendant une longue période, une partie importante des travailleurs est passée en télétravail obligatoire, ce qui a forcé une transition rapide vers ce mode de fonctionnement. Une fois que l'épidémie a diminué, ces mêmes travailleurs ont pu travailler dans un mode de travail hybride avant de devoir, à nouveau, télétravailler plus fréquemment en raison de la reprise de l'épidémie avec les variants Delta et puis Omicron. Lorsque les entretiens ont été réalisés dans le cadre de ce mémoire, les intervenants interrogés travaillaient dans un cadre de travail hybride, avec une fréquence de télétravail plus élevée que l'équilibre attendu, en raison de la reprise de l'épidémie. Ce timing est un avantage pour cette recherche puisqu'il a permis de pouvoir interroger des collaborateurs qui avaient vécu une expérience à haute intensité du travail hybride (4 jours de télétravail par semaine). Cela a permis notamment d'obtenir des analyses plus complètes de cette nouvelle manière d'organiser le travail. Le télétravail obligatoire a permis également de faire ressortir les aspects positifs de celui-ci aux yeux des collaborateurs le pratiquant mais également de faire ressortir les désavantages et même les dangers d'une fréquence de télétravail trop élevée.

De plus, des entretiens semi-directifs ont été effectués au sein de deux entreprises distinctes. Ces deux entreprises ont des points communs mais diffèrent également par rapport à certains aspects comme par exemple leur taille. L'analyse qualitative effectuée dans le cadre de ce mémoire a ainsi permis de réaliser une triangulation entre les données observées dans chacune des deux entreprises et les données collectées dans la littérature. En d'autres termes, en comparant les différentes observations obtenues il a été possible de vérifier si une même constatation était validée par plusieurs intervenants interrogés lors de différents entretiens, dans deux sociétés distinctes, et également de comparer ces résultats avec les données issues de la littérature, ce qui a enrichi l'analyse du sujet.

Finalement, le modèle d'analyse réalisé dans le cadre de ce mémoire est un modèle qui met en relation des composantes essentielles du leadership fréquemment analysées dans la littérature relative au travail hybride avec les trois besoins définis dans la Théorie de la motivation par autodétermination de Deci & Ryan que sont l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale.

Ce modèle d'analyse, qui a servi de base à mon travail de recherche, aura permis de faire le lien entre les pratiques de leadership et la motivation des travailleurs dans un cadre de travail hybride. Il peut donc éventuellement constituer, à son échelle bien entendu, une contribution aux futurs travaux de recherche sur le sujet.

#### **4. Les limites de l'analyse et les suggestions pour de futures recherches**

Cette dernière partie a pour objectif de présenter les potentielles limites du travail de recherche réalisé dans le cadre de ce mémoire, mais également de suggérer certaines pistes pour de futures recherches liées à cette thématique.

Premièrement, la partie empirique de ce mémoire a été basée sur un échantillon composé de 10 intervenants. Pour l'entreprise 1, l'échantillon est composé de 6 personnes et pour l'entreprise 2, l'échantillon est composé de 4 personnes. La détermination de cet échantillon a été faite en tenant compte des contraintes de temps et de disponibilité des personnes interrogées et en tenant compte de la situation particulière de crise sanitaire. J'ai également essayé de diversifier l'échantillon, en tenant compte, dans la mesure du possible, de critères distinctifs. Il est

cependant important d'être bien conscient que cet échantillon n'est pas assez représentatif que pour pouvoir en tirer des conclusions pour l'ensemble de la population concernée.

Deuxièmement, la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire est une méthodologie qualitative. Cette méthodologie a été volontairement choisie puisqu'elle permet d'obtenir des informations complètes et détaillées sur le sujet étudié. En effet, la méthode qualitative permet de réaliser des entretiens semi-directifs avec chaque intervenant, ce qui fait ressortir les ressentis de ce dernier. La compréhension est, dès lors, plus profonde. Cependant, cette méthode ne permet pas de faire ressortir des corrélations effectives. Ce type d'interprétation est également susceptible de biais de subjectivité.

Il me paraît dès lors intéressant de réaliser de futures recherches en prenant en compte un échantillon plus large et plus diversifié ou encore, en réalisant des études quantitatives qui complèteraient les analyses qualitatives.

Troisièmement, l'étude qualitative de ce mémoire a été réalisée sur deux entreprises, ce qui a permis notamment de réaliser une triangulation pour analyser les données collectées. Cependant, les résultats obtenus auraient pu être différents si les entretiens avaient été réalisés dans d'autres entreprises provenant notamment d'autres secteurs d'activité. Il serait dès lors sans doute pertinent de réaliser de plus amples recherches concernant cette thématique au sein d'entreprises d'autres secteurs ou de tailles différentes, de manière à pouvoir confronter les résultats. Il pourrait également être intéressant d'approfondir la recherche sur cette thématique en réalisant une analyse qualitative qui regrouperait un plus grand nombre d'entreprises.

Quatrièmement, il est important d'indiquer que les observations empiriques obtenues lors des entretiens semi-directifs de ce mémoire ont été obtenues durant une période de crise sanitaire, les entreprises étant encore en pleine transition vers un modèle de travail hybride équilibré. Cette période de COVID a potentiellement biaisé une partie des ressentis exprimés par les répondants, étant donné que ceux-ci étaient encore fortement influencés par leur situation en pleine pandémie lors des entretiens. En résumé, ni les managers, ni les employés interviewés ne disposaient du recul nécessaire pour pouvoir effectuer un constat sans être influencés par la période de télétravail imposée. Il serait dès lors opportun de réaliser de futures recherches complémentaires sur ce sujet lorsque la crise du coronavirus sera complètement terminée.

Enfin, le modèle d'analyse qui a servi de base à la partie empirique de ce travail de recherche et qui a été établi sur base des résultats de la revue de littérature a été volontairement limité pour des raisons de faisabilité, pour la variable 'leadership' à trois composantes bien spécifiques, et à l'utilisation, pour la variable 'motivation', des trois besoins identifiés dans la Théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan. Il serait intéressant d'approfondir cette recherche en utilisant ce modèle enrichi avec d'autres composantes du leadership et/ou d'autres théories sur la motivation.

Une dernière piste de réflexion qui me paraît intéressante pour de futures recherches est d'approfondir la question du maintien des relations sociales dans le cadre du travail hybride qui semble représenter, au vu des résultats de mon analyse, un grand challenge managérial pour le futur du travail en entreprise.

Cette crise sanitaire a été, comme ce fut souvent le cas dans le passé lors d'autres crises importantes, un élément révélateur d'évolutions en cours, comme en l'occurrence ici le travail hybride, et accélérateur de transformations importantes. Il y aura un monde d'avant et un monde d'après. Le plus grand challenge de ces 'New Ways of Working', au-delà du maintien, voire de

l'augmentation de la performance des entreprises est, selon moi, de pouvoir maintenir des relations sociales riches et épanouissantes indispensables à la nature humaine. Espérons que les mondes académiques et professionnels arriveront à relever ce défi essentiel pour notre société dans les années à venir...

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles scientifiques

- Aharouay, S. (2021). Remote motivation of virtual teams: exploratory study. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 3(1), 74–83. Retrieved from <https://techniumscience.com/index.php/technium/article/view/2630>
- Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different ? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.  
<https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Avlani, A., & Charalampous, M. (2021). “Exploring the Significance of Remote Leadership Competencies in the Virtual Workplace: A Systematic Literature Review”. juin 2021. *advance.sagepub.com*, <https://doi.org/10.31124/advance.14781744.v1>.
- Avolio, B. J., Sosik, J.J., Kahai, S.S., Baker, B. (2014) E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly* 25(1): 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bargau, M. A. (2015). Leadership versus Management. *Romanian Economic and Business Review*, 10(2), 181-188. [https://www.rebe.rau.ro/REBE\\_10\\_2\\_2015.pdf#page=181](https://www.rebe.rau.ro/REBE_10_2_2015.pdf#page=181)
- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Ind and Commercial Training*, 38(3), 116–121. <https://doi.org/10.1108/00197850610659364>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2008). E-Leadership and Virtual Teams. *IEEE Eng. Manag. Rev.*, 36(1), 79–79. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490142>
- Chiniara, M. (2019). « Par quels mécanismes le leadership-servant influence-t-il la performance individuelle et d'équipe? : une étude des effets médiateurs de la satisfaction des besoins psychologiques et des processus relationnels de groupe » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en psychologie. <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/12620>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond : What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World : A Review. *Frontiers in Psychology, 10*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Coun, M. J., Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). ‘Let’s share ! ’ The mediating role of employees’ self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal, 37*(4), 481-491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
- Coun, M. J. (2021). New Ways of Working: Empowering HRM practices and the missing link of leadership. Open Universiteit.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), « A motivational approach to self : integration in personality », Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.237-284.
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*. Published. <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>
- Fomenky, N. F. (2015). The Impact of Motivation on Employee Performance. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 10*(1), 332-336.  
[https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/295920937\\_Internacionalizacion\\_empresarial\\_caracteristicas\\_gerenciales\\_y\\_metodos\\_aplicados\\_una\\_revision\\_analitica/links/56d0df6b08ae85c823487978/Internacionalizacion-empresarial-caracteristicas-gerenciales-y-metodos-aplicados-una-revision-analitica.pdf#page=360](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/295920937_Internacionalizacion_empresarial_caracteristicas_gerenciales_y_metodos_aplicados_una_revision_analitica/links/56d0df6b08ae85c823487978/Internacionalizacion-empresarial-caracteristicas-gerenciales-y-metodos-aplicados-una-revision-analitica.pdf#page=360)
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic : Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gatt, G., & Jiang, L. (2020). Can Different Types of Non-Territorial Working Satisfy Employees’ Needs for Autonomy and Belongingness ? Insights From Self-Determination Theory. *Environment and Behavior, 53*(9), 953-986.  
<https://doi.org/10.1177/0013916520942603>

- Grzegorzcyk, M., M. Mariniello, L. Nurski and T. Schraepen (2021). 'Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work', Policy Contribution 14/2021, Bruegel
- Hansez, I., Taskin, L., & Thisse, J. F. (2021). Numéro 164 - Juin 2021. *Regards économiques*. Published. <https://doi.org/10.14428/regardseco/2021.06.08.01>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-481. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0136>
- Hussain, J., Saeed, M. Z., Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance and Turnover in Pakistani Educational Institutes. *Journal of Education and Practice*, 9(16), 87-95. <https://core.ac.uk/download/pdf/234641696.pdf>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170. [https://www.researchgate.net/profile/Ruth-Kanfer/publication/232564768\\_Motivation\\_Theory\\_and\\_Industrial\\_and\\_Organizational\\_Psychology/links/0c960535896a2b32e3000000/Motivation-Theory-and-Industrial-and-Organizational-Psychology.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ruth-Kanfer/publication/232564768_Motivation_Theory_and_Industrial_and_Organizational_Psychology/links/0c960535896a2b32e3000000/Motivation-Theory-and-Industrial-and-Organizational-Psychology.pdf)
- Laborie, C., Abord de Chatillon & E., Bernard, N. (2021). « Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager ? ». Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ? AGRH2021.
- Louche, C. (2019). Chapitre 6. La motivation au travail. *Psychologie sociale des organisations*, 91-106.

- Madlock, P. E. (2018). The Influence of Leadership Style on Telecommuters in the Insurance Industry: A Contingency Theory Approach. *JLAE*, 15(2).  
<https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.645>
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.  
 Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/situational-transformational-transactional/docview/1548766781/se-2>
- Meunier, B. (2019). Cours de Stratégie et Leadership proposé à l'Unamur.
- Monette, V., & Matte, R. (2002). La motivation au travail : à qui la responsabilité ? *CRHA*.  
 Published. <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2002/10/la-motivation-au-travail-a-qui-la-responsabilite>
- Mourão, L., da Silva Abbad, G. & Legentil, J. (October 25th 2021). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic [Online First], IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.100634. Available from:  
<https://www.intechopen.com/online-first/79112>
- Oluwayomi A. Mr. (2018) "The Impact of Motivation on Employee Performance in Selected Insurance Companies in Nigeria.," *International Journal of African Development: Vol. 5 : Iss. 1 , Article 5*.  
 Available at: <https://scholarworks.wmich.edu/ijad/vol5/iss1/5>
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M. H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities : Managing and Delivering Service in Turbulent Times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329-353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>
- Paillé, P. (2007). Chapitre 15. La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité.  
 Issus du Livre Problèmes Sociaux : Théories et méthodologies de la recherche, Tome

III, de Henri Dorvil.

[https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=T4LE0vFQcf0C&oi=fnd&pg=PA409&dq=méthodologie+qualitative&ots=leGxU8U9y5&sig=UOOvb-AzXuPI0e8SX9ZZ\\_CMaSUK&redir\\_esc=y#v=onepage&q=méthodologie%20qualitative&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=T4LE0vFQcf0C&oi=fnd&pg=PA409&dq=méthodologie+qualitative&ots=leGxU8U9y5&sig=UOOvb-AzXuPI0e8SX9ZZ_CMaSUK&redir_esc=y#v=onepage&q=méthodologie%20qualitative&f=false)

Pesqueux, Y. (2020). A propos des théories du leadership. Archives-ouvertes. Doctorat. France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246v3>

Roman, A. V., van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications : An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>

Roussel, P. (2000). La motivation au travail – concept et théories. *Les Notes du LIRHE*, note n°326, Université Toulouse I – Sciences sociales, 2000. <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>

Sands, L. (2021, 2 novembre). *What are motivation theories?* <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/employee-engagement/what-are-motivation-theories>

Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>

Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Front. Psychol.*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19 : On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805182110074. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>



- Subramony, M., Groth, M., Hu, X. J., & Wu, Y. (2021). Four Decades of Frontline Service Employee Research : An Integrative Bibliometric Review. *Journal of Service Research*, 24(2), 230-248. <https://doi.org/10.1177/1094670521999721>
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. Dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques*, Numéro 164, 13-19.
- Thisse, J.-F. (2021). Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? Dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques*, Numéro 164, 4-12
- Van der Heijden, B. I. J. M., Peters, P., & Kelliher, C. (2014). New ways of working and employability. Towards an agenda for HRD. In R.F. Poell, T.S. Rocco, & G.L. Roth (Eds.). (2014). *The Routledge Companion to Human Resource Development* (pp. 542-551). London, UK: Routledge.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership : identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. *Quality - Access to Success*, 22(184). <https://doi.org/10.47750/qas/22.184.13>

### Articles de presse

- BX1 (2021) La Commission européenne veut réduire ses bureaux bruxellois d'ici 2030, BX1 Media de Bruxelles, Avril 2021  
<https://bx1.be/categories/news/la-commission-europeenne-veut-reduire-ses-bureaux-bruxellois-dici-2030/>
- BX1 (2020): Proximus diminuera de moitié la taille de son siège, un déménagement est possible, BX1 Media de Bruxelles, Décembre 2020

<https://bx1.be/categories/news/proximus-va-diminuer-de-moitie-la-taille-de-son-siege-un-demenagement-possible/>

L’Echo (2021) : La Commission européenne va quitter la moitié de ses bâtiments, L’Echo, Avril 2021

<https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/bruxelles/la-commission-europeenne-va-quitter-la-moitie-de-ses-batiments/10301152.html>

Lesoir (2021) – Références : 4 avantages du travail hybride, lundi 4 octobre 2021 par Julie Delcourt. <https://references.lesoir.be/article/4-avantages-du-travail-hybride/>

RTBF (2021): Télétravail : les entreprises s’adaptent et s’organisent pour l’avenir, RTBF Juin 2021

[https://www.rtf.be/info/economie/detail\\_teletravail-les-entreprises-s-adaptent-et-s-organisent-pour-l-avenir?id=10774902](https://www.rtf.be/info/economie/detail_teletravail-les-entreprises-s-adaptent-et-s-organisent-pour-l-avenir?id=10774902)

RTBF (2021) Succès du télétravail : A Bruxelles, Proximus pourrait renoncer à ses tours du quartier nord, Novembre 2020

[https://www.rtf.be/info/regions/detail\\_succes-du-teletravail-proximus-pourrait-renoncer-a-ses-tours-du-quartier-nord?id=10625593](https://www.rtf.be/info/regions/detail_succes-du-teletravail-proximus-pourrait-renoncer-a-ses-tours-du-quartier-nord?id=10625593)

The Guardian. (2013). What's the difference between leadership and management?. Available at <https://www.theguardian.com/careers/difference-between-leadership-management>

Wework – Ideas (2021) : Avantages et inconvénients du modèle des lieux de travail hybride.

Le 6 avril 2021 par Steve Hogarty. Disponible sur : <https://www.wework.com/fr-FR/ideas/workspace-solutions/hybrid-workplace-advantages-disadvantages>

## **Rapports**

Accenture (2021) : The Never Normal New ways of working beyond the crisis, Accenture 2021

[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-152/Accenture-Final-Remote-Working-POV-April-2021.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-152/Accenture-Final-Remote-Working-POV-April-2021.pdf)

BCG & ANDRH (2020) : COVID: Le future du travail vu par les DRH, BCG & ANDRH, Juin 2020

- <https://www.andrh.fr/actualites/1093/le-teletravail-post-covid-vu-par-les-drh-resultats-enquete-andrh-bcg>
- BDO (2021) : Enquête 2.0 – 8 Belges sur 10 apprécient toujours autant le télétravail, Le bureau de conseil belge BDO, Mai 2021
- <https://landing.bdo.be/fr/white-papers/enquete-teletravail-2021/#download>
- Cap Gemini (2020) : The Future of work: From remote to hybrid, Cap Gemini Research Institute, 2020
- <https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>
- Deloitte (2021) : Enquête télétravail 2021, Où en est la Suisse après la pandémie du COVID 19 Deloitte, Mars 2021
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/about-deloitte/deloitte-ch-r%C3%A9sultats-de-l%27enqu%C3%AAt%C3%A9-travail.pdf>
- Deloitte (2020) Remote work – The new norm, Deloitte, Juin 2020
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gh/Documents/human-capital/gh-remote-work-the-new-normal.pdf>
- Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- McKinsey Quarterly, Alexander, A., de Smet, A., & Mysore, M. (2020, juillet). *Reimagining the post pandemic workforce*. McKinsey & Company.
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>
- OBERGO, Lasfargue, Y., & Fauconnier, S. (2018, mai). *Enquête « Impacts du télétravail 2018 »* (N° 5). <https://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/inline-files-two/2018-05-16%20OBERGO%20-%20Rapport%20enquete%20T%C3%A9l%C3%A9travail%202018.pdf>
- Organisation Internationale du Travail - OIT (2020) : Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après - Guide pratique, 2020

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

SD Worx. (2020). Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première fois.

<https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois>

SPF Mobilité (2018) : SPF Mobilité et Transports (2018). Chiffres clés du télétravail en Belgique. Direction générale Politique de Mobilité durable et ferroviaire Direction Mobilité – Service Études et Enquêtes.

[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)

SPF Mobilité et Transports (2020). 22% des personnes qui font du télétravail en font encore tous les jours.

[https://mobilit.belgium.be/fr/nouvelles/nieuwsberichten/2020/22\\_des\\_personnes\\_qui\\_font\\_du\\_teletravail\\_en\\_font\\_encore\\_tous\\_les\\_jours](https://mobilit.belgium.be/fr/nouvelles/nieuwsberichten/2020/22_des_personnes_qui_font_du_teletravail_en_font_encore_tous_les_jours)

SurveyMonkey – CNBC (2020) : Workforce Happiness Index : May 2020

<https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-may-2020/>

Union européenne (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, Science for policy brief,

[https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)

## Ouvrages

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives* (PUF éd.). « Que sais-je ? », p.126.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Koninklijke Van Gorcum.
- Bass, B. M. & Stodgill, R. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*, 3<sup>rd</sup> edition, New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston.
- Blanchard, K. H. & Hersey, P. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. et Weick, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Deci E.L., Ryan R.M. et Williams G.C. (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Supérieur.
- Lewin, K. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership : Theory and Practice* (8<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications, Inc.

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Management - L'essentiel des concepts et pratiques*. Eyrolles.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century* (Reprint éd.). Praeger.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*, New York free Press.

Tolman, E.C. (1932), *Purposive behavior in animals and men*, New York, Century Co.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherches en sciences sociales* (5<sup>e</sup> éd.). Dunod.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.

Yukl, G. A. (2013) *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> Edition, Pearson.

<http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>

## ANNEXES

### Annexe 1 : Tableau comparatif - Leadership versus management.

Process	Management	Leadership
<b>Vision Establishment</b>	Plans and budgets Develops process steps and sets timelines Displays impersonal attitude about the vision and goals	Sets direction and develop the vision Develops strategic plans and achieve the vision Displays very passionate attitude about the vision and goals
<b>Human Development and Networking</b>	Organizes and staffs Maintains structure Delegate responsibility Delegates authority Implements the vision Establishes policy and procedures to implement vision Displays low emotion Limits employee choices	Align organization Communicates the vision, mission and direction Influences creation of coalitions, teams and partnerships that understand and accept the vision Displays driven, high emotion Increases choices
<b>Vision Execution</b>	Controls processes Identifies problems Solves problems Monitor results Takes low risk approach to problem solving	Motivates and inspires Energizes employees to overcome barriers to change Satisfies basic human needs Takes high risk approach to problem solving
<b>Vision Outcome</b>	Managers vision order and predictability Provides expected results consistently to leadership and other stakeholders	Promotes useful and dramatic changes, such as new products or approaches to improving labor relations

Tableau comparatif intitulé « Comparison of Management and Leadership Process Differences in the workplace » (Kotterman, 2006) issu de l'article Leadership versus Management de M. A. Bargau paru en 2015.

**Annexe 2 : La grille managériale de Blake et Mouton.**

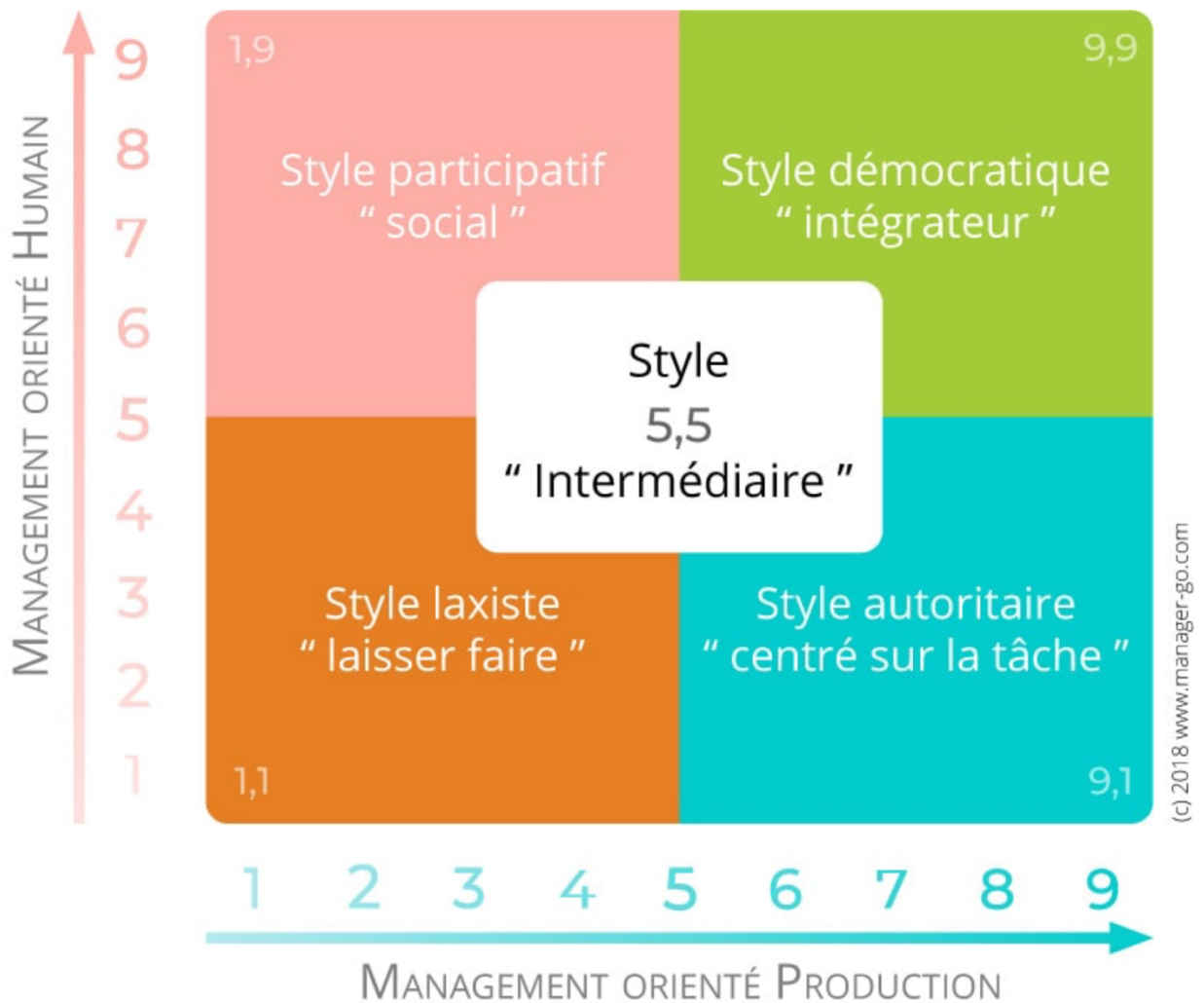


Figure issue de la Fiche Pratique « Manager – Go ! » : <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>



**Annexe 3 : Figure du modèle du leadership situationnel de Hersey & Blanchard reprenant les quatre styles de leadership : diriger, persuader, participer et déléguer.**

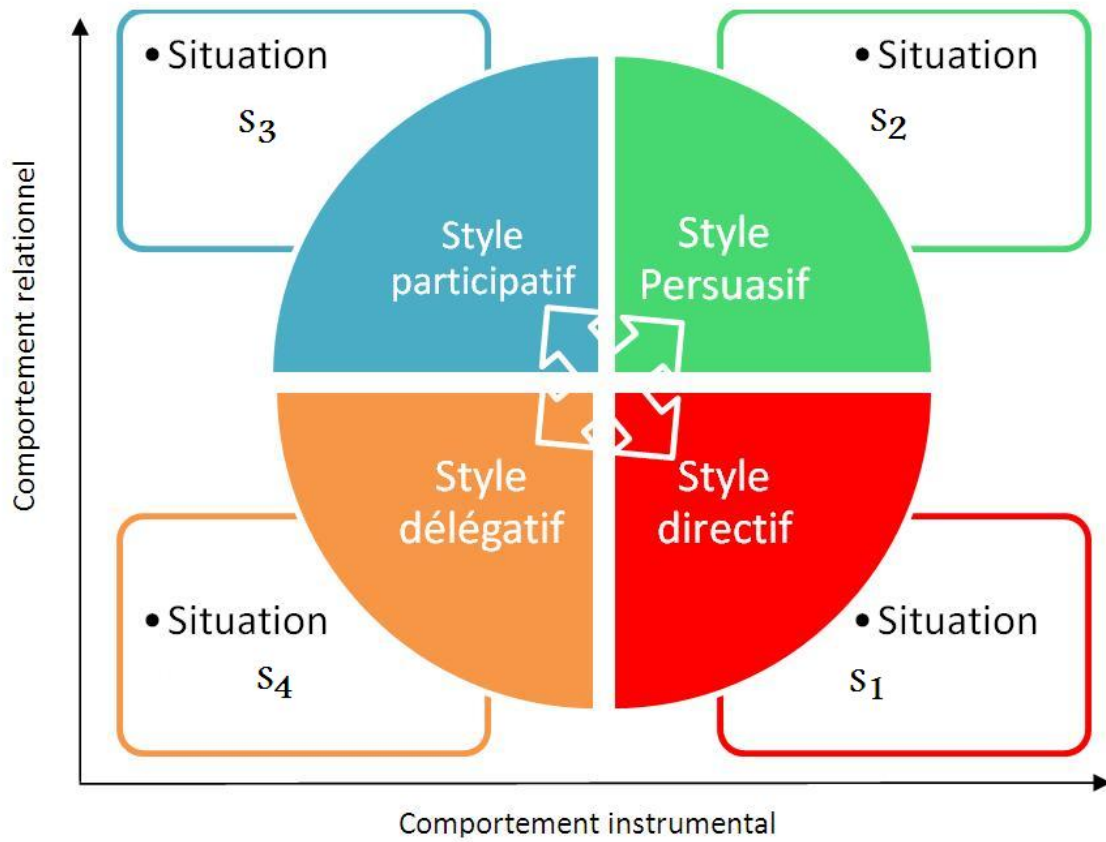


Figure issue de l'article Wikibéral sur le modèle Hersey-Blanchard.  
[https://www.wikiberal.org/wiki/Modèle\\_Hersey-Blanchard\\_du\\_leadership\\_situationnel](https://www.wikiberal.org/wiki/Modèle_Hersey-Blanchard_du_leadership_situationnel)

## **Annexe 4 : Analyse complète des théories de la motivation au travail**

### **Introduction**

Les théories de la motivation sont utilisées dans beaucoup de domaines de recherche mais elles sont également très importantes pour la recherche en management car elles permettent aux leaders d'obtenir un cadre d'étude pour comprendre comment ils peuvent agir sur la motivation de leurs collaborateurs dans un certain environnement de travail (Sands, 2021).

Il existe un nombre important de théories de la motivation au travail qui sont traitées dans la littérature scientifique. Avec les recherches de Campbell et al. (1970) la taxinomie<sup>8</sup> des théories de la motivation comportait les théories de contenu et les théories de processus. Les théories de contenu tentent de repérer les variables qui poussent un individu à agir et les théories de processus tentent de repérer les mécanismes par lesquels l'individu est amené à agir (Louche, 2019). Ensuite, les recherches ont évolué et des découvertes plus récentes ont amené à de nouvelles taxinomies des théories de la motivation. En 1990, Ruth Kanfer propose une taxinomie intégrant les dernières avancées des théories de la motivation qui repose sur trois paradigmes : celui des besoins – mobiles – valeurs (1), celui du choix cognitif (2) et celui de l'autorégulation – métacognition (3). Pour le paradigme des besoins – mobiles – valeurs (1) les théories de la motivation cherchent à examiner les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement, et tentent de relier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement de l'individu. En ce qui concerne le paradigme du choix cognitif (2), le raisonnement se base sur le fait que le comportement d'un individu se détermine par la valeur subjective des buts qu'il poursuit et également de par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés (Tolman, 1932 ; Lewin 1936). Et finalement pour le paradigme de l'autorégulation – métacognition (3), les théories de la motivation cherchent à étudier les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs d'un individu lorsqu'il souhaite atteindre des objectifs. L'individu fait un choix et ensuite des processus cognitifs et affectifs vont guider son comportement pour qu'il atteigne l'objectif (Roussel, 2000).

Dans le but de parcourir cette taxinomie, j'ai choisi de présenter trois théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations du travail, chacune étant propre à un des paradigmes de la taxinomie des théories de la motivation définie par Kanfer.

Pour les théories des besoins – mobiles – valeurs, je vais présenter la pyramide des besoins de Maslow, ensuite, pour les théories du choix cognitif, je vais présenter la théorie des attentes de Vroom et enfin, pour les théories de l'autorégulation – métacognition, je vais présenter la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.

### **La pyramide des besoins de Maslow (1943)**

Une des théories de la motivation les plus connues et influentes dans les organisations est la pyramide des besoins du psychologue Abraham Maslow (1943).

Maslow cherche à comprendre ce qui peut motiver un individu. Il part alors du principe qu'un individu dispose d'un ensemble de besoins forts et que la motivation de cet individu est suscitée par sa volonté à satisfaire des besoins. Une fois qu'un individu dispose d'une certaine volonté il va agir et se motiver. Dans sa théorie, Maslow met en évidence cinq groupes de besoins

---

<sup>8</sup> La taxinomie ou taxonomie est une science qui a pour but de décrire les organismes vivants et de les regrouper en entités appelées taxons de manière à pouvoir les identifier, les décrire puis les nommer et enfin les classer. Ce concept de taxinomie s'étend maintenant à d'autres sciences comme les sciences humaines et sociales, les sciences de l'information ou encore l'informatique.

fondamentaux que chaque individu hiérarchise de façon pyramidale selon un ordre de priorité croissante : les besoins physiologiques (1), les besoins de sécurité (2), les besoins d'amour et d'appartenance (3), les besoins d'estime (4) et enfin le besoin d'accomplissement de soi (5) (auto-actualisation).

L'idée est la suivante : un individu est motivé à pouvoir assouvir un besoin tant qu'il ne parvient pas à le satisfaire. Lorsque cet individu parvient à assouvir ce besoin, il devient motivé par le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'individu puisse combler le cinquième niveau de la hiérarchie de la pyramide, celui du besoin de réalisation de soi. La pyramide des besoins fonctionne de telle manière qu'un nouveau besoin ne peut motiver un individu que lorsque les besoins des niveaux inférieurs sont satisfaits.

### **La théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (VIE) ou théorie des attentes de Vroom (1964)**

La théorie des attentes élaborée par le psychologue Victor Vroom (1964), contrairement à celle de Maslow, ne se focalise pas sur les besoins, mais elle relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.

La motivation est perçue comme étant une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'expectation ou l'attente (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). L'expectation (E) c'est la confiance qu'a un individu en ses capacités à pouvoir déployer les efforts pour atteindre l'objectif. *Est-ce que les efforts donneront de la performance ?* Cette valeur est mesurable sur une échelle de 0 à 1, une valeur de 1 représente alors une totale confiance de l'individu en ses capacités à atteindre le résultat souhaité.

L'instrumentalité (I) représente la croyance que l'individu a envers la gratification de ses performances. *Est-ce que la performance sera correctement rémunérée ?* Cette probabilité étant mesurable sur une échelle de 0 à 1.

Et la valence (V) dépend alors de la valeur attribuée à la récompense par l'individu, c'est la valeur que l'individu accorde aux gratifications qui lui sont proposées. *Est-ce que la récompense a de la valeur pour l'individu ?* Ces préférences sont mesurables sur une échelle de -10 à +10.

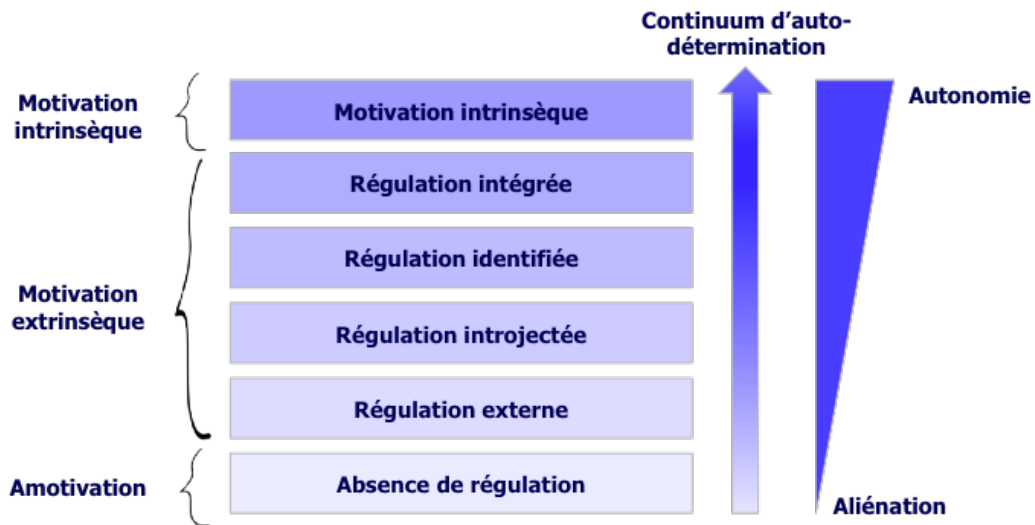
Cette théorie indique donc qu'un individu choisira d'adopter les comportements qui lui permettront d'avoir le plus de chances d'atteindre les résultats souhaités.

Lorsque toutes les composantes de cette théorie seront positives, alors l'employé sera motivé pour travailler et atteindre des résultats, la motivation étant évaluée comme la multiplication des valeurs attribuées par l'individu à l'expectation, l'instrumentalité et la valence liés à l'objectif.

### **La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1975)**

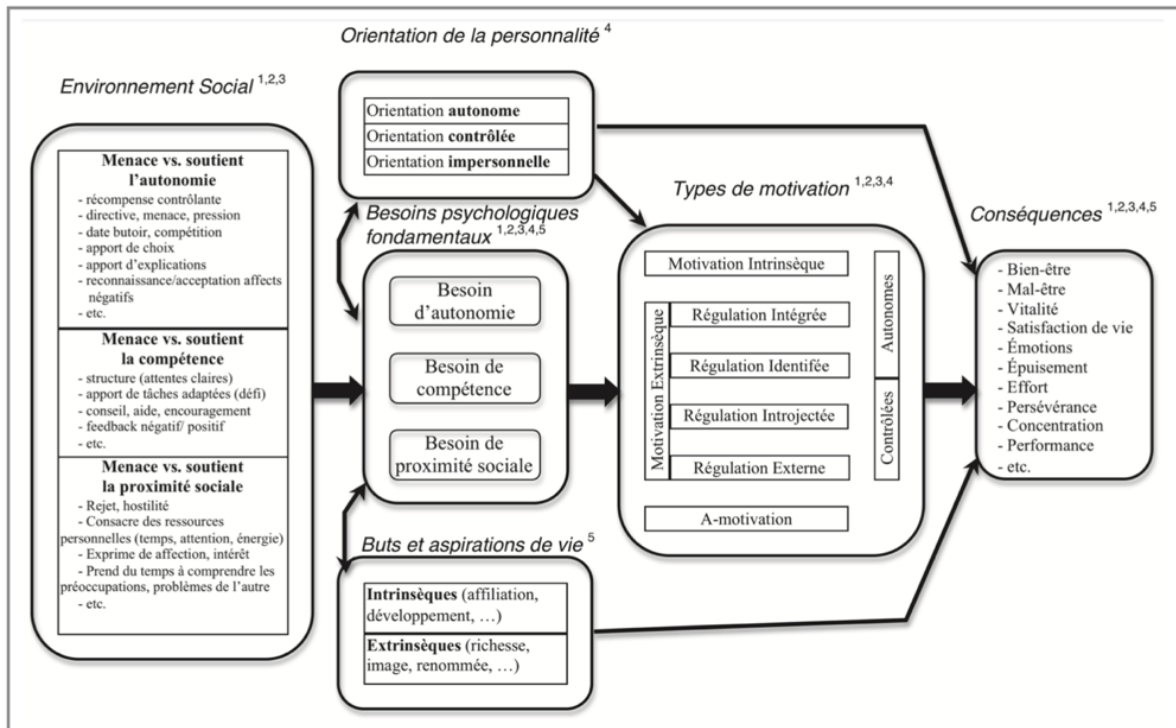
Cette théorie a été présentée dans le point 3.3 de la revue de littérature de ce mémoire.

**Annexe 5 : Figure représentative du continuum d’auto-détermination issue de la théorie de l’autodétermination de Deci & Ryan.**



Source : <https://www.codesign-it.com/publications/d-codesign-restitution-8>

**Annexe 5bis : Figure représentative de la théorie de l’autodétermination de Deci & Ryan.**



Source : Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., & Ryan, R. (2011). *Psychologie Positive : Chapitre 13 : Nourrir une motivation autonome et des*

*conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l’autodétermination.* De Boeck.

[https://www.researchgate.net/publication/256089059\\_Nourrir\\_une\\_motivation\\_autonome\\_et\\_des\\_consequences\\_positives\\_dans\\_differe\\_s\\_milieux\\_de\\_vie\\_les\\_apports\\_de\\_la\\_theorie\\_de\\_l'autodetermination](https://www.researchgate.net/publication/256089059_Nourrir_une_motivation_autonome_et_des_consequences_positives_dans_differe_s_milieux_de_vie_les_apports_de_la_theorie_de_l'autodetermination)

## Annexe 6 : Guide d'entretien

(Entreprise 1 – Bureau de Louvain -la-Neuve)

(Entreprise 2 – Siège de Namur)

### Partie 1 : Entretien semi-directif avec un manager

#### Étape 1 : Présentations

Bonjour,

Je me présente, Thomas Thiry, je suis étudiant en 2eme année de master en gestion à l'Unamur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et plus particulièrement sur le travail hybride.

La question de recherche de mon mémoire est la suivante : « **Quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un mode de travail hybride ?** ».

Pour réaliser cette recherche, je focalise mon analyse du leadership sur trois piliers, que sont : **le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise**. Et je cherche à comprendre les changements que le travail hybride a amenés par rapport à ces trois piliers du leadership et l'impact de ces changements sur la motivation au travail.

C'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser quelques questions relatives **aux pratiques de leadership que vous avez adoptées suite au passage en mode de travail hybride**

Les résultats de cet entretien seront présentés de manière anonyme dans mon mémoire et les informations que vous me communiquerez resteront confidentielles.

Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien afin de faciliter mon travail d'analyse ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez.

Puis-je tout d'abord vous demander de vous présenter (votre âge, les études que vous avez faites, le domaine dans lequel vous travaillez) ? Quelle fonction occupez-vous au sein de l'entreprise ? Depuis combien de temps ?

#### Étape 2 : Le leadership en travail hybride

##### Questions générales

A quelle fréquence pratiquez-vous le télétravail (en dehors des mesures temporaires imposées par le gouvernement) ? Depuis quand ? Cela concerne-t-il tout le personnel ou une partie de celui-ci ? Le choix des jours de télétravail est-il imposé ou librement choisi ?

Qu'est-ce que cela a changé pour vous ? Quels sont globalement vos ressentis positifs ou négatifs par rapport à ce mode d'organisation du travail ?

## Thème 1 : Le management de la performance

Quels principaux changements avez-vous mis en place concernant le management de la performance depuis le passage au travail hybride ?

Quels sont les outils/systèmes de **contrôle** de cette performance ? Sont-ils basés sur les **résultats** attendus ou plutôt sur la qualité/quantité des tâches réalisées et du travail/temps presté/fourni ? S'agit-il d'une mesure de contrôle individuelle et/ou d'équipe ?

Exercez-vous plus ou moins de **délégation** en travail hybride ? Si oui, à quel niveau ?

Avez-vous adapté les règles de travail suite au passage en travail hybride ?

Comment communiquez-vous votre **feedback** relatif à la performance de vos employés ? A quelle fréquence, via quels outils ?

Estimez-vous globalement que votre management en travail hybride est plus ou moins basé sur la **confiance** qu'auparavant ? Estimez-vous que le degré d'**autonomie** de vos employés a augmenté ou diminué suite au passage en mode hybride ? Quels sont les moyens mis en place pour que la **compétence des employés soit reconnue et développée** en travail hybride ?

## Thème 2 : La communication

Quels principaux changements avez-vous réalisés concernant la communication avec vos équipes depuis le passage au travail hybride ?

Quels **outils/médias de communication** utilisez-vous dans le cadre du travail hybride ? Quels types de communication sont réalisés **à distance versus en présentiel** ?

Privilégiez-vous plutôt des outils de communication **synchrones ou asynchrones**, pour quels types de communication ?

Via quels outils de communication donnez-vous du **support et du feedback** aux employés ?

Prévoyez-vous des **plages de disponibilités** pendant lesquelles vos employés peuvent vous contacter à distance sans avoir l'impression de vous déranger ?

(Existe-t-il des plages pendant lesquelles il est interdit de communiquer pour préserver la vie privée ?)

Avez-vous défini des **normes de communication** spécifiques au travail hybride ? (ex : règles établies pour dicter la façon dont on communique au sein de l'entreprise).

Quel **système/outil de partage de connaissances** utilisez-vous pour ? Comment favorisez-vous l'innovation/créativité en travail hybride, à distance et en présentiel ? (Existe-t-il des boîtes à idées ? , canaux de discussion, groupe, etc.)

## Thème 3 : Le social et la culture d'entreprise

Quels sont les moyens mis en place pour favoriser les contacts sociaux et interactions informelles au sein de votre entreprise en travail hybride ?

Les **contacts sociaux et interactions informelles à distance** sont-ils autorisés/favorisés et si oui, via quels moyens/dispositions ?

Les **contacts sociaux et interactions informelles dans les bureaux de l'entreprise** sont-ils autorisés/favorisés et si oui, via quels moyens/dispositions ?

Avez-vous pris des mesures particulières pour **détecter et mitiger le risque d'isolement** des employés en télétravail ?

Quels sont les moyens mis en place pour **maintenir et développer la culture d'entreprise** en travail hybride ? D'une part au niveau des communications à distance (ex : communautés numériques, team-buildings virtuels, canaux digitaux de communication sur la vision, mission etc) et d'autre part, au niveau des communications en présentiel dans les bureaux de l'entreprise (qu'est ce qui doit encore se faire sur place ?).

Estimez-vous que l'adhésion à la culture d'entreprise s'est améliorée/détériorée suite au passage en mode hybride ?

### **Étape 3** : Conclusion et pistes d'améliorations

Quel constat faites-vous à propos de l'efficacité des pratiques de leadership ainsi que de leur impact sur la motivation des travailleurs en travail hybride ?

Quelles seraient, selon vous, les principales améliorations à mettre en place ?

## **Partie 2** : Entretien semi-directif avec un employé

### **Étape 1** : Présentations

Bonjour,

Je me présente, Thomas Thiry, je étudiant en 2eme année de master en gestion à l'Unamur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et en particulier sur le travail hybride.

La question de recherche de mon mémoire est la suivante : « **Quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un mode de travail hybride ?** ».

Pour réaliser cette recherche, je focalise mon analyse du leadership sur trois piliers, que sont : **le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise**. Et je cherche à comprendre les changements que le travail hybride a amenés par rapport à ces trois piliers du leadership et l'impact de ces changements sur la motivation au travail.

C'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser quelques questions relatives à votre **motivation** suite au passage en mode de travail hybride. Ces questions porteront plus particulièrement sur votre **autonomie au travail**, la **reconnaissance de votre compétence** et votre **sentiment d'appartenance sociale**.

Les résultats de cet entretien seront présentés de manière anonyme dans mon mémoire et les informations que vous me communiquerez resteront confidentielles.

Puis-je tout d'abord vous demander de vous présenter (situation familiale, les études que vous avez faites, le domaine dans lequel vous travaillez) ? Quelle fonction occupez-vous au sein de l'entreprise ? Depuis combien de temps ?

## Étape 2 : La motivation en travail hybride

### Questions générales

A quelle fréquence pratiquez-vous le télétravail (en dehors des mesures temporaires imposées par le gouvernement) ? Depuis quand ? Le choix des jours de télétravail est-il imposé ou librement choisi ?

Qu'est-ce que cela a changé pour vous ? Quels sont globalement vos ressentis positifs ou négatifs par rapport à ce mode d'organisation du travail ?

### Thème 1 : L'autonomie au travail

Comment percevez-vous **votre autonomie au travail** depuis le passage au mode hybride ? Quels sont les pratiques/comportements liés au leadership qui ont un impact positif ou négatif sur votre autonomie au travail ? (outils/médias ; contrôle ; délégation ; confiance ; autonomie ; communication)

### Thème 2 : La compétence

Quelle est votre perception de votre **efficacité dans l'atteinte de vos objectifs** depuis le passage au travail hybride ? (est-ce que votre compétence est bien utilisée, que ce soit à distance ou en présentiel ?)

Estimez-vous que votre **compétence est reconnue** dans cet environnement hybride ? (mise en avant, feedback, etc.)

Quels sont les pratiques/comportements liés au leadership qui ont un impact positif ou négatif sur la perception de votre efficacité au travail et la reconnaissance de votre compétence ? (outils pour obtenir du support, feedback ; communication ; moyens/outils pour reconnaître et développer les compétences des employés)

### Thème 3 : L'appartenance sociale

Comment percevez-vous **l'évolution de vos contacts sociaux** au sein de l'entreprise suite au passage en travail hybride ?

Quels sont les pratiques/comportements liés au leadership qui ont un impact positif ou négatif sur la quantité et la qualité de ces contacts sociaux ?

(contacts à distance ; outils qui permettent d'avoir de l'informel à distance ; est-ce que le risque d'isolement des travailleurs à distance est détectable par les managers ? ; comment les travailleurs à distance sont-ils inclus au groupe en présentiel ?)

Estimez-vous que votre **adhésion à la culture d'entreprise** s'est améliorée/détériorée suite au passage en mode hybride ? ((Est-ce qu'il y a des outils qui vous semblent utiles au bon développement de la culture d'entreprise en travail hybride (communautés numériques, team-buildings virtuels, canaux digitaux de communication sur la vision, mission, etc..) est-ce que la culture d'entreprise est également présente dans l'environnement virtuel de l'entreprise ? ))



### **Étape 3** : Conclusion et pistes d'améliorations

Quel constat faites-vous à propos pratiques de leadership exercées en travail hybride et de leur impact positif ou négatif sur votre niveau de motivation ?

Quelles seraient, selon vous, les principales améliorations à mettre en place ?

## **Annexe 7 : Retranscription des entretiens semi-directifs effectués auprès des différents intervenants des entreprises 1 et 2.**

### *Interview E1 - Intervenant 1 (en italique dans le texte)*

Donc bonjour je me présente Thomas Thiry je suis étudiant en 2e année de master de gestion, je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire donc sur le télétravail et plus particulièrement sur le travail hybride.

Ma question de recherche donc liée à mon mémoire c'est « quelles sont les pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un environnement de travail hybride ? »

*Oui*

Donc pour réaliser cette recherche je me focalise sur 3 piliers pour le leadership donc le management de la performance premier pilier la communication et le social et les relations sociales enfin la culture d'entreprise et je cherche à comprendre les changements que le travail hybride a amené dans ses 3 piliers et l'impact que ça a eu sur la motivation des travailleurs en entreprise donc c'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives aux pratiques de leadership que vous avez adopté et euh les résultats de cet entretien seront bien évidemment anonymes et ils seront confidentiels. Donc acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

*Bien sûr !*

Nickel parfait et je vous remercie également pour le temps que vous m'accordez. Donc puis-je tout d'abord vous demander de vous présenter en quelques mots ?

*Oui donc moi c'est Jean-Christophe Noël je suis Branch Manager donc de Hays depuis maintenant 3 ans, je travaille chez Hays dans le milieu du recrutement depuis 11 ans. Je travaillais essentiellement dans le recrutement profil scientifique initialement avant de devenir effectivement voilà responsable d'abord de mon équipe puis bah de grimper jusqu'à une fonction finalement de Branch Manager ici depuis les 3 dernières années en fait tout simplement.*

Ok Ok, donc je vais vous poser des questions un peu générales par rapport au leadership euh donc voilà et le télétravail, le travail hybride. Donc à quelle fréquence pratiquez-vous le télétravail en dehors des mesures imposées actuellement ?

*Voilà donc en dehors des mesures, c'est ce que j'allais dire. Donc normalement on était repassés, avant les nouvelles mesures, à un mode de travail avec 2 jours de télétravail par semaine en gros.*

OK

*Avec 3 jours de présentiel et 2 jours de télétravail par semaine, avec un jour de présence imposée le lundi.*

OK

*Pour tout le monde en fait. L'idée étant évidemment d'avoir au moins un jour sur la semaine ou tout le monde était présent en même temps histoire de pouvoir assurer une cohésion on va dire de de l'équipe.*

OK. Et est-ce que le choix des jours de télétravail et enfin à part le lundi il n'est pas imposé, il est libre, totalement libre ?

*Non, il est totalement libre en fait pour les autres jours. Il y a juste le lundi qui est un jour obligatoire pour les meetings et la cohésion de l'équipe. Le reste c'est libre, tout le monde fait comme il veut, aussi forcément bah oui en fonction un peu de différents bureaux il y a des tendances toujours qui se dessinent avec très certainement voilà le mercredi et le vendredi comme jours phares pour faire du télétravail. Il y a en général très très peu de monde ici vendredi.*

OK. Et alors pour vous qu'est-ce que cela a changé donc le fait d'avoir, de travailler à la fois à distance à la fois sur place, enfin quels sont globalement vos ressentis positifs ou négatifs ?

*En tant que manager ou heu...*

En tant que manager !

*Je dirais bah clairement au départ de toute ces mesures on s'est retrouvés dans une situation où on ne sait pas très bien ce que ça allait changer donc c'était un peu l'inconnu bah forcé de constater qu'aujourd'hui j'ai l'impression qu'on est arrivés à une plus grande satisfaction de la plupart de nos de nos collaborateurs simplement parce qu'ils ont aussi bah la possibilité d'avoir un équilibre vie privée - vie professionnelle qui est beaucoup plus sain. Ils sont bah voilà forcément à la maison j'ai une équipe qui est quand même assez mature donc avec aussi des enfants et autres et donc forcément ça amène un confort de vie qui euh ouais qui est incomparable par rapport à ce qui se faisait avant. Et au-delà de ça je dirais l'implication euh forcément les gens travaillant à domicile pour évidemment ceux qui ont une très bonne conscience professionnelle ça pose aucun problème dans la mesure où l'investissement et parfois même supérieur à quand ils étaient ici sur place ou bah il considéraient toujours évidemment, dans leur journée, le temps de déplacement pour venir au travail, chose qui n'existe plus et donc qui permet aussi pour un certain nombre de personnes qui sont un peu plus éloignées du bureau de gagner parfois bah 1h, 1h30 sur leur journée donc forcément ils peuvent consacrer ça aussi parfois plus à du temps de travail ce qui n'était peut-être pas le cas auparavant.*

Ok, nickel et donc maintenant je vais parler un peu plus des piliers par rapport au leadership.

Donc, premièrement pour le management de la performance donc selon vous quels principaux changements ça, le fait de passer en mode de travail hybride a eu sur le... Comment est-ce que vous managez la performance en travail hybride du coup ?

*Bah en fait le souci ne s'est pas vraiment présenté. On a toujours été dans un management de la performance très anglais, on a une société anglaise donc forcément on a un management la performance qui est certainement défini par des KPI's. Certainement défini par un... bah bah on est dans des fonctions commerciales aussi donc forcément on a des Targets commerciales à atteindre. Mais ici l'idée c'est : on a toujours évidemment des indicateurs qui permettent de savoir quel est l'état du marché, quel est l'état de notre activité. Donc ça, que les gens soient sur place ou chez eux, ma foi tout est dans notre base de données, tout est calculé et donc fondamentalement ça n'a rien changé sur cet aspect-là parce que c'est du purement chiffré en fait.*

OK je veux dire individuellement vous n'avez pas l'impression de plus contrôler ou de donner justement plus de confiance, d'autonomie depuis qu'on est en mode hybride ?

*Je pense qu'il y a eu, certainement au début, c'est un peu, on va dire qu'on on était un peu les 2 camps qui se regardaient un peu en chien de faïence en fait au départ. En disant bah tiens les managers se posaient un peu la question, enfin toute l'équipe managériale se posait un peu la question de savoir comment les collaborateurs allaient réagir à ça et d'un autre côté les collaborateurs étaient un peu en train en mode « ouais est ce qu'on est on va être vraiment très épié sur notre manière de fonctionner sachant qu'on est full à la maison en fait ? » donc ça c'était vraiment pendant le premier look down. Mais je pense qu'assez rapidement il y a un climat de confiance qui s'est instauré en disant okay bah tu sais quoi ce n'est pas grave si tu ne réponds pas une fois je t'appelle tu ne me réponds pas ce n'est pas grave je ne t'espionne pas, je ne suis pas en train de contrôler ce que tu fais, si tu es au bureau ici c'est pareil en fait. Je pourrais t'appeler, tu n'es pas là parce que tu es allé te faire un café, peu importe. Je pense qu'il y eu assez rapidement une espèce de discours comme ça, de climat qui s'est instauré, un climat de confiance, en disant « ok les gars, pas de souci vous faites le travail de chez vous, on vous fait confiance ». Donc après, voilà, il s'agit de nouveau toujours d'arriver aux résultats mais ça a été très très nécessaire en tout cas au départ de poser les bases de ça.*

OK et du coup vous avez l'impression que vous, par exemple pour donner du feedback et cetera... enfin c'est possible autant à distance que sur place ? Ou il y a des différences ?  
*Ah non. Je pense après c'est toujours on reste assimilé au secteur des ressources humaines donc je dirais que voilà de manière générale c'est plus simple de donner un feedback de manière en face tout simplement que de le faire par vidéo parce qu'on manque quand même de feeling, d'impression en discutant comme ça par caméras interposées. Donc ouais je pense de manière générale qu'il y a une petite différence de feeling mais pas fondamentale pour donner un feedback qui parfois est relativement numérique et mathématique en fait tout simplement. En disant bah voilà : « l'activité n'est pas suffisante, les chiffres ne sont pas suffisants » ... « Ah ok voilà ». Je pense que ça se fasse en face-to-face ou par vidéo c'est kif-kif on va dire.*

OKOK je comprends et enfin je veux dire par rapport à ce que vos collaborateurs fournissent donc le travail qu'ils font : Est ce qu'il y a une différence dans la mise en avant de leurs compétences de ce qu'ils accomplissent etc. depuis qu'on est passé en travail hybride ?  
*Je ne pense pas, je ne pense pas forcément qu'on est enfin qu'il y ait une grosse différence par rapport à avant. Je pense que j'ai toujours aussi, je me suis toujours attelé en tout cas à essayer de récompenser par des compliments le travail effectué. Donc je ne pense pas qu'il y ait une vraie différence entre... Maintenant, je pense que oui évidemment il a fallu dans cette période travailler beaucoup peut être un peu plus sur la motivation des troupes parce que bah oui on était dans une incertitude économique qui faisait que bah la certitude se transmettait parfois au consultant et donc dans cette optique là il était plus que nécessaire pour les managers de bah de remotiver un peu les troupes en fait mais c'était plutôt lié je pense à l'incertitude économique.*

OKOK parfait maintenant je vais parler du 2e pilier donc par rapport au leadership donc la communication donc selon vous quels principaux changements vous avez mis en place concernant la communication avec vos équipes depuis le passage au travail hybride ?  
*Mais je pense qu'on est arrivé en fait simplement à... la communication à un peu switché en fait, donc c'est vrai qu'on en est arrivé à formaliser beaucoup plus souvent évidemment des réunions en fait. Là où bah auparavant ça pouvait faire aussi bêtement à la machine à café. Se dire « ok bah tiens, c'est quoi, tu en es où sur ce dossier-là ?... Voilà ». C'était relativement informel mais aujourd'hui on en est arrivé aussi à devoir formaliser ce genre d'interaction parce que bah forcément le fait d'être à distance ou de d'être bah moi en présentiel et un membre de l'équipe chez lui forcément tout doit être beaucoup plus planifié. Maintenant c'est clair qu'il y a aussi des moments où bah simplement je donne un coup de fil à un membre de l'équipe juste pour prendre des nouvelles simplement. Se dire « bah ok tu sais quoi ? comment ça va ? tout roule pour toi ? » et donc c'est bon là on revient dans une espèce de communication un peu plus informelle en fait. Mais voilà je dirais la grosse différence c'est plus effectivement dans la formalisation de tout. En fait, la plupart des choses doivent être planifiées.*

Et du coup par rapport à ces réunions qu'on essaie un peu de formaliser, vous avez un exemple de de fréquence à laquelle par exemple on se met des réunions ?  
*On a une réunion de d'équipe tous les lundis, qui est repassée en format numérique. Et en général j'essaie d'avoir une réunion avec chaque team une fois par semaine, histoire de débriefer plus spécifiquement sur l'activité de chacune de mes teams qui fonctionnent dans des spécialités différentes. Et donc forcément l'idée étant voilà de trouver des solutions qui sont peut-être un peu plus spécifique à leur business, là où la réunion du lundi est une réunion beaucoup plus générale où on, je communique évidemment des choses qui viennent de la direction et on a plus un échange à l'échelle du bureau, de possible enfin oui... un échange commercial de dire « il pourrait y avoir des possibilités pour l'une ou l'autre division » donc là on n'est plus dans un espèce d'échange à l'échelle de tout le bureau en fait*

*tout simplement. Et pour le reste ouais il y a quand même aujourd'hui c'est vrai que ça change un tout petit peu parce qu'avec ce mode de travail hybride, on réinstalle de temps en temps un peu plus ces relations informelles en fait simplement parce que bah voilà enfin j'essaye, moi en tout cas, en tant que responsable du bureau j'y suis, je suis là presque tous les jours et donc j'ai l'occasion évidemment de croiser l'un et l'autre pour pouvoir discuter un tout petit peu, de manière non planifiée on va dire !*

OK donc il n'y a pas de réunion euh à distance forcément enfin qui se déroule toutes les semaines avec chaque consultant ?

*Pas individuellement ça c'est quelque chose que je laisse à mes Teams Leaders en fait.*

OK

*J'ai des Teams Leaders qui, eux, font justement le taf par rapport à chacun des membres et donc là je leur donne aussi une certaine autonomie par rapport à ça, par rapport aux différents membres pour justement bah faire fonctionner leur petite équipe.*

OKOK et il n'y a pas de gros changement par rapport aux outils ou aux médias de communication depuis que vous êtes en mode hybride ?

*Mhhhh...*

Par exemple : on parle de l'informel et cetera... Est-ce que l'informel est un peu digitalisé ?

*Oui bien sûr, bien sûr, l'informel par la force des choses a été aussi digitalisé via des appels Teams, via des appels : on a un autre outil qui s'appelle Fuse et donc qui remplace en fait simplement l'appel téléphonique. Donc oui ces discussions informelles ont aussi par la force des choses été digitalisées d'une certaine manière. Parce que bah c'est digitalisé certains jours mais ça peut se faire en présentiel certains autres. Donc oui on est dans une espèce de mix aujourd'hui qui dépend un peu de... donc en gros je passe ma tête, je vois qui est là et je me dis « bah ok, tiens je peux avoir une discussion informelle ou non avec telle personne » et donc là je prends mon téléphone tout simplement.*

Ok et est ce qu'il y a certaines plages de disponibilité où on sait que on peut joindre les autres et cetera ou c'est un petit peu ?

*Non, il n'y a jamais rien de fixé. On a de toute façon une visibilité assez claire sur la disponibilité des gens euh forcément oui tous ces outils permettent de savoir aussi à quel moment les gens sont connectés ou non ou disponibles donc forcément ça donne directement un indicateur. C'est d'ailleurs quelque chose qui a assez fort changé on va dire par rapport à avant c'est clair que dans une position managériale bah voilà si à un moment donné je n'ai pas envie de discuter avec des gens ou j'ai envie de me concentrer sur un truc bah auparavant il suffisait juste de fermer la porte de mon bureau et c'était tranquille maintenant j'ai toujours des indicateurs de disponibilité sur tous les outils, qui permettent aussi savoir que si je suis disponible ou pas en fait donc ça c'est vrai que c'est quelque chose qui peut être changé aussi, même s'il y a toujours moyen évidemment de se mettre « busy » dans la plupart de ces outils mais voilà ça c'est peut-être quelque chose qui est assez différent.*

Il n'y a pas particulièrement de normes de communication qui ont changées ou qui ont évoluées avec la venue du travail hybride ? Par exemple certaines communications qui sont asynchrone où synchrone ?

*Ah on est en train de réfléchir aussi à des outils. On a mis en place en fait à l'échelle de Hays en fait une taskforce qui travaille justement sur la communication en fait parce que simplement c'est clair que il y a parfois des messages qui passent de la direction qui vont chez les managers et puis du coup bah il y a un dispatch qui est fait mais c'est vrai que c'est parfois un peu difficile de se dire que malgré tout ça en fait malgré le fait qu'il y a des communications qui soit faites, il y a certaines personnes qui manquent encore parce que ils étaient pas présents parce qu'ils avaient un jour de congé, peu importe mais il y a certains moments on se rend compte qu'il y a quand même un peu des ratés, de se dire « Ah tiens en fait cette personne n'avait pas cette info ». Et donc nous sommes en train d'essayer aussi de*

*mettre en place des plateformes via Teams notamment sur le groupe de Hays en fait de créer justement des espèces de doublons en fait d'avoir justement cette communication orale mais à côté de ça une communication écrite pour que tout le monde reçoive l'info, que l'info reste visible. Donc ça c'est vrai que c'est quelque chose qui a été mis en place euh donc avec simplement la communication orale qui est toujours faite en amont et puis derrière une espèce de reminder écrit pour justement ceux qui auraient peut-être manqué en fait cette info. Ah ok et du coup il y a est ce qu'il y a par exemple certains canaux pour le partage de connaissances et cetera donc pour qu'on puisse laisser cours à la créativité, l'innovation et cetera dans justement ces outils-là ?*

*Niveau partage de connaissances en fait on a plus souvent en fait le partage de connaissances se fait assez fort au sein même des divisions, de manière trimestrielle. On a un meeting qui est organisé avec tous les gens de la même division mais inter-bureaux et donc là on a une espèce de brainstorming en fait pour justement se dire « OK tiens quelles sont les problématiques ? Comment est-ce qu'on pourrait trouver des solutions à ça ? » donc là on a vraiment des meetings à l'échelle belge mais inter-bureaux en fait. Et là ce sont plus des brainstormings en fait, ça c'est vraiment quelque chose qui est important. Pour le reste on a une structure et également une direction qui sont relativement faciles d'accès donc c'est clair que s'il y a de la créativité, de l'innovation c'est clair que les discussions se font de manière assez simple en fait euh et c'est assez simple d'aller en discuter soit avec son manager, avec la direction, avec peu importe qui mais il y a une facilité de ce côté-là et une grosse disponibilité en tout cas pour le faire.*

Et les réunions dont vous parlez elle se font à distance je suppose ?

*Oui !*

OK

*On avait planifié de les refaire en présentiel mais c'est compliqué.*

OK parfait. Du coup je vais parler du 3e pilier, donc ce qui est au niveau des relations sociales et de la culture d'entreprise. Donc pour vous quels sont les moyens que vous avez mis en place pour pouvoir favoriser justement ces contacts sociaux depuis qu'on est passés au mode de travail hybride ?

*Ben on essaye en fait, c'est clair que ça c'est quelque chose sur lequel moi je m'attèle pas mal en fait c'est justement c'est travailler à la cohésion c'est vrai que bah au-delà de des difficultés qu'on a eu à maintenir un Team soudé forcément dû à l'éloignement au départ ici on a on a aussi intégré pas mal de nouvelles têtes donc c'est vrai que j'ai pas mal travaillé, je voulais vraiment m'assurer que l'intégration se fasse de manière optimale et du coup c'est clair qu'on a organisé un maximum d'événements quand c'était possible simplement en organisant par exemple un karting... On est allé faire été faire des trucs vraiment tous ensemble à côté pour se dire à un moment donné d'aller créer justement un truc et créer finalement une atmosphère de travail propice en fait à la réussite tout simplement. Donc ça c'est vrai qu'on a essayé vraiment d'organiser au moins un truc par mois en fait. Bêtement un apéro, on aime toujours bien aller, on peut-on peut toujours créer 50 possibilités de faire un apéro, de se dire « OK on a quelque chose à fêter niveau business, on a un anniversaire, on a Noël, etc. ». Donc ouais les occasions ne manquent jamais en fait et donc c'est toujours clairement une opportunité pour... mais de nouveau ça c'est quelque chose qui est très difficile à organiser en présentiel c'est devenu très compliqué ouais simplement parce que je n'ai aujourd'hui, hormis le lundi, plus jamais tout le bureau en même temps. Ça c'est quelque chose qui complique sensiblement les choses...*

Et du coup vous essayez de mettre en place justement un peu ce contexte social etc. quand certaines personnes sont à distance ? Et donc je ne sais pas par exemple faire une pause-café virtuelle, etc. ?

*Ça c'est quelque chose qu'on a fait assez fort pendant le lock down complet, moins ici depuis qu'on est dans ce mode de travail hybride. Clairement ça c'est clair que ça nous est arrivé à un moment donné de se faire ouais bah là en général à Noël on se fait toujours un chouette repas tous ensemble. Ben ça à Noël on a pris un apéro tous ensemble en fait via Teams, qui est un peu triste... mais bon euh soit.*

Avec les moyens du bord !

*Exactement donc ouais c'est ça ! Au final on a essayé clairement de le faire mais vraiment plus quand on était dans un lock down complet. Aujourd'hui c'est clair que c'est préférable de le faire sur place quoi. Ça se ressent moins en fait la nécessité de le faire ainsi.*

Ok. Et donc du coup le lundi tout le monde est sur place mais le reste du temps il y en a qui sont sur place, d'autres à distance et donc il peut y avoir un risque d'isolement pour ceux qui travaillent de chez eux... Est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place pour essayer de pouvoir détecter ou de pouvoir mitigé justement ce risque d'isolement quand on travaille à distance ?

*Ça c'est quelque chose qui est très très très difficile parce que c'est même parfois un tout petit peu... on est sur une frontière entre vie privée et vie privée professionnelle donc c'est quelque chose qui est très très difficile à mesurer qui est aussi très propre à la situation personnelle des collaborateurs. Donc c'est clair qu'évidemment cette sensation d'isolement existe beaucoup moins pour des personnes qui sont entourées de leur famille et cetera donc c'est clair que on a quand même marqué finalement un peu plus justement la volonté d'essayer d'être un peu plus en contact avec des personnes qui était seules, sans enfants et cetera donc là c'est clair que on a justement essayer de d'avoir un peu plus de contacts avec ces personnes-là c'est clair, pour justement limiter cet isolement. Maintenant ouais comme je disais c'est assez « touchy » parfois d'évaluer ça.*

Par exemple, dans certaines réunions je suppose que ça arrive que certains fassent une réunion sur place donc par exemple on en étant 3-4 en groupe et d'autres qui soient à distance... Est-ce que-il enfin je veux dire peut-être que de façon générale ceux qui sont à distance aurait moins facile à s'exprimer ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont faites pour mettre un peu en avant ceux qui sont à distance ou leur laisser autant de temps de parole que ceux qui sont sur place ?

*Oui bien sûr, bien sûr ! Mais après le truc c'est qu'aujourd'hui, vu l'impossibilité d'avoir tout le monde en même temps, la plupart des réunions se font à distance en distanciel en fait simplement par la force des choses simplement parce que bah soit les personnes ne sont pas présentes soit les mesures nous interdisent par exemple ici on est dans une salle avec une vingtaine de place, on ne peut pas tout simplement se mettre tous dans la même pièce, ce n'est pas possible. Donc aujourd'hui la plupart de nos meetings se font via Teams et il arrive effectivement le lundi euh aujourd'hui il se trouve que parfois je me retrouve avec 6-7 personnes ici présentes au bureau et malgré tout le meeting du lundi se fait un via teams mais on est tous enfin on est 17 dans le bureau donc ça veut dire qu'il y a 10 personnes à la maison donc on est obligés, par la force des choses, de le faire aussi via Teams. Donc même si la moitié de l'équipe est en présentiel tout se fait quand même, la plupart du temps, par Teams. Et donc pour bien comprendre ça veut dire que même quand vous êtes tous sur place chacun est sur son PC sur la réunion Teams, il n'y a pas enfin... c'est parce que j'ai fait un stage dans une boîte de communication et certaines réunions on était 3-4 dans une salle on a on avait, nous, une caméra pour nous 4 et le reste était à distance donc forcément il y avait un peu cette distinction sur place distance...*

*Non non non ça on a on n'a pas pu le faire pour des questions, on en a fait on a refait un petit peu cette réunion physique euh mais vraiment dans l'open space. Ça c'est vraiment quelque chose que moi je voulais refaire, le fait d'avoir cette réunion physiquement. Maintenant de nouveau en fait depuis tout je ne sais plus combien de temps, mais à ça fait quand même*

*quelques mois maintenant que les gens n'ont plus l'obligation ou en tout cas ceux qui ne se sentent pas à l'aise à l'idée de venir au bureau et donc ici j'ai une personne qui ne se sent pas à l'aise à l'idée de venir au bureau pour justement rendre cette réunion présenteielle très très compliquée, auquel cas je choisis, moi, volontairement d'isoler une personne...*

OK

*Donc ça voilà, ça fait partie des règles du jeu aujourd'hui aussi.*

Donc d'un autre côté aussi ça permet enfin que même ceux qui sont présents au bureau qui sont chacun sur leur PC ça permet de mettre tout le monde à la même enseigne ?

*Oui tout à fait !*

OK. Et juste pour revenir à la culture d'entreprise est ce que donc on parlait de d'essayer de faire des meetings enfin des team building par exemple de temps en temps... Est-ce qu'enfin vous avez pensé à faire justement des team building à distance à un moment ou certaines choses comme ça ? Je pense à des team building virtuels ou il y a des canaux de communication sur la vision, la mission qui reste présent à distance, etc...

*On en a discuté très honnêtement l'année passée. On a toujours un budget ici fin d'année pour créer justement un petit incentive de groupe euh ce n'est pas quelque chose qui a été très bien vécu au niveau des équipes voilà qui ne se sentaient pas forcément très emballés à l'idée de faire je ne sais pas moi : un Escape Game distance ça ne leur parlait pas trop.*

OK.

*Tout simplement donc là ouais probablement une question... je sais que ça a marché dans d'autres bureaux. Ici voilà peut être simplement question de sociabilité cela n'a pas pris on va dire.*

Et alors enfin globalement vous estimez que l'adhésion la culture d'entreprise elle s'est améliorée ou détériorée avec l'évolution de la situation depuis qu'on est à la fois en distance à la fois sur place ?

*Je pense qu'elle s'est améliorée parce que c'est clair que la plupart des collaborateurs regarderaient un peu avec appréhension simplement de se dire « Ah ok qu'est-ce qui va se passer au retour au boulot ? ». Je pense que de manière générale ça a été assez bien vécu, les gens ont bien apprécié le fait qu'on maintienne 2 jours de télétravail par semaine ce qui ce qui améliorerait aussi clairement leur cadre de vie donc de manière générale je pense que j'ai en tout cas le sentiment que l'adhésion à la culture de l'entreprise n'a pu que bénéficier on va dire de ces nouvelles mesures.*

OK top. Maintenant on va conclure et parler de pistes d'amélioration. Donc, selon vous, quel constat faites-vous à propos de l'efficacité des pratiques de leadership ainsi que l'impact que ça a sur la motivation des travailleurs en travailler hybride ? Donc par rapport à ces 3 piliers, les changements que ça a eu.

*Je n'ai pas non plus un énorme recul par rapport à ça aujourd'hui. Le premier constat que je fais c'est ce que nous avons obtenu des résultats commerciaux qui sont bien au-delà de nos espérances et ils sont excellents ! Donc j'imagine que ça se traduit par la force des choses certainement une... bah soit une grosse adhésion à la culture d'entreprise et à la mission de tout un chacun soit clairement euh un investissement probablement peut être aussi élargi par rapport à leur travail. Donc aujourd'hui le constat ne peut être que positif sur une base chiffrée clairement c'est très très positif. Alors je ne dis pas que oui on a eu des pertes clairement dans les équipes... est ce que c'est lié à ça ? est-ce que c'est un catalyseur on va dire de frustrations passées ? je n'en sais rien. Très honnêtement euh mais euh ouais la plupart des gens je pense sont plus heureux vraiment. Et par la force des choses du coup bah ça facilite aussi mon travail donc voilà je pense.*

Et enfin, selon vous, est-ce qu'il y aura encore des améliorations à mettre en place par rapport justement au fait qu'on communique en travail hybride ?



*Oui, je pense que de nouveau c'est toujours dans cette idée de s'assurer que l'information va être communiquée par différents biais en fait et ça c'est quelque chose sur lequel on travaille beaucoup pour le moment c'est de se dire qu'on peut pas à un moment donné capitaliser sur le fait que tout le monde a reçu cette information à l'instant t donc ça veut dire que on est obligé de multiplier les sources et les canaux de diffusion pour s'assurer que l'information est bien passée chez tout le monde et que personne ne va pouvoir me dire à un moment donné : « ah mais je n'ai pas reçu la formation » ou le reprocher par la suite parce que c'est vrai que voilà c'est parfois ça arrive mais euh mais oui c'est vrai que c'est pas toujours évident non plus de savoir qui a bien reçu l'information. C'est le problème évidemment aussi du distanciel, on doit accepter une perte de contrôle clairement sur un certain nombre de choses. Et ça, je pense que bah ce n'était pas très très compliqué du fait de la maturité de l'équipe mais aussi par ailleurs c'est clair qu'il faut aussi dire que bah oui accepter de perdre le contrôle sur certaines choses c'est aussi accepter de dire que parfois il y a de l'information aussi qui se perd. Et donc ça fait je pense partie des règles du jeu du distanciel.*

Mais justement du coup par rapport à cette perte de contrôle enfin vous ne sentez pas une différence sur la confiance et sur le fait que, des fois, avec certaines personnes qui peuvent travailler à distance on laisse un peu plus de ...

*Mais je pense que voilà après tout le monde connaît sa tâche tout le monde sait ce qu'il a à faire clairement. Il y a des règles du jeu qui sont très très bien définies donc bah je n'ai pas de soucis finalement à perdre le contrôle sur le je ne vais pas dire le day-to-day mais le travail. Je n'ai pas besoin d'avoir à checker visuellement ce qu'ils font, je leur fais confiance. Maintenant ils sont conscients aussi c'est plus facile évidemment à gérer parce que on a des KPI, on a des indicateurs, on a des targets à atteindre. Et donc bah oui la perte de contrôle je suis prêt à l'accepter pour autant que tout le monde joue avec les règles du jeu et accepte de faire la part de son travail donc on est dans une situation extrêmement confortable dans les sociétés commerciales parce que bah ouais on peut accepter que ça ne marche pas par moment mais voilà si ça dure trop dans le temps c'est qu'il y a un autre problème... Et là oui il faut peut-être à un moment donné reprendre un peu plus le contrôle sur des choses !*

OK nickel, merci beaucoup en tout cas pour cet entretien c'était très enrichissant !  
Merci !

### ***Interview E1 - Intervenant 2 (en italique dans le texte)***

Bonjour je me présente Thomas Thiry je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'UNamur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et plus particulièrement sur le travail hybride, donc à la fois sur place et à distance en entreprise. Et donc la question de recherche de mon mémoire c'est « quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un cadre de travail hybride ? ». Donc pour réaliser cette analyse je me base, vu que c'est le large, le leadership je me base sur 3 piliers donc qui sont : le management de la performance, la communication, et le développement des interactions sociales et la culture d'entreprise. Et donc je cherche à comprendre les changements que le travail hybride a pu apporter par rapport à ces piliers là et dans le cadre de mon mémoire je suis amenée à vous poser des questions relatives à votre motivation suite euh au passage au travail hybride donc ces questions elles porteront sur 3 points de la motivation donc qui sont votre autonomie au travail, la reconnaissance de votre compétence et votre sentiment d'appartenance sociale donc les résultats de ces entretiens seront présentés de manière anonyme et les informations que vous me communiquez resteront confidentielles. Donc acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

*Oui !*

Parfait merci et je vous remercie pour le temps que vous m'accordez. Donc je vais tout d'abord vous demander de vous présenter en quelques mots...

*Donc je m'appelle Benjamin Vellande, j'ai 29 ans je travaille chez Hays comme consultant en recrutement depuis août de cette année et je fais partie de la division Engineering.*

OK donc maintenant je vais poser des questions assez générales par rapport au travail hybride et au télétravail, donc à quelle fréquence vous télétravaillez donc sans compter les mesures qui sont maintenant imposées ?

*Donc en temps normal ?*

Oui, en temps normal.

*Donc en temps normal, les 6 premiers mois quand un nouveau arrive chez Hays, vu qu'on considère qu'il n'est pas encore à 100% autonome il n'y a que un jour de télétravail qui lui est permis et donc il est 4 jours au bureau. Cela permet de bah normalement quand tu viens d'arriver dans une société tu as beaucoup de questions et donc le fait d'être sur place avec d'autres consultants et les team leaders ça permet d'avoir une communication plus facile pour répondre à certaines questions. Et après 6 mois il rentre en 2 jours par semaine en télétravail et ça c'est ce que tout le monde a, après 6mois. Tout le monde est en 3 jours sur place et deux jours en télétravail, à savoir que chaque personne choisit ses jours de télétravail c'est 4 demi-jours donc si on veut venir juste le matin ou juste l'après-midi.*

Ah Ok !

*Oui c'est pas mal ! Et donc voilà avec l'accord du manager on peut choisir chaque semaine les 4 demi-jours de télétravail qu'on veut. Donc pour le moment et avec les mesures COVID cela a un peu changé : on est 3 jours en télétravail et 2 jours sur place.*

Deux jours sur place, ok ! Et donc pour le choix des demi-journées, etc. c'est libre ? Ce n'est pas imposé ? A part le lundi là où tout le monde doit venir sur place ?

*Oui tout à fait, c'est vrai le lundi normalement tout le monde est là mais sinon après on peut changer chaque semaine si on a des rendez-vous si on préfère revenir plutôt.*

Et il y a un système pour prévenir ou pour expliquer ? Je suppose qu'on remplit des agendas ?

*C'est ça en fait c'est un genre de calendrier ça, comment on appellerait ça... c'est un programme en fait dans lequel tu notes les jours. Et toujours on doit noter le vendredi pour la semaine qui suit et ça doit être approuvé par le manager qui dit « OK » alors je note le vendredi : « la semaine prochaine j'ai envie de prendre mon mardi en télétravail, mon jeudi après-midi et mon vendredi après-midi ».*

Ok nickel mais donc si quelqu'un a envie de venir 4 jours sur place il ne peut pas ?

*Si, il peut mais en général les gens sont contents d'avoir du télétravail. Pour le moment s'est imposé, c'est maximum 2 jours au travail 3 jours de télétravail mais en temps normal on peut oui. Du coup voilà en temps normal si les gens veulent tout le temps venir au bureau ils peuvent tout à fait. Mais en général ce n'est jamais un problème d'avoir 2 jours de télétravail.*

Ok, oui. Mais à l'inverse, je veux dire donc c'est donc c'est 3 jours de télétravail et 2 jours sur place ? Non c'est l'inverse.

*Oui, en temps normal c'est 2 jours de télétravail et 3 jours sur place.*

Ok mais donc à l'inverse on ne peut pas faire 3 jours de télétravail si on le souhaite ?

*Non c'est maximum 2 jours de télétravail.*

Ok et alors pour vous qu'est-ce que ça a changé le fait de passer à ce mode de travail hybride à la fois sur place à la fois à distance donc globalement les ressenti positif ou négatif par rapport à ce mode d'organisation du travail ?

*Ok et ça ta question c'est par rapport au COVID ou par rapport à avant quand ça n'existait pas le télétravail ?*

Donc je parle de la situation où avant on télétravaillait mais à une faible fréquence et la situation actuelle dans laquelle c'est devenu la norme de télétravailler la moitié de la semaine. *Ok, moi je trouve que c'est un grand avantage parce que mine de rien il y a beaucoup de gens moi je fais une demi-heure de trajet le matin et soir mais il y a des gens dans notre bureau qui font beaucoup plus et du coup avoir 2 jours de télétravail bah ça permet d'un part de pouvoir se réveiller plus tard, de ne pas avoir de temps de trajet donc tu peux te réveiller à 8h, à 8h15 tu allumes ton PC et tu es parti, et donc ça donne un confort de vie. Les 2 jours de télétravail ça peut permettre également si on doit faire des courses ou si on a un petit rendez-vous ici on est assez libre on prévient juste et on peut s'absenter 1h pour aller faire une course ou même aller à l'administration, comme les administrations sont en général ouvertes que pendant les heures de travail on est obligé. Donc ça permet d'avoir une certaine flexibilité. Mais également pour les gens qui ont des enfants voilà, ils commencent un peu plus tôt ils peuvent finir et aller chercher leurs enfants à l'école directement ou alors par exemple bêtement le mercredi après-midi on a beaucoup de collègues qui prennent leur mercredi après-midi télétravail parce que les enfants ont fini, ils vont chercher leurs enfants à l'école et puis la journée, l'après-midi, leurs enfants sont à la maison et eux ils télétravaillent. Donc le télétravail ça permet une flexibilité, un confort de vie et du coup une motivation plus grande. Et par rapport au travail en lui-même ? Cela amène des facilités ou c'est justement plus compliqué ?*

*Je pense que ça dépend de chaque personne, chaque personnalité. Pour moi 2 jours de télétravail, personnellement je sais que je suis un peu moins productif quand je suis chez moi euh parce que malheureusement j'ai besoin d'être en groupe pour être concentré, pour me motiver. Quand je suis chez moi, j'ai vite tendance à rêvasser.*

*C'est plus distrayant c'est ça ?*

*Oui, c'est ça ! Et j'ai moins de rigueur. Mais je sais que plein de collègues enfin je sais que Justine par exemple, elle en télétravail elle travaille mieux parce que justement elle est dans son truc elle n'est pas dérangée par les gens, par des blagues, par les gens qui parlent. Donc je pense que c'est propre à chaque personne. Pour moi 2 jours il ne faudrait pas plus, parce que je sais que c'est ces 2 jours-là ou je suis moins productif, souvent en plus je prends le vendredi et donc déjà le vendredi après-midi c'est un peu plus cool donc voilà.*

*OK et je dévie un peu mais on parlait déjà de la flexibilité, du fait qu'on pouvait dire à tel moment « je m'absente un petit peu et cetera » et donc enfin je voudrais juste savoir que comment communiquez-vous par rapport à ça ? Est-ce que c'est écrit ou pas ? Par exemple vous devez vous absenter un certain moment comment prévenir ? Il n'y a pas de degré, pas de norme établie ?*

*Non il n'y a pas de règles, on peut soit faire un mail à ta collègue à ta team leader soit l'appeler.*

*Ok.*

*Il n'y a pas de règles, tant que quelqu'un est prévenu ! Voilà.*

*Donc pour revenir sur la question du ressenti c'est globalement positif ?*

*Oui ! Très clairement !*

*Ok top. Donc maintenant je vais aborder le premier thème donc par rapport à votre à la motivation au travail donc c'est l'autonomie au travail donc comment percevez-vous votre autonomie au travail depuis le passage au mode de travail hybride ?*

*Ok comment je perçois mon autonomie euh...*

*Qu'est ce qui a ça a changé ? Est-ce que vous avez l'impression d'avoir plus de liberté ou justement d'être plus contrôlé ?*

*Ah, non mais en fait on effectue un travail où on est quand même contrôlés en fonction de nos indices de performance sur le mois et donc en fait on n'a pas vraiment de contrôle en jour par jour. Et donc les jours de télétravail on n'est pas vraiment contrôlé puisqu'au final bah il se*

*peut en fait il y a des jours où on travaille beaucoup il y a des jours on travaille moins euh c'est inhérent à notre travail. Parfois il y a plein de gens qui nous appellent et donc en fait ça fluctue de semaine en semaine. Et donc je me sens pas du tout contrôlé que je sois en télétravail ou au bureau honnêtement je me sens pas du tout contrôlé. Donc c'est juste que c'est plaisant en fait d'avoir une certaine autonomie qu'on nous laisse un peu faire ce qu'on veut et on sent un peu je ne sais pas, on sent vraiment une confiance, on sent vraiment que le management a confiance en nous. Et d'un côté ils ont confiance en nous parce qu'ils savent que on a des indicateurs de performance, je ne pense pas que ce serait le cas, je pense qu'il serait plus contrôlant s'il n'y avait aucun indicateur de performance, parce qu'ils n'auraient aucun moyen de savoir concrètement ce qu'on ce qu'on fait et donc peut-être qu'ils seraient plus contrôlants pour savoir ce qu'on fait en télétravail ou au bureau.*

Ok.

*Donc là en fait les indices de performance euh ça permet de ne pas avoir de pression au quotidien, c'est une pression sur nous parce qu'on doit faire quelque chose et je veux dire au quotidien personne nous ennuie parce qu'ils savent que bah fin du mois on verra. On verra ce que t'as fait ou pas et tu ne pourras pas mentir quoi.*

Donc pour revenir à ce qu'on disait en off, c'est une fois par mois un rendez-vous avec la personne qui s'occupe de gérer l'équipe ?

*Oui c'est la personne qui s'occupe de te gérer, oui c'est ça ton team leader.*

OK avec tous ceux qui font partie d'un même secteur d'activité. Et donc ça c'est une réunion par mois et c'est à ce moment-là qu'on regarde les KPI, etc ?

*Oui tout à fait, on ne regarde jamais les KPI de semaine en semaine.*

Ok et donc il n'y a pas forcément de de rapport, etc. ?

*Non parce que comme je te dis en fait euh il y a des semaines ou par exemple je vais voir beaucoup de candidats et je ne vais pas faire beaucoup de commercial, je ne vais pas avoir beaucoup de contact avec les clients et la semaine d'après je vais pas avoir beaucoup de candidats mais je vais avoir beaucoup de contact avec les clients et donc en fait si c'était des KPI par semaine ce serait un peu compliqué parce que ça veut dire qu'il faudrait faire chaque fois chaque semaine tout, donc on divise les KPI totaux par 4 et donc chaque fois faire une petite partie. Et souvent en fait soit tu vois beaucoup de candidats et tu traites beaucoup de candidats soit tu fais beaucoup de commercial et tu te dis « ok cette semaine je dois appeler pleins de clients je vais réveiller les anciens clients et tout » et souvent en fait quand tu es dedans, tu continues tu ne fais pas 10 000 trucs à la fois et donc en fait souvent on a des semaines où on fait beaucoup de commercial. Mais ça c'est encore une fois je fais un aparté mais ça dépend vraiment de chaque division parce que je sais que 'office' par exemple ils ne font pas comme ça. Donc c'est un fonctionnement qui est interne à chaque division.*

Donc ils ne font pas de comme ça ? Dans le sens où ils ne font pas une réunion par mois ?

*Si mais au niveau des semaines : une semaine commerciale, une semaine clients, etc. Eux, ils ne fonctionnent pas comme ça.*

Ah ok !

*Ce sont des fonctionnements en interne, mais elles te l'expliqueront peut-être, je ne vais pas m'étendre là-dessus.*

Ok. Et donc il y a la réunion qui se fait une fois par mois.

*Ouais.*

Quand cette réunion elle se passe, est-ce qu'on fait des réajustements et cetera pour le mois qui arrive ou c'est globalement le fait de vérifier, on dit « ça se passe bien, ça ne se passe pas bien » ? Est-ce qu'il y a des fois où des cas où ça ne se passe pas très bien ?

*Oui, bien sûr.*

*Parce que c'est le commercial du coup comme on disait aussi c'est enfin vu que ce sont des ressources humaines, on peut très bien travailler et pas forcément avoir du résultat.*

*Oui, mais en fait c'est des KPI, ce sont des indicateurs de performance mais c'est aussi : ce n'est pas tu dois avoir 25 personnes et si tu en vois 24 c'est mauvais. En fait, ça te donne une idée après voilà il y a énormément de choses qui font que parfois tu ne les atteins pas et donc ce qui se passe quand je ne suis pas parfait parce que c'est extrêmement rare que j'ai tout rempli euh c'est plus on va mettre des pistes d'amélioration donc elle me dit « OK pour le mois prochain peut être voir un peu plus de candidats » par exemple. Un bête exemple le mois de décembre est très très calme niveau commercial parce qu'il y a plein de gens qui sont en vacances et souvent les budgets vont se refaire dans les sociétés en janvier et donc en décembre ils ne vont pas faire de engagement ils disent « OK on va avoir les budgets en janvier on va avoir l'argent qu'on a pour engager du coup re-sonnez-nous en janvier et donc fin du mois de novembre quand on a regardé mes chiffres du mois de novembre elle m'a dit « pour le mois de décembre ne t'en fais pas au niveau commercial tu ne seras pas à tes chiffres parce que c'est très calme » et donc elle me prévient et donc fin du mois de décembre début janvier quand on regardera mes KPI elle s'attend à qu'on avait anticipé voilà c'est ça. Et donc on voit un petit peu les pistes d'amélioration et elle aussi me transmet un peu ses connaissances en matière commerciale elle me dit t'inquiète décembre c'est très calme tu verras donc je ne t'en fais pas si tu n'atteins pas tes KPI donc voilà. Elle m'aiguille.*

Ok. Et cette réunion qui se passe une fois par mois elle se fait virtuellement où elle se fait en présentiel ou une fois oui une fois non ?

*Heu, quasiment tout le temps présidentiel.*

Ok.

*Là on est à 2 jours par semaine en présentiel et on s'arrange toujours pour être ensemble, donc ouais toujours en présentiel.*

Ok. Et du coup de ce que j'en traduis vous avez quand même enfin c'est assez autonome et vous pouvez avoir un degré de liberté assez élevé et donc ça c'est assez satisfaisant dans votre cas ?

*Oui !*

OK, top ! Maintenant je vais parler du 2e pilier par rapport à la motivation donc c'est votre compétence donc quelle est votre perception de l'efficacité dans votre compétence dans l'atteinte de vos objectifs depuis que vous êtes passé au travail hybride ? Donc est ce que ça a changé ? Un exemple : quand vous êtes à distance vous êtes moins efficace ou moins mis en avant ou en tout cas moins utilisé à bon escient, enfin dans ce mode de travail ?

*Oui, honnêtement je ne pense pas qu'il y ait une incidence directe euh sur la performance. En tout cas au niveau de la gratification...*

Est-ce que vous avez l'impression d'être utile en travail hybride ?

*Je pense que déjà ça dépend de chaque personne. Moi personnellement au niveau de la performance, ma performance propre elle a un peu évolué : je suis un peu moins concentré chez moi. Mais au niveau de la gratification si je me sens reconnu...*

Oui la reconnaissance.

*Je me sens autant reconnu en télétravail qu'au bureau ça ne change rien en fait. On a autant de contacts avec les managers euh quand je suis en télétravail j'appelle quasiment tout le temps mes collègues d'Engineering ou d'autres collègues. Et donc en fait on a un boulot on est toute la journée au téléphone et donc si tu veux je suis dans mon salon mais c'est comme si j'étais au boulot parce que j'ai énormément de contacts avec mes collègues et donc je pense que c'est important c'est que la communication permet que de garder un certain lien et donc en fait dès que j'ai une info mes collègues ils le savent directement et donc directement bah si par exemple j'ai un candidat qui a signé une offre chez un client dans les dans la demi-heure ils sont au courant et on se félicite quoi.*

Ok.

*Donc au niveau gratification ça ne change rien on se met on répond souvent à des mails et on met les personnes en copie et ça c'est très important. Ce qu'ils font et ce qui est bien c'est que dès qu'il y a un truc qui se passe bien, souvent, plusieurs personnes sont mis en copie et alors on te répond « Ah top », « Bien », « Continue », « Continue comme ça » et ça je sais que JC fait beaucoup ça et Alex aussi. C'est que moi bah dès que j'ai parfois un bête truc genre un candidat en entretien ou que c'était un peu compliqué je suis content mais ça va direct, eux ils mettent en copie et c'est « Ouais vas-y champion ! », « C'est bien ! », « tu es le meilleur » et donc c'est motivant et ça c'est très motivant. Et donc que je sois chez moi ou ici souvent les infos tout le monde va être mis en copie, pas forcément toutes les divisions, JC Alex et Justine pour ce qui me concerne. Mais donc ça permet d'étendre l'information et en fait d'avoir un retour aussi. C'est ce qui est cool c'est qu'on a tout le temps des retours et quand parfois ça ne va pas et qu'ils sont au courant bah on en parle : je le dis à Justine et puis Justine elle répond avec JC et Alex ils sont là « ouais toute façon ce client c'était un foireux, tu vas y arriver, ne te prends pas la tête ». Parce qu'on a un métier très frustrant tu vois il y a des fois tu passes des semaines à travailler sur un candidat et ça ne va pas quoi et donc c'est très frustrant on doit vivre avec cette frustration et je pense qu'une des réponses notamment pour la gérer en télétravail et pas baisser les bras c'est de challenger et de motiver au quotidien et donc ça, ça passe par les mails, ça passe par les appels et ça passe par la communication. Ah oui c'est ça que j'allais dire parce que justement on parle de mail et cetera donc qui est un peu asynchrone donc on répond quand on veut et cetera et vous avez aussi des communications par exemple pour donner du feedback ou pour quand ça ne va pas et qu'il faut de l'aide qui sont synchrones par exemple en face-to-face, appel vidéo, etc. ?*

*Ouais, ouais bien sûr.*

*Et ça c'est assez libre ?*

*Oui, en général. On a Teams, donc tu vois si les gens sont dispos et souvent bah quand je dois demander une info à Alex ou à JC, je lui fais un petit : « ouais t'es dispo ou quand est-ce que t'es dispo pour qu'on discute » il me dit « maintenant » et puis face-to-face que ce soit parfois pour des exemples ou pour du commercial c'est des gens qui sont là depuis longtemps, Alex il est là depuis 18 ans JC il est là depuis 11 ans je pense donc c'est des gens qui ont énormément d'expérience et qui connaissent énormément de clients et que parfois du coup je m'en sers un peu pour quand j'ai par exemple du commercial avec un client qui est vraiment ennuyeux qui fait le malin des fois je demande à JC : « ouais t'as pas envie de faire un petit mail ou quoi pour calmer les troupes » et donc voilà ils sont tout le temps super dispo et ils me donnent énormément de conseils et ils ont du poids dans les décisions parfois. Donc ouais ils sont super dispos.*

*Donc la réactivité est présente si je comprends bien ?*

*Oui on est obligé parce que ça va super vite et donc si je demande si je dois envoyer un mail pour avoir une réunion dans une semaine avec JC pour lui dire un bête truc ce n'est pas possible, le business il n'avance pas. Nous on est dans l'instantané maintenant donc en gros je dois l'appeler je lui fais un petit message parce qu'il est souvent occupé et voilà dans les 10 minutes je l'ai au téléphone.*

*Ah ouais ok top. Par rapport au feedback et la communication donc ça se fait comme on disait des mails avec des copies où chacun donne un peu son avis.*

*Bah ce n'est pas son avis mais ils peuvent répondre ouais c'est souvent quand c'est pour dire des compliments ils essayent et si ça ne va pas bah ils encouragent quoi.*

*OK mais donc y'a pas forcément d'outils ou de de moyens mis en place pour donner du feedback ? Ça se fait naturellement par ces canaux-là quoi ?*

*Oui, il y a déjà beaucoup d'outils qu'on doit utiliser et ça serait lourd d'en avoir en plus. Pour dire « bien joué » si on doit ouvrir une application ça fait beaucoup. Donc non, c'est plus facile par mail.*

Je veux dire des fois ne t'as pas de calls organisés pour savoir comment un rendez-vous s'est passé etc. ? C'est plus le fait d'expliquer rapidement et puis on passe à la suite ?

*Oui, il n'y a pas. Ça nous est déjà arrivé mais le fait de l'institutionnaliser, le prévoir, non, ça on ne fait pas.*

OK. C'est si au besoin mais il n'y a pas un mode d'organisation précis ?

*Je veux dire au niveau feedback au niveau communication dans l'instantané dans l'immédiat donc au day-to-day c'est des mails et Teams.*

Ah ouais enfin du coup ça ne fait pas beaucoup de différence entre le mode à distance et le mode sur place parce que quand ça à distance c'est pareil ?

*Oui c'est ça et des fois même JC dans son bureau, je suis à mon bureau je lui envoie des mails. Je lui envoie un mail pour le prévenir d'un truc. Le mode de fonctionnement reste le même. C'est la même chose, ça ne change rien sauf que je suis dans mon dans mon fauteuil chez moi mais sinon ici au bureau je vais lui envoyer un mail ou un Teams au lieu d'aller me lever, tu vois il est à son bureau au téléphone là je lui envoie un mail, il le verra puis on se voit.*

*Et puis après quand on se voit à la pause et cetera on peut en discuter mais au moins c'est direct oui.*

Ok top ! Et du coup le 3e thème par rapport à la motivation donc c'est l'appartenance sociale.

Donc comment est-ce que tu as vu les contacts sociaux évoluer ? Quelle est ta perception depuis que c'est passé au mode de travail hybride ?

*Euh bah ça malheureusement on a des collègues qu'on voit moins, on est moins souvent ensemble, tous euh donc il y a un côté où bah mine de rien voilà parfois par manque de chance on n'est pas avec des collègues en même temps et donc il faut savoir qu'on a est je pense 16 ou 17 ici en temps normal donc tu vois aujourd'hui on était 6-7 et donc euh bah après cette période de COVID mais même en temps normal il y a beaucoup de va-et-vient, il y a des gens qui sont en télétravail le jour où je suis là et inversement. Donc mine de rien au niveau de l'appartenance au groupe et au niveau des échanges, il y a des collègues avec qui j'ai peu d'échange. Et donc en contrepartie ce qu'ils essaient de faire c'est : on organise beaucoup de soirées entre nous, hors COVID je parle.*

Oui.

*On a fait des kartings, on va au restaurant. On a fait une soirée Halloween, on devait faire une soirée Noël, on va boire des verres, etc. Donc il y a pas mal d'activités extra travail.*

Comme des team building ?

*Bah des team building ouais ça sous-entend que c'est organisé par la société.*

Ah ce n'est pas organisé par la société ?

*Ah non, ce n'est pas réalisé par la société et ce n'est pas payé par la société.*

Enfin ça veut dire la démarche part d'entre collègues ou elle part de l'organisation ?

*Non ce n'est pas Hays qui nous demande de faire ça en fait.*

Ok.

*Il y a certaines fois où c'est des team building on répond à des incentives donc si tu veux on a un peu des challenges et si on les réussit, les challenges nous donnent 250€ par personne pour aller au resto et donc en fait du coup tout le monde a 250€ et JC dit : « ok on va aller au à ce restaurant-là, on fait du karting » ça c'était Hays qui a payé, donc ça c'est des team buildings mais sinon euh entre nous avec le bureau de Louvain-la-Neuve on va aller boire des verres, on va faire des soirée Halloween, on va faire des soirées Noël, on va faire un jeudi un barbecue ou ici après journée on va boire des bières et donc voilà ça permet de se retrouver un peu tous hors travail, bon malgré le fait qu'on parle tous de travail bah au moins ça permet d'échanger. Par exemple : je m'entends super bien avec Rémi qui est à l'autre bout de l'Open Space moi je suis là-bas donc en fait la journée je n'ai pas beaucoup de contact avec lui et donc c'était un peu cool de se voir, d'aller boire à partir de 17h30. Il y a des bières dans*

*le frigo, on va boire une bière sur la terrasse tu vois donc voilà pour contrecarrer le fait que on voit moins les gens, on essaie d'organiser, d'avoir une certaine synergie entre les gens. Et d'avoir le sentiment d'appartenance à une équipe aussi.*

Oui et donc l'idée de faire par exemple une soirée Halloween et cetera ça vient de quelqu'un qui le propose et puis les autres suivent ? Ce n'est pas forcément le manager qui dit on pourrait bien ça les gars ?

*Non d'ailleurs c'est Tiffany, que tu vas avoir, qui organise ça, qui est à fond dans l'organisation et bah c'est cool quoi. C'est bon délire parce que ça permet voilà de parler à tout le monde, de rigoler, de sentir en équipe quoi.*

Ok et je veux dire est ce que virtuellement il y a aussi ce mouvement de faire par exemple des pauses café ou certains trucs ?

*Non, non quand on est à distance y'a pas. Non et j'ai déjà fait ça dans d'autres sociétés, des team building en vidéo et c'est complètement pourri...*

Ah tu n'aimes pas ?

*Non, c'est malaisant... Tu vois la tête de tout le monde comme ça... on devait danser et tout, non c'est malaisant. Donc non il n'y a pas et tant mieux !*

Ok, mais pour donner un exemple c'est quand j'étais en stage dans une entreprise de communication, il y avait un canal ou chacun pouvait un peu échanger des trucs sur sa vie, c'était sur Teams mais du coup il y avait un canal c'était un peu en mode « ce n'est pas le boulot » quoi.

*Ah ouais.*

Genre on pouvait échanger des trucs ou demander si quelqu'un voulait faire si ou ça. Est-ce qu'il y a des exemples de choses comme ça pour pouvoir échanger à distance sur des choses qui sont hors travail ?

*En fait, il y en a mais c'est beaucoup utilisé par la Flandre. C'est un peu un journal ou c'est un peu comme tu pourrais dire un Twitter ou un fil Facebook de Hays où les gens sont mis au courant s'il y en a un qui a eu un enfant ou autre chose. Mais ce n'est pas fort utilisé par Wallonie, quasiment pas. Et entre nous on n'a pas de canal vraiment dédié à cela. En fait, les nouvelles se font le lundi donc mais et encore ce sont des nouvelles ouais hors boulot par exemple y'a une collègue qui est enceinte, elle nous l'a dit lundi quoi. Mais il n'y a pas de canal à proprement parler pour un peu dire par exemple j'ai vu un article intéressant euh non. On fait des mails alors on met les gens en copie on fait des mails.*

Ok.

*Mais un canal à proprement parler non.*

Ok. Et donc la réunion du lundi donc qui se passe toutes les semaines alors est-ce que chacun un temps de parole, chacun doit parler ? Est-ce qu'il y a un certain déroulement à suivre ?

*Il y a une certaine façon oui, en général c'est JC donc qui fait les annonces du bureau donc si il y a des nouveautés ou des choses comme ça et puis chaque personne si elle a une annonce à faire quand c'est à son tour elle peut le dire. Donc tu peux parler de tes nouveautés professionnelles mais aussi personnelles. Mais voilà tout dépend quoi, si c'est fini avec ta copine ce n'est pas à la réunion du lundi que tu dois le dire à tout le monde...*

Non en effet !

*C'est plus pour des grandes annonces mais en vrai le lundi on ne dit pas des trucs trop personnels quoi. On n'a pas vraiment de canal pour parler de choses personnelles parce que voilà on est beaucoup et je pense que du coup chacun fait un peu sa vie. C'est plus entre nous en fait avec les divisions par exemple, ma collègue d'Engineering elle a le même âge que moi Justine et entre nous on se raconte beaucoup de choses tu vois. Mon manager aussi un peu moins mais et au niveau personnel en fait ça va surtout être avec des gens avec qui t'es autour tu vois nous on est avec Life Science, elles ne sont pas là aujourd'hui mais et donc en fait les infos dont les gens s'en foutent, en dehors du travail on va les dire au cours de la journée à*



*un moment on va s'arrêter on va être comme ça et on va discuter un peu de tout et n'importe quoi.*

Mais donc la place de l'informel est vraiment restée sur place ? Il n'y a pas d'informel à distance ? Quand tu travailles à distance, toutes les communications concernent donc le travail ?

*Oui c'est ça !*

Et ça ton avis par rapport à ça ? Cela te convient ?

*Oui, parce que c'est très compliqué. Les groupes où tout le monde parle un peu de sa vie... sur Messenger par exemple du coup en fait quand tu n'as pas suivi le truc tu as 10 000 messages à suivre et c'est un peu ennuyeux. Et puis voilà tu dois lire un peu de tout et surtout si les gens racontent un peu tout et n'importe quoi c'est vite désintéressant pour beaucoup de gens et donc en fait ça peut vite être quelque chose d'inutile ou qui est des trucs de troll ou il y a des blagues et donc en fait je trouve que les trucs inutiles et marrants sur le coup doivent se dire quand tu es en face de la personne.*

Ok.

*Et si c'est un fil et que les gens doivent relire parce qu'ils ont été malades ou qu'ils ont été en vacances une semaine et après tu as 150 messages à relire pour trouver une info, tu vois c'est un peu ennuyeux.*

Mais du coup si je comprends bien ton avis c'est un peu malaisant le social à distance ? Et de ce fait, le sur place est encore plus important car c'est là où on crée vraiment ces relations informelles ?

*Ouais c'est ça ! Et tu sais on a un billard bah quasiment chaque jour on fait un billard, pour ceux qui veulent, et là aussi tu parles un peu, pendant 10 à 15 minutes hors boulot quoi...*

Ok ok. Mais donc pour revenir à la réunion le lundi, est-ce qu'il y a une obligation de temps de parole ? Ou c'est JC qui explique ce qu'il se passe par rapport à l'entreprise et puis chacun parle ?

*Ah oui non tout le monde est obligé de parler !*

Ah ok. Si tu as envie de ne parler tu ne parles pas ou... ?

*Mais ce serait un peu bizarre si tu ne dis rien... ça voudrait dire qu'on te pose la question de savoir ce que tu as fait la semaine passée et tu ne dis rien...*

Ah oui, donc ça sert quand même à savoir ce qu'on a fait la semaine passée ?

*Oui ça ne sert qu'à ça !*

Ah mais donc y'a une certaine forme de feedback par semaine ?

*Oui, mais pas au niveau de KPI ! En fait, c'est très global, on ne parle pas des KPI, on ne va pas dire par exemple on ne va pas dire... Ouais c'est vrai que il faudrait que je t'explique... En gros la réunion c'est juste pour dire l'avancement auprès des clients : si tu as signé des candidats, si des candidats ont signé chez les clients, etc. et donc c'est très global, on ne rentre pas sur combien de candidats vous avez vus, combien de ces candidats ont pu faire ceci, etc. C'est globalement dire l'état de santé enfin l'état de ton business mais dans les grandes lignes. En gros, les infos c'est : donc on parle des entretiens, donc un candidat qui a un entretien là-bas, 2 candidats qui sont en entretien là-bas, un qui est en sous offre et pour le reste euh j'ai envoyé des CV à telle personne, etc. et j'ai ça en attente de feedback et c'est tout en gros. C'est tout ce qu'on doit dire.*

Mais généralement on te dit « ok c'est bien », on ne fait pas de conseils etc. ? Il n'y a pas vraiment un échange ? C'est juste le fait de poser un constat global sur la semaine quoi ?

*Oui, et si tu as une mauvaise semaine, genre tu dis ouais j'ai envoyé 5 candidats là-bas, ça n'a pas été et du coup bah ça permet d'échanger, parfois il y a des gens qui ont des idées... « ah ouais mais tu as essayé avec ces candidats là où j'en connais un qui pourrait... » ça permet d'être une plateforme d'échange mais en gros on ne rentre pas trop dans le détail.*

*C'est plus ce qui est avancé, au niveau de KPI ça on parle lors de l'autre réunion qui se déroule une fois par mois dans chaque équipe.*

Et donc c'est plus réunion d'ajustement ?

*Et donc ce sont plus les nouveautés du business, chaque semaine, la réunion du lundi. Parce que ça dure en général 1h et donc qu'on est 18 à devoir parler en 1h. Et donc en gros tu parles 2 à 3 minutes.*

Ah ok. Et donc de ce que j'ai compris même si on est au bureau, ça se fait chacun sur son PC ?  
*Euh, non non non, en général on se met quand on est au bureau on se met tous dans un open space et donc on est comme ça assis et donc on écoute tous la personne parler et donc normalement tu connais ton business ou tu regardes juste avant tes entretiens que tu as, en général t'en a pas eu 15 000 la semaine passée donc voilà tu dis juste « bah j'ai ce client là il y a une personne entretien j'ai ce client là il y a une personne qui a été en entretien j'ai eu un feedback positif j'ai ça ça ça et puis t'es là, ok » et puis tu passes à autre chose.*

Ok. Mais c'est parce que tous les lundis tout le monde est là. Mais il n'y a pas parfois quelqu'un qui est quand même en télétravail ?

*Oui, tout le monde est là sauf pour le moment avec le COVID mais sinon le lundi tout le monde est là.*

Ok. Donc cette réunion se fait en présentiel, tout le monde dans une salle ?

*Oui, tout le monde ensemble !*

Ok ok, top ! Et donc je vais aussi parler de la culture d'entreprise. Donc est-ce que vous avez l'impression que l'on incorpore toujours aussi bien la culture d'entreprise depuis que l'on est passé en travail hybride ? Est-ce qu'il y a des différences par rapport à ça, donc le fait que l'on soit à distance et parfois sur place ? Tu me disais qu'au départ : on ne doit faire qu'un jour de télétravail par semaine pendant 6 mois, je suppose que c'est aussi dû à ça, parce qu'il faut pouvoir comprendre comment on fonctionne ?

*Oui oui !*

Est-ce que, par la suite, ça s'entretient bien avec le fait qu'on est en télétravail 2 jours ?

*Alors moi je suis là depuis août donc je ne suis peut-être pas la personne la plus mieux placée pour avoir le recul, je n'ai peut-être pas le recul nécessaire après je pense que tu as raison d'une part : un jour de télétravail pendant les 6 premiers mois ça te permet voir comment ça fonctionne, de sentir, de voir comment les gens ils travaillent, de voir comment les gens, mine de rien, comment ils répondent, tu entends comment les gens ils se comportent au travail...*

Beaucoup d'observations ?

*Ouais énormément ! Pour le commercial il n'y a rien à faire : tu écoutes quelqu'un qui est bon, tu écoutes comment il fait, comment il répond, comment des fois il a des difficultés avec les clients, comment il fait pour arrondir les angles et puis tu refais la même chose et c'est pour ça qu'on est en open space, c'est pour un peu entendre bah les gens comment ils répondent. Parce que c'est un peu, ce n'est pas un art mais il y a des gens qui sont vraiment bons pour ça et c'est bien d'apprendre et des fois bah il ne le sait même pas mais tu écoutes une personne et juste ça te donne des infos tu vois et donc oui la culture d'entreprise tu l'acquies aussi en étant présent. D'ailleurs c'est quasiment que comme ça. Et donc je pense que bah c'est important d'être présent. Ensuite bah la culture d'entreprise c'est aussi tous les incentives, le fait de te sentir appartenir à un groupe, le faire de faire des after work, tout ça en fait ça y participe, après je suis en train de réfléchir si y'a pas autre chose mais ouais en gros c'est vraiment te sentir comme une personne à part, à part dans la société à part entière et accepté dans l'équipe. Et donc voilà on fait des activités ensemble et honnêtement le télétravail ne change en rien ça, parce qu'il y a ce « step » de un jour de télétravail au début et puis après 6 mois 2 jours et donc au final bah t'es quand même 3 jours au boulot donc tes collègues tu les vois, comme je te dis on a tellement d'échanges qu'il n'y a pas vraiment grand-chose qui change. Peut-être que à part que moi je fais des pauses plus grandes quoi*

*mais c'est tout quoi. Sinon le boulot il est là et comme il dépend que de moi mon boulot, en gros si je « glande » trop bah je n'aurais pas de chiffres, je ne peux pas me reposer sur mes collègues il n'y a que moi qui fais mon boulot donc voilà.*

Et donc par rapport à la manière de travailler, la façon d'incorporer comment l'entreprise fonctionne, pour toi les 6 mois avec un jour de travail par semaine c'est parfait ?

*Oui !*

Il ne faut pas plus, il ne faut pas moins ?

*Oui, non il ne faut pas plus, surtout pas plus. Et je trouve que moi, après en fait moi j'avais déjà de l'expérience dans le recrutement et donc je connaissais déjà un peu ce monde-là, j'avais déjà un peu de télétravail avant ce n'était pas tout le temps et donc je pense que là la culture d'entreprise tu l'acquies assez vite. Tu comprends vite comment les gens ils fonctionnent, comment Hays veut que on fonctionne et donc je pense qu'en 6 mois tu es formaté.*

Ok, ok. Et donc le fait de passer maintenant à 2 jours de télétravail et puis 3 sur place, en fait dans la façon d'incorporer la culture d'entreprise ça ne change pas grand-chose avec le fait d'être tout le temps sur place quoi ?

*Ouais c'est ça ! Justement c'est encore : les gens sont plus cools...*

C'est même mieux ?

*Ouais c'est ça ! C'est même mieux parce que tu as une certaine liberté en plus et donc c'est aussi un avantage tu te dis « ok Hays ils sont cools quoi, ils nous laissent prendre des demi-jours quand on veut » et ça fait partie de la culture d'entreprise, c'est un peu : tu es indépendant au sein de la société, tu fais ton tu fais ton planning, tu fais les jours de télétravail que tu veux, etc. et ça, ça fait partie de la culture d'entreprise de Hays, c'est être indépendant, être comme un indépendant.*

Et donc beaucoup d'autonomie, beaucoup de confiance, etc. dans cette culture d'entreprise ?

*Ouais et ça c'est la culture d'entreprise : beaucoup d'autonomie, etc. Ouais c'est ça, ça fait partie de la culture d'entreprise. Et donc bah le télétravail 2 jours ça permet d'avoir un peu de confiance en plus ça veut dire qu'ils disent « Ok, après 6 mois on t'accorde encore plus de confiance, on te permet d'être 2 jours chez toi » et c'est bien vu en général, c'est super bien vu oui ! Et du coup c'est apprécié, et tu as justement envie de te... moi c'est mon cas personnel je travaille un peu moins mais souvent il y a des gens qui travaillent même plus en télétravail, ils travaillent même plus et après on a un boulot où comme je te dis tu peux faire beaucoup d'argent si tu fais beaucoup de chiffres donc en fait en gros si t'as vraiment le business tu peux travailler comme un malade et gagner super bien ta vie donc en général en fait en télétravail les gens parfois travaillent encore plus et donc voilà c'est gagnant-gagnant pour Hays, tant qu'ils font de l'argent bah c'est le but. Et la personne bah elle se dit qu'elle n'a pas fait une demi-heure de trajet le matin, une demi-heure le soir et du coup elle va travailler une heure en plus quoi !*

Ah ok, top nickel parfait. Maintenant je veux juste, ah oui peut être parler de la cohésion, ça, ça ne change pas non plus ?

*Bah si, comme je te disais, la cohésion d'équipe elle a un peu diminuée. On ne se voit pas 5 jours par semaine, on se voit 4 ou 3 jours...*

Ce que j'allais demander c'est par rapport au, par exemple entre les divisions quoi parce qu'on a beaucoup de contacts avec certaines personnes tu me disais avec Alex avec Justine et cetera maintenant est-ce qu'on fait quand même en sorte que tu puisses avoir des contacts avec des personnes qui sont en Sales, etc. ?

*Oui d'office moins mais oui on se voit. Par exemple, je fais du cross-fit avec X qui est en Sales, Life Science ils sont sur le même open space que nous et donc voilà on essaie d'avoir des contacts et puis après c'est un peu en fonction des affinités personnelles hein. Moi je suis quelqu'un je m'entends bien avec tout le monde et donc j'aime bien communiquer, j'ai besoin*

*de communiquer donc je m'entends bien avec tout le monde et souvent je peux parler, je vais perdre 20 min à aller faire « chier » les gens (rires). Et donc voilà après ça dépend il y a des gens qui sont un peu moins comme ça. Et le fait d'obtenir de la cohésion c'est l'open space qui permet ça aussi. Ça aide !*

Ah ok ! Mais c'est dans la culture mais on ne fait pas en sorte que les gens se parlent ?

*Non, personne ne t'oblige !*

Mais je veux dire de la même manière que les événements sont faits parce que les gens en ont envie, que personne ne les pousse à faire cela ? est-ce que c'est plus quelque chose qui est dans la culture de l'entreprise ?

*Oui ! Ça se fait naturellement et en général dans le recrutement les gens sont assez extravertis et donc ce sont des gens qui sont pour... Aller mine de rien tu passes 40 h par semaine avec des gens c'est plus qu'avec ta famille et donc finalement autant bien s'entendre avec les gens, autant créer des liens, nouer des liens parce que le fait d'aller au boulot moi je sais que c'est parce que je vais rigoler aussi, raconter des blagues... Hors interview je te dirai ce que j'ai fait comme blague hier et tu vois ça permet aussi que les journées passent mieux, on rigole un peu, etc. Ce n'est pas quelque chose qui est encouragé, c'est bien vu bah parce que ça nous sert mais il n'y a d'encouragements à cela par le management.*

Ok, ok top ! Bah du coup je vais conclure et je vais te demander des pistes d'améliorations donc selon toi quel constat fais-tu à propos des pratiques de leadership exercées en travail hybride et du coup de l'impact positif ou négatif que ça a eu sur ton niveau de motivation ? Est-ce que pour toi tout est OK ou est-ce qu'il y a des trucs sur lequel tu préférerais que ça se fasse comme ci ou comme ça ?

*Au niveau de l'impact du leadership ?*

Oui donc que ça soit la communication, le contrôle, ou les relations sociales, la culture d'entreprise ?

*Bah je pense que bon il faut déjà commencer à dire que chaque société fait un peu comme elle peut avec les conditions dans lesquelles on est. Euh non, je n'ai pas vraiment... Je trouve que Hays, ils ont trouvé un juste milieu et ça, mine de rien, c'est grâce aux gens qui travaillent là ! On aurait peut-être un autre manager, ça serait différent... Ce sont vraiment les gens qui qui représentent la société qui permettent de faire ce type de leadership là. Et donc au niveau des pistes d'amélioration je n'en vois pas je trouve que la communication est très bonne. JC est un manager très présent, Alex aussi ! Que ce soit au niveau des feedback, au niveau de l'accompagnement des nouveaux ou des consultants en général, au niveau aussi de l'évolution il y avait des perspectives voilà au niveau incentives il y en a beaucoup euh et au niveau nous dans le bureau hors COVID on fait beaucoup d'after work donc au niveau de la cohésion je trouve que tout le monde s'entend bien, il n'y a pas de brebis galeuses ou quoi non en global. Après il y a tous les âges donc il y a des gens qui ont des familles donc ils sont un peu moins en after work et ça aussi ça permet vu qu'il y a un peu de tous les âges, ça permet de ne pas avoir que des jeunes qui ont les dents longues... Il y a des femmes, des hommes ou des plus âgés, des plus jeunes et donc ça permet d'avoir une mixité, un peu comme si c'était une grande famille quoi au final avec tes oncles, tes tantes, tes cousins, tes cousines tu vois c'est un peu marrant ! C'est marrant quoi, moi je me marre avec une collègue elle a 53 ans du coup je fais des blagues elle ne comprend pas on n'est pas sur le même humour mais c'est marrant tu vois et elles, elles sont 2 à avoir la cinquantaine elles font des blagues entre elles, nous on ne comprend pas trop tu vois, et du coup ça permet d'avoir je trouve que c'est agréable d'avoir des gens avec des âges différents !*

Ok, ok, top ! Et du coup euh le fait que ça soit aussi vivable vient également du management de Jc, Alex, n etc ? Enfin par rapport au fait que par exemple JC et cetera ils sont très proches, chacun, et donc ça joue fortement quoi ?

*Oui ! Ça fait énormément et le bureau est comme ça parce que X est comme ça ! Et donc je pense que Hays ne lui impose pas de travailler comme ça, c'est lui qui est comme ça, c'est sa façon de faire et il fait ruisseler ça sur ses équipes. Et voilà Y est aussi comme ça, c'est quelqu'un qui est proche des gens, qui accompagne beaucoup les gens, peut-être moins, il te le dira lui-même, peut-être moins chiffre et KPI's, il est plus dans l'informel mais voilà ils sont présents quoi !*

Ah ok,ok ! Parfait, merci beaucoup pour cet entretien !

*De rien !*

### ***Interview E1 - Intervenant 3 (en italique dans le texte)***

Bonjour je me présente, Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'Unamur et je suis occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et plus principalement sur le travail hybride, donc à la fois sur place à la fois à distance. La question de recherche de mon mémoire est la suivante : quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent d'apporter de la motivation au travail dans le cadre du travail hybride ? Pour réaliser cette recherche je me focalise sur certains piliers du leadership qui sont : le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales en entreprise et je cherche à comprendre les différents changements qui ont pu avoir lieu autour de ces piliers suite au passage au travail hybride. Et donc c'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives à votre motivation suite au passage au mode de travail hybride ? Ces questions portent plus particulièrement sur 3 aspects de la motivation, l'autonomie au travail, la reconnaissance des compétences de chacun, et votre sentiment d'appartenance sociale. Les résultats de cet entretien seront présentés de manière anonyme dans mon mémoire et les informations que vous me communiquerez resteront confidentielles. Acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

*Oui.*

Parfait merci et merci également pour le temps que vous m'accordez. Donc je vais tout d'abord vous demander de vous présenter en quelques mots.

*Donc moi c'est Tiffany Barremaker donc j'avais fait des études d'ingénieur de gestion pendant 5 ans j'ai été diplômé en juin et j'ai commencé ici chez Hays en septembre, j'avais fait mon stage en fait ici chez Hays l'année passée et alors j'ai signé mon contrat à la fin de mon stage donc depuis septembre je fais partie de la division Office Professionnels, donc c'est vraiment tout ce qui est fonction de support. Donc customer service et administratif en support voilà Ok, top et alors maintenant je vais vous poser des questions générales par rapport au télétravail et au travail hybride. A quelle fréquence est-ce que vous télé travaillez, en dehors de ce qui maintenant devenu un peu plus obligatoire, mais en temps normal.*

*Alors nous ici chez Hays, on a une politique au niveau du télétravail que pour les agents de plus de 6 mois, c'est 2 jours de télétravail par semaine en dehors des circonstances actuelles et pour les moins de 6 mois, c'est un jour de télétravail par semaine. Donc avant la décision du gouvernement c'était un jour de télétravail par semaine. Vu que j'ai moins de 6 mois du coup moi je peux faire que un jour de télétravail par semaine mais toutes les personnes qui ont plus de 6 mois dans l'entreprise peuvent faire 2 jours.*

OK ça marche et du coup je suppose que les 6 premiers mois on impose seulement un jour de télétravail de façon qu'on puisse un peu s'acculturer

*Oui, pour être sur place, pour être suivi par les managers et même si par exemple ma manager du coup elle, ça fait plus de 6 mois donc elle est à 2 jours, donc il y a un jour où je suis au travail et que elle est à la maison, ça me permet quand même d'être en contact avec les autres collègues qui sont eux sur place et donc voilà je pense que c'est aussi une manière*

*pour Hays de fournir un cadre de contacts sociaux et même si c'est pas avec son manager ou sa division voilà de maintenir un cadre social pour les nouveaux en tout cas.*

Ok et donc le choix du jour de télétravail il est libre ?

*Oui c'est libre moi j'ai choisi le vendredi en fait, je peux changer toutes les semaines en fait, toutes les semaines on doit encoder notre télétravail le vendredi soir max à 18h pour la semaine d'après donc toutes les semaines je peux choisir mais généralement moi je choisissais le vendredi tout simplement comme ça ce me fait une petite passerelle pour le week-end.*

Ok et j'ai cru comprendre que c'était par demi-jour, donc on peut aussi faire par demi-jour Effectivement, moi je toujours fait des journées entières mais on peut faire par demi-jour aussi sur la semaine, il n'y a aucun souci.

Ok et donc par rapport au télétravail, qu'est-ce que ça a changé pour vous, enfin quels sont vos ressentis sur le positif ou négatif par rapport au fait de pouvoir à la fois sur la semaine travailler de chez soi à distance et à la fois en entreprise ?

*Il faut savoir aussi que mon stage je l'avais fait uniquement en télétravail, donc ce n'est pas quelque chose qui enfin qui me faisait peur de me retrouver toute seule dans ma chambre devant mon PC. Après, maintenant que j'ai connu du coup les 4 jours au boulot je préfère quand même venir au travail effectivement pour les contacts avec les autres collègues tout simplement et c'était quoi la question ?*

Vos ressentis positifs ou négatifs par rapport à ...

*Moi ça ne me dérange pas de faire du télétravail franchement enfin tranquille à la maison il faut s'habiller mais le haut pas le bas et donc en jogging pour faire du travail, en tout cas avec notre métier pour le moment, c'est quelque chose qui est hyper simple vu qu'on passe notre temps par mail, par téléphone ou en Teams, donc c'est quelque chose qui est facilement adaptable à du télétravail en tout cas donc ça ne me pose aucun souci...*

Ok ok. Et pour vous l'idéal dans la répartition entre le sur place et à distance ?

*Mais je préfère venir sur place quand même donc je dirais je pense 3 jours sur place et 2 jours à la maison, c'est bien, après si on m'impose de ne faire qu'1 jour à la maison, moi ça me va aussi de venir comme ça sur place.*

Donc le plus important c'est d'avoir quand même un certain nombre de jours sur place ?

*Un maximum de jours sur place, je préfère oui !*

Ok, parfait donc maintenant je vais rentrer dans les thèmes par rapport à la motivation donc on va d'abord parler de l'autonomie au travail. Donc comment est-ce que vous percevez votre autonomie depuis que vous travaillez à la fois sur place et à la fois à distance donc en travail hybride ? Est-ce que vous avez l'impression par exemple d'être contrôlé ou d'avoir un certain degré de liberté assez important ? D'avoir de la confiance qui vous est donnée ?

*Non, je pense que dès la première semaine on est assez autonome. Donc les 2 premiers jours quand on arrive on est en formation et après on switch directement sur le job concrètement en fait puisqu'on est directement mis dans le bain en lisant les job description des postes qu'on a en ce moment. Et puis on doit directement essayer de trouver des candidats donc on est vraiment hyper autonome. On nous donne beaucoup d'autonomie aussi directement. Après c'est vrai que du coup les 3 premiers mois sont ponctués de formations qui arrivent toutes les semaines pour nous encadrer dans le suivi de notre formation et tout simplement dans le suivi des tâches parce que c'est vrai que la première semaine ce n'est pas à ce moment-là qu'on va appeler un client pour vendre les services, c'est après, donc on est vraiment encadré à ce niveau-là mais ce qu'il faut, on n'est pas fliqués, on a vraiment une très grosse autonomie. Après il faut savoir aussi qu'au niveau de Hays, je ne sais pas si on vous l'a déjà expliqué, mais il y a un mode « réponse » et un mode « expert ».*

Ah, non !

*Donc en fait ça n'existe plus mais on travaille quand même comme ça. Il y a des personnes qui travaillent sous le mode « expert », ce qui n'est pas mon cas donc en fait elles travaillent en fait toutes seules sur le job même si elles font partie d'une division. Donc par exemple Ben, lui il a ses clients, ses jobs, il trouve ses candidats et il fait le match avec les 2 au quotidien et par exemple sa manager Justine elle est là pour l'encadrer mais elle ne travaille pas sur les mêmes profils que Ben.*

*Alors que chez moi, dans ma division, on travaille sous le modèle « response » donc ça veut dire qu'on est 3 et on travaille en trinôme. Donc chaque rôle est décortiqué chaque semaine donc par exemple cette semaine moi je suis en « Desk » qu'on appelle ça et donc c'est moi qui fais le contact entre les clients et les candidats et ma collègue Nidia ma collègue Leila sont en « recote » donc c'est elles qui voient les candidats. Donc moi cette semaine je n'ai aucun contact avec des nouveaux candidats, que des contacts avec des candidats qui sont déjà dans notre base de données ou qui sont en cours dans notre process. Et après on a le 3e rôle : « sales » que ça on fait toutes les 3 tout le temps. Mais donc par exemple la semaine prochaine moi je rencontrerai les candidats et c'est Leila qui fera le match et elle ne rencontrera plus de nouveaux candidats donc voilà ça c'est vraiment deux façons de travailler bien distinctes.*

*Donc chacun apprend les rôles, sachant ça tourne ?*

*Oui voilà, on a une tournante.*

*Ok.*

*On fait donc 2 semaines de nouveaux candidats, puis une semaine d'anciens candidats pour vous expliquer ça simplement.*

*Ok.*

*Voilà, alors que par exemple Ben ou Justine eux ils font tout toutes les semaines.*

*Ah oui ok.*

*Voilà donc c'est une autre manière de travailler mais ça fonctionne aussi et du coup je ne sais pas pourquoi je parlais de ça...*

*Si, si on parlait d'autonomie...*

*Bien voilà nous on est assez autonome par rapport à ça. Après, il faut respecter, du coup moi je dois respecter mes tâches entre guillemets de la semaine enfin mon rôle de cette semaine-là mais effectivement, Ben, par exemple, dès la première semaine il faut faire des jobs, il faut trouver les candidats pour faire le match donc il était peut-être un peu plus autonome mais moi enfin voilà... je ne sais pas si c'est compréhensible ?*

*Oui mais du coup par rapport à ces tâches-là vu que vous tournez, que vous avez donc 2 semaines avec de nouveaux candidats et une semaine avec les anciens, comment peut-on évaluer si ça se passe bien ou pas ? Enfin, parce que on m'a dit que c'était tous les mois qu'il y avait des réunions avec le groupe ?*

*Oui non nous on fait des réunions beaucoup plus souvent du coup vu qu'on est en trinôme déjà. Bah là avec le télétravail, on en fait encore plus parce que du coup comme on est chacune chez soi, il faut le matin à savoir bah qu'est-ce qui va être fait vu qu'on travaille vraiment en trinôme donc si je ne sais pas ce que ma collègue a prévu sur sa journée moi je ne vais pas savoir travailler et planifier mon travail... Donc déjà ici tous les matins on fait une réunion à 9h pour savoir quels sont les focus de la journée, quels sont nos to-do. Et après tous les lundis nous on a une réunion donc tous ensemble sur place donc ça avec le bureau mais moi j'ai aussi une réunion le matin avec mes 2 collègues où on fait la passation en fait du « desk » on appelle ça donc ça veut dire que celle qui s'occupait de faire le match reprend tous les clients et un à un on explique : « okay, qu'est-ce qui s'est passé, quel candidat est en cours, quel candidat va en entretien, etc. » pour que celle qui reprend ce rôle-là la semaine d'après sache concrètement où elle doit faire le suivi, qui elle doit relancer et qui elle doit encore présenter parce qu'on n'a pas encore eu le temps de les présenter à des*

jobs. Voilà un petit peu comment ça se passe mais du coup au niveau autonomie chacune est autonome dans son rôle mais il faut aussi une certaine... voilà, je ne peux pas un moment dire « ok bah ce candidat là il est sur la base de données, j'ai envie de l'appeler » bah non si ce n'est pas mon rôle, ce n'est pas mon rôle, je demande à ma collègue de l'appeler. Donc ici on perd un petit peu d'autonomie mais c'est vraiment... En fait c'est juste une manière de travailler sur laquelle il faut s'adapter et je pense que des personnes qui travaillent en « expert » donc tout seuls, auraient du mal à travailler comme ça parce qu'ils ont l'habitude de travailler tout seuls. Moi j'ai toujours connu le fait qu'on travaille en trinôme ou en binôme parce que Leila est arrivée un peu après donc moi y'a aucun souci par rapport à ça enfin je trouve qu'on est autonome quand même.

Ok et votre avis par rapport à ces réunions justement donc c'est tous les lundis pour faire un focus sur ce qui s'est passé la semaine par rapport aux candidats et une fois par jour le matin pour un peu savoir les to-do de chacun...

Oui, une fois par jour c'est parce qu'on est en télétravail hein, c'est depuis qu'on est 4 jours enfin 3 jours à la maison sinon on ne faisait pas de réunion tous les jours quand on était sur place, enfin pas tous les matins en tout cas. Vu que l'on est dans le même bureau, je sais ce qu'elles sont en train de faire et on discute au fur et à mesure de la journée donc c'est plus facile. Les réunions qu'on fait tous les matins maintenant en télétravail c'est simplement parce que je ne les vois pas et que du coup il faut que je sache ce qu'elles font et il faut qu'elles sachent ce que je fais, moi pour qu'on puisse avancer sur les jobs. Sinon normalement c'est une réunion le lundi matin.

Ok donc en plus de la réunion de bureau...

Donc en plus de la réunion de bureau du lundi où là toutes les divisions expliquent un petit peu bah comment ça se passe dans leur business, si ils ont des candidats en « finals », s'ils ont des « starts », donc des gens qui vont commencer prochainement ou qui ont signé un contrat donc ça c'est un peu pour voir comment les divisions procèdent chaque semaine et alors pour tout ce qui est communication générale là JC du coup nous donne par exemple voilà les nouvelles règles ou les nouvelles informations que le management veut qu'on nous transmette.

Ok et du coup la réunion que vous faites le lundi dans votre division, c'est en trinôme ? Et est-ce qu'il y a une personne qui gère ce trinôme ?

C'est en trinôme et en fait dans mon trinôme donc Nidia c'est la manager, c'est la responsable de mon équipe et Leila elle a commencé le premier octobre mais en fait elle était consultante à Bruxelles avant sur d'autres profils et le premier octobre elle a switché ici à Louvain-la-Neuve sur la division « office professionnels » donc en gros donc il y a moi qui ai commencé en septembre qui suis novice on va dire, Leila qui est expérimentée mais pas sur ce type de profil qui a commencé en octobre et Nidia ça fait 3 ans qu'elle fait ce type de profil et elle, du coup, elle est passée manager quand moi suis arrivé en septembre.

Ah ok !

Et donc en fait c'est Nydia qui gère notre réunion à 3 mais finalement le plus pertinent pour celle qui gère la réunion et qui dicte un petit peu comment va se passer la réunion c'est celle qui a fait le « desk » la semaine d'avant parce que c'est ça les informations plus importantes ! Ok.

Je ne sais pas si les mots que j'utilise sont compréhensibles ?

Non ça va je comprends.

Donc voilà celle qui gère plus ou moins la réunion du matin c'est vraiment le « desk » parce que c'est elle qui fait la passation à celle qui va faire le « desk » la semaine d'après donc et Nidia elle, elle est là pour coordonner tout ça mais en termes de réunion quand on fait une réunion à 3 bah elle dit enfin c'est vraiment un échange à 3, ça ne se voit pas et ça ne se sent pas que c'est elle la manager.



Ok mais donc c'est plus un échange sur la situation mais sans forcément rentrer dans des résultats attendus et cetera ?

*Non non il n'y a pas de performance qui est abordée à ce moment-là, c'est vraiment dire où on en est dans chaque dossier, chez chaque client, comment on avance. Et par exemple cette semaine bah on a besoin de trouver des nouveaux jobs donc lundi ça a été la remarque de qu'est-ce qu'on pouvait mettre en place cette semaine pour trouver des nouveaux jobs chacune de notre côté donc ça on a abordé ça ce lundi un peu plus longuement mais c'est vraiment faire l'état des lieux de notre business et faire la passation du « desk ». Tout ce qui est relatif au meeting sur les performances, ça on le fait une fois par mois juste la manager et moi par exemple et là c'est une demi-heure - 3/4 d'heure où l'on regarde les KPI's et les infos de la base de données, on les analyse ensemble et on met les focus en place en fonction de ce qu'on a vu au niveau des KPI's, qu'est-ce qu'il faut améliorer, qu'est-ce qui est bien, qu'est-ce qui n'est pas bien et voilà.*

Ok, ok.

*Donc ça c'est une fois par mois.*

Ok ok top. Donc globalement la réunion du lundi qui se fait par semaine c'est un peu un accompagnement et après ce qui se fait une fois par mois c'est vraiment une vérification, un contrôle sur les KPI et cetera ?

*Oui c'est ça, donc c'est un contrôle mais aussi une discussion parce que c'est effectivement pour voir un petit peu si on a atteint nos objectifs, voir si ce qu'on fait est pertinent aussi parce qu'on a beau appeler 35 clients si il n'y a pas de job qui rentre avec 35 clients bah voilà c'est qu'il y a un problème donc les chiffres nous permettent d'évaluer ça pendant cette réunion là et du coup de mettre des choses en place et évaluer s'il y a des besoins en formation aussi supplémentaires ça c'est ce qui se passe donc tous les mois. Et après la réunion du lundi avec mon équipe c'est vraiment plus une discussion pour dire de faire le point sur le business, quels sont les focus de cette semaine et qu'est-ce qu'il faut faire au niveau du « follow up » pour les entretiens quoi.*

Ok et donc globalement est-ce que vous êtes satisfaite de ce mode d'organisation ?

*Oui oui ça fonctionne bien ! Enfin en tout cas pour le moment, comme je vous dis du coup ça fait donc moi 3 mois et Leila depuis octobre donc ça va faire deux mois, un peu plus de 2 mois qu'on est sur ce fonctionnement-là, sachant que moi du coup j'étais beaucoup en formation voilà ça fait que quelques semaines qu'on a clairement la mise en disposition de comment on va fonctionner sur le long terme. Pour le moment ça marche bien, après toutes les semaines on a des petites questions en mode : « bon et ça comment on fait ? comment on décide ? qui fait ça ? » donc voilà toutes les semaines il a des nouvelles choses qui apparaissent sur lesquelles on doit se mettre d'accord, qu'on décide ensemble. On établit des règles pour essayer que chacune soit à l'aise dans son poste et qu'il n'y ait pas de frustration. Parce que par exemple quelqu'un qui rencontre un candidat le vendredi enfin qui appelle un candidat le vendredi mais que la semaine d'après c'est son « desk » il n'a pas le droit de le rencontrer la semaine d'après donc tu passes la candidate à quelqu'un d'autre mais du coup en termes aussi d'ownership, je ne sais pas si on t'a expliqué ça, parce que du coup au niveau des « experts » quand ils font un placement ils ont 100% de ce placement du chiffre c'est 100% pour eux en fait dans leur objectif au niveau de « responds » comme c'est un trinôme et qu'on travaille tous ensemble on fait des splits donc par exemple celle à qui appartient le candidat elle a 33% du placement, celle à qui appartient le job la 33% du placement et les 34% c'est pour celle qui a fait le match donc qui a envoyé le CV au client. Donc pour être sûr que aucune ne soit lésée il faut normalement que chacune participe à un placement pour le moment c'est pas encore forcément le cas parce que ça aussi parfois un concours de circonstances mais du coup comme par exemple je rencontre enfin j'appelle une candidate le vendredi elle n'est pas dispo pour faire l'entretien direct je peux pas la*

*rencontrer la semaine d'après mais du coup ce sera pas ma candidate même si c'est moi qui l'ai trouvé, même si c'est moi qui l'ai appelé donc c'est ça, c'est ce genre de règles qu'on a dû mettre en place pour essayer que personne ne soit lésé ou frustré... Donc une fois ok je te la passe mais c'est ma candidate et tu fais l'entretien pour moi ou ok une fois je te la passe mais c'est ta candidate, etc. On a dû mettre des règles en place pour être sûr qu'il y ait tout qui aille correctement.*

Ok ok ! Et du coup enfin globalement vous avez l'impression d'être assez libre dans ce que vous faites ? Le tout étant quadrillé dans les grandes lignes ? Et enfin, je me demandais est ce que c'est assez réactif genre quand il y a un problème ou un truc qu'on ne sait pas comment organiser ? Peut-on assez facilement enfin avec votre trinôme par exemple échanger et enfin que ça soit quand vous êtes sur place ou quand vous êtes à distance quoi ?

*Oui, non non c'est hyper facile d'échanger en fait dès qu'on a un problème on a Fuze ou Teams. Moi j'appelle Nidia directement mais par exemple tout à l'heure j'étais en ligne avec Nidia pour faire un TPR, on a eu un problème donc j'ai quitté, j'ai fait autre chose puis on a eu la solution donc j'ai rappelé Nidia, on a continué le TPR... c'est pour ça que j'étais un petit peu en train de vagabonder partout. Mais du coup, non c'est hyper facile en fait dès que j'ai une question ! Après si Nidia elle est en ligne ou en entretien bah il faut que j'attende qu'elle finisse son entretien mais du coup je lui envoie un message en mode « tu sais me rappeler par rapport à ça, j'ai une petite question » et alors quand on est dans l'Open Space c'est encore plus simple parce qu'elle est soit à côté de moi, soit j'ai Leila en face de moi ou même si j'ai une question un peu plus administrative ou quoi je peux demander aux autres collègues ou à JC. Mais quand on est en homworking c'est facile aussi, on appelle les gens. C'est pareil quoi, c'est assez flexible au niveau des disponibilités.*

*En fait, dans notre métier comme on doit appeler des gens tout le temps quand tu as une question tu appelles, tu ne te dis pas « ah mince je vais peut-être le déranger » et non tu appelles. Oh ça ne répond pas, ok il me rappellera et tu attends.*

C'est un peu dans la culture ?

*Ouais c'est ça, le fait de devoir contacter des gens tous les jours... le nombre de voice mails que tu dis par jour bah c'est énorme donc quand quelqu'un ne te répond pas tu n'es pas frustré en mode : « oh bah tant pis il me rappellera plus tard il n'était pas dispo » voilà et genre appeler des inconnus c'est pas du tout un problème hein. Enfin je sais que parfois il y a certaines personnes qui ont peur d'appeler des inconnus tout ça bah finalement nous on en appelle toute la semaine donc après 2 semaines ça devient normal, tu t'en fous d'avoir des voice mails. Enfin non ce n'est pas agréable de laisser des voice mails, c'est mieux de parler aux gens mais ça ne me pose pas de problème d'appeler ma manager et qu'elle ne réponde pas ce n'est pas grave, elle rappellera plus tard.*

Ok.

*Ils me rappellent tout le temps donc c'est top.*

Ok parfait, on va passer à la 2e compétence donc par rapport à l'autonomie enfin la 2e du coup : la compétence. Donc c'est : est-ce que votre perception de votre efficacité dans l'atteinte de vos objectifs est aussi bien depuis le passage au travail hybride ? Donc est-ce que quand vous êtes par exemple à distance que vous arrivez à atteindre certains objectifs et cetera vous avez l'impression que cela est mis en avant ? Est-ce que c'est récompensé ? C'est mis en avant et il y a du feedback ?

*Moi je trouve qu'il y a aucune différence entre enfin entre à la maison ou au travail parce que comme on est constamment en communication avec mes collègues directs bah du coup j'ai du feedback tous les jours et dès qu'il y a quelque chose qui est positif on s'appelle et on fait : « oh, il y a quelqu'un qui a signé un contrat c'est trop bien !! » et que dès qu'il y a quelqu'un qui a refusé un contrat bah j'appelle. Enfin, on s'appelle tout le temps en fait donc la communication qu'elle soit ici ou qu'elle soit à la maison pour moi elle reste la même en*

*termes de d'évaluations positives, ouais de feedback, de reconnaissance, que ce soit positif ou négatif. Le seul truc qu'on n'a pas quand on est à la maison bah c'est le feedback des collègues ou de JC. Parce que du coup avec eux, eux je ne les appelle pas toutes les 10 minutes pour leur dire « Ah j'ai quelqu'un qui a signé mon contrat ou j'ai quelqu'un qui n'a pas signé mon contrat » ça je ne les appelle pas. C'est le lundi quand on fait le débriefing avec tout le bureau que là du coup on le dit et que du coup les autres collègues disent un petit mot aussi, s'ils écoutent parce que quand on est en hybride parfois ils n'écoutent pas, enfin quand on est sur place non plus. Et JC du coup qui est content et qui et qui dit un petit mot de félicitations. Mais c'est du coup quand on fait la réunion de bureau c'est plus du feedback positif à chaque fois vu qu'on donne les avancements.*

OK. Mais donc ça c'est entre vous quoi ?

*Ouais c'est entre nous donc le trinôme. Donc le trinôme donc ça c'est un peu tous les jours que ce soit ici ou à la maison et avec les autres collègues et avec JC lundi alors là c'est plutôt comme on est en homeworking c'est plutôt le lundi. Et quand on est au bureau c'est plus simple parce si Nidia elle est à côté de moi et que je lui dis « Ah j'ai un candidat qui a accepté mon offre » bah JC il a la porte ouverte, il a entendu donc il sort du bureau et il vient parler avec nous, je dis « ah j'ai un contrat ! » donc c'est plus simple d'avoir du feedback positif et négatif ici avec JC et les autres collègues mais dans mon trinôme peu importe.*

OK. Parce que Ben il me parlait que des fois on envoie des mails quand ça se passe bien pour dire « j'ai tel ou tel truc qui se passe bien » et on met des copies et après les copies réagissent. Ouais ça dépend un petit peu de comment ça fonctionne en fait. Ça dépend un peu des bureaux, mais je sais qu'à Bruxelles par exemple dès qu'ils ont un « start » donc quelqu'un qui accepte une offre ils envoient un mail au bureau et ils disent que c'est un « start e-mail » ou un truc comme ça donc en mode « j'ai un start » et du coup les gens du bureau répondent. Et il me semble qu'après ça ils ont même une cloche. Donc ça ne plait pas à tout le monde, ici on n'a pas de cloche et on n'envoie pas de mail à tout le bureau en disant « j'ai un start » sauf si c'est un gros truc ou enfin ouais. Ou alors par exemple on a un challenge de bureau en ce moment c'est de vendre des packages marketing et du coup, là, comme c'est un challenge de bureau, à chaque fois que quelqu'un en vend un alors là le responsable de ce challenge envoie un petit mail en disant bah « félicitations à Ben pour les 900€ qui l'a ramené pour le bureau » là oui mais pour les contrats signés nous on ne fait pas ça au bureau.

Et même pour les challenges vous n'avez pas un canal ? Par exemple sur Teams il y a parfois des canaux de discussions attitrés ? Il n'y a pas un canal challenge ou un truc comme ça ?  
*Non, nous c'est plus par mail quoi. Après on a WhatsApp de bureau ou là parfois on discute de ça aussi mais WhatsApp c'est un peu plus pour les choses en dehors du bureau ou qui sont liées au bureau mais pas vraiment enfin on parle aussi des enfants des collègues enfin c'est plus la vie privée qui est un peu mélangée au bureau alors que par mail c'est vraiment le plus le professionnel.*

Ok. Et donc il y a une petite différence par rapport au feedback qu'on peut avoir quand on est sur place et quand on est à distance parce que du coup les échanges sont quand même un peu plus faciles sur place par rapport aux collègues ?

*Oui donc pour JC (le manager) et les autres collègues (des autres groupes) quoi, les autres collègues ça c'est plus facile quand on est sur place. Mais avec mes collègues directs mon trinôme, il n'y a pas de différence !*

Ok ok. Et donc enfin globalement est-ce que vous êtes satisfaite par rapport à ça ?

Ou à distance vous aimeriez bien qu'il y ait un moyen quand même d'encore plus échanger ?

*En fait non je pense que c'est bien comme ça parce que du coup toutes les semaines on voit quand même les avancées de chacun donc c'est chouette aussi de se réjouir bah par exemple quand Cécile elle me dit bah j'ai fait 2 stars cette semaine bah moi je suis contente pour elle et on en parle du coup à la réunion du lundi et je n'ai pas forcément besoin qu'elle me*

*préviens dans la minute où elle a fait un start. Elle n'a pas besoin de ça non plus, moi je n'ai pas besoin de prévenir Ben que j'ai fait un start le mardi à 10h30 et que à 10h32 je l'appelle je n'ai pas besoin de ça.*

*Le lundi je vais le dire à tout le monde, il y en a qui seront contents pour moi, ça c'est pareil pour tout le monde.*

*Sinon tout le monde envoie et ça devient lourd quoi...*

*Voilà ! Donc moi je n'ai pas besoin de ça après peut être qu'il y en a qui ont besoin de ça, moi ça ne fait pas partie de ma personnalité, je n'ai pas besoin de ça. Je pense que j'ai assez de reconnaissance de la part de Nidia et de Leila que pour avoir besoin de la reconnaissance de quelqu'un d'autre. Après comme je vous dis au niveau « expert » comme on travaille tout seul peut être que ces gens-là du coup ont besoin de plus de reconnaissance des autres collègues vu qu'ils travaillent tout seuls, ils ne sont pas dans un groupe tout le temps quoi. Nous, on est tout le temps dans un groupe donc en fait donc y'a tout le temps de l'échange. Ma réussite c'est la réussite de Nidia c'est la réussite de Leila parce que normalement on a tous participé à ce placement-là, à ce contrat là et on a toutes eu au moins le candidat une fois ou le client une fois au téléphone !*

*Ok.*

*Donc en fait même quand c'est moi qui ai un gros pourcentage sur le placement, finalement c'est grâce à mes collègues aussi donc c'est une réussite de groupe.*

*Oh top ! Ok. Maintenant je vais parler du 3<sup>e</sup> et dernier pilier par rapport à la motivation donc c'est l'appartenance sociale. Donc ici la première question que je vais poser c'est comment percevez-vous l'évolution des contacts sociaux depuis qu'on est en travail hybride ? Donc par rapport à déjà votre groupe dans lequel vous travaillez mais également je veux dire toutes les divisions ?*

*Alors, c'est vrai que du coup avant de passer en 4 jours par semaine en en télétravail, on était juste un jour par semaine en télétravail, il y avait plus de contacts sociaux évidemment vu qu'on n'était au bureau quasi tout le temps. Là effectivement bah on doit un peu choisir nos jours parce que pour être sûr qu'on ne soit pas tous au bureau sinon ça n'aurait aucun sens au niveau du COVID. Mais je trouve qu'on on a fait quand même pas mal de apéros en 3 mois que je suis là. Donc pas mal d'apéros, pas mal de sorties ou de petites fêtes qu'on a fait. On a été boire des Margaritas à Louvain-la-Neuve, on a fait des apéros d'anniversaire ici, on a fait des restos, on a déjà on a fait une fête pour Halloween, donc non je pense qu'au niveau des contacts sociaux ici au bureau c'est assez facile d'organiser des choses en fait. Les gens sont assez partants pour tout, on avait prévu d'aller au marché de Noël mais du coup, là, avec le COVID ça me semble compliqué. Et on avait prévu de faire une cacahuète aussi mais ça c'est un peu plus compliqué aussi du coup vu que on ne peut pas se réunir à 15 ici dans le bureau et j'ai oublié la question...*

*Et bien du coup enfin, sur l'évolution des contacts sociaux : est-ce que les choses se sont empirées en fait ? Ou est-ce que c'est mieux ? Ou est-ce que c'est normal, il n'y a pas trop de différence avec le fait que y ait du distanciel et du présentiel ?*

*Ben je pense que ça dépend des collègues. Parce qu'il y a des collègues qui ont même si je ne les vois pas ici enfin qui ne sont pas présents les mêmes jours que moi, j'ai des contacts avec eux parce que on s'entend bien donc par Teams on s'envoie des messages on s'appelle parfois donc ça y'a aucun souci. Après il y a certains collègues avec qui j'ai un peu moins d'affinités ou que je ne connais tout simplement pas parce que parce que voilà ils sont plus réservés, on n'a pas eu l'occasion de discuter longtemps ensemble. Eux du coup je les vois plus, mais ça ne me manque pas non plus, vu que je n'ai pas à créer forcément de liens avec eux et après il y en a qui ont peur du COVID donc, par exemple Fred, même avant que le gouvernement impose les 4 jours il était entre télétravail toute la semaine parce que c'est quelque chose qui*

*qui lui fait peur et du coup avec lui je n'ai pas créé forcément de liens, vu que je ne l'ai pas vu énormément non plus en fait*

Et n'y a-t-il pas un risque un peu d'un sentiment d'isolement, enfin du fait de qu'on se détache un peu, parce qu'il y a les réunions que vous faites dans votre groupe, mais en dehors de ça il y a, enfin quand on est à distance, on a moins des contacts avec les collègues qui sont sur place ?

*Oui, les autres collègues, on les contacte beaucoup moins souvent que quand on est au bureau, ça c'est clair, on a beaucoup moins de contact social avec ces personnes-là vu qu'on est chacun chez soi, mais du coup je pense que on profite plus quand on les voit en vrai*

Oui, d'où l'importance d'avoir encore des jours sur place

*Oui, par exemple Cécile, si je la vois que le jeudi, je suis hyper contente de la voir le jeudi effectivement quand je la vois à midi ou quoi on discute beaucoup plus que si je la voyais tous les jours en fait tout simplement. Donc voilà effectivement ça dépend un petit peu de la relation aussi qu'on a avec chaque personne*

OK mais donc, comme je demandais à Ben, est ce qu'enfin vous trouvez que c'est inutile ou alors que ça peut être utile de créer de l'informel à distance donc par exemple enfin se faire un call ou je ne sais pas une pause-café, parce qu'il y a certaines entreprises où on fait ça

*Et bien pendant que j'étais en stage tout le monde était en télétravail donc on faisait des petits déjeuners parfois toutes les 3 semaines ou quelque chose comme ça, on faisait des petits déjeuners en ligne, donc voilà on se connectait à 9h et pendant une demi-heure on papotait, ça on faisait en stage mais c'est vrai que là on le fait plus*

Et vous aimez bien ?

*Bien en fait comme tout le monde était chez soi c'était chouette. Là tous les jours on a quand même des gens au bureau donc c'est un peu un peu bizarre qu'une partie soit au bureau et une partie à la maison. Donc je pense que ça ne marcherait pas énormément mais oui je pense que, vu que tout le monde vient un petit peu au bureau quand même, ce n'est pas forcément nécessaire de le faire à distance.*

Ok, mais donc la place de l'informel c'est vraiment sur place quoi il n'y a pas à distance il n'y a pas même je dirais un canal de discussion ou on peut dire ?

*Si, WhatsApp*

*Ok, c'est par exemple je ne sais pas, j'ai lu un article intéressant, j'ai envie de dire les gars, ça c'est cool j'ai vu ça, ou pour échanger sur des trucs qui sont hors travail quoi*

*WhatsApp alors beaucoup sur WhatsApp du coup on utilise le groupe WhatsApp pour l'informel et après la réunion de du lundi, ce sont les directives et chacun parle de son business, mais ça part vite ça part en rigolade et en discussion informelle aussi, bon il faut à chaque fois recadrer sinon la réunion dure 1h30 mais là on a aussi beaucoup d'informel quand on se voit en Teams le lundi. Et sinon autre que à distance de l'informel bien parfois un petit peu aussi par mail mais c'est vraiment beaucoup plus rare et sinon WhatsApp le groupe WhatsApp, ça marche pas mal j'ai pas mal de messages qui vont là-dessus*

OK et pour vous c'est suffisant enfin la place de l'informel c'est sur place et très légèrement quand on est à distance mais sinon enfin je veux dire ça vous convient le fait de venir sur place ?

*J'ai beaucoup d'informel aussi avec mon trinôme tous les jours mais je n'ai pas forcément de l'informel avec mes autres collègues quand tu es en homeworking mais du coup, avec mes autres collègues, l'informel effectivement c'est plus sur place, mais non ça ne me manque pas, parce que du coup avec mon trinôme, on parle à chaque fois à chaque fois qu'on fait une réunion donc voilà*

OK top et du coup juste un point sur la culture d'entreprise. Est-ce que vous pensez que la façon dont on adhère à la culture d'entreprise, elle est plus compliquée maintenant ou ça ne change pas par rapport à la situation, enfin maintenant qu'on est en travail hybride ? Donc le

fait de voir comment les autres travaillent, comme on travaille chez Hays et cetera, Est-ce qu'il y a des changements par rapport au fait d'être à la fois sur place à la fois en télétravail ?  
*Non il n'y a pas de changement, moi j'ai donc j'ai commencé comme je vous ai dit le stage complètement en télétravail et j'ai tout de suite compris la culture d'entreprise, j'ai tout de suite, après je pense que c'est peut-être aussi une question de personnalité, mais moi en tout cas, même en étant en télétravail j'ai tout de suite compris comment Hays fonctionnait et comment il pensait au niveau de la culture et je n'ai pas senti de décalage quand j'ai commencé en sur place. Ça veut dire que même en tant que stagiaire au niveau du télétravail ils ont réussi à faire percevoir quelle est la culture de l'entreprise directement et moi en tout cas je l'ai adoptée directement*

Ok mais je veux dire quand vous étiez en full à distance en stage, est ce qu'enfin il n'y a pas ce manque, je veux dire quand on est sur place on a tendance à écouter un peu ce qui se fait à côté, voir un peu, donc on apprend par l'observation et du coup ...

*Je n'ai jamais connu ça ne pouvait pas me manquer*

Non mais je veux dire quand vous êtes maintenant sur place est ce qu'il n'y a pas une différence dans la façon de d'incorporer ... ?

*Moi je préfère parce que effectivement on se nourrit un petit peu de ce que les collègues racontent autour de soi, même si c'est pas de de notre business, s'appropriier la culture de l'entreprise c'est peut-être plus facile pour quelqu'un qui n'a pas connu le distanciel effectivement et enfin quelqu'un qui commence sur place et puis maintenant on lui dit non c'est en distanciel je pense qu'il aura plus compliqué alors que moi qui ai commencé par du distanciel et qui après ai découvert le sur place ça n'a été que un bonus et ça ne me pose pas de problème de revenir à du distanciel parce que je l'avais déjà connu alors que je pense que quelqu'un qui commence sur place et là maintenant on lui dit, non tu es 4 jours chez toi, ça peut être un peu plus compliqué à admettre et du coup à se sentir bien dans son job. Après effectivement le fait d'entendre les collègues parler, c'est plus facile mais on n'apprend pas plus vite mais on entend plus de choses, donc on pose plus de questions effectivement, donc on apprend plus vite voilà*

Donc vous avez l'impression que quand vous étiez à distance il y a des façons de faire que ça a évolué après, une fois que vous avez travaillé sur place ou qu'on fait un peu différemment ? Ce sont des questions que je me pose.

*Non pas forcément des choses que j'ai fait différemment après il faut savoir aussi qu'en stage moi j'avais que des contacts avec les candidats, donc j'avais aucun contact avec les clients que maintenant j'ai, donc je faisais que les screenings et les interviews et les tests de personnalité c'est tout. Est-ce que j'ai changé quelque chose depuis que je suis passé ici chez Hays ? Non je ne pense pas ...*

Juste dans la façon de répondre de gérer un client qui est un peu compliqué ?

*Ça je l'ai connu que depuis septembre, après il y a des fois Nydia me dit enfin je pense à une manière de répondre à un mail Nydia me dit ce qu'elle elle en pense et comme je suis parfois pas méga convaincue de comment je vais envoyer le mail alors je demande à Cécile de relire mon mail ou je demande à Rémi. Ou alors par exemple pour les packages marketing comme je vous ai dit, Lydia elle n'est pas habituée à en vendre beaucoup, mais du coup je suis allé voir Alex qui m'a un peu conseillée sur la manière de m'y prendre et tout ça mais après c'est des tâches que je n'avais pas à faire quand j'étais stagiaire et que j'ai eu à faire que en étant sur place. Donc maintenant faire ces tâches là en étant sur place ou à distance ça me pose enfin voilà il n'y a pas de différence*

OK donc la transition entre le full distance et le sur place, elle était assez facile il n'y a eu de grand changement quoi ?

*Le grand changement c'est rencontrer les collègues c'est tout mais dans la façon de travailler non*

Donc c'est possible d'être d'incorporer la culture complètement à distance quoi ?

*Moi j'ai trouvé ça possible oui après je sais que Hays a vraiment une culture qui est très marquée, ils ont enfin beaucoup réfléchi là-dessus, c'est très structuré, et en fait dès le premier jour, on vous balance cette culture à la tête mais les premiers jours de formation c'est quelque chose qu'on vous répète, c'est quelque chose qu'on vous apprend aussi parce que vous connaissez peut être pas forcément les 5 valeurs de Hays quand vous entrez le premier jour donc je pense que à ce niveau-là Hays a mis beaucoup de choses en place pour que la culture soit claire, facile à apprendre et que chaque personne qui rentre en tant que stagiaire ou nouvel employé aie accès à cette culture directement en fait. C'est la première chose qu'on nous apprend, la première chose qu'on fait en 'on boarding'. Donc on se présente le premier jour et après on parle de Hays et de sa culture. Donc c'est quelque chose que Hays a mis en place qui je trouve facilite ça et permet une appartenance beaucoup plus rapide que tu sois en distanciel ou en sur place, mais après ça dépend aussi peut être des sociétés qui n'ont pas des cultures aussi fortes ou une culture aussi prononcée en tout cas*

Ok et je reviens juste aussi parce que la culture comporte aussi tous toutes les réunions, le fait qu'on fasse des team building, des activités et en parlant avec Ben, j'ai cru comprendre que ça venait un peu de la démarche de chacun de dire on fait par exemple une soirée Halloween ce n'est pas par exemple le manager qui dit on ferait bien ça ...

*Alors ça dépend un petit peu, il y a 2 types de de soirées ou de team building qu'on fait. Il y a les team building qu'on gagne au niveau de chez Hays pour tout ce qui est challenge, donc par exemple en septembre on est allé faire du karting, on a été au resto, ça s'est payé par Hays et c'est parce qu'ils avaient gagné un challenge et par exemple on a un autre challenge qui se finit fin décembre, normalement on va le gagner, donc on a déjà prévu qu'on irait dans un resto étoilé et ça c'est un team building du coup qui organisé par Hays et voilà financé par Hays.*

Et il y a une certaine fréquence les challenges ou c'est une fois comme ça ?

*Non le challenge qui est en cours, il est en cours depuis le début octobre il finit fin décembre sur 2 mois quoi, oui je pensais tous les 2 à 3 mois à mon avis il y a un nouveau challenge qui est lancé et là, par exemple, on a 2 challenges en même temps vu qu'on a aussi le challenge package marketing, mais ça c'est un challenge qui est individuel et de bureau donc chaque personne peut gagner si elle a atteint des paliers, chaque personne peut gagner des produits Apple ou des bons pour des voyages et on a aussi un montant de bureau, enfin ça c'est un peu de la compétition interne, c'est le bureau qui rapportera le plus mieux qui sera le mieux vu mais on n'est pas très fort dans ce domaine-là. On essaie de faire un challenge de bureau pour essayer de motiver tout le monde à participer et qu'on soit bien placé mais ce challenge-là du coup il est individuel et les challenges par exemple intérimaire comme on a eu pour le karting ou pour la qu'on a jusque fin d'année ça ce sont des challenges de bureau ou chaque personne contribue en fait avec sa réussite au bureau et du coup le 2e mode, c'est ce que les gens veulent bien organiser aussi en fait, tout simplement pour les anniversaires généralement on fait des apéros mais si la personne qui a son anniversaire n'organise rien, nous on relance plusieurs fois, si tu c'est ton anniversaire et que tu fais rien tant pis pour toi et tant pis pour nous un petit peu aussi enfin voilà nous on propose à chaque fois, on essaie de trouver des dates mais si finalement la personne ne met rien en place ça pour son anniversaire donc tant pis pour tout le monde. Après la soirée Halloween ça c'est quelque chose qu'on a discuté pendant le team building, qu'on s'est dit que ce serait chouette de faire ça, donc on l'a mis en place finalement avec les autres collègues. La cacahouète c'est quelque chose qu'on a discuté dans le bureau en mode ah ça serait cool qu'on fasse ça, et bien on le met en place, on fait un doodle, trouver des idées et aussi voir parce que Hays accorde des budgets pour tout ce qui est comme ça.*

Donc même quand vous enfin par exemple organisez une soirée Halloween ?

*Alors Halloween c'était les nouveaux qui avait organisé donc ce n'était pas Hays, mais par exemple la cacahuète et le souper de Noël, là ce serait Hays qui a dédié un budget à cela, donc ça dépend un petit peu donc parfois c'est nous qui mettons le budget, parfois c'est Hays investit un petit peu, ça il faut toujours voir avec JC*

OK donc parfois c'est poussé par l'entreprise et parfois ça vient juste de la bonne cohésion de tout le monde ?

*Par exemple on voulait aller au marché de Noël normalement c'était aujourd'hui mais Nydia médias est en quarantaine donc on ne va pas pouvoir y aller, c'est nous qui nous sommes dit mardi passé tiens ça serait chouette qu'on aille au marché de Noël après le boulot, ça dit à qui, qui veut venir, voilà donc, ça dépend comme je te dis il y a 2 axes soit ils s'organisent soit c'est nous avec la vie du boulot qui organisons.*

Ok, donc pas c'est ça principalement, il n'y a pas d'outils virtuels ou de trucs comme ça qui fait que on fait des activités à distance ?

*A part quand on était en confinement total, alors là y avait les petits déjeuners mais c'est tout Juste pour conclure quel constat du coup vous faites à propos du leadership, que ce soit la communication, le management de la performance, donc le fait qu'on vous donne pas mal de confiance, que ça soit via un contrôle ou autre ?*

*Après, j'ai des KPI's par semaine aussi et donc c'est moi qui les mets en fonction de ce que je veux faire de ma semaine, oui effectivement aussi si je les mets un peu trop ligh, Nydia elle est là pour me dire 'tu peux dit pas pousser un petit peu plus ?, mais ça n'arrive jamais et en fait du coup, ça c'est avec les filles de Bruxelles, donc juste office professionnels, donc juste mon trinôme et celles qui font aussi ces profils-là mais à Bruxelles donc là, on fait notre KPI par semaine et donc tous les lundis, on voit qui a atteint ses objectifs et en fait c'est juste un tableau avec des cases vertes quand tu as réussi, des cases orange quand tu es middle ou des cases rouges quand tu n'as pas réussi, et un petit mot d'encouragement à chaque fois.*

Et donc ça, c'est par semaine ?

*Oui, par exemple, ça ce sont les KPI's de la semaine passée, donc on a tous nos noms donc par exemple Nydia elle avait dit qu'elle ferait 10 profils X, 7 Y et 5 Z et 2 H et sur la semaine passée elle en a fait 22, elle n'a pas fait ces 2 H et elle a rajouté ces 2 candidats. Voilà ça c'est chaque semaine mais c'est plus une question de motivation parce qu'en milieu de semaine on fait un update et comme ça chacun sait 'il me reste encore XXX et jeudi matin je me réserve une plage horaire et je fais ça'.*

Est-ce que ça met la pression par exemple ?

*C'est une pression positive*

Ce n'est pas angoissant, quand il y a quelque chose à l'orange on ne se dit pas ...

*Non, maintenant regarde tu vois Nydia, elle a faim elle faisait XXX mais elle n'a pas fait ses visites, ce n'est pas grave, Nydia, elle ne sera pas en pleurs*

*C'est juste pour se dire ok quels sont les objectifs de cette semaine, je vais me dire ce que je vais faire ça. Si pour x ou y raisons finalement ça a duré plus longtemps de faire ça et ça, donc je n'ai pas eu le temps de faire mes calls, ce n'est pas grave je les ferai la semaine prochaine ou je ne le ferai pas ou j'avais mis trop de choses à me faire cette semaine, mais c'est pour c'est un peu pour organiser un horaire en fait*

OK est-ce que c'est plus à l'européen ou à l'américain en mode je me mets des objectifs et je sais qu'ils sont inatteignables et je vais arriver un peu tout près ou alors je m'en vais des objectifs en mode je peux faire plus ?

*Non il y a des objectifs par exemple les 10 X et les 7 Y, c'est ce qui est classiquement demandé par Hays par semaine. Après les Z par exemple c'est minimum 5 et par exemple cette semaine on nous en a mis 8 chacune parce que effectivement lundi on a dit qu'il fallait ramener des jobs donc on a mis plus de Z que ce qu'il faut, donc voilà, chaque semaine tu changes un peu tes KPI's en fonction de quel est ton rôle aussi et de ce que tu sais que tu vas*



*pouvoir faire sur la semaine, mais généralement, enfin moi c'est rare que j'aie toutes mes classes vertes. Généralement on en a quand même une ou 2 en orange.*

Don on voit où on en est, mais est-ce qu'il y a quelqu'un qui nous dit, enfin est-ce qu'il y a un accompagnement ou c'est juste pour voir personnellement ?

*C'est toi avec toi même*

Ok et ça c'est ça convient, il n'y a pas besoin de quelqu'un qui dise de t'inquiéter ou pas ?

*Non, en tout cas moi je n'en ai pas besoin, après peut être qu'il y en a qui en ont besoin. En fait moi je me mets la pression toute seule, ça va être une pression positive mais quand je vois, mince, il m'en faut quand même encore 5, oups on va accélérer un peu la cadence et je me booste là-dessus, mais c'est vraiment, si vendredi soir je me dis, j'ai pas réussi, c'est pas grave j'ai réussi, la case sera orange*

Et puis il peut y avoir une semaine où c'est un peu plus compliqué ?

*Oui, ça dépend aussi du business par exemple, là cette semaine à mon avis, comme on a pas mal de jobs, les gens sont déjà envoyés, donc on attend des retours, donc il faut attendre les retours pour envoyer des nouveaux candidats pour avoir des précisions sur les recherches mais du coup je sais que moi au niveau des CV que je vais envoyer il n'y en aura pas énormément alors qu'il y a 3 semaines quand j'ai fait ma semaine d'essai que j'en ai envoyé 23 sur la semaine mais parce que le contexte au niveau des jobs a changé et que c'était quasiment que des nouveaux jobs et que du coup-là il faut shooter très rapidement pour montrer notre réactivité*

Donc des indicateurs mais tout en restant flexible sur la situation

*Oui, en fonction de la situation du business, c'est en fonction aussi des focus de la semaine. Enfin Nydia, elle ne va pas me dire, Oh Tiffany tu n'as pas fait tes 8 interviews ? A aucun moment elle va me dire ça mais par contre la semaine où j'ai fait 23, quand on a reçu le tableau final il y a quand même un petit mot pour ceux qui ont bien réussi tu vois. Après quand il y a des gens, quand quelqu'un est tout en orange ou tout en rouge, il n'y a pas de 'attention à toi, attention', non c'est plus du feedback positif qu'on a vraiment et le feedback négatif, tu le sais toi-même. Si tu as toute ta ligne en orange, c'est que tu n'as pas fait ce que tu voulais faire et c'est toi avec toi même qui est déçu de toi parce qu'enfin parce que tu n'as pas réalisé ce que tu voulais faire. Après parfois tu as des jours où tu es en formation, tu as un gros ennui qui arrive et tu dois le gérer, donc en fait, tu passes la moitié de ta journée à ça ou il y a des gens qui viennent t'interviewer et que du coup tu passes une demi-heure à ça donc tu vois il y a des imprévus toutes les semaines qui fait que si ta semaine est en orange mais que tu sais pourquoi, il n'y a aucun souci par rapport. Depuis ce matin on a des problèmes donc tu vois ce matin, je n'ai pas fait ça fait grand-chose donc on va accélérer sur l'après-midi mais ça ce n'est pas grave, si mon truc lundi est en orange, ce n'est pas grave je sais pourquoi, j'étais en formation mardi, j'étais en formation mercredi, aujourd'hui au bureau, j'ai fait d'autres choses*

Donc c'est assez indépendant flexible et tout et c'est comme ça que ça fonctionne bien quoi ?

*Oui, chacun se met sa pression soi-même. Et après tous les mois on fait un petit récap de comment tu t'es mis la pression, et là du coup la manager intervient en mode 'est-ce que c'est bien est-ce que tu te mets trop la pression ? 'Ou est-ce que tu ne t'en mets pas assez*

Donc un peu cet justement une fois par mois quoi ?

*Oui parce que si se met la pression tout le temps et qu'il est tout le temps en orange sur toutes les semaines mais parce qu'il se met des KPI's trop hauts, à un moment mentalement pour la personne, ça va être compliqué je pense. Donc c'est le rôle de la manager aussi de dire, écoute là tu es trop exigeant envers toi-même, réajuste, je t'aide à mettre tes KPI's chaque semaine pour que ce soit du positif et pas que de l'orange et du négatif quoi*

Pour avoir de l'autosatisfaction aussi et tout quoi ?

*Après moi ça ne m'est jamais arrivé de devoir réajuster vers le bas les KPI mais effectivement ça ne fait que 3 mois que je suis là. Au début, c'était Nidia qui mettait les KPI et puis après là c'est moi qui l'ai fait mais je reste toujours un petit peu dans la même idée de ce que je peux faire. Mais je suppose que ça doit arriver que quelqu'un se mette un peu trop la pression, du coup le manager doit intervenir mais je n'ai pas d'exemple concret à te partager.*

OK top et donc juste pour terminer est-ce qu'il y a des améliorations ou des choses qui pourraient être utile de mettre en place ? Que ça soit par rapport au mode d'organisation qui est fort basé sur la confiance, avec des réunions comme ça, que ça soit aussi sur le fait de mettre en avant quand quelqu'un réussit ou que ça soit pour le social ou pour la culture d'entreprise quoi ?

*Moi, j'aurais bien aimé qu'on mette une petite cloche. Moi je trouve ça sympa la petite cloche au bureau bon là tout le monde n'est pas là donc ce n'est pas l'idéal mais je trouvais que c'est une bonne idée j'ai demandé à JC s'il voulait que j'achète une cloche mais il m'a dit que lui il n'était pas partisan de ce mode de fonctionnement... Moi, je trouve ça sympa après je peux comprendre...*

Donc la cloche c'est quand il y a un start ?

*Oui quand tu as un start, donc quand quelqu'un accepte une offre !*

Ok.

*Moi je trouve ça chouette enfin moi je suis contente quand les autres ont des stars et enfin ce n'est pas forcément pour le fait de moi sonner la cloche mais c'est vraiment entendre les autres sonner la cloche moi ça me ferait plaisir, ce serait quelque chose que j'aimerais bien avoir ici. Mais après je peux comprendre que si par exemple ton business ne va pas très bien et que tu entends tout le temps la cloche sonner et que toi tu ne fais pas de start, bah je peux comprendre que ce soit frustrant. Donc je pense que c'est pour ça que JC ne veut pas la mettre en place. Enfin après chacun sa personnalité aussi, moi je ne suis pas trop compétition avec les autres, ce n'est pas ma mentalité donc si Ben fait un start, ou si Cécile fait un start aussi...*

C'est vu comme quelque chose de cool pour tout le monde quoi ?

*Oui ! Moi je trouve ça chouette pour toi et tu as placé et c'est trop bien ! Il y a le business qui continue enfin moi je suis contente. Comme moi je n'ai pas fait de start cette semaine ou la semaine passée ce n'est pas grave, moi j'en ferai plus tard, j'en ai fait avant et ça arrive enfin. Chacun a son business qui arrive à un moment et parfois tu peux faire 3 starts la même semaine et parfois t'en fais 0 pendant 3 semaines ça dépend un petit peu donc voilà. Ouais la cloche c'est quelque chose que moi j'aime bien mais apparemment ils n'ont pas l'air très d'accord...*

Ok. Et donc sinon sur le reste globalement ?

*Non, niveau autonomie on est vachement libre donc ça je trouve ça bien. On est quand même assez contrôlés mais vraiment pas de la mauvaise manière, on n'est pas fliqué toutes les semaines ou tous les jours sur ce que tu as fait sur ta semaine. C'est vraiment un contrôle plus régulier et mensuel pour voir quand même si tu fais du bon travail. Et puis moi ça ne fait que 3 mois que je travaille donc effectivement ils doivent me suivre pour m'accompagner. C'est plus de l'accompagnement en fait que du fliquage ou de la restriction. Mais voilà vraiment c'est plus de l'accompagnement, de l'autonomie j'en ai beaucoup, ce qui me plaît. Et alors au niveau des performances bah oui on a des KPI mais ce n'est pas des KPI qui font un stress négatif, ce sont des KPI qui sont là vraiment pour te booster et pour t'aider à atteindre tes objectifs tout simplement. Après ça ne marche pas avec toutes les mentalités je pense, il n'y a pas tout le monde qui réagirait comme ça. Ça dépend un petit peu des personnalités...*

*Ok. Avec moi ça fonctionne mais...*

Tant mieux !

*Mais je sais que par exemple j'ai des copains qui me disent : « moi ne je pourrais pas travailler avec des KPI toutes les semaines ou avec la pression du chiffre » parce que nous c'est ça : c'est combien tu vas facturer au client ? C'est la pression du chiffre donc y'a des gens avec qui ça ne marcherait pas.*

Ouais je comprends !

*Mais ça, ça dépend de la personnalité de chacun aussi. Ce n'est pas forcément l'entreprise qui fait que voilà.*

Et puis ça dépend aussi comment c'est amené du coup, parce que de ce que j'ai l'impression, il y a des KPI mais ces KPI ne sont pas oppressants ?

*Non, après je ne dis pas que si t'es en rouge pendant 3 mois d'affilée tu ne vas pas recevoir une petite invitation pour aller dans le bureau du manager... ça je ne sais pas mais euh mais non si t'as 2 semaines de battements où ce n'est pas terrible enfin ce n'est pas grave du tout vu que tu sais montrer que t'as déjà fait tes chiffres avant, t'as déjà fait tes preuves avant, il y a aucun souci par rapport à ça. Après effectivement j'ai entendu des histoires comme quoi il y avait des gens qui avaient des très mauvais KPI tout le temps, et là non à un moment ce n'est pas faisable non plus. Quand tu ne fais pas ton job, les managers ne peuvent pas non plus accepter que tu ne fasses rien.*

Non c'est logique. Mais même en en discutant avec Ben il y a aussi le fait que des fois ça doit pouvoir être un peu flexible par rapport aux KPI's dans le sens où vu que c'est dans les ressources humaines et que vous êtes quand même dépendants d'autres personnes... Vous pouvez très bien travailler et que les résultats ne soient pas forcément bons...

*Il faut apprendre aussi à gérer un petit peu les frustrations en fait dans notre job, parce que tu peux faire du travail de dingue pendant un mois où tu suis un candidat tout le temps, tout le temps, tout le temps, il va en dernier round, il a une offre, le candidat refuse l'offre... Bah tout le travail que tu as fait pendant un mois bah c'est poubelle, tu n'as rien gagné dessus... et tu n'es pas valorisé en termes de chiffres là-dessus... C'est valorisant en termes de travail, tu as acquis des compétences et tout, ça y'a aucun souci mais tu n'as pas de récompense, de retour voilà de retour chiffré là-dessus... Donc c'est ça qu'il faut aussi accepter un petit peu les frustrations. Tu t'es démené pour trouver 2 candidats qui sont idéal, tu appelles ton client tu fais « j'ai trouvé les paires, etc. » et on te répond « non mais le job est fermé » ... tu vois ? Donc c'est un petit peu aussi gérer les frustrations donc ça c'est quelque chose qu'on nous apprend aussi.*

Ok. Et c'est pris en compte aussi quand on évalue ?

*Oui bien sûr ! Oui c'est pris en compte et on nous apprend aussi à pas tout prendre personnellement, quand un client n'est pas content et qui te gueule dessus au téléphone ce n'est pas parce qu'il n'est pas content de toi c'est parce qu'il n'est pas content de la situation. Donc ça c'est quelque chose qu'on nous apprend aussi à gérer les mécontentements, gérer un peu les plaintes, gérer un petit peu mais aussi, ça c'est au niveau des clients, mais tu as des candidats parfois qui te tiennent 1h au téléphone parce qu'ils ne sont pas contents de la façon dont on les a traités en entretien. Donc voilà, c'est un petit peu assistante sociale mon job (rires) mais voilà donc on nous apprend aussi tout ça : à faire face aux frustrations, à quand même donner tout même si ça ne donne rien...*

Et quand on dit « on nous apprend » c'est via des échanges quoi ?

*Via des échanges, via des situations concrètes et après en informel quand on discute mais voilà chacun explique un petit peu le cas qu'il a eu et comment il a réagi et tout le monde donne un peu son avis en mode : « tu ferais mieux d'envoyer tel mot exact à la cliente pour que pour que tu ne sois pas mis en cause par la suite » voilà les mots « contractuellement » ça marche bien : « vous êtes contractuellement tenus de faire ça » ça, ça marche bien avec les clients mais ouais c'est plus c'est un apprentissage de tous les jours ce n'est pas « on vous donne une formation sur comment tu gères ta frustration » non non c'est vraiment du contact,*

*c'est lorsque tu as un client au téléphone tu raccroches, tu fais « il était difficile celui-là », « il m'a bien embêté aujourd'hui »... Bah voilà c'est plus au jour le jour en fait. Quand tu arrives à la situation, les autres te donnent des conseils en fait tout simplement.*

*Ok, ok. Bah parfait voilà en tout cas merci beaucoup pour cet entretien !*

*De rien !*

*C'était très enrichissant merci !*

### ***Interview E1 - Intervenant 4 (en italique dans le texte)***

Bonjour. Je me présente Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'Unamur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et plus principalement sur le travail hybride donc sur place et à distance. Et la question de recherche de mon mémoire c'est la suivante : « quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent d'apporter de la motivation en travail hybride ? ». Et pour réaliser cette recherche du coup, vu que la notion de leadership est assez large et englobante, je me base sur 3 piliers du leadership qui sont : le management de la performance, la communication et le social et la culture d'entreprise et donc je cherche à comprendre les différents changements qui peuvent avoir eu lieu depuis le passage au travail hybride par rapport à ces 3 piliers là. C'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives aux pratiques de leadership que vous avez pu adopter ou adapter suite au passage au mode de travail hybride. Enfin, je tiens à expliquer que les résultats de cet entretien seront présentés de manière anonyme et que les informations resteront confidentielles. Donc acceptez-vous que j'enregistre cet entretien ?

*Oui j'accepte !*

Parfait merci et je vous remercie également pour le temps que vous m'accordez ! Alors tout d'abord je vais vous demander de vous présenter brièvement ?

*Moi je m'appelle Justine, je travaille chez Hays depuis 6 ans. J'ai commencé comme stagiaire à Gosselies et puis j'ai travaillé à Wavre et maintenant on a déménagé ici à Mont-Saint-Guibert. Donc voilà 6 ans en Engineering et là depuis août, j'ai pu évoluer comme Team Leader pour Benjamin. Et donc voilà encore en trajet pour être Team Leader mais c'est en cours !*

Ok parfait et du coup maintenant je vais vous poser des questions un peu plus générales par rapport au travail hybride et donc au télétravail. Donc à quelle fréquence est-ce que vous pratiquer le télétravail ? Donc en dehors de ce qui est imposé actuellement.

*Donc, en fait, à la base Hays, ils n'étaient pas très chauds en fait qu'on fasse du télétravail, donc ça c'est un peu comique. Donc on a commencé avec le COVID, bon forcément en full time et donc maintenant, enfin jusqu'il y a encore 2 semaines c'était un peu à la carte. Donc on devait juste absolument venir une journée tous ensemble : le lundi. Ainsi pour toutes les réunions c'est plus facile.*

Ok !

*Et au moins une journée où tout le monde est là quoi c'est plus facile pour discuter. Et alors après c'est un peu à la carte, on peut venir autant de fois qu'on veut en présentiel ou pas. Et donc forcément maintenant avec les nouvelles mesures mais ça a rechangé et donc nous, Benjamin et moi, on a le droit de venir 2 jours par semaine au bureau, comme je le forme, c'est pour le former quoi. Donc 3 jours en télétravail et 2 jours au bureau.*

OK mais donc c'est quand même imposé de venir 2 jours sur place ?

*Ce n'est pas imposé ! On m'a demandé mon avis, moi j'étais partante parce qu'il y en a par exemple qu'on n'a pas vu depuis 9 mois...*

Ah oui !

*Il a toujours dit qu'il était contre, etc...*

Donc il est tout le temps en télétravail ?

*Voilà ! Et lui il a été obligé entre guillemets de revenir à un moment donc c'était le fameux lundi donc il revenait seulement un jour et donc ici du coup pour cette période si c'était vraiment un peu au choix et moi je suis allée, comme j'essaie de former Benjamin, voilà je trouve que c'est important qu'on soit à deux au bureau au moins une fois par semaine !*

Donc vous essayez d'avoir les mêmes jours sur place ?

*On s'accorde, oui !*

Ok, ok ! Et donc globalement qu'est-ce que ça a changé pour vous le fait de passer en travail hybride ?

*Donc nous, comme on n'avait jamais fait télétravail avant en fait moi les principaux changements c'est vraiment le confort de vie ! Donc le fait de pouvoir se lever plus tard, de faire des pauses du midi un peu plus productive, donc parce qu'en été j'allais courir sur le temps de midi ou faire des courses et au moins la soirée bah à 6h pile quand je terminais de bosser bah j'étais vraiment dispo et prête à faire quelque chose. Alors que quand je vais au bureau en général le temps que je rentre chez moi il est souvent 7h, la route ça me casse un peu du coup je me rends compte que j'ai plus d'énergie quand je suis à la maison par rapport au bureau !*

Ok, je comprends. Et au niveau du travail fourni et cetera, est-ce que c'est plus de pression ?

*Oui mais moi je travaille mieux chez moi en fait ! Donc j'ai la chance d'avoir un appartement, d'avoir un bureau, donc je ne suis pas dérangée, mon copain n'est pas là non plus et du coup j'ai vraiment le temps, je ne suis pas trop dérangée du tout donc moi je suis plus productive qu'au bureau... Après je suis quelqu'un de social donc j'ai besoin de revenir au bureau quand même pour voir des gens mais je me rends compte que pour tout ce qui est travail de fond, de réflexion je suis beaucoup plus performante à la maison. Donc maintenant je me rends compte que j'ai un petit peu organisé mon timing en mode voilà quand je suis à la maison je trace etc. parce que je sais qu'au bureau je vais beaucoup parler avec les collègues, je vais avoir des réunions donc voilà j'ai un peu adapté mon horaire de travail.*

Donc peut-être plus de place à l'informel sur place et cetera ?

*Oui c'est ça ! Et les réunions, tout ce qui est évaluations avec Benjamin, de toute façon je le fais avec lui quand on se voit, mais oui moi je travaille un petit peu mieux à la maison.*

Ok top et enfin globalement le ressenti par rapport à ce mode de travail, donc d'avoir du travail distanciel et présentiel, ce ressenti est positif ou négatif ?

*Hyper positif ! Positif parce qu'ici en plus je vais chercher une nouvelle maison donc toutes les visites immobilières j'ai pu les intégrer facilement dans mon horaire. Donc ça amène beaucoup plus de flexibilité, et ouais comme j'ai dit moi du coup j'ai fait beaucoup plus de sport en fait parce que j'y allais sur le temps de midi et au moins tu prends ta douche chez toi t'es tranquille alors tu peux t'y remettre après. Et je crois même quand on travaille, je travaille plus à la maison qu'au bureau, en temps ! Parce que du coup à la maison parfois je me rends compte qu'il est déjà 6h30 je suis là : « ouh, purée j'avais oublié » alors qu'au bureau voilà je vois qu'il fait noir et je commence à me dire « ouais je vais quand même rentrer, maintenant il est tard ». Donc voilà je passe plus de temps et niveau pression bah ça va encore en fait ! Donc moi, mon manager ici Alex que tu auras tout à l'heure ça fait 6 ans que je travaille avec lui donc il sait comment je travaille, je sais comment il travaille et du coup voilà il a vraiment confiance en moi et chez nous tu vois tu peux tout mesurer, tu peux tracer tout ce qu'on fait en une journée : le nombre d'appels qu'on a faits, le nombre de CV qu'on a envoyés, le nombre de candidats qu'on a rencontrés, etc. et du coup voilà si jamais t'as pas confiance, tu peux avoir accès à ces infos. Et je sais que lui (Alex) il ne les regarde jamais ! Donc lui globalement, il ne regarde pas ça ?*

*Non, voilà ! Et puis nous on a un boulot dans lequel tu as des résultats, donc si tu as bien travaillé entre guillemets tu as des trucs qui tombent : on appelle ça des starts donc ce sont*

*des placements de candidats donc voilà je crois que si je n'avais rien fait en 4 mois bah oui là il se serait un peu... il aurait un peu regardé mes chiffres mais pour le moment, il a une confiance aveugle et ça c'est chouette !*

OK donc parfait ça me permet de rebondir sur le premier pilier par rapport au leadership qui est donc le management de la performance parce qu'il y a eu des changements donc depuis qu'on est en mode hybride donc y'a du distanciel et du présentiel. Est-ce qu'il y a un plus grand besoin de cette relation de confiance ? Est-ce que le contrôle s'est exercé peut-être différemment ? Qu'est-ce qu'on regarde sur les résultats, les KPI's, etc. ? Est-ce qu'il y a eu des changements ou une certaine transition depuis qu'il y a à la fois du présentiel et du distanciel ?

*Ça, ça va ! Ça s'est fait un peu naturellement. Et comme moi je travaille avec la même personne depuis longtemps ça n'a pas spécialement changé...*

Ok ! Mais globalement dans le ressenti c'est quand même une relation plus de confiance enfin c'est basé sur la confiance et sur on sait comment on travaille ?

*D'expérience c'est ça !*

Ok.

*En plus chez nous tu sais aussi voir quand les gens sont connectés tu vois avec la petite bulle verte et voilà. Je crois que s'il voulait il peut checker jusqu'à quelle heure je travaille mais je sais qu'il ne fait pas quoi ! Donc il a vraiment une relation de confiance, oui !*

Et par rapport à Ben ?

*Du coup, entre moi et Ben c'est un peu nouveau euh donc moi je fais confiance de base mais effectivement nous on a quand même j'essaye quand même de regarder un peu ses KPI's une fois par semaine juste pour voir où il en est un petit peu. Mais principalement moi je regarde plutôt une fois par mois. Donc une fois par mois, je reprends toutes ses statistiques et on regarde sur quoi il faut s'améliorer, sur quoi il doit encore travailler ou s'améliorer. Mais donc entre guillemets une fois par mois ce n'est pas énorme quoi, je crois qu'il ne doit pas être très stressé !*

Et donc, il n'y a pas toutes les semaines une réunion où on se met un peu au point ?

*Avant je le faisais un peu plus... Ici pour le moment, j'ai l'impression que Ben il est plutôt assez autonome donc j'ai l'impression que je lui faisais plus perdre son temps qu'autre chose... Mais oui j'essaye en fait de faire ça même de manière un peu informelle, déjà on s'appelle quand même au moins une fois par jour pour des questions boulot et du coup quand je l'ai au téléphone je lui demande si ça va, s'il y a quelque chose ou quoi et oui une fois par semaine j'essaie de vite fait regarder un peu mais alors en 10 minutes entre guillemets c'est fait quoi !*

Ok. Mais donc ce n'est pas quelque chose de vraiment prévu ?

*Non c'est ça !*

On sait que ça se passe mais c'est un peu au feeling ?

*Oui c'est ça !*

OK. Et par exemple s'il y'a une situation qui se passe mal ou une semaine où c'est un peu plus compliqué et cetera, au niveau du feedback, comment on fait pour arranger la situation ? Est-ce que c'est nouveau des appels ou alors il y a... ?

*Quand il a besoin d'une info tout de suite ou quoi bah forcément on s'appelle mais c'est vrai que parfois je me dis « Ah oui bah ça je lui dirai quand on se verra au bureau » donc c'est vrai qu'il y a des fois quand même ou je préfère être en face de lui, s'il y a des petites choses sur quoi travailler ou des petites remarques entre guillemets bah je préfère le dire quand même en personne que par téléphone !*

Ok. Donc du coup aussi cela met en avant le besoin d'avoir quand même un certain nombre de jours où on peut être ensemble en présentiel quoi ?

*Oui c'est ça !*

Ok, ok. Et enfin est ce que vous avez l'impression que, par exemple pour Ben, est-ce que le son degré d'autonomie il a augmenté ou c'est pareil par rapport à maintenant qu'on est en travail hybride ?

*Mais du coup, Ben moi je ne l'ai connu que dans ce système.*

Ah bah oui forcément...

*Mais voilà je sais que lui il dit qu'il préfère venir au bureau, voir du monde et qu'il travaille au bureau donc c'est pour ça aussi que j'ai insisté pour qu'il y ait quand même les 2 jours pour le moment au bureau quoi !*

Ok ! Et du coup même chose enfin par rapport à ses compétences et quand quelque chose se passe bien et cetera tout ce qui est enfin le feedback et cetera, ça se donne plus en présentiel ? En fait à chaque fois, par exemple quand il a des petits succès ou quoi, souvent il me transfère les mails donc déjà je réponds déjà par écrit ou par téléphone et oui du coup quand je le félicite à nouveau entre guillemets je dis : « ah c'est cool ça a bien marché, tant mieux ! ».

Ok !

*Donc oui je crois que c'est important de le dire en personne !*

Ok ! Parce qu'il m'expliquait également que parfois quand il y a quelque chose qui se passe bien on fait un mail on met tout le monde en copie et puis les gens répondent, tout le monde se félicite et donc ça joue aussi sur ce feedback on va dire ?

*C'est ça, ça permet d'appuyer sur un résultat !*

Ok, ok. Ensuite je vais parler plus de la communication donc est-ce qu'il y a eu des changements par rapport à la façon dont on communique depuis que vous êtes en travail hybride ? Que ça soit par des canaux de communication virtuels et cetera ?

*Donc en fait nous tous les lundis on a d'office une réunion avec tout le bureau et donc toutes les informations officielles se donnent à cette réunion du lundi. Après que ce soit en présentiel ou pas on fait cette réunion donc voilà il n'y a pas eu trop de changements au niveau des infos officielles euh après je repense au tout début du COVID en fait quand ça a démarré bah ils étaient aussi perdus au siège en fait il ne savait pas combien de temps ça allait durer, ce qu'on allait faire et du coup, là, cette partie-là de communication a été horrible ! Ils ne savaient pas comment communiquer du coup ils donnaient trop d'infos puis ils changeaient d'avis... Et puis pendant un moment on a eu des réunions tous les jours au matin et au soir pour voir ce qui s'était passé, si on avait du nouveau sur le business, etc. Là forcément c'était beaucoup trop ! Et puis ils se sont dit « ok, on arrête, on fait une fois par semaine » mais du coup le fait de passer de 2 fois par jour à une fois par semaine bah j'avais l'impression que du coup c'était un peu les vacances quoi... Donc ouais à ce moment-là le début du COVID a été très compliqué pour Hays au niveau communication et ça on leur a reproché parce que il changeaient vraiment d'avis tout le temps donc c'était un peu pénible... Parfois il me disaient « ok, à partir de la semaine prochaine on revient au bureau » et puis le vendredi on avait « ah non, on ne revient pas au bureau » donc cette partie-là était assez compliquée ! Maintenant que ça se tasse un peu, même si avec les nouvelles mesures ça peut encore changer, j'ai l'impression que notre marketing et notre siège maintenant voilà essaient de plus se poser et donner des communications officielles, plus via mails et bien s'organiser ! Je ne sais pas si je suis claire à ce niveau-là ?*

Oui oui, c'est clair ! Et donc votre avis par rapport au fait d'avoir des réunions assez souvent fréquemment et cetera voir tous les jours versus une fois par semaine avec plus de confiance et cetera ? Vous pensez que c'est quoi qui est le plus efficace ?

*Oui bah c'est juste la transition qui a été un peu dure... Mais en fait, pour le moment, on fait une grosse réunion le lundi tous ensemble et ça suffit ! Et après, entre équipes, tu vois on a encore chacun des petites réunions en plus mais oui ça suffit ! En soi, les semaines ici le rythme est assez fort et donc en fait on n'a pas beaucoup le temps de faire tant de réunion que ça. Donc une réunion par semaine c'est bien suffisant !*

Ok. Parce qu'avant quand c'était plus régulier et cetera c'était un peu redondant quoi ?  
*Redondant donc c'est ça et parfois on ne savait plus qui c'était passé aujourd'hui ou hier... Donc finalement une fois par semaine c'est bien, on peut prendre du recul et vraiment dire bah voilà il s'est passé ça la semaine passée, cette semaine-ci je veux faire ça et j'espère pour la semaine prochaine avoir ça donc c'est plus structuré !*

Ok et puis peut-être qu'on n'a pas forcément quelque chose tout le temps à dire ?  
*Non c'est ça ! Et puis le fait de se voir aussi, à cette réunion-là, parfois ça donne des idées aussi en plus donc c'était important de garder au moins une fois par semaine. Et après les autres communications on fait beaucoup par e-mail quand même.*

Ok mais donc dans la façon dont vous communiquez, il y a du synchrone et de l'asynchrone ?  
*Oui !*

Dans le sens, il y a des mails mais aussi des appels et cetera en fonction du besoin et de ce qui doit être immédiat ou pas ?

*Oui tout à fait !*

Et est-ce qu'il y a certaines plages de disponibilité ou alors tout le monde est disponible tout le temps ? Ou alors c'est via je suppose les outils aussi que l'on peut se mettre absent ou occupé ?

*Oui, c'est ça donc en général, chez nous, ils appellent ça les « core hours », donc des heures où tu es censé vraiment être derrière ton PC parce que, chez nous, ils ont toujours prôné la flexibilité au travail. Ils ont quand même dit ok pour la flexibilité, mais faut quand même prêter des heures. Donc de 9 à midi, on est donc tous censés vraiment être au boulot et de 13h à 16h, on est tous censés vraiment être au boulot. Et après on est flexible, donc si tu veux commencer à 7h30 et terminer à 4h pas de souci, si tu veux commencer plus tard comme moi et terminer à 18h00, pas de souci aussi. Donc c'est ça qui est encore chouette pour cette plage horaire là. Et du coup, oui, on reste du temps, on est censé travailler mais effectivement, si moi j'étais meeting parfois, on allait voir des clients, on peut se déconnecter du système ou alors quand je dois vraiment me concentrer, et bien, je me déconnecte aussi du système, je mets occupée au moins je ne suis pas trop dérangée.*

Ok mais donc globalement enfin le temps de réponse assez rapide, je veux dire 'on est occupé en réunion' mais une fois que la réunion est finie...

*Oui, c'est ça, en général, mais allez, entre nous en tout cas, quand on s'envoie en mail, on a toujours une réponse dans les 3h qui suivent quoi.*

Et il n'y a pas de plage horaire où on peut plus échanger ?

*Bon après moi j'avoue que quand je vois des emails le soir, je les ai sur mon téléphone, je les vois, mais...*

Ok et du coup enfin, vu que j'ai cru comprendre que ça fonctionnait beaucoup par mails et par échanges, comme ça assez rapides, donc c'est un peu la référence même quand on veut organiser quelque chose, et du coup il n'y a pas forcément de normes établies de communication ? De dire il faut passer par ce canal là pour parler ?

*On a voilà plein de trucs, donc on a le mail classique qui au final marche très bien, car nous on est toujours sur notre boîte mail en fait, que là tu vois, on ne met jamais ça en arrière-plan, c'est toujours vraiment bien sur notre PC. Beaucoup via Teams maintenant donc, ça, ce sont les petits messages comme ça, c'est vrai que j'ai l'impression que ce sont plus les juniors qui font ça maintenant, un peu la génération Messenger, de plus parler dans le chat de Teams que par email. Par exemple avec Alex, c'est toujours par email, donc, ça c'est comique. Mais c'est vrai que parfois j'adapte en fonction de l'interlocuteur. Donc si c'est pour Alex, ce sera plus via mail, pour Ben, ce sera plus via Teams. Et on a aussi un groupe WhatsApp du bureau où alors parfois on s'envoie des messages mais ce sont plus des infos, soit gens pour dire que quelqu'un COVID et personne ne vient..., des infos comme ça, ou alors des infos pour déconner, ou des images drôles tout ça circule aussi sur notre campus.*



Ok, oui parce que, oui comme je parlais avec Tiff, en fait elle m'expliquait, enfin je demandais s'il y avait l'informel et cetera, même quand c'est à distance et du coup, il n'y a pas à proprement dit de canal pour échanger sur un peu tout. Par exemple quelqu'un a vu un article intéressant ou quelque chose et qu'il en parle, elle m'expliquait qu'il y a un peu WhatsApp pour ça, sur le côté, où il y a un peu d'informel, en dehors de vraiment le travail en lui-même. Mais à part ça c'est le seul canal

*Oui, c'est vraiment ça Teams ou WhatsApp. WhatsApp ça peut vraiment pour des conneries ou si on a pensé à un collègue pour un truc. Oui parfois on partage aussi les articles de presse mais j'ai envie de dire WhatsApp c'est plus pour l'informel de manière générale.*

Ok, et de même, pour ce qui est partage de connaissances pour un petit peu pousser à l'innovation, à la créativité, que tout le monde échange, est-ce que y a des choses qui sont mises en place on fait plus ça sur place ?

*Ça c'est vrai que c'est plutôt en réunion du coup, qu'on échange des infos comme ça. Et après, que ce soit en distanciel ou ici, je trouve que c'est le même style d'informations qu'on fait ressortir quoi. Mais l'autre avantage c'est qu'ici on travaille quasi tous ensemble depuis très longtemps et donc il n'y a plus de gêne ou quoi que ce soit. En fait je dis ça, mais Ben est très à l'aise aussi. Donc en réunion ça peut très vite partir dans des échanges d'infos, puis parfois par email aussi*

Ok, donc il n'y a pas un besoin de vraiment structurer cela, vu que c'est un peu dans la culture ?

*Oui, oui*

Ok, je comprends et du coup maintenant je vais parler du 3e thème donc qui est les relations sociales et la culture d'entreprise. Donc est-ce qu'il y a des moyens ou des choses qui sont mises en place pour amener les gens à avoir des contacts sociaux parce qu'en travail hybride, c'est un peu plus compliqué vu que certains ne sont pas là, d'autres sont sur place. Est-ce qu'enfin, il y a des choses qui sont mises en place, ou c'est plus chacun qui lance un peu le 'on ferait bien ça' ?

*Du coup quand on veut faire des trucs comme ça au bureau ou quoi, on essaye de privilégier le fameux lundi où tout le monde vient au bureau. Donc par exemple si on veut faire un souper ou un truc comme ça, enfin ici on a fait la soirée Halloween, c'est vrai que la soirée Halloween ce n'était pas lundi, en gros oui on s'accorde. Donc si on veut tous venir au bureau on s'accorde. Puis parfois on fait des trucs entre nous, c'est entre nous des fois c'est en petit comité et ça c'est juste quelqu'un qui lance le truc oralement en disant 'demain on ira bien boire un verre' et puis viens. Et parfois on a un message sur le groupe WhatsApp aussi. Et puis, avant COVID, on faisait pas mal de trucs en fait, c'est juste que ça s'est un peu calmé. Hays déjà propose des incentives tu vois, donc on a des petits concours entre bureaux OK les challenges ou c'est encore autre chose ?*

*Ça c'est encore autre chose et du coup les nouveaux les pauvres, ils n'ont pas encore connu. Et donc une fois tous les quadrimestres, je crois ils font un petit challenge du genre : quel est le bureau qui aura le plus d'intérimaires de Easylogic. Et du coup comme ça on a des targets et celui qui gagne ce target, gagne un truc. Et en fait avant c'était toujours des team building ou un resto ensemble, ou on est déjà allé à Londres, Amsterdam, Maastricht tous ensemble un week-end. Et du coup forcément ça ne fait pas du bien, c'est super chouette, donc ça forcément on a dû le stopper un peu, mais ici ils ont recommencé il n'y a pas longtemps, mais pour le moment on est les premiers dans le bureau, donc j'espère qu'on aura un truc pour faire un petit truc. Ici on a été au karting quand même avec eux déjà depuis qu'ils ont commencé. Après le karting ce n'est peut-être pas la meilleure activité que, c'est chacun pour soi, mais après on a fait un resto et justement ça fait du bien de les voir un peu dans un autre cadre et de parler de leurs passions et de voir que voilà, ils ont d'autres personnalités auxquelles on ne s'attendait pas du tout. Le fait que Ben aime les maths, je ne me serais*

*jamais doutée, non ça fait du bien d'avoir ces moments informels et ainsi tu découvres les gens et tu sais mieux les approcher aussi par après*

Et donc y a d'un côté ce que l'entreprise propose donc via ces challenge et cetera et de l'autre côté, il y a aussi des initiatives prises individuellement et ça ce ne sont pas forcément les managers qui proposent de faire quoi ?

*Non, pas du tout, Tiffany a proposé Halloween et tout le monde a joué le jeu et c'était chouette et tout le monde a fait un petit truc à manger, tout le monde a apporté de la déco, tout le monde s'est déguisé aussi, ça en entreprise c'est rare, enfin, presque tout le monde avait joué le jeu. Donc voilà après par exemple à Noël, Hays donne un budget pour qu'on fasse une fête de Noël, mais cette année-ci on constate que normalement ce sera annulé. Mais d'habitude Hays prévoit 50€ par personne et du coup, on peut vraiment se prendre un traiteur. Et donc, ça c'est encore en plus des challenge quoi, certaines événements...*

Et est-ce que donc, vu que certaines personnes sont sur place et d'autres à distance, y a-t-il quelque chose qui est mis en place pour faire attention à pouvoir mitiger, voir détecter le risque d'isolement que peuvent avoir certaines personnes quand elle se trouvent à distance et qu'on en prenne compte ? Enfin, j'ai demandé mais apparemment ça ne se fait pas souvent mais je pensais que parfois, il y avait des réunions qui se passaient et donc il y a 3 ou 4 personnes qui sont ici et d'autres personnes qui peuvent être à distance et, dans ces cas-là, comment est-ce qu'on met quand même en avant les personnes qui sont un peu ... ?

*Oui, par exemple avec les fameux lundis, on est tous censés venir au bureau mais une fois il y a quelqu'un qui avait le Covid et qui était en quarantaine, et donc oui on mettait le PC à la place de la personne à table et donc on faisait genre qu'elle était là, mais en général le son est quand même moins bon, donc parfois il demandait pour qu'on répète, mais voilà à cette réunion du lundi tout le monde va parler au moins une fois, donc tout le monde est concentré et sait qu'il va devoir parler. Après chez nous donc ici maintenant avec cette partie ci du télétravail, on a un fichier avec tous les jours qui vient au bureau et qui ne vient pas. Donc tu sais aussi voir si et bien voilà, la semaine prochaine Ben il vient mercredi, donc tu peux t'arranger aussi pour venir avec les gens que tu aimes bien. Et si jamais tu te sens vraiment seul, mais par exemple Karine ne que t'as pas rencontrée ici, mais qui es un peu notre senior ici chez Hays, elle habite seule avec ses chats, c'est un peu stéréotype mais voilà je sais qu'elle a besoin de venir au bureau et parfois elle a besoin de nous appeler et cetera et c'est toujours avec plaisir qu'on décroche, donc tu vois parfois elle n'a pas beaucoup de contact de la journée et donc le téléphone déjà ça suffit*

Ok et donc enfin pour l'organisation sur place c'est vraiment libre, chacun décide, il y a des personnes qui sont en Office, d'autres qui sont en Banque, et cela se peut qu'ils ne se connaissent pas vraiment ou qu'ils ne se voient pas beaucoup en dehors des activités extra travail quoi ?

*Par exemple le fameux Fred, c'est lui qui par exemple n'a plus voulu venir au bureau et donc c'est vrai que lui, j'ai l'impression que les juniors il les voit en réunion le lundi mais il ne les connaît pas. Après, c'est la personnalité qui fait aussi, il n'est pas le plus altruiste de nous tous, donc il s'en fout un peu mais donc oui, en soi ils ne se connaissent pas mais ils ont peu d'interactions de manière générale donc c'est normal*

Enfin juste pour avoir votre avis par rapport à ce qui pourrait être fait, par exemple dans certaines entreprises, on fait à distance des pauses café ou par exemple pendant le confinement vous avez fait des déjeuners à distance, et donc, c'était pour voir si ça avait un impact ou que vous ne trouvez pas ça vraiment utile ?

*Oui, ça cela s'est un petit peu perdu c'est vrai, pendant la grosse phase de confinement on a même fait parfois des apéros tous ensemble après 17h, on restait sur Teams sur faisait une réunion mais qu'on restait sur Teams et ça c'est vraiment pendant la grosse phase de confinement où personne ne voyait personne, ça c'était chouette puisque au moins on voyait*

*du monde, mais oui c'est vrai que ça s'est un peu perdu. Après pour le moment comme on est en hybride, on préfère faire les événements ici. Si on était encore en full télétravail voilà, ici comme on en est en hybride, par exemple, Leila, elle a changé de bureau, elle est venue ici, bien on va faire un petit déjeuner, forcément on le fait ici. Donc tout ce qui est vraiment plus événement, on préfère le faire ici.*

Ok, et du coup par rapport à la communication et enfin quand il y a des réunions ou des infos importantes qui passent, est-ce qu'il y a un moyen de pouvoir laisser ces infos visibles pour ceux qui ne seraient pas présents ou qui seraient occupés pendant cette réunion-là, de façon que personne ne rate l'info quoi ?

*Si tout le monde n'est pas présent à une réunion, il envoie un mail en disant, voilà on a dit ça et ça, est-ce que vous êtes d'accord ou pas. Donc parfois déjà JC et les responsables du bureau interviennent. Par exemple s'il y a des changements, je ne sais pas moi, dans les personnes ou quoi parfois il fait un petit mail, ou alors dans l'intranet on peut quand même retrouver tous les documents tu vois. Par exemple les changements au niveau des congés ou des informations plus administratives, tout est vraiment dans l'intranet en fait donc on peut toujours trouver assez facilement. Et après je t'avoue que voilà je sais que parfois dans notre équipe ils lisent les mails parfois à moitié, donc je checke quand même qu'ils ont bien vu, je valide parfois l'info.*

Ok, juste pour conclure enfin quel constat global faites-vous à propos de l'efficacité justement de ces 3 piliers donc ça soit, la performance, la communication et le social et la culture d'entreprise depuis le passage au travail hybride. Est-ce vous pensez que tout fonctionne bien ou qu'il y aurait des points d'amélioration ?

*Non, je trouve que maintenant, qu'on a trouvé un système de communication plus efficace, c'est ce qui manquait en fait avant. Et donc moi je suis à 100% pour ce mode ci, je crois qu'on est tous plus efficaces enfin, peut-être pas tous, certains sont vraiment plus efficaces dans ce modèle ci, en étant à la maison. Ce qui est bien aussi, c'est moi je me rends compte qu'en fait les gens qui sont un peu malades et cetera, demain je suis en télétravail, donc, pas de souci j'irai pas chez le médecin pour un certif parce que, voilà, je sais que je peux me lever plus tard, si à midi, je suis KO, je peux à la limite faire une sieste et donc ça permet aussi d'être plus efficace tout simplement. Et je trouve que les mamans, avant il y en a certaines qui devaient vraiment partir à 4h pile du bureau pour aller chercher les enfants, ce que je comprends tout à fait, et maintenant je me rends compte qu'en fait, elles le font chez elle mais après elles se reconnectent encore une petite heure avant d'arrêter définitivement, alors que parfois avant quand elles quittaient le bureau et bien point, non, on ne ramenait plus le PC chez nous quoi. Bien d'ailleurs avant on n'avait pas de PC portable tu vois donc quand on partait c'est que c'est vraiment fini, donc je crois qu'on est quand même plus efficace maintenant, on a plus d'équilibre, on peut faire plus de choses sur le côté donc moi personnellement je me sens mieux dans ma fonction maintenant avec ce rythme-là, j'ai l'impression que je peux faire beaucoup plus de choses dans ma semaine et que mes week-end sont plus reposants aussi en fait. Parce que par exemple, ici je vais devoir aller chercher du parquet absolument cette semaine ci, enfin et en temps normal mais je serais dit, comment je vais faire, cela n'ira pas. Et en fait maintenant je me rends compte que je peux faire ça cette semaine-ci, et ce week-end-ci me poser et être en forme pour la semaine prochaine aussi.*

Et est-ce que c'est une question de personnalité ou qu'il y a d'autres facteurs qui entrent en compte pour le fait que ça ne soit pas trop stressant ou qu'il n'y ait pas trop de pression, du fait d'être justement assez indépendant, parce que de ce que je comprends de parler avec tout le monde, chacun a un peu son indépendance.

*Moi je suis quelqu'un tu vois d'assez organisée, assez carrée, donc au début de la journée je sais ce que je veux faire entre guillemets et j'y vais quoi, mais je sais que parfois avec des gens qui ont besoin qu'on leur dise justement ce qu'ils doivent faire, donc c'est un peu ici ce*

*style de personnalité. On avait une ancienne collègue qui est partie mais tant qu'on ne lui disait pas ce qu'elle devait faire, elle sonnait quoi. En fait on est vraiment comme un instit le matin, lui dire aujourd'hui tu vas faire ça sur ça et après ça marchait super bien, elle le faisait. Donc c'est un peu le type de personnalité, soit tu es autonome et un peu indépendant, soit tu as besoin qu'on t'encadre un peu plus. Par exemple Ben je sais qu'il est un peu tard non plus comme ça, du coup il travaille mieux au bureau quand on est là. Je checke pas ce qu'il fait mais le fait qu'on soit présent je sais qu'il veut bien faire et qu'il va travailler mieux qu'à la maison, ça c'est possible*

Je ne sais pas s'il y a aussi cette partie de culture d'entreprise qui fait que c'est aussi, enfin chez Hays on travaille comme ça quoi ?

*Oui c'est ça en fait, chez nous ce qui est enfin spécial c'est que tu as ton petit business, c'est en fait un peu comme ta petite société quoi. C'est toi qui dois faire les démarches, faire de la prospection commerciale, chercher tes CV, rencontrer tes CV, et donc en fait les gens qui ont un peu des mentalités d'indépendants dans notre métier, ça marche super bien ! Voilà la mentalité PME. Les gens qui ont besoin de plus de structure, à qui on doit dire ce qu'ils doivent faire, ça marche un peu moins bien chez nous. Et pour te donner un exemple concret, donc enfin ma fameuse collègue Alison mais c'est elle que je te disais on était obligé de lui dire ce qu'elle doit faire et donc ça ne marchait pas chez nous. Et surtout que je suis sûr qu'en télétravail à l'époque il n'y en avait pas, mais si mais elle avait dû en faire elle aurait regardé Netflix toute la journée. Et maintenant elle travaille chez nos concurrents XX où c'est vraiment l'armée militaire quoi. On doit appeler 70 candidats par semaine, 50 clients par semaine, on doit faire 12 entretiens par semaine, envoyer 20 CV par semaine. Et je sais qu'à la fin de la semaine, il y a quelqu'un qui checke à chaque fois ça et qui réprimande si ce n'est pas fait quoi. Et maintenant, elle se sent beaucoup mieux justement parce qu'elle a cette pression, elle en a besoin.*

Donc, ça dépend aussi un peu la personnalité ?

*C'est vraiment ça et je trouve que chez nous ils font de plus en plus attention à ça quand ils font les entretiens d'embauche pour travailler chez nous, voir un peu l'autonomie, voir si les gens sont débrouillards entre guillemets tu vois. Des gens qui nous fait des Erasmus, fait des stages, qui se sont un peu bougés. Pas des gens qui ont toujours attendu qu'on leur donne la bouchée quoi.*

Surtout que, vu que vous êtes dans le commercial et cetera et surtout dans les ressources humaines, il y a quand même ce côté, malgré que vous ayez des facteurs de performance, il y a quand même ce truc de, vous êtes quand même dépendants des gens et donc, enfin il y a une semaine où on peut bien travailler et d'autres moins.

*Oui, moi j'ai eu mal, ma première année chez Hays s'est passée correctement et ma 2eme année était nulle, mais en fait, je travaillais super bien, tous mes KPI's étaient dans le vert, tout était bon, mais j'avais que des malchances. Donc le gars par exemple me disait qu'il avait commencé dans la boîte le jour 1, le client m'appelle, il est où, je ne sais pas, il ne s'est jamais présenté un 2<sup>ème</sup>, il devait avoir un job où il partait beaucoup à l'étranger, il me dit qu'il accepte parfait, et puis il me rappelle lendemain. En fait ma femme veut plus que je parte, on va faire un enfant cetera. Et j'ai eu que ça pendant un mois et du coup c'est ça qui peut être très frustrant dans notre boulot, parce que le boulot était fait, mais j'avais que des malchances à la fin. Et j'ai été un peu sauvée parce que justement Alex à ce moment-là a regardé mes KPI's et a dit, écoute Justine tu as tout bien fait, donc continue, ce n'est juste pas de la chance. On travaille avec des humains, c'est ça qui est notre métier, c'est que on n'est jamais dépendant de rien, c'est pour ça que maintenant, moi tant que la personne n'a pas commencé et est assise sur sa chaise, je fais plus déboucher le champagne. Donc c'est ça mais après tu vois, nous on peut mesurer ton travail et à l'époque je faisais beaucoup*

*d'entretiens, tout était bon, tout était fait pour que ça réussisse donc c'était juste un peu de malchance...*

*Surtout que quand ça se passe comme ça, on apprend par l'expérience mais il n'y a pas le résultat final attendu.*

*Mais après ça m'a un peu forgé mon caractère parce que j'étais peut-être un peu trop sensible quand j'ai commencé dans ce métier là et avoir toutes ces tuiles entre guillemets qui me sont tombées dessus, mais maintenant je suis un peu plus résiliente, et je me rends compte que je suis moins sensible, ça passe un peu au-dessus de moi, que Ben je le trouve encore un peu fort justement sensible à ce niveau-là, que je sais que ça va venir*

Ok, donc du coup sur les améliorations ?

*On doit continuer à bien communiquer comment on fait maintenant, donc la réunion du lundi, plus un mail si jamais il y a des choses en plus ou des choses comme ça. Après pour le rythme : en fait je crois que Hays voulait quand même pour le retour au bureau, une fois que COVID sera parti, ce serait qu'on vienne 3 jours au bureau et 2 jours de télétravail. C'est ce qu'ils voulaient faire et moi ça me va très bien, moi je pourrais même faire l'inverse : faire 3 jours en télétravail mais je comprends qu'il faut quand même être plus au bureau et relancer un peu de dynamique aussi, montrer aux juniors parce que c'est ça aussi le petit souci oui ça on peut en parler c'est que les juniors pendant un moment il n'y a vraiment personne à côté d'eux pour les former... Donc ils étaient « tout seuls » chez eux et même si tu appelles, les gens tu leur montres, même tu vois sur Teams tu peux montrer ton écran... ce n'est pas la même chose hein... Parfois je me rendais compte de questions bêtes, j'étais là « oui c'est vrai que ça je n'ai jamais pensé à lui dire » et le fait qu'il m'écoute parler, il me dit : « ah oui mais ça c'est quoi ? » et donc c'est quand même bien de se voir pour la formation, c'est important ! Surtout qu'enfin, généralement, on apprend un peu par l'observation ?*

*Oui c'est ça ! Et parce qu'on dit au téléphone au candidat, parfois il dit : « ah ouais c'est bien tu as dit ça ! » et parfois même moi, il dit des choses, je suis là : « ah oui c'est bien aussi ! ». Donc on s'enrichit quand même, il n'y a rien à dire, quand on est ensemble au bureau donc oui dans les améliorations ce serait vraiment de garder un rythme stable : on ne change pas tous, les horaires tout le temps tu vois, comme les structures quoi... Comme on a fait avant avec un jour obligatoire entre guillemets où tout le monde est là. Tu sais que si tu as des questions, bah le lundi tu poses toutes tes questions et tu es tranquille. Donc avoir une structure vraiment, une bonne communication, des outils performants parce que genre lorsque mon GSM ne fonctionnait plus, ça me frustrait très fort, je ne savais plus communiquer correctement. Donc des outils performants et ouais un peu de fun, de refaire des trucs entre nous, quand on se voit. Et j'aimerais bien que Hays relance des activités un peu plus euh... parce que parfois on a des soirées où on peut dormir sur place et faire une grosse soirée vraiment la faire à fond et ne pas se dire « ouais je vais rentrer ou quoi » et ça c'était quand même cool !*

Un truc fédérateur !

*Ouais, c'est ça ! Parce que là parfois on a vu des fous rires, quand tu vois des collègues un peu plus introvertis qui se lâchent mais voilà ça renforce aussi la cohésion donc faudrait qu'on ait un peu plus de grosses fiestas !*

Et du coup la place du présentiel elle est moindre mais elle est plus importante encore quoi ?  
*Oui c'est ça voilà ! Il faut juste du temps, enfin du qualitatif quoi... Ce n'est pas la quantité mais c'est juste un jour... Bah par exemple la fête Halloween, Tiffany l'avait bien prévu très à l'avance, donc tous les parents avaient su s'organiser et du coup tout le monde a quand même pu rester au moins jusque 22h ou 23h en étant cool et en profitant vraiment de notre groupe quoi ! C'est chouette ! Peut-être aussi la prochaine fois qu'on fait genre de choses peut être lancer un jeu ou quoi parce qu'ici on a fait que parler mais après y'a beaucoup de nouveaux donc c'était normal que on parle beaucoup. Mais peut être après quand même faire un petit*

*jeu en plus ou alors tu vois ne fut-ce qu'un blanc-manger-coco pour voir un peu comment les gens réfléchissent, qui a quel degré d'humour, ça peut être sympa aussi pour remettre une couche en plus et à permettre de peut-être un peu mieux se connaître encore en plus.*

Ok, top ! Et bah nickel merci beaucoup c'était parfait !

*Avec plaisir !*

### ***Interview E1 - Intervenant 5 (en italique dans le texte)***

Je me présente donc Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion et je suis actuellement en train de faire mon mémoire sur le télétravail les plus principalement sur le travail hybride donc à la fois sur place et à distance et la question de recherche de mon mémoire donc c'est quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un environnement de travail hybride

Vaste sujet

Donc oui donc justement vu que le leadership c'est englobant je me base dans mon mémoire sur 3 piliers donc qui sont le management de la performance, la communication et les contacts sociaux et la culture d'entreprise et je j'essaie de regarder quels changements il y a pu avoir dans une entreprise par rapport à ce passage au travail hybride. Et donc, dans ce je suis amené à vous poser des questions donc relatives aux pratiques de leadership que vous avez pu adopter donc par rapport à ces 3 piliers suite au passage au travail hybride. Et je vous signifie que les entretiens sont réalisés anonymement et que les informations obtenues restent confidentielles

On peut se tutoyer alors

Donc je te demande si je peux enregistrer l'entretien ?

*Bien sûr !*

Parfait et je te remercie également pour le temps accordé. Donc tout d'abord je vais te demander de te présenter en en quelques mots, quelle est ta fonction, depuis combien de temps ...

*Donc je suis manager du département ingénierie donc en fait c'est tout ce qui est recrutement de profils techniciens et ingénieurs pour la Wallonie en fait. Je travaille pour Hays depuis un peu plus de 19 ans et donc j'ai commencé chez Hays en France en 2002, j'y ai travaillé un peu moins de 4 ans et puis après je suis venu en Belgique pour ouvrir le premier bureau Hays en Wallonie donc à Wavre, puis après on a migré ici à et voilà donc je gère une petite équipe de 3 personnes jusqu'à il y a peu puis là on a eu un départ donc on se retrouve à 3 dans l'équipe.*

Donc avec Ben et Justine ?

*C'est ça tout à fait !*

OK donc je vais te poser des questions assez générales sur d'abord le télétravail et le travail hybride, donc à quelle fréquence est-ce que tu télétravailles, donc en dehors de ce qui est actuellement obligatoire ?

*Comme on a des nouvelles recrues, notamment Ben qui est nouveau bah on essaie d'être un peu plus présent que la normale, donc on a on a la possibilité, moi j'ai la possibilité de venir un jour de plus par rapport à ce qui est autorisé pour justement le suivre le former. Parce que le télétravail quand même ce n'est pas évident en fait d'intégrer les nouveaux à distance de les laisser un petit peu comme ça dans la nature parce que c'est un job où, il n'y a rien à faire, tu as besoin d'entendre ce que les autres font et tout seul chez toi c'est pas évident, donc je pense que c'est important, je pense, de au moins d'avoir un mix présence présentiel télétravail parce que le..., moi je suis pas un grand fan du télétravail pour être honnête.*

Ok, non mais c'est intéressant !

*Que ce soit, ce n'est pas seulement en tant que manager que je dis ça, c'est en tant qu'employé. C'est à dire que moi, le télétravail ne me convient pas particulièrement, je trouve ça sympa 1 ou 2 jours / semaine pour faire des trucs administratifs, des trucs sur lesquels tu dois être bien concentré, bien focussé... Mais moi j'ai besoin de contacts sociaux, d'un environnement de travail qui me dynamise en fait. Si je suis tout seul chez moi j'ai des tentations en plus pour être honnête, j'ai ma guitare qui n'est pas loin, j'ai des trucs, enfin et je ne prends pas plaisir en fait à travailler tout seul, en fait je préfère vraiment le travail au bureau en fait tout simplement.*

OK donc est-ce tu préfères quand même une situation où il y a un peu de télétravail ou tu préférerais qu'il n'y en ait pas ?

*Non je trouve que le télétravail c'est intéressant dans le sens où ça te permet parfois de faire des trucs que tu pourrais... bah parfois tu vois, tu as un chauffagiste qui doit venir faire ton entretien de chaudière bah c'est parfait, le type tu peux lui ouvrir la porte...*

*C'est plus flexible !*

*C'est plus flexible, ça te permet de travailler, de faire des trucs... Si tu as un rendez-vous médical, bah tu y vas super vite et tu ne perds pas de temps sur la route. Tu vois, je pense que ça offre quand même une grande flexibilité et donc je pense que ça a des intérêts, ça a des attraits, ne serait-ce qu'au niveau flexibilité familiale tu vois enfin c'est je trouve c'est pas mal. Mais à titre personnel, il ne m'en faut pas trop ! Après, je peux comprendre qu'il y ait des gens qui fonctionnent très très bien avec le télétravail et qui limite seraient prêts à travailler 100% en télétravail, que ça fonctionnerait très bien pour eux. Je pense que c'est malgré tout quelque chose de très personnel en fait donc je pense que ça convient bien par contre à certaines personnes enfin je sais que Justine fonctionne super bien en télétravail ça lui convient, elle aime bien, elle est chez elle, elle gère son temps comme elle veut, elle est bien organisée voilà.*

Donc pour toi, dans ton cas, tu préfères quand même relativement : pas plus que 2 jours de télétravail ?

*Oui, 1 à 2 jours semaine je trouve c'est assez pour moi, pour moi c'est largement suffisant.*

Ok, ok, top. Et du coup ton ressenti par rapport au télétravail il est positif dans la mesure où il reste en répartition limitée ?

*Limitée ! Ouais exactement !*

Ok.

*Mais là encore j'insiste sur le fait que c'est vraiment à titre personnel...*

Oui, oui !

*Je suis conscient qu'il y a des gens qui préfèrent plus de télétravail ou 100% télétravail je n'en sais rien mais moi je reste convaincu que bah à titre personnel 100% télétravail ça ne me convient pas du tout vraiment pas et euh je pense que pour la dynamique de groupe et la dynamique d'équipe, et peut être qu'on en parlera ensuite, je pense que 100% en télétravail c'est une catastrophe ! On a vraiment besoin d'un contact social avec les collègues, d'une dynamique, de voir un peu qui fait quoi, avec qui t'as eu contact... Parce qu'en fait il y a beaucoup d'informations qui se perdent je pense en télétravail... alors que quand tu travailles sur un paysagé, qui est super ouvert, tu entends des trucs, ah tiens on travaille avec cette boîte-là, j'ai tel collègue qui fait ci, qui fait ça et je pense que c'est important pour la dynamique de groupe, pour savoir ce qu'on fait et aussi bah de partager, d'échanger, de donner des conseils, enfin ou d'en recevoir, ça je pense que c'est vraiment important !*

Ok ! Et ça a amené quoi comme gros changement pour toi de passer d'un mode où il n'y avait pas vraiment de télétravail à un mode où justement il y a ce présentiel et ce distanciel à la fois sur la semaine ?

*Bah je dirais que ça ne change pas grand-chose au niveau de notre job, pas grand-chose.*

*C'est-à-dire que ton job tu le connais et tu peux le faire à distance ou ici. Moi je parle plus*

*bah le télétravail moi me convient moins bien mais c'est vraiment c'est plus lié à ma personnalité tu vois... J'ai besoin de contacts sociaux, j'ai besoin des changes, de rigoler. J'ai besoin de faire un billard avec un collègue, j'ai besoin de manger tous ensemble, voilà. Ou bien aller courir, des fois on va courir le midi, pour moi c'est important après ça ne change rien à ma façon... je ne pense pas que je fasse mieux mon job ici que chez moi, en plus chez moi je pense que je suis beaucoup plus focus, je fais beaucoup moins de pauses qu'ici. Donc tu vois, en termes de productivité je pense que le télétravail ce n'est pas mauvais du tout... Je pense même que pour l'entreprise c'est plutôt un plus et je pense que la productivité, l'analyse de la productivité des gens pendant la période COVID on était 100% à la maison je pense que l'entreprise s'y est très bien retrouvée. Ils se sont rendu compte que les gens bossaient à la maison. Donc je pense, ils ont payé moins d'essence moins de bah tu vois les charges fixes ont vachement baissées pour l'entreprise. La productivité elle a été aussi bonne je pense, si pas meilleure... Évidemment il y avait moins de business nous on a été fortement quand même impactés par le COVID parce que tout s'est arrêté du jour au lendemain et les sociétés ont arrêté de recruter... Donc, on a été quand même fortement impacté mais malgré tout, les gens ont continué à s'investir, à bosser tu vois. Donc je pense que les sociétés se sont rendu compte que « ah ouais, c'est intéressant ! ». Parce que, en fait, Hays, pour être totalement transparent avec toi, était très récalcitrant à l'idée d'autoriser le télétravail et en fait ils y ont été obligés par la force des choses...*

Comme beaucoup d'entreprises qui n'étaient pas forcément prêtes !

*Exactement ! Ils se sont rendu compte que... En fait, ce n'est pas vrai ! Hays avait commencé à nous ouvrir la possibilité de faire du télétravail juste avant le COVID en fait donc c'est tombé vraiment donc au bon moment. Mais quand même, de façon très très prudente mais ils se sont rendu compte je pense que ça fonctionnait, les gens bossaient !*

Après question bien-être etc c'est peut-être différent... ce n'est pas parce qu'on est productif que forcément on n'est pas...

*Non, non ça je pense effectivement ! Parce que malgré tout si tu regardes bien on a quand même eu beaucoup de... au niveau, peut-être pas au niveau du bureau de Louvain-la-Neuve mais au niveau national on a quand même eu beaucoup de départs des gens qui ont quitté parce que je pense que ça a pesé quoi tu vois... Le télétravail... Après il n'y a pas que le télétravail il y a le contexte de crise, de manque de contacts sociaux, tout le monde a souffert...*

Oui...

*Donc ouais j'imagine pour les étudiants que ça n'a pas été top non plus... franchement je me je me suis j'ai souvent pensé aux jeunes aux étudiants, je me dis vous vivez des trucs quand même, ils sont chauds hein... Ce sont les années où tu dois profiter au maximum, où t'as plein de contacts sociaux et là vous êtes vraiment privés de tout ça quoi... C'est très dur je trouve...*

Du coup maintenant je vais aborder le premier thème par rapport au leadership donc qui est le management de la performance et donc je vais te demander, pour toi, les principaux changements qui ont pu être mis en place concernant la manière de pouvoir s'assurer de la performance ? Est-ce qu'il y a eu plus de contrôle, moins de contrôle, plus de délégation, d'autonomie ?

*Moi je dirais que je n'ai pas plus contrôlé parce que j'ai la chance d'avoir une équipe bah Ben est tout nouveau donc on l'a intégré il y a quelques mois mais enfin dans mon équipe j'avais Fred et Justine qui sont tous les 2 super autonomes, super performants et donc si tu veux je n'avais pas besoin... Déjà, il suffit de voir les résultats, quand tu vois que les chiffres sont bons, qu'il y a de l'activité, il n'y a pas de soucis. Après, nous on a plein d'outils pour contrôler l'activité tu vois. On a des outils de reporting tu peux voir toute l'activité, tu peux tracer au quotidien ce qui est fait. Je ne l'ai pas plus utilisé en temps de COVID qu'en temps normal parce que ce sont des gens qui bossent bien, qui sont impliqués dans ce qu'ils font et*



*qui travaillent bien. Donc je dirais que je n'ai rien mis en place de particulier pendant cette période, si ce n'est être quand même attentif à maintenir un contact régulier, donc on se parlait régulièrement... Ouais évidemment, les réunions c'était via Teams, c'était à distance donc ça c'est quand même compliqué parce que malgré tout les gens ne sont pas avec toi, c'est un peu froid comme contact hein c'est pas c'est pas hyper.... Et puis on parfois tu tournes un peu en rond tu sais à force de faire des réunions Teams en groupe, tu répètes toujours la même chose parce que on a chacun une mission à gérer. Mais on répète toujours un peu la même chose et c'était dur parfois je trouve de mettre de la vie et de la dynamique dans un truc en manquait cruellement quoi... Donc ce n'est pas toujours facile ça de maintenir un lien tu vois, une cohésion d'équipe à distance. C'est ça je trouve le plus gros challenge et c'est pour ça que moi je suis vraiment un défenseur absolu de la présence minimum au bureau parce que je pense que c'est vraiment important pour garder une cohésion, un lien et une envie de travailler ensemble en fait tout simplement. En fait, je pense qu'en 100% télétravail tu crées des individualités qui peuvent être performantes mais tu n'as plus de cohésion, tu n'as plus de travail ensemble quoi tu vois...*

*Pour toi, ce n'est pas possible de créer de la cohésion d'équipe à distance ?*

*Non franchement je ne pense pas ou si mais c'est très artificiel c'est très ...*

*Je demande parce que dans certaines entreprises ils essaient de faire des team building virtuels, de voilà, on a eu plusieurs avis là-dessus ..*

*On a fait des pauses café virtuelles, des apéros virtuels mais c'est ridicule quoi tu es là avec ton verre derrière ton écran oui, salut, super, non moi je trouve ça ridicule quoi je préfère ne rien faire en fait, franchement je préfère ne rien faire que de faire un apéro virtuel quoi mais quelle tristesse, tu as juste envie de te tirer une balle dans le pied quand tu éteins le truc quoi, enfin moi j'aime pas, enfin c'est pas mon truc quoi c'est pas convivial c'est pas ... pour moi en fait tout ce qui est Teams, les contacts à distance pour moi c'est quelque part de la survie tu vois c'est faire avec les moyens du bord on n'a pas le choix de toute façon on doit garder un contact et on a ces outils-là qui existent mais pour moi c'est vraiment oui, c'est un mode survie quoi c'est pas ça pour moi ça offre aucune valeur ajoutée c'est juste pouvoir t'en sortir et garder un lien, garder le contact mais pas terrible quoi ...*

*Donc on peut partir du postulat que le travail à distance ne va pas être compatible avec des échanges on va dire qui seraient comme en présentiel donc du coup d'où l'importance d'avoir des jours en présentiel et mais c'est pas c'est pas une mauvaise chose en soi si la dose de télétravail est bien gérée quoi donc si c'est bien réparti et qu'il y a peu de jours de télétravail enfin ...*

*Mais je pense que en tout cas il faut un minimum de présentiel hebdomadairement ça c'est sûr mais après oui enfin tu vois fonctionner je pense avec un truc style 2 jours semaine soit télétravail soit présent et 3 jours soit télétravail soit présence, tu vois ça ça me semble bien parce que tu peux garder un lien avec tes collègues tout en ayant cette qualité, cet équilibre je dirais dont certains ont besoin, plus de flexibilité, d'être à la maison...*

*Et donc pour prendre par exemple un cas concret il y a une mission qui est réussie et il faut donner du feedback, est ce que ça peut se faire autant à distance qu'en présentiel ou on prône de le faire en présentiel parce que c'est quand même plus ?*

*Par rapport tu veux dire à une mission qui est gérée ...*

*Donc par exemple il y a quelque chose qui s'est bien passé quelqu'un qui est engagé et voilà il faut mettre en avant ça. Est-ce que on fait un call à distance ou est ce qu'on attend de se voir sur place pour vous ?*

*Oh non, ça c'est le genre de truc qu'on peut quand même dire à distance ce n'est pas très grave mais je pense que en fait le présentiel c'est de l'impalpable en fait ça t'apporte une valeur ajoutée dans la collaboration avec tes collègues, dans le lien tu tisses avec eux, c'est*

*difficile de mettre des mots dessus mais ce sont des trucs qui ont qui sont tellement importants. J'ai du mal à mettre des mots là-dessus, mais C'est de l'informel quoi ?*

*Oui, c'est de l'informel tout à fait c'est un truc*

*C'est comme quand tu me parles du billard etcetera, c'est le fait d'échanger, de d'avoir des échanges qui ne sont pas réalisables à distance*

*Ce sont juste des choses à faire banales, voilà c'est partager des choses banales mais qui sont tellement importantes parce que travailler chacun dans son coin, mais c'est juste horrible quoi et moi je crois pas du tout que l'avenir des entreprises ce soit 100 pourcents télétravail moi j'y crois pas du tout pas du tout*

*Moi non plus ! Et en plus en parlant avec des collègues, certains me disaient que le fait d'avoir 1 à 2 jours de télétravail sur la semaine, quand on se voit tous au bureau ça encore plus d'importance...*

*Oui, bien sûr c'est vrai ça on est content de revenir voilà moi je suis toujours content maintenant de revenir au boulot tu vois là je reviens 2 jours semaines et bien je suis super content de venir au bureau. Et il y a des jours je suis à la maison, hier tu vois, je me dis « vivement demain au boulot » alors que ça peut paraître hallucinant quoi parce que il y a des jours comme tout le monde tu n'as pas envie d'aller au boulot ou je sais pas quand tu as travaillé 5 jours semaine tu dis mais vivement la fin de la semaine mais.. Et là moi j'ai un plus, je suis content de venir au boulot !*

*Donc dans un bon dosage c'est bénéfique parce que ça met encore en avant le présentiel quoi et l'importance de tout ce qui en ressort quoi ?*

*Oui, oui, tout à fait franchement, mais je ne crache pas dans la soupe le fait d'avoir quelques jours en télétravail c'est aussi hyper agréable tu vois, moi j'aime bien courir je vais courir le midi je prends ma douche tu vois, je ne me lave pas le matin parce que je sais que je vais courir le midi donc je gagne du temps, je me connecte vite je commence à travailler tôt alors ça me permet d'aller conduire les enfants aussi à l'école enfin*

*Donc c'est utile mais dans un bon dosage quoi ?*

*Oui, dans un bon dosage, ça apporte aussi quelque chose au niveau, ça me permet tu vois quand ma fille, j'ai une de mes filles qui rentre le midi, parfois on mange ensemble si je suis ici je ne la vois pas quoi, je la vois juste le soir donc ça ça a des côtés sympas, je trouve Et là il y a aussi des questions qui se posent c'est sur le fait que, vu que c'est libre de pouvoir choisir les jours on est sur place, donc je vais dire à part le lundi où tout le monde est là, il n'y a pas ce risque de perdre un peu, malgré le fait que certains viennent sur place et d'autres travaillent à distance et bien si il y en a un qui a tendance à venir le jeudi et l'autre il vient jamais le jeudi il vient le mercredi du coup il y a peut-être comme je disais avec d'autres collègues ce risque de en tout cas donc par exemple en engineering vous voyez souvent mais vous ne voyez peut être pas d'autres personnes qui travaillent dans un autre secteur ou département.*

*Et donc il n'y a pas ce risque aussi de perdre le lien malgré le fait que on travaille quand même sur place mais pas tous en même temps ?*

*Et bien si quand même malgré tout donc je pense que le but là actuellement c'est comme c'est voilà tu as la pandémie, on est obligé de fixer tu vois des jours fixes pour chacun pour voilà éviter qu'il y ait trop de monde les mêmes jours donc ça je pense qu'à terme quand on sera dans un mode je touche du bois, le plus rapidement possible, dans un mode ou on n'aura plus ces contraintes sanitaires, je pense qu'on finira par tous se mélanger et tu vois l'un prendra un certain jour, mais ce sera, il y aura pas de récurrence tu vois, ce sera un peu le hasard, mais donc au final tu finiras par voir tout le monde tout le temps quoi, donc je pense, donc ça sera un coté chouette mais tu sais qu'actuellement, tu sais comme c'est des jours fixes, tu sais qui tu vas voir tel jour et il y en a que tu vois pas actuellement, il y a des collègues que je vois*

*plus du tout quoi mais on se voit à part même le lundi parce que, non, même là le lundi on se voit à distance tu vois, tout le monde n'est pas là lundi parce que le lundi c'était vraiment le jour obligé quand le télétravail était un peu plus libre on devait tous être là le lundi donc ça, ça avait le côté sympa de tout se voir le même jour mais bon là avec le Covid, de nouveau, on ne peut plus le faire donc...*

Est ce qu'il n'y a pas aussi un peu un risque d'isolement des personnes que justement on ne voit pas souvent ou qui pourraient se sentir un peu à l'écart ?

*Moi si je pense qu'on a des exemples chez nous de gens qui se sont isolés et qui ..., moi là j'ai une personne, c'est confidentiel donc je compte sur toi, mais j'ai une personne qui quitte là, moi je pense qu'une des raisons c'est qu'il s'est isolé, on l'a pas vu pendant toute la période, il a travaillé tout seul chez lui tout le temps et je pense que le lien s'est perdu tu vois, quelque part même si on essayait de se parler régulièrement et tout ça, rien à faire quand tu es tout seul chez toi pendant des mois, et lui ça fait plus d'un an qu'il est chez lui donc je suis pas surpris qu'il quitte tu vois, le lien s'est détricoté quoi, il a toujours très bien travaillé, il avait toujours travaillé avec beaucoup de professionnalisme mais je pense que quelque part quand tu perds ce lien avec tes collègues je pense que c'est plus facile de quitter ton job en fait, c'est beaucoup plus facile que quand tu as un humain, je pense que quand tu perds ce lien avec les autres, quand ton job c'est juste des tâches à réaliser et un salaire que tu perçois à la fin du mois, je pense que si tu es sollicité c'est pas difficile de dire je pars tu vois, tandis que quand tu travailles avec des collègues,*

J'ai un besoin d'appartenance au groupe et cetera ?

*Oui, tu te projettes même tu sais dans le cadre de rétention je sais pas, tu serais dans des démarches de recherche d'emploi tu postules ailleurs j'en sais rien, tu rencontres des futurs collègues potentiels et le fait de tu vois d'avoir un lien social avec tes collègues tu peux te dire ils sont quand même bien mes collègues, est-ce que j'ai vraiment envie de travailler avec ces nouveaux-là, les nouvelles personnes que j'ai rencontrées, donc, le fait d'avoir ce lien particulier avec tes collègues, moi ça fait 20 ans que je travaille pour eux, je peux te dire que pour moi c'est important ce lien avec les gens en fait et c'est peut-être pour ça que je suis depuis si longtemps chez Hays, ça c'est pas à cause de Hays, tu vois c'est plutôt à cause des gens qui composent la société avec qui je m'entends bien, avec qui j'ai des bonnes relations depuis longtemps, donc moi je suis persuadé que ça c'est hyper hyper important quoi vraiment*

D'où le fait que par exemple que si j'avais fait mes interviews ici par Teams, je n'aurais pas eu la même sensation que de venir et de rencontrer vraiment les personnes je pense qu'il y a une vraie différence...

*Nous on le voit, les entretiens que tu fais actuellement c'est essentiellement via Teams tu vois je ne vais pas dire qu'en temps normal quand tu rencontres les gens tu crées une relation et tu peux vachement plus influencer les gens en fait, l'entretien tu fais via teams en fait il y a une distance en fait et c'est difficile d'appréhender la personne et de créer vraiment un lien, tu sais, par écran il y a des choses qui ne passent pas que là tu vois tu as dans les yeux*

Dans l'atmosphère bêtement ?

*Exactement et en fait quand tu es par écran interposé y a des choses que tu ne captés pas et donc je trouve que c'est vachement plus dur de jauger la personne et de même créer un lien qui permet d'influencer pas forcément dans un sens ce n'est pas dans un sens fielleux, tu vois c'est pour plus être capable de venir avec des arguments pour le convaincre quelque part si à un moment donné y a un doute et tout ça, tu as perçu des choses qu'en Teams c'est vachement plus compliqué quoi*

Oui, je vois et juste pour revenir au cas où on peut être isolé et cetera est-ce qu'enfin je sais que c'est un peu c'est compliqué surtout avec la situation mais est-ce que justement quand

quelqu'un ne vient plus on essaie de comprendre pourquoi on essaie de faire en sorte qu'il revienne ou ce sont plus des choses qui se font ...

*Et bien tu sais avec la vaccination c'est très personnel en fait, c'est des convictions c'est des convictions personnelles ça touche à la santé donc c'est des sujets très touchy*

T. Oui, il y a cette barrière entre vie privée et vie professionnelle

*Ce sont même des questions où, si tu commences à en parler tu vois à dire tiens pourquoi tu ne viens pas au bureau, tiens il me met la pression pour que je revienne au bureau, c'est très touchy quoi. Donc Fred qui ne voulait notamment pas revenir bon on lui a dit ce serait quand même bien de revenir de temps en temps pour la cohésion d'équipe pour le truc mais non s'il ne veut pas voilà. Et ils avaient été très clairs en disant voilà ceux qui ne sont pas à l'aise de revenir et bien restez chez vous quoi, il n'y a pas de souci, on respecte donc ça c'était compliqué, c'était un peu tabou, pas trop en parler quoi*

Oui, je comprends je vais aborder sur le 2e thème donc qui est plus la communication donc est ce qu'il y a eu des principaux changements qui ont été mis en place, que ce soit dans les outils, dans la façon dont on communique, s'il y a eu des normes qui ont changé depuis qu'on est en travail hybride. Donc je pense aussi à enfin c'est un exemple mais quand il y a une réunion comment est-ce qu'on fait si quelqu'un est absent pour que ça soit visible pour lui que les infos soient, enfin tout le monde ait bien reçu les informations ?

*Oui, oui, mais je dirais on faisait au minimum les réunions Teams donc si les gens n'étaient pas en présentiel, ils pouvaient suivre via Teams tu vois les réunions donc ça c'est quand même c'est quand même pas mal ça permet de garder le lien sinon je dirais il n'y a rien eu de plus, oui on s'est adapté au distanciel mais sinon sur le...*

Je me demandais, par exemple sur l'informel est ce qu'il n'y avait pas un truc où on peut quand même échanger en dehors des infos du travail, enfin on m'a dit qu'il y avait une conversation WhatsApp par exemple ou des fois ça parlait un peu...

*Oui, on a un WhatsApp où on se fait des blagues ou on échange sur des bêtises, oui, effectivement ça ce sont des choses qui permettent de communiquer autrement quoi ! Voilà ça c'est vrai.*

Par exemple moi j'étais en stage dans une boîte de communication et sur Teams il y avait un canal qui était un peu on pouvait dire : « aujourd'hui j'ai vu ça qui est intéressant si vous voulez aller lire », un truc qui n'avait rien à voir avec le travail mais juste pour quand même créer un peu l'informel à distance donc juste enfin voilà c'était pour voir s'il y avait des choses similaires chez vous ou alors que vous ne jugez pas cela utile parce que quand on est sur place il y a quand même ce truc.

*Bah ça c'est vrai que What's App on l'utilisait pour se balancer des blagues, des conneries ou se chambrer quand il y avait des tournois de foot et tout ça. Enfin moi je suis français donc j'essaie d'emmerder tout le monde, dès que la Belgique jouait, j'envoyais plein de messages en disant : « ils vont perdre » et quand les français jouaient pareil, alors que je m'en fou hein de l'équipe de France personnellement mais c'était juste pour se tirer un peu la bourre. Donc oui il y a ça mais sinon je ne pense pas qu'il y a eu beaucoup... On avait tenté les apéros virtuels et tout ça mais pfff tu tournes vite en rond quoi c'est vite...*

Et donc quand certaines personnes sont à distance et qu'on doit communiquer et cetera vous privilégiez plus des communications synchrone ou asynchrone ? Ce sont plus des e-mails ou c'est plus des appels ? Ou alors ça dépend en fait de la nécessité, du temps de réponse dont on a besoin ou de l'urgence en fait ?

*Oui ça dépend je dirais que c'est surtout bah si on veut vraiment communiquer c'est plutôt via Teams, on essaie de se voir quoi tu vois, d'avoir l'image en fait ! On utilise Fuze aussi mais là c'est plus par téléphone, on met rarement la caméra avec cet outil. Sinon le téléphone, e-mail mais c'est vrai que Teams on l'a quand même vachement utilisé. Moi mon équipe si je les appelle bah je mets la caméra comme ça on se voit quoi ça permet de d'avoir un petit...*

*un petit eyes contact !*

Oui, exact !

Ok. Parce que, par exemple, Justine elle m'a expliqué que bah avec les nouveaux ils auraient plus tendance à écrire dans le chat de Teams que certains qui ne le font que par mail par exemple... Et donc il y a un peu différents moyens de communiquer qui restent possible...

*Bah oui non mais c'est clair il y a différents moyens de communiquer. Moi parfois on m'envoie des messages Teams et je ne les vois pas en fait, je n'ai pas le réflexe d'aller voir, moi je travaille un peu à l'ancienne quoi avec les outils... donc j'ai plutôt le réflexe Outlook mais c'est vrai que les jeunes ils ont tendance à envoyer des trucs via Teams et des fois moi je ne les vois pas quoi, je les vois 2 jours après, je me dis « ah il m'a envoyé un message ».*

Et est-ce qu'il y a des plages de disponibilité ou alors c'est assez rapide et flexible et on sait qu'on a une réponse assez rapide ou alors il y a des horaires ou on dit : « là maintenant je suis occupé » ou on ne répond pas ou après une certaine heure on ne s'envoie plus de mails ?

*Non, je dirais qu'on est tout le temps dans la réactivité quoi. Tu envoies un truc, l'autre te répond, c'est assez rapide.*

Après, de ce que j'ai compris il y a beaucoup d'interactions entre vous, enfin vu que c'est dans la RH donc enfin le recrutement donc il y a déjà beaucoup d'interactions donc du coup vous êtes habitués.

*Ah oui en fait on travaille : le matin, si tu as un planning, tu sais très bien que tu ne vas pas pouvoir le respecter quoi. Tu es tout le temps sollicité, tu as des appels entrants, tu as des mails qui rentrent, tu as tes collègues qui t'appellent, ... Donc, on est tout le temps dans l'action-réaction quoi tout simplement. Donc ça a des bons côtés mais parfois c'est vrai que c'est chiant quand tu veux faire un truc : rédiger un mail ou un truc à un client, un rapport, et que tu es coupé 10 fois pendant ton rapport c'est vrai que parfois c'est pénible. Mais bon moi je ne suis pas du genre à bloquer 1h en disant : « je ne réponds pas aux appels ».*

Non, c'est un flexible de toute façon enfin j'ai cru comprendre que c'était : on peut dire que je suis occupé ou pas occupé puis après la réponse est quand même assez rapide une fois qu'on sait que quelqu'un était occupé et qu'il ne l'est plus, il réagit

*Oui, oui*

Et je me demandais aussi par rapport au partage des connaissances, le fait de pouvoir avoir de l'innovation, de la créativité et cetera, c'est quelque chose qui reste sur place en présentiel ou ça se fait aussi à distance ?

*Moi je trouve que le présentiel pour ça est vachement plus adapté tu vois parce que là aussi il y a plein de trucs que tu captés simplement en écoutant les autres tu vois quand tu commences dans un job enfin moi je me souviens que j'ai vachement appris en écoutant quoi. Tu écoutes ce qui se dit à côté, tu regardes un peu comment les gens font, tu captés, enfin, tu prends ce que tu as envie de prendre, tu jettes ce que tu as envie de jeter après tu sais bien aussi c'est bien de te mettre aussi avec quelqu'un, de d'expliquer les choses, mais je pense qu'il y a beaucoup de choses qui s'acquièrent de façon presque intuitive tu vois simplement en écoutant en entendant, donc je pense que c'est vraiment important d'être d'avoir des contacts avec tes collègues et de voir comment eux fonctionnent je pense que t'apprends beaucoup au fait au contact des autres et même si tu vois tu es ancien, parfois un junior peut t'apprendre des trucs tu vois dans sa façon d'aborder un client ou il va y avoir une fraîcheur ou des choses que tu te dis tiens, c'est pas mal ça sa façon de d'approcher le client ou de présenter les choses, donc on apprend tous les uns des autres, mais il faut être l'un à côté de l'autre tu vois, si tu es chez toi, tu vas faire une réunion Teams, tu vas échanger des trucs précis et tu vas avoir des réponses que tu attends ou tu n'attends pas, mais si tu es à côté des gens et que tu les écoutes tu les regardes travailler, tu vas captés des trucs que tu ne capterais pas chez toi, c'est évident*

Et donc ça me permet de venir sur le 3e point donc qui est plus le social, la culture et cetera, je suppose que du coup il y a cette tendance à tout ce qui va être incorporé la culture et cetera qui se fait sur place en fait parce qu'on observe, on peut voir comment ça se passe, donc je parle aussi pour ceux qui commencent, on m'a expliqué que pendant les 6 premiers mois c'était un jour seulement de télétravail c'est je suppose aussi pour mettre en avant ce côté-là ou on va pouvoir incorporer observer autour de nous comment on comment les autres agissent.

*Ah oui non ça c'est pour moi c'est fondamental tu vois que les gens puissent s'imprégner à la fois de la culture de l'entreprise, de la façon de travailler et que se crée un sentiment d'appartenance parce que si tu rentres dans une société alors c'est bien tu as le logo de la société, tu as l'image qu'elle peut véhiculer sur les réseaux sociaux partout, enfin peu importe, mais il y a rien à faire tout ça c'est du c'est du bullshit, c'est de l'image, c'est du marketing, mais après ce que tu vis en interne dans une société ça c'est complètement différent et c'est ça qui fait que tu vas adhérer à l'entreprise que tu vas avoir envie d'y rester que tu vas tisser des liens avec tes collègues voilà, en fait c'est ça le plus important, c'est ça l'essentiel. Qu'est-ce qui fait que tu restes dans un job, oui il y a les tâches que tu fais, il faut évidemment aimer ce que tu fais, mais il y a aussi surtout des choses beaucoup plus impalpables, c'est ton vécu au quotidien, c'est que tu viennes au boulot avec le sourire et que tu as envie de bosser et que tu as envie de voir tes collègues, que tu adhères au projet commun tu vois. Le fait d'avoir une dynamique aussi, nous on est dans un métier commercial en fait où ce qui compte, c'est quelque part le chiffre d'affaires qu'on va pouvoir générer vis-à-vis de nos clients, au définitif c'est ça, même si on rend un service, même si on trouve un job à des gens, au final voilà on doit générer un certain chiffre, ça c'est sûr, mais en fait, pour pouvoir générer ce chiffre tous ensemble il faut que tu arrives à mettre en place une dynamique de groupe tu vois, enfin c'est pas juste la somme d'individualités qui vont faire que tu vas arriver aux objectifs ça peut marcher, mais si tu veux vraiment fonctionner sur le long terme, il faut que tout le monde adhère au projet et qu'on travaille tous ensemble pour atteindre l'objectif tu vois, c'est vraiment un travail de groupe, d'équipe, c'est pas par hasard aussi qu'on a enfin des bonus de groupe quand on atteint les objectifs tous ensemble et puis il y a des périodes où une personne dans le groupe va être un peu à la traîne et puis l'autre période, elle va plutôt tirer tout le monde, ça aussi, si tu travailles tout seul dans ton coin, c'est difficile d'adhérer à un projet de de groupe tu vois, enfin chez nous c'est vraiment important quoi,*

Et ça, ça se fait sur place ?

*Mais oui !*

Donc le rôle ici du manager c'est de fédérer justement c'est ça ?

*Vraiment dans notre job, le plus important c'est de fédérer les gens et de leur donner envie de bosser quoi c'est tout, le reste c'est un manager chez Hays, c'est pas on te demande pas ..., de te demande juste de de motiver les gens et de les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs et c'est tout quoi. Enfin je veux dire c'est les gens qui font le job, tu ne le fais pas à leur place, donc moi je ne crois pas au contrôle, pour moi c'est à moyen long terme c'est voué à aller dans le mur, si tu contrôles trop les gens, si tu leur laisses pas de l'autonomie ils partiront. Et qu'est-ce qui fait que justement les gens restent ? C'est que tu leur donnes de la confiance, que tu les motives, tu les fais évoluer dans un cadre qui les stimule, et surtout tu leur donnes toute l'autonomie nécessaire pour bien faire leur job, c'est pour moi fondamental, et c'est ce qui fait que quelqu'un s'épanouit dans ce job, c'est qu'il a de l'autonomie et qu'on lui fait confiance !*

Oui, je comprends et est-ce que c'est valable pour tout le monde ou parce qu'en fait j'ai eu un peu cet échange ou des fois on me disait c'est aussi un peu les profils chez Hays c'est d'être comme ça d'avoir cette relation de confiance où chacun est un peu indépendant tout en étant dans l'esprit de groupe mais et on me parlait aussi de profils qui par exemple j'ai oublié le nom, mais chez la concurrence, qui allaient chez la concurrence et puis qui eux avaient besoin

de contrôle, il en fait y a certaines personnes qui peut être se sentent perdues quand ils ont trop d'autonomie

*Oui bien moi j'ai eu des exemples dans mon équipe, où je donnais beaucoup d'autonomie aux gens, mais en fait ils se sont perdus dans l'autonomie parce qu'en fait ils avaient juste besoin qu'on leur donne des objectifs, des limites. Aujourd'hui faut que tu fasses ça ça et ça, le soir vérifier tiens tu as fait ça ça et ça, enfin vraiment faire un suivi super étroit, limite contrôle de de l'activité et moi en tant que manager, ça va à l'encontre de mes principes et donc cette personne effectivement n'a pas bien fonctionné du tout chez nous.*

Donc il y a des profils qui peuvent ne pas s'accorder

*En fait nous, dans l'ADN de Hays, c'est d'avoir un esprit entrepreneur en fait, tu dois avoir de l'autonomie, tu dois avoir envie de faire des choses, chez Hays, on ne va jamais dire non ça tu ne fais pas, ah tu as envie de faire ça, tu crois que ça va marcher, et bien vas-y fais-le. Moi c'est ça que j'adore chez Hays en fait, c'est ça qui fait que j'y suis toujours, c'est une culture d'autonomie, c'est une culture quelque part d'entrepreneuriat tu vois, enfin, tu n'es pas ton propre patron c'est vrai, tu es salarié tu vois tu dois rendre des comptes, mais tu as énormément d'autonomie ça fait vraiment partie de la culture de l'entreprise et moi si j'avais quelqu'un sur mon dos qui me dit « tu as fait quoi aujourd'hui ? », ça n'irait pas du tout quoi, c'est ce qui fait que je suis là depuis 20 ans, c'est que j'ai personne qui me dit ce que je dois faire quoi, je sais que ce je dois atteindre comme objectif et après je sais ce que je dois faire pour le l'atteindre, alors ça marche pas toujours, mais globalement bon là je pense que ça a toujours bien été mais c'est ça qui fait que je pense notre job est génial, c'est qu'on a énormément d'autonomie et c'est vrai qu'il y a des sociétés de notre secteur, certains concurrents, où c'est très contrôlé c'est très KPI, c'est très, tu es un peu fliqué au quotidien et moi, ça me conviendrait pas du tout*

Et j'ai l'impression aussi enfin, c'est mon sentiment, c'est que quand j'entends un peu les avis, j'ai l'impression que depuis que vous êtes en travail hybride, vous ne sentez pas une énorme différence, donc enfin je veux dire que vous êtes assez bien adaptés et enfin souvent dans tous les articles que j'ai pu lire par rapport justement au travail hybride, c'est que souvent on demande que ça soit un peu du trust-based leadership, donc et en fait je pense que le fait justement que ça soit déjà dans l'esprit de l'entreprise fait que ça se passe bien.

*Oui, c'est un peu dans notre ADN effectivement d'être chez toi et de faire ce que tu as à faire pour faire avancer tes dossiers, faire avancer ton job, oui,*

Tout en ayant le côté fédérateur et cetera sur place du groupe et que donc chacun est un peu indépendant, mais dans l'esprit du groupe quoi ?

*Exactement*

Intéressant donc du coup enfin pour conclure juste te demander ton constat par rapport justement donc à ces 3 piliers donc qui sont comment on manage la performance, la communication et le social et la culture d'entreprise et donc si tu as des points qu'il faudrait améliorer dans le futur ou si pour l'instant tout est ok ..

*Oui, je pense que pour le futur, ce qui est vraiment important, c'est de permettre aux gens de garder un bon équilibre entre travail à distance et en présentiel, avec tout ce que ça comporte en matière de création ou de maintien du lien social, je pense que c'est fondamental. Après je pense que les besoins peuvent varier d'une personne à l'autre et je pense que les entreprises devront trouver en fonction de leur business et de ce qu'on attend des gens le bon équilibre en fait. Donc je pense que ce sera à chaque entreprise de trouver la bonne formule en fait, celle qui convient à son business model. Moi je pense que chez nous un truc 3 jours, 2 jours avec oui, je ne sais pas, 2 jours de de présentiel et 3 jours maison ou inversement, enfin je ne sais pas dans quelle mesure on pourrait permettre aux gens de d'avoir une autonomie dans la décision aussi de tiens combien tu veux faire de télétravail combien tu veux faire de présentiel et ça moi je pense que c'est vraiment fondamental de garder à l'esprit que le 100% télétravail,*

*ce n'est pas bien quoi. Sinon je pense c'est un beau sujet, c'est un sujet d'actualité, tu ne peux pas faire plus actuel comme sujet, je ne sais pas, il y a déjà de la littérature là-dessus ?*

Oui j'ai pas mal d'articles qui étaient pendant le début du COVID quoi, qu'on a commencé à s'intéresser vraiment au fait que la plupart des entreprises sont en train de passer, de force ou pas, parce que certaines avaient préparé d'autres pas, à ce mode de travail et enfin globalement qu'est-ce qu'on dit, on dit que enfin en tout cas dans beaucoup d'articles il ressort que c'est compliqué quand ce sont des trucs qui demandent beaucoup de contrôle, parce que quand on est chez soi, enfin, par exemple, les gens qui tous les jours doivent faire des réunions le matin pour expliquer ce qu'ils ont fait la veille et cetera, ça devient un peu oppressant et à la fin on a l'impression qu'on doit par exemple en fait raconter des trucs auxquels soi-même on pense pas quoi, genre parler pour parler quoi, alors qu'à la base c'est même pas censé être du contrôle, c'est juste de l'accompagnement, donc il y a ce truc-là de trouver ce juste milieu entre, il faut quand même qu'on puisse encore voir ce que les gens font, échanger pour orienter, mais d'un autre côté pas fliquer les gens quoi, donc il y a ça, on parle beaucoup de la confiance et du fait d'accompagner sans vérifier, c'est plus un accompagnement. Après, sur la communication, ils mettent quand même en avant mais c'est à vérifier, ici j'ai quand même des contradictions sur le fait que c'est bien de pouvoir mettre en avant, par exemple sur Teams, c'est un canal de discussion où on peut échanger sur par exemple, être créatif et dire moi je pense qu'on pourrait faire ci ou, ça autre canal ou c'est plus de l'informel, il y en a qui disent que ça fonctionne aussi de pouvoir faire des réunions, des pauses café ou des trucs comme ça. Par exemple quand j'étais en stage, on faisait des pauses café moi je trouvais ça gênant personnellement enfin ça ne me mettait pas à l'aise, parce que c'était un peu au sort et je suis tombé sur quelqu'un comme ça à qui que je ne parlais jamais, j'étais via l'écran, enfin ça ne me mettait pas à l'aise, donc voilà c'est un peu chacun ses avis. Sur le social et la culture d'entreprise, ce qui en ressort c'est que principalement c'est de plus super important le présentiel du fait que c'est moins fréquent, mais du coup encore plus important et ils disent que c'est quand même conseillé, en gros par exemple la culture d'entreprise, ce qui est mission, valeurs de l'entreprise et cetera, c'est bien de pouvoir le retrouver dans l'univers virtuel.

*Par exemple j'ai parlé avec Tiff qui m'expliquait qu'au départ quand elle était en stage, elle était totalement à distance, elle me disait que via les formations et tout qu'elle a eues au début, enfin je lui ai dit 'tu n'as pas eu un choc quand tu es arrivée et que tu as commencé vraiment à bosser ici ? Elle a réussi à incorporer une partie de la culture sans être sur place quoi donc là y'a un truc ou je me dis peut être que c'est faisable un minimum quoi je dis pas qu'il faut le mettre totalement en avant mais du coup on parle de ça aussi et voilà mais les avis en fait ce qu'il y a c'est que aussi ça c'est très variable en fonction du type de société et tu parlais d'un truc très juste c'est vrai que au début du tu vois quand on a confiné à 100% là qu'on était tous à la maison à 100% le management de l'époque qui avait institué une réunion par jour donc tous les jours et ça c'était l'horreur en fait l'horreur parce qu'en fait tout le business était à l'arrêt t'avais cette réunion un peu obligé ou chacun mais tu prépares cette réunion quoi c'est quoi comme disait c'est ça tu te dis bon qu'est-ce que je fais et tu vois là t'avais une pression qui qui s'installaient parce que en fait t'avais l'impression d'être fliqué quoi qu'on voulait vérifier si tu bossais bien si tu méritais ton salaire parce que voilà c'était ça c'était moi je l'ai pas mal vécu parce que tu vois j'ai quand même beaucoup d'ancienneté chez elles donc ça me passait dessus un peu comme ça enfin Cela dit la période était pas c'était très stressant parce que tu le dis enfin moi j'avais jamais vécu ça un business complètement à l'arrêt comme ça donc tu peux pas super bien mais tu te dis des gens qui étaient moins avec moins d'expérience qui était moins à l'aise dans l'environnement ça pouvait être très très oppressant quoi de voir tous les jours te justifier à dire tiens voilà ce que j'ai fait aujourd'hui voilà enfin voilà les difficultés rencontrées les ça effectivement c'était pas*



*je pense que le management ne voulait pas mal faire c'était pas l'idée de contrôler à tout prix- là répercussion était différent le ressenti que j'ai ressenti des gens étaient en fait il voulait juste maintenir un lien social mais en fait c'était perçu par les gens comme du contrôle et voilà un petit peu en fait ce qui est le problème c'est que c'est très quand t'es dans un dans une situation anormale des choses qui peuvent être anodines peuvent devenir complètement en tout cas elle peut être ressentie de façon totalement anormale par les gens ouais ce qui part d'une bonne intention devient oppressant en fait exactement ouais tout à fait parce que même quand là je parle avec enfin tout le monde ici on me dit que on fait un Call comme ça quand il en a besoin et cetera et donc on échange mais si ce call était je veux dire programmé ça change la perception qu'on en a en fait ouais pourtant c'est les mêmes informations mais juste le fait que ça soit quelque chose de ponctuel et de bah on réfléchit on se dit pourquoi et donc on a un ressenti différent quoi oui exactement mais ouais c'est intéressant et c'est ce qui est ce qui est compliqué avec ce sujet-là c'est que du coup il change en fonction du milieu de l'entreprise et cetera mais également de la personnalité quoi parce que il y en a qui justement aime bien échanger et que même ça les dérange pas à distance c'est par exemple moi je suis j'adore échanger mais quand je suis enfin à distance il y a des trucs que je comprends moins quoi que quand c'est vraiment on parle d'un sujet en échange je peux être créatif par exemple à distance j'ai eu dans mon stage ou on devait réfléchir sur des projets ou des trucs comme ça ou j'y arriverai mais par exemple une pause-café ça me dérangeait quand je trouvais ça un peu genre je le silence gêné des trucs voilà ou du coup c'est voilà ça c'est un peu psychologique aussi donc ouais c'est ouais ça demande de l'adaptation en fait c'est des trucs auxquels on n'est pas habitué Oh voilà malgré tout enfin donc non oui même enfin moi je pense que le lien à parler par écran interposé c'est juste pas du lien quoi c'est pas c'est comme j'ai vu un manager qui a licencié 900 personnes via une réunion dans une boîte je sais plus aux États-Unis une boîte qui fait des crédits hypothécaires le manager a fait une réunion zoom et les neuf-cent-vingt-cinq il leur a dit bah 'Bonjour si vous êtes là c'est que vous êtes concerné par le ... et vous êtes tous virés'..*

Merci beaucoup !

### ***Interview E1 - Intervenant 6 (en italique dans le texte)***

Bonjour je suis Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'Université de Namur et actuellement je suis en train de travailler sur mon mémoire qui porte sur le télétravail et plus particulièrement sur le travail hybride, donc à la fois sur place et à distance. La question de recherche lié à mon mémoire est : quelles sont les principales pratiques du leadership qui permettent d'avoir de la motivation au travail dans le cadre du travail hybride ? Comme le leadership est un sujet assez vaste, je me base sur les 3 piliers que sont la communication, le management de la performance et le social et la culture d'entreprise. Et je cherche à comprendre donc par rapport à ces 3 dimensions s'il y a eu des changements qui ont été effectués au sein de votre entreprise depuis le passage au travail hybride. Et donc dans ce cadre, je suis amené à vous poser quelques questions relatives à votre motivation suite au passage au mode de travail hybride et donc les 3 dimensions par rapport à la motivation sont la reconnaissance de votre compétence, l'autonomie au travail et le sentiment d'appartenance sociale. Et de voir s'il y a eu des évolutions ou votre ressenti depuis ce passage on présentiel et distanciel. Et donc c'est important d'indiquer que les résultats de cet entretien seront anonymes et confidentiels et du coup je vous demande si c'est possible que je puisse enregistrer cet entretien pour pouvoir le retranscrire.

*Oui !*

Merci et merci pour le temps que vous m'accordez. Alors tout d'abord je vais juste vous demander de vous présenter en quelques mots, votre fonction et depuis combien de temps vous êtes ici.

*Alors donc moi c'est Leila je suis chez Hays depuis 3 ans j'ai commencé en tant que consultante Retail sur Bruxelles parce que mon background est en Retail, j'ai été manager dans les boutiques avant de commencer chez Hays et là maintenant je viens de faire un switch en intégrant le département office de Louvain-la-Neuve et donc je fais le même métier mais simplement des autres profils dans le sens où je recherche plutôt des profils back-offices alors qu'avant je cherchais des managers de boutique.*

Ok et maintenant je vais vous poser juste des questions un peu générales sur le télétravail le travail hybride

*Vous pouvez me tutoyer*

Ok pas de souci, je te tutoie, du coup je vais te poser des questions un peu plus générales sur le travail hybride. A quelle fréquence est-ce que tu télé travailles, mais sans compter ce qui est obligatoire maintenant ? Avant c'était à quelle fréquence ?

*Alors quand j'ai commencé chez Hays, j'avais pas du tout de télétravail ce n'était pas forcément le besoin que j'avais, ça s'est implémenté depuis qu'il y a eu cette histoire de COVID. Effectivement, j'avais droit à 2 jours de télétravail et j'ai fait les 2 jours de télétravail parce qu'effectivement par rapport à la vie privée, etc. je trouve quand même que malgré tout, de un on s'y est habitué même si on y a été contraint et forcé, avant cela, j'étais contre pendant cela m'a ennuyé et depuis, j'ai pris le pli et j'ai plus trop envie de m'en séparer. Donc ça permet bien voilà de gagner du temps effectivement le matin et le soir, de pouvoir de temps en temps un peu manager son agenda avec sa vie privée donc je fais mes 2 jours semaine qui nous sont aujourd'hui autorisées par la société et qu'on a pu acquérir aussi en raison de cette situation COVID.*

OK et donc ton ressenti par rapport au télétravail à la base était négatif

*A la base il était très négatif et sincèrement il n'est pas forcément beaucoup plus positif. Ce qui a changé c'est simplement ma vie privée dans le sens où j'ai eu des petits bouts, j'ai des jumeaux, cela a explosé et le télétravail m'a amené de de la flexibilité que je n'aurais pas eue en présentiel. Mais c'est vrai qu'avant ça, c'était catastrophique pour moi de travailler chez moi, non ça ne me convenait pas dans le sens où je suis dans mes murs, j'ai besoin enfin, je trouve ça normal, que le travail est assez social, donc j'ai besoin de voir des gens de pouvoir échanger avec mes collègues, j'ai besoin que mes poses ne soient pas chez moi quand tu as ta pause chez toi et bien t'as envie de faire un ton ménage, des trucs, enfin t'es pas censé y être confronté quoi la journée donc rester toujours dans ton dans ton petit monde comme ça je trouve ça particulièrement pesant et je trouve que s'il n'a pas vraiment une vie de famille ou des impératifs privés, je trouve pas vraiment ça hyper intéressant sauf si on est quelqu'un d'introverti ou si on a une fonction IT*

OK mais même à une à raison de une à deux fois semaine tu préférerais que ça soit totalement en présentiel ...

*Je ne sais pas je pense que non, ce qui est important c'est de laisser la flexibilité OK c'est clair et ça dépend de chacun, moi pour ma part je n'aurais pas mes gosses, je pense que je serais contente d'avoir cette flexibilité, je prendrai peut-être un jour effectivement, mais ce ne serait pas une nécessité pour moi.*

Ok, je comprends et parce que tu es moins productive quand tu es en télétravail ou tu es plus distraite ?

*Ca demande plus d'efforts effectivement, c'est plus fatigant, beaucoup plus de rigueur, c'est plus fatigant je dois faire beaucoup plus d'efforts pour rester concentrée, je dois faire des efforts pour me mettre dedans, je dois faire des efforts pour me remettre dedans après mes pauses, ces pauses, je sais pas pourquoi, elles me déconnectent beaucoup plus que ma pause*

*ici, ça me demande beaucoup plus de rigueur, parce que je peux très facilement être dispersée, tomber dans mes grignotages et une pause de 5 min peut vite prendre plus de 15-20 min, donc oui c'est la rigueur en fait, donc du coup ça devient fatiguant et puis on a cette conscience professionnelle en se disant bon on ne voit pas, donc il faut que je montre quand même que je donne du résultat et donc du coup on en fait même plus parce qu'on a peur d'être jugée du fait qu'on n'est pas visible, donc oui je trouve ça fatiguant, donc je trouve ça plus contraignant au final oui.*

Mais donc globalement le ressenti même encore maintenant n'est pas vraiment positif par rapport au télétravail ?

*Mais non globalement il n'est pas vraiment beaucoup plus positif.*

OK mais à choisir, quand même un ou 2 jours de télétravail ou pas du tout ?

*A choisir, quand même un ou 2 jours pour cette flexibilité que ça amène*

Ok ok top

*Et on est sur un boulot, faut dire les choses, a on a justement la possibilité de manager notre agenda et ça, ce n'est pas permis dans beaucoup de positions, mais c'est vrai que chez nous on a un peu ce truc de et bien le consultant gère un peu son business, il connaît les objectifs qu'il doit atteindre à la semaine. Disons que lundi moi j'ai envie de peut-être d'être down et de ne pas faire grand-chose si je sais que je fais le double ou le triple mercredi ou jeudi et que de toute façon j'aurai mes résultats, bah je peux le faire*

*C'est ça on a un peu indépendant donc ...*

*On est un peu indépendant donc, on peut le faire, donc effectivement, c'est toujours bien d'avoir cette flexibilité aussi.*

Ok ok donc maintenant je vais parler du premier thème par rapport à la motivation, c'est l'autonomie au travail, donc est ce que tu perçois une différence par rapport à ton autonomie depuis que tu es à la fois en distanciel et en présentiel ?

*Pas vraiment non ce n'est vraiment pas vraiment une question d'autonomie c'est plus une question de flexibilité, parce qu'en soi, ...*

Est-ce que le par exemple la vision du contrôle a changé ou est-ce qu'il y a plus de liberté ou pas ?

*Et bien on a pris le pli d'avoir beaucoup de confiance dans notre télétravail, du fait qu'on a ramené des résultats et bien le management nous a montré beaucoup de confiance beaucoup de reconnaissance et ça a été assez positif ! Donc c'est vrai que c'est plus difficile de faire marche arrière, donc maintenant effectivement quand on est en présentiel, on est revenu au mode pointage et tout et donc ça n'a plus de sens pour nous ça a plus de sens de faire un step back alors qu'on a tous prouvé que même absents on était productifs et maintenant on est en présentiel, on a du pointage, on est en en homeworking, on n'a pas de pointage, alors qu'en soi bien voilà, enfin c'est plus du tout cohérent donc oui il y a juste ce point-là*

OK mais sinon pas enfin il n'y a pas vraiment un mode sur comment on analyse si le travail est fait ?

*De manière générale par rapport au management non il n'a pas énormément changé, tant que tu fais tes objectifs et que ça roule, ça va et si ça va plus, oui tu auras un micro-management mais il sera présent que ce soit en présentiel ou en Teams.*

Et ce mode de réalisation en travail hybride ça te convient ?

*Oui moi ça me convient.*

Donc le fait d'être quand même assez indépendant de pouvoir ...

*Tant que j'ai de l'indépendance, de l'autonomie, de la flexibilité moi ça me convient.*

Ok, et du coup les réunions par rapport aux avancées pour faire un peu le point etc..., c'est par semaine ou par mois ou ... ?

*Alors moi j'ai un modèle de travail qui est un peu différent des autres, c'est que je suis sur l'ancien modèle qu'on appelle ici dans notre jargon 'response', dans le sens les autres sont*

*experts, j'étais expert avant et effectivement là-bas c'était des réunions hebdomadaires maintenant du fait qu'on travaille en trio et bien on s'appelle constamment et c'est vrai que nos réunions, nos débriefs sont quotidiens parce qu'on doit toujours un petit peu faire le point, on a beaucoup plus de volume en terme de jobs et en terme de candidats, donc il faut qu'on soit plus réactifs parce qu'on a une concurrence aussi beaucoup plus féroce, donc effectivement les petits meetings maintenant c'est pas d'être des meetings formels mais ils vont être un peu plus quotidiens avec un expert qui va faire le point de façon plus hebdomadaire ou alors vraiment mensuel pour avoir une vue sur l'activité plus globale*

*Donc comme j'en parlais avec Tiffany c'est genre même tous les jours vous avez une petite réunion au matin pour savoir les 'to do' etc...*

*Ouais c'est ça tous les matins on s'appelle c'est assez informel dans le sens voilà moi je vais faire ça l'objectif, juste de se coordonner voilà sache que moi je vais voir ce 'candi', il sera potentiellement intéressant pour telle ou telle position, donc toi qui assure le lien avec les clients de ton côté tu sais qu'aujourd'hui tu pourras les contacter pour ça et ça et ça, c'est plus un meeting de coordination qu'un meeting pour scruter et un peu pister tout ce que tout le monde fait.*

Ok et c'est quoi la différence avec l'autre réunion qui se déroule le lundi une fois par semaine si j'ai bien compris ?

*Oui, donc ça c'est une réunion qui nous permet d'avoir une vue plutôt sur l'activité de tout le bureau donc pour un petit peu comprendre si les autres business tournent, parfois il peut y avoir un cross business ou alors les uns et les autres, chacun des départements vont pouvoir un peu se fournir des leads en fonction des sociétés avec lesquelles elles sont en contact et c'est le moment aussi où le business unit manager JC va passer les communications qui viennent alors du MI et donc une communication un peu plus importante, c'est le moment alors où nous sont partagés notamment tous les changements COVID, les règles internes c'est le moment où elles sont soumises.*

OK et il y a également une autre réunion enfin une fois par semaine le lundi ?

*Non*

Ah OK parce que je croyais que ...

*Après parfois effectivement certains départements peuvent rajouter des autres réunions, ah oui pardon tu veux dire ...*

*La réunion pour vous mettre ...*

*Donc nous on est en trio on a un petit peu notre fonctionnement qui nous est propre, indépendant, mais ne t'embrouille pas avec ça c'est plus comme tu disais une coordination, mais par rapport au bureau à la réunion du lundi matin qui est propre à notre bureau on va dire Louvain-la-Neuve et en après-midi ce sont les réunions des départements plutôt, donc c'est à dire que nous le département office on va faire un meeting avec le département office de Bruxelles pour échanger sur les jobs et pour échanger sur les éventuels candidats dans le sens où moi je vois des candidats mais qui habitent à la frontière de Bruxelles ou qui sont pas loin de Bruxelles et qui sont disponibles pour Bruxelles c'est un excellent moment pour moi mais de dire bah voilà moi j'ai rencontré tel candidat il est disponible pour Bruxelles vous pouvez travailler avec, parce qu'il y a quand même des règles en interne pour que cela ne devienne non plus la guerre et qu'on se tire dans les pieds et donc ça veut dire si un candidat est dans ma région, ceux de Bruxelles ne peuvent pas les contacter et les rencontrer, donc si moi je l'ai rencontré, on ne va pas chasser dans tous les sens et si tu commences à se tirer dans les pieds, et parce qu'il y a un système de commission donc clairement tu es aussi rémunéré en fonction de ce que tu produis et donc si ça commence comme ça les plus ambitieux et les plus féroces vont commencer à s'exciter et ça va devenir un carnage donc il a quand même des règles qui régissent tout ça mais l'objectif c'est de garder quand même un bon cross business et ces meetings-là servent à cela.*

OK et donc en dehors de ces meetings donc le lundi et les meetings enfin qui ne sont pas vraiment des meetings parce que c'est un peu informel, enfin le matin pour savoir les 'to do' etc.. le reste du temps c'est chacun qui fait de son côté ?

*Chacun fait de son côté et va avoir une réunion individuelle mensuelle avec son manager direct pour voir de manière globale son activité du mois, définir ce qui a été, ce qui n'a pas été, quels sont les plans d'action pour le mois suivant.*

Et c'est dans ce cadre-là qu'on regarde les KPI's etc .. ?

Oui

Ok et c'est à ce moment-là qu'il y a du feedback ou il se donne plus régulièrement sur 'est-ce que ça s'est bien passé?', une semaine plus compliquée ou ... ?

*C'est plus à ce moment-là parce que tu peux avoir une semaine de productivité qui est excellente et une qui est vraiment moins bonne, il y a quand même une part de chance dans ce métier, il y a les disponibilités des uns et des autres, tes candidats, tu peux avoir shooté et contacté tout le monde pendant une semaine mais en fait ils sont tous disponibles la semaine d'avant, ça veut pas dire que t'as rien fait ça veut dire simplement que ta productivité elle va être visible sur la semaine qui va suivre donc c'est beaucoup plus parlant et relevant de faire une analyse du mois global, donc les petits les petits appels qu'on se fait de façon quotidienne c'est vraiment de la coordination ou alors un renseignement pas en urgence une offre qu'on veut faire à un client et on a une petite info à valider, ce genre de choses mais tu vas au day to day pas ni de façon hebdomadaire commencer à dire : alors moi cette semaine ça a pas du tout été ...*

Ce serait oppressant ?

*C'est hyper oppressant ça se voit, ça se fait, mais de manière générale les profils recherchés dans les postes de consultants c'était à travailler de couleurs, c'est des profils rouges c'est des profils ... et des profils rouges par expérience qui vont pas supporter le micro management c'est des profils impatientes qui aiment bosser en autonomie, qui sont de toute façon drivés par le résultat et qui veulent de toute façon se prouver ... avoir un micro management c'est anti productif avec ce type de profil et donc c'est très rare que des profils chez Hays adhèrent à cela, donc par expérience les managers vont te dire 'on le fait plus trop' on le fait plus trop parce que même par expérience tu verras que les consultants qui nécessitent ce type de management vont pas matcher dans la fonction*

OK oui je comprends donc, un besoin quand même d'indépendance et de confiance c'est tout pour que ça fonctionne quoi.

*Quand il te recrutent chez Hays, quand tu leur dis que ton projet c'est à long terme être indépendant et que tu as un mindset d'indépendant, c'est bon .. je veux dire en gros c'est le type de profil que l'on cherche on veut vraiment que tu aies ce mindset, que tu prennes ton business comme si c'était le tien et que tu l'auto gères, tout ce qu'on te demande c'est que ça fonctionne mais comment tu le fais c'est ton business.*

Ah je comprends et pour enchaîner donc sur la compétence sur l'impression d'être reconnu dans sa compétence genre quand il y a quelque chose d'important qui se passe pour quelqu'un qui réussit à placer quelqu'un quelque part et que ça se passe bien à quel niveau on va avoir un retour là-dessus donc est ce que c'est plus par exemple, Ben par exemple m'expliquait que on pouvait faire un mail en disant 'ouais super t'as réussi ça' et on met des gens en copie et puis que les gens copie répondaient et est-ce qu'il y a des façons de fonctionner comme ça pour justement dire OK là t'as bien travaillé, enfin c'est cool tout le monde est content ?

*Alors moi j'aime Bruxelles et à Bruxelles il faut dire effectivement qu'au moindre start le moindre start t'envoie un mail à tout le bureau avec un petit même tu vois une petite image sympa, souvent on fait donc on fait des petits montages sympas pour dire voilà j'ai eu ce candidat, que ce candidat va commencer à telle date et alors là tout le monde qui te répond génial super voilà. Ici pas du tout, à Louvain-la-Neuve ils le font pas, nous comme on est en*

*trio c'est vrai qu'on a un petit start chez nous on se le dit ou alors effectivement à la réunion du lundi chacun dit 'alors moi effectivement j'ai eu un start là et là et là, mais c'est beaucoup moins beaucoup moins que à Bruxelles il y a une cloche quand tu réussis tu sonnes ta cloche, ici il y a pas de cloche, moi je viens d'un monde différent là et je suis ici depuis octobre mais donc ça ça va vraiment être propre au bureau, mais de manière générale voilà c'est sûr que ici les experts communiquent principalement avec JC sur leur start et c'est vrai que JC est vraiment du coup le plus derrière et celui qui va le plus les féliciter et avoir le plus d'engouement quand il y a des starts il y a pas vraiment ce mail à moins que eux le font dans leur division propre mais nous on se le communique comme ça verbalement mais c'est vrai qu'il y a moins il y a moins ça que ...*

Et c'est quoi que tu préfères ?

*Moi je préfère ici malgré tout OK parce que au début je trouvais ça sympa et puis après ça m'a soulé d'avoir un start parce qu'en fait ça peut être positif comme négatif il y a un moment donné quand tu as des consultants qui ont des périodes plus creuses dans leur business et qu'ils entendent tout le temps une cloche, ils ont plein de mails comme ça avec super félicitations ils se disent mais moi j'ai rien pour l'instant c'est un peu parfois, ça peut être démotivant pour certaines personnes donc eux, l'objectif bah cette motiver ceux qui sont un peu plus down et de dire 'regardez allez boostez-vous, mais ça peut avoir l'effet inverse, donc moi je trouve que ici c'est beaucoup plus sain parce que on a on a des objectifs mensuels à atteindre, on sait que le bureau les effectue, on sait de de façon hebdomadaire que il y a quelque chose qui tourne parce que les consultants le partagent et je trouve ça effectivement plus sain même si parfois c'est un petit peu moins tu vois dans l'esprit américain là, au loup de Wall Street, c'est un peu plus ça à Bruxelles, ..*

Mais il y a quand même ce sentiment de reconnaissance ?

*Oui il y a quand même ce sentiment de reconnaissance, oui, ça c'est certain parce qu'on a donc les chiffres mensuels qui tombent, on a quand même le management qui nous félicite toujours ! Il y a quand même beaucoup de petites incentives avec de chouettes cadeaux à la clé ! Que ce soient des trucs de produits Apple, des bons cadeaux chez Bol, des budgets pour faire des activités, il y a quand même des clubs eighties et des clubs sixties donc quand tu as atteint tes objectifs tu participes à des super évènements avec le manager. On a des sponsors de Manchester United, voilà les toppers ont pu aller voir le match, il y a vraiment des belles carottes quoi ... ce sont plus des belles carottes que de la reconnaissance en fait maintenant que j'y pense, mais il y a quand même de la reconnaissance.*

Mais dans le groupe ici, il y a quand même ce retour de chacun dès que quelqu'un fait un start ?

*Oui, voilà bien sûr il y a quand même toujours un retour maintenant c'est moins chaud, c'est vrai que c'est moins chaud parce que ça passe comme ça quoi .. oh oui, moi j'ai un candidat qui commence à telle date ... mais la discussion continue donc on est tous là 'ah c'est bien' mais t'as pas le temps en fait de non plus trop te lancer, mais elle est présente et je pense qu'il y a il y a, bon maintenant les besoins ont un peu changé mais quand même c'est un des bureaux qui a le plus de seniors de manière générale il y a beaucoup de renouveau dans les autres bureaux et on n'est plus dans les profils qui ont vraiment ce besoin ; Ils ont acquis leur expérience, n'ont plus rien à prouver ça tourne ça fonctionne bien ils sont toujours au-delà de leurs objectifs je pense vraiment qu'on est moins ici avec des profils qui sont dans ce besoin comme on pourrait l'avoir à Bruxelles*

Ok je comprends et globalement dans ce mode de travail donc à la fois présentiel et distanciel tu as l'impression d'être efficace dans l'atteinte de tes objectifs, je dis ça dans le sens est-ce que le fait qu'il y a certaines choses qu'on fait à distance d'autres qu'on fait sur place parce que tu as l'impression que tes journées enfin tu vois il y a toujours ce truc de 'j'ai atteint ce que je voulais et je n'ai pas un petit peu tourné en rond' ?

*Alors moi je sais que ma todo elle est vachement plus fournie en présentiel que en téléworking je me connais donc je sais que les journées homeworking je vais taper les trucs un peu plus légers parce que je sais qu'en homeworking je serai moins productive. Quand j'étais en 100 pourcent homeworking non, mais comme je le disais ça m'a épuisé et donc maintenant comme il y a les brides je sais que je booste à mort en présentiel pour être plus soft sur mon homeworking ... il y a des journées top et des journées down, ça c'est clair mais bon je me connais je sais que je suis pas je suis pas bonne en début de semaine je sais que le lundi je suis un diesel donc j'équilibre moi j'équilibre comme ça donc oui ça va ça du coup du coup ça devient ça devient gérable et pas pesant pour moi non plus le modèle hybride c'est comme ça aussi que je trouve mon équilibre dans ce modèle là*

Ok ok top juste pour revenir sur enfin le fait d'être mis en avant quand on atteint des objectifs qu'on fait un start ou des trucs comme ça c'est donc ça se dit dans les réunions mais il n'y a pas un espèce de signal ou je ne sais pas un canal de discussion qui dirait tel truc vient de se faire ou c'est en gros on poste, et ça peut venir 2 jours après la réunion, lundi on dit j'ai fait ça dans la semaine passée quoi, il y a pas ce truc de enfin je demande s'il y a pas je sais pas comme il y aurait un canal de discussion où on dit 'il y a tel start qui s'est passé' ?

*C'est vrai il y avait un 'chat', il a été mis en place mais il est pas du tout utilisé au niveau interne, c'est vraiment au niveau national donc c'est plus le CIO qui met des infos mais je t'avoue que moi je ne suis pas trop dessus mais ici au niveau du bureau non. Et ça convient à tout le monde, ça convient tout le monde parce que j'ai l'impression un peu ici, on vient vraiment pour bosser, à Bruxelles ils viennent chercher aussi une vie en plus quoi dans le sens où c'est il faut qu'on fasse plein de trucs ensemble, faut qu'on fasse toujours drinks le soir, faut que quand il y a un start qu'on se réjouisse tous ensemble il y a vraiment ce truc communautaire et ce truc d'appartenance qui est fort mais aussi cette envie de développer au-delà du professionnel que tu ressens moi ici en tout cas moi je t'amène une comparaison parce que je viens des 2 bureaux ici je viens bosser, je viens faire mon boulot, je suis contente de vous voir après je rentre chez moi on est pas copains ... non c'est pas on n'est pas copains, je le ressens moins maintenant, peut-être qu'avec les nouveaux qui ont commencé ça va plus se mettre en place comme j'ai pu l'observer à Bruxelles aussi mais c'est vrai qu'ici je le vois plus comme ça on vient et y a une super ambiance au bureau elle est très saine et très sereine je trouve ça je trouve ça super ça justifie sa croissance et sa stabilité mais on ressent moins effectivement ce besoin, du coup tout ce qui est travail hybride tout ce qui est télétravail tout ce qui est reconnaissance hebdomadaire même si on n'est pas dans le moment bien ça fonctionne très bien parce que y'a pas cette attente des consultants en fait.*

*D'où le côté d'être assez indépendant et tout en étant avec l'esprit de groupe,*

Du coup ça me permet de rebondir sur la 3e compétence donc qui est appartenance sociale contacts sociaux culture et du coup est-ce que tu perçois qu'il y a une évolution des contacts sociaux depuis que vous êtes en travail hybride ?

*Non*

Non ? Par exemple euh je veux dire certains qui peuvent s'être isolés ou alors bêtement le fait qu'enfin j'ai pas mal entendu que sur place c'était maintenant encore plus important qu'avant quoi par exemple genre l'informel ne se fait pas à distance quoi par exemple ...

*C'est vrai que du coup l'informel ne se fait vraiment pas à distance ça c'est certain moi j'ai l'impression que le creux s'est un peu plus créé justement on a, j'ai vraiment l'impression que c'est que c'est beaucoup moins, vraiment beaucoup moins,*

Et que c'est plus vraiment travail quoi ?

*Et c'est vraiment plus travail oui c'est vraiment plus axé travail, on a vraiment beaucoup moins de place pour l'informel je trouve ! Que ce soit en homeworking ou en présentiel, vraiment beaucoup moins de place parce que après peut être que moi oui c'est cohérent dans le sens ou quand je viens je me vois plus productive alors quand j'étais là toute la semaine*

*j'avais toujours un moment une pause-café, de toute façon je suis là tout le temps, je sais que j'ai peut-être tué une journée jusqu'à 19h mais là moi j'ai plus de temps donc ça peut jouer dans ma position c'est pour ça que je l'observe un peu plus fort mais j'ai vraiment l'impression qu'il y a beaucoup moins de place pour l'informel oui et puis les gens se sont aussi avec le COVID et tout ça j'ai l'impression recentrés sur eux sur leur famille et j'ai l'impression qu'il y a ouais ça peut être un peu contradictoire ce que je vais dire moins d'intérêt pour l'autre tout en étant tout en ayant plus d'intérêt aussi j'entends beaucoup de gens qui sont plus autour de leur famille plus autour de leurs proches qui veulent faire des choses plus sensées plus humaines plus conscientes des projets humanitaires amener quelque chose vraiment de concret sur terre il y a beaucoup de remise en question mais en même temps du coup beaucoup d'éloignement par rapport aux autres qui sont soit moins dans votre cercle ou qui ne sont pas dans un besoin qui n'ont pas besoin de vous quoi donc ouais moi je trouve que c'est un peu 2 extrêmes maintenant.*

OK et enfin par rapport aux événements que vous pouvez faire enfin je veux dire la culture d'entreprise le fait de faire des activités ensemble etc... est-ce que ça a changé ça depuis que vous êtes en travail hybride ?

*Donc il y a quand même beaucoup de frileux il y a quand même malgré tout beaucoup de personnes qui veulent plus qui se disent bah si je suis en télétravail s'il y a des précautions à faire ça n'a pas de sens que je commence à venir faire la fête avec vous on avait normalement un souper de Noël bien oui mais tout le monde disait si on est toujours en homeworking 4 jours semaines ce n'est pas cohérent de faire un souper de Noël alors que après j'ai envie d'aller voir ma mère ...*

C'est dû aux conditions du COVID quoi ?

*C'est surtout dû aux conditions de COVID oui ça c'est plus dû aux conditions du COVID que aux conditions du homeworking, mais le homeworking a dû jouer dans le sens où les gens qui sont chez eux ils ont pas envie de ressortir et de se taper le bureau et donc ça a dû jouer aussi et comme on n'est jamais tous en même temps en présentiel bien ça veut dire que si tu veux faire un truc le jeudi ceux qui sont pas en présentiel jeudi doivent venir de chez eux pour nous rejoindre, tu as perdu ta perdu des gens c'est normal*

Et donc tu as l'impression qu'il y a moins d'initiatives pour faire des trucs tous ensemble ?

*Oui il y a moins d'initiatives parce que clairement il y a moins d'engouement quoi quand ça se présente il y a tellement peu d'engouement que les initiatives s'arrêtent aussi ça c'est certain*  
Parce que on m'a parlé que y avait eu Halloween des trucs comme ça mais c'est moins qu'avant ?

*Oui quand même, oui il y a eu Halloween...*

Et puis même j'ai aussi eu des avis qui disaient 'il n'y a plus vraiment d'événements où on reste tous sur place où on fait quelque chose toute une soirée'.

*Non, on nous a coupé tous ces événements on avait des grosses fêtes des conférences on logeait dans l'hôtel on était bien on était des amis là on avait des événements quand même hyper importants et quand même assez gros donc là on ne dit pas...mais si tu veux tu peux faire un drink ici en tournant les petites boules au plafond et on te projette sur un mur le CIO qui te souhaite tout le meilleur c'est différent mais du coup oui le truc c'est que c'est différent mais tu as pas d'engouement pour ça quoi ça fait pas le même effet donc non quoi non moi c'est comme une énorme une énorme différence ça c'est clair et net.*

Ok et cette façon de se rassembler elle ne se fait pas du tout en virtuel enfin je dis ça parce que dans certaines entreprises on essaie de faire cela, après les avis sont mitigés alors moi voilà j'ai mon avis mais il y a des gens qui font des team buildings virtuels des pauses café virtuels...

*Ça ils faisaient quand on était en confinement total au début du COVID ils proposaient de faire des coffee time, on se connectait tous ouais c'était sympa mais c'était ça a été seulement*



*pendant le COVID confinement total mais depuis maintenant non en tout cas événement comme ça tous connectés, ça par contre on n'a jamais fait je pense sincèrement qu'il n'y aurait pas eu du monde*

Ton avis par rapport à ça ce n'est pas très utile ou c'est utile ?

*A mon sens à moi ça n'apporte aucun intérêt, moi tu me dis ça je te dis non, c'est mort je me connecte à Netflix, je vais trouver beaucoup plus d'intérêt de la série tu vois mais je pense que il faut quand même pas perdre de vue qu'il y a des gens qui sont vraiment seuls qui vivent peut être seuls et à qui ça peut vraiment amener un plus quoi donc faut vraiment voir dans l'ensemble si ça peut aider certaines personnes pas forcément mettre ça à la trappe quoi.*

Justement par rapport à ça est ce que tu trouves que on prend en compte ce risque d'isolement, est-ce qu'on fait attention à ce qu'il n'y ait pas justement des gens qui s'isolent enfin qui sont un peu mis à l'écart du groupe ?

*Alors la société elle a essayé de le faire en tous les cas elle a mis beaucoup de choses en place les managers rappelaient régulièrement proposaient des meetings des coffee time et on a même eu un service gratuit H24 7 jours sur 7 que tu pouvais appeler je sais plus c'était en ligne je sais plus comment ça s'appelle mais c'est des psychologues ou autre parce qu'en gros tu peux les appeler que ce soit pour le privé au le personnel ils peuvent t'aider si tu veux parler avec eux tu peux les appeler 7 jours sur 7 24h sur 24 et ça c'est un service qui nous ont payé et donc c'était gratuit pour nous et on pouvait si on en ressentait le besoin appeler ce numéro pour discuter tout simplement, donc il y a quand même des choses qui ont été mises en place faut pas le négliger maintenant on passera toujours à côté de certaines choses ouais ça c'est ça, on doit pouvoir l'organiser donc et puis il faut que les personnes acceptent de le communiquer aussi, on ne sait pas ce qui se passe dans les murs des gens mais je pense qu'ils ont essayé en tous les cas et j'ai pas entendu vraiment qu'il y a eu de gros gros gros dégâts j'ai pas entendu des personnes en tous les cas dans les équipes que j'ai côtoyées dans le bureau que j'ai vu j'ai pas entendu que ça a été un problème donc je pense que ça a été bien fait et bien assuré par rapport à ça mais non je pense que ouais je pense que pour ça on était on n'est pas été mauvais du tout*

Et plus globalement est-ce qu'il y a une différence quand je veux dire un exemple, c'est par exemple il y a un meeting, enfin je sais qu'on m'a dit que ça ne s'était pas fait tout le temps mais 3 à 4 personnes qui sont dans une salle de réunion et qui font un appel avec des personnes qui peuvent être à distance enfin est-ce qu'on arrive quand même à avoir cette égalité sur le l'échange avec les gens qui ne sont pas là et les gens qui sont présents sur place ? *Non les présentiels auront toujours plus de pouvoir ils sont toujours c'est toujours plus facile d'interagir et de rebondir en présentiel ceux qui sont qui sont connectés auront plus de difficultés à se faire entendre ça c'est certain on va prendre le lead que ceux qui sont en présentiel donc tu es toujours un peu défavorisé ça c'est certain*

Et est-ce que c'est une question de par exemple le management qui ne le met pas assez en avant ou les outils qui font que ça prend trop de distance ou ?

*Franchement je crois que c'est humain je pense que simplement on ne voit pas tu n'es pas là physiquement c'est plus compliqué on n'a pas le même jeu et c'est humain et c'est pour ça que je pense qu'il faut le comprendre malgré tout même si effectivement dans la pratique ça peut être pesant ça reste humain je pense que la personne qui est en connexion si elle est en présentiel elle tomberait dans le même truc parce que c'est difficile de faire autrement tout simplement*

Ok je comprends top et bien juste pour conclure enfin te demander quel constat du coup tu fais à propos de ces 3 aspects de la motivation enfin juste donc de ton autonomie au travail le fait de ta compétence mise en avant et de l'appartenance sociale et juste dire voilà enfin par rapport à ta motivation est-ce que tu penses qu'il y a des points d'amélioration qui peuvent être mis en avant pour le futur ou tout est OK ?

*Alors par rapport à l'autonomie en tous les cas je pense que je pense qu'effectivement je n'ai pas été lésée dans ce modèle hybride parce que moi j'ai trouvé mon équilibre et j'ai réussi à le garder et j'ai eu les outils nécessaires pour donc ça par rapport à ça y a je pense qu'on est pas mauvais non plus, par rapport à la motivation mais fallait la trouver tout seul, je pense sincèrement que ta motivation faut pas attendre qu'elle vienne de quelqu'un d'autre à la base après, la structure le management la nourrit mais la motivation de base tu as intérêt à l'avoir si tu attends que quelqu'un d'autre te la fournisse surtout dans un modèle hybride ça va être très compliqué pour toi et je pense que ça c'est dans n'importe quoi en général alors oui le management a été efficace parce qu'ils ont réussi à nourrir mais moi j'ai réussi à la garder oui parce que parce que j'avais ma flexibilité parce que j'avais mon autonomie parce que voilà j'ai trouvé mon équilibre privé professionnel aussi et donc ça a fonctionné comme ça. Par rapport à l'appartenance ça a changé mais les besoins ont changé aussi on avait plus le besoin avant et je pense qu'aujourd'hui tout ce qu'on veut c'est que ça roule quoi que ce soit que ce soit léger que chacun fasse ce qu'il a à faire qu'il y ait une compréhension, une écoute et un respect des 2 côtés, on sait pourquoi on est là on sait vers où on va et on arrive, on est quand même drivé par comme je disais des incentives des trucs qu'on a des de façon ponctuelle, la possibilité de faire des trucs encore en équipe et on sait qu'on fait partie d'une grande machine.*

Et après enfin une fois que on sera en post COVID je l'espère un jour bientôt tu préférerais quand même qu'il y ait quand même un peu plus de choses qui vous réunissent en présentiel et cetera ou c'est un changement et ça te convient comme ça, que cela soit des contacts à plus petite enfin peut être moins grande intensité et que cela convienne comme ça ?

*Moi j'aimerais bien qu'on retourne quand même au schéma d'avant ça c'est certain avec de beaux gros événements de façon ponctuelle c'est quand même gai de voir les visages des collaborateurs du reste du pays c'est quand même gai d'échanger avec les gens en direct je voudrais que oui, cela retourne à une grande échelle parce que si c'est pour effectivement avoir plus d'évènements mais si le plus d'évènements c'est boire un drink avec 4 pelés non c'est pas le but, ça va pas driver non plus donc oui ce qui est intéressant c'est de retrouver le schéma d'avant une vraie cohésion avec des vrais gros événements où on peut tous participer où on y va tous avec beaucoup d'entrain et voilà. Mais si c'est pour mettre plein de petits évènements mais le trois-quarts n'ont plus envie de venir je préfère que tu le fasses seul moins mais en gros que tout le temps en petit*

Et bien merci beaucoup c'était parfait, nickel !

### ***Interview E2 - Intervenant 7 (en italique dans le texte)***

Bonjour je me présente Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'Unamur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire sur le télétravail et plus particulièrement sur le travail hybride. Donc la question de recherche de mon mémoire c'est « quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un mode de travail hybride ? ». Vu que le leadership est une notion assez vaste je me focalise sur 3 piliers liés au leadership qui sont : un, le management de la performance, deux, la communication et trois, le développement des relations sociales et de la culture de l'entreprise. Et donc je cherche à comprendre les changements que le travail hybride a pu amener par rapport à ces 3 piliers et donc l'impact de ces changements sur la motivation au travail.

*Tout à fait !*

Et donc c'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives aux pratiques de leadership que vous avez pu adopter suite au passage au travail en mode hybride !

Oui.

Les résultats de cet entretien seront évidemment présentés de manière anonyme dans mon mémoire et les informations que vous me communiquerez resteront confidentielles.

Donc je vais tout d'abord vous demander de vous présenter en quelques mots : quelle fonction est-ce que vous occupez au sein de chez CBC et depuis combien de temps ?

*Oui alors donc moi je m'appelle Sandra je suis la responsable marketing communication de CBC banque, j'ai rejoint la banque il y a 10 ans, 10 ans et demi le temps passe vite donc voilà j'avais en fait moi une formation de traductrice en anglais, allemand et puis un graduat complémentaire en marketing et j'ai fait en fait toute ma carrière en agence de communication international. Donc j'ai travaillé dans des agences comme Publicis qui sont des grandes agences de pub en Belgique pour rejoindre la banque il y a donc 10 ans à la suite d'un appel de la banque et je suis donc passé un peu de l'autre côté je dirais qu'en agence de com' je gérais des portefeuilles de clients et je m'occupais de toute leur communication interne et puis via quelqu'un qui me connaissait, qui a donné mon nom chez CBC et je me suis dit tiens pourquoi pas j'avais 47 ans à l'époque je me suis dit que c'était peut-être le bon moment de faire un bond et j'ai rejoint donc CBC où j'ai géré pendant quand même 6 à 7 ans j'avais 18 personnes et puis entre-temps bah comme dans toutes les entreprises on a coupé pas mal de ETP et aujourd'hui nous sommes encore une équipe de 10 personnes ! Pour le même travail même peut être éventuellement plus puisque les médias se sont fortement complexifiés avec l'arrivée du digital et des médias sociaux au cours de ces 10 dernières années et il est clair que le travail est différent mais plus important certainement qu'avant !*

OK top maintenant je vais vous poser des questions assez globales par rapport au télétravail : donc à quelle fréquence est-ce que vous télé travaillez ? Donc en dehors des mesures imposées récemment par le gouvernement et depuis quand, est-ce que ça concerne tout le personnel ?

*Alors depuis déjà 5, 6 ans KBC avait presque imposé aux employés en tout cas de télétravailler 2 jours par semaine. Les jours qui étaient choisis par la majorité des collaborateurs étaient plutôt le mercredi et le vendredi. Et on est donc dans cette organisation là où cette nouvelle dynamique déjà depuis quelques années... bien avant l'arrivée du COVID... C'est plus compliqué je dirais pour les managers étant donné que bah il se fait que moi mon patron direct par exemple est le président de la banque je dépends directement de lui et que du coup bah quand il me dit Sandra tu viens vendredi au bureau je viens le vendredi donc j'ai peu télétravaillé avant l'arrivée de la COVID soyons très clairs. Mais c'est une pratique au sein du groupe KBC qui existe déjà depuis oui je pense déjà au moins 6 ans.*

OK et du coup enfin parce qu'il y a eu le passage au COVID donc on était vraiment en confinement et cetera et après est-ce qu'il y a eu une phase où il y avait plus de télétravail ?

*Alors, on est revenu au bureau après le COVID : le 8 juin donc de l'année dernière malheureusement que pour quelques mois puisque avec l'arrivée de l'automne, de l'hiver septembre-octobre on a de nouveau été contraints de rester chez nous. Mais il se fait que maintenant suite à ce qu'on vient de vivre par rapport au télétravail... Alors il faut aussi savoir j'insiste sur le fait que le télétravail était uniquement possible pour les personnes qui travaillent au siège central donc quand je vous dis que le télétravail existait déjà depuis 5 à 6 ans c'était uniquement pour les gens qui travaillent au siège... Les gens dans les points de vente ne pouvaient pas, ne savaient pas faire de télétravail ! Bah il se fait que la crise a évidemment accéléré cette digitalisation et ce télétravail et qu'aujourd'hui les points de vente télétravaillent aussi... Enfin ils ont dû pendant la crise faire du télétravail aujourd'hui ils reviennent dans les points de vente mais du coup la manière de travailler a fortement changé : ils sont le matin disponibles pour les clients et les après-midi uniquement sur rendez-vous. Mais encore une fois on s'est rendu compte qu'il était finalement possible pour des fonctions pour lesquelles on se disait qu'il ne serait pas possible de télétravailler et donc*

*nous aujourd'hui dans la situation actuelle dans laquelle on est on peut se rendre au travail à raison de une seule journée par semaine sur base volontaire parce que nous devons en tant que manager n'accepter par jour que 20% de notre capacité d'employeurs temps plein. Et comme moi j'en ai 10 bah ça veut dire que je dois m'organiser avec eux pour qu'éventuellement ceux qui ont cette volonté, qui se sentent vraiment un peu isolés, qui ont envie d'aller travailler, on ne peut être que deux le lundi, deux le mardi, etc. pour respecter mon quota de 10 ETP. Je ne peux pas faire en sorte que mes ETP aujourd'hui se croisent à plus de 20% d'ETP.*

*Ok !*

*Donc voilà pour éviter quand même encore les contaminations qui pour le moment en plus vont bon train malheureusement...*

*Oui je comprends !*

*Donc voilà mais par contre quand on y retournera de manière et on l'espère au printemps de manière un peu plus à l'aise comme avant alors le télétravail aura à nouveau augmenté puisque on devra faire une semaine : 2 jours de télétravail et une semaine : 3 jours de télétravail. Donc il y aura une semaine où on fera 3 jours de télétravail et l'autre semaine où on fera 2 jours de télétravail ! Et ça c'est vraiment obligatoire hein donc c'est non négociable, non discutable parce qu'en fait il y a en plus des collègues que nous avons de chez CBC qui étaient dans un site KBC à Bruxelles qui rejoignent maintenant Namur et aussi pour toute cette organisation là, mais c'est aussi de toute façon imposé par KBC : nous aurons 3 jours de télétravail une semaine et la semaine d'après 2 jours !*

*OK et ces jours de télétravail ils seront imposés où ils peuvent être choisies librement ?*

*Alors ils seront imposés à cause du fait malheureusement ils seront imposés à cause du fait que nous avons cette arrivée d'une petite centaine, dans les faits 80 nouveaux collègues qui arrivent à Namur, et ça crée un peu évidemment des frictions parce qu'évidemment avant les journées de télétravail nous les prenions quand nous voulions... Aujourd'hui évidemment ils vont essayer de structurer les choses, de cette façon-là certains départements doivent venir pendant un an le lundi et le jeudi et les autres départements le vendredi ! Ce qui ne facilite pas les choses par rapport à la collaboration mais ils ont toutefois essayé de mettre le lundi et le jeudi les départements qui collaboreraient les plus ensemble.*

*Ok ok parfait et au niveau de vos ressentis : est-ce qu'ils sont plus positifs ou négatifs par rapport au télétravail ?*

*J'avoue quand même que tout au début donc le 19 mars 2020 quand on a décidé qu'on était en confinement total et qu'on devait complètement à ce moment-là télétravailler bah je vous avoue que c'était le jeudi soir, le vendredi et le week-end j'ai longuement réfléchi en disant qu'est-ce que je fais ? Et donc en fait j'ai fixé avec mon équipe et le dès le lundi matin un status d'une demi-heure tous les jours de la semaine, sauf le mercredi, de midi à midi 30, pour leur permettre de s'exprimer, de partager, parfois ce n'était pas totalement professionnel c'était aussi bah on vivait quand même quelque chose qu'on ne connaissait pas du tout, on vivait une pandémie mondiale, on était tous un peu en panique mais je pense, sans arrogance, que ce status, que ce point de rendez-vous, a permis à tout un chacun de partager sa propre expérience. Et donc j'essayais de faire en sorte que sur ces 4 status hebdomadaires bah il y en ai deux qui soient un peu libres de discussion où chacun pouvait un peu s'exprimer sur sa vie privée, qui n'était pas toujours facile pour certains avec des enfants à la maison et autres et de faire pour les 2 autres jours : un tour de table que j'animais en disant à chacun de mes collaborateurs voilà qu'est-ce que tu as à nous dire ? Quels sont tes dossiers les plus importants ? Pour qu'on continue à partager et que comme on est une petite équipe que tout le monde soit quand même au courant de ce que les autres faisaient parce qu'on a eu toujours l'habitude de fonctionner comme ça, d'essayer de travailler de manière transversale plutôt*

*que s'isoler mais on se rendait bien compte qu'une fois qu'on se retrouvait chez soi il y avait quand même plus que son business qui intéressait quoi donc ce qui est normal hein.*

*Ok ok !*

*Donc on a fait ça et puis j'ai aussi vraiment longuement insisté auprès de tout un chacun en disant voilà ici on est tous autour de la table certains n'ont peut-être pas envie de s'exprimer, si vous avez personnellement des soucis d'organisation, que ce soit les enfants, les époux, pas assez de de PC pour l'organisation prévenez moi personnellement et je vois ce que je peux mettre en place comme organisation pour vous soulager et j'avais une de mes collaboratrices qui avait vraiment des problèmes avec ses 2 petits garçons plutôt je ne vais pas dire pas faciles mais peut-être un peu plus bruyants, difficiles et donc elle se levait très très tôt le matin, vers 9h00 elle arrêtait de travailler pour les faire lever, les faire déjeuner, les placer dans des activités, le midi elle m'avait demandé d'avoir au moins 2h pour les sortir, pour s'occuper d'eux et alors le soir elle se déconnectait plus tôt mais par contre elle se reconnectait quand ils étaient au lit vers 20h00 et elle reprenait le boulot. Et j'ai accepté cette situation là pendant un petit temps à son égard parce que d'abord c'est quelqu'un qui travaille vraiment très très bien mais qui je sentais bien que si je ne faisais pas ça, allait terminer en burn-out c'était très clair !*

*OK !*

*Donc voilà il faut-il être bienveillant, il faut poser beaucoup de questions, il faut être vraiment à l'écoute des gens ! Ce n'est pas toujours facile parce que... j'en ai une qui est partie en burn-out que je n'ai pas du tout venu venir mais vraiment pas, la veille à 16h on se parlait encore, on riait et le lendemain elle m'a envoyé un message et elle a fermé son ordinateur pour 5 mois et après elle a quand même décidé de quitter la banque donc il y avait peut être autre chose de latent mais on sent quand même que ce confinement que cette nouvelle attitude face au travail a bouleversé quand même et a remis en cause quand même beaucoup de choses ça c'est très clair !*

*Oui, je comprends ok. Maintenant je vais plus enfin on va parler du premier pilier du leadership donc par rapport à la performance : donc quels sont les principaux changements que vous avez mis en place donc concernant le management de la performance depuis le passage au travail hybride et donc cette forte fréquence de télétravail ?*

*Alors il se fait quand même que chez CBC le management de la performance est déjà pris en charge depuis bien longtemps, bien avant que le COVID arrive on a évolué d'un système d'évaluation annuel vers un système de la gestion de la progression qui est un système plutôt récurrent où en début d'année avec le collaborateur je fixe des objectifs je les parcours avec lui on les partage il s'engage aussi lui-même sur ses objectifs et sur le timing à atteindre ses objectifs et je suis supposé en tant que manager d'avoir des discussions avec eux au moins 3 à 4 fois sur l'année, leur donner du feedback et leur demander aussi de m'en donner, ce qui malheureusement aujourd'hui encore toujours je n'en reçois pas ce qui est quand même difficile parce qu'on a beau dire « mais sens toi libre de me dire aussi s'il y a des choses qui ne vont pas », l'écrire dans l'outil de la gestion de la progression reste, on le sent, quand même un peu problématique, il y a quand même encore cette autorité alors que très sincèrement voilà quand on est plus que 10, je dois être manager mais en même temps j'essaie d'être plutôt un collaborateur senior mais je n'aime pas dire « je suis le chef ou le patron ». Bien entendu s'il y a un problème je suis la responsable finale je dirais à l'égard d'un comité de direction donc je suis exigeante avec eux, je le suis aussi avec moi mais j'essaie quand même d'être à leurs côtés. Mais voilà donc on a cet outil qui nous permet vraiment de gérer la progression de manière récurrente et sommes aussi encouragés en tant que manager à donner du feedback régulier au-delà de simplement dire je retourne dans tes objectifs voir où tu en es dans la gestion de tes objectifs. Simplement régulièrement lorsqu'il y a un job qui vient d'être terminé par une de mes collaboratrices bah de vraiment donner du feedback qu'il*

*soit positif et/ou avec des points de développement mais on est vraiment encouragé à le faire et on le fait et on doit le faire de manière vraiment régulière et sincèrement ça dynamise ça motive parce que recevoir du feedback quand le job est super bien fait et même avec des points de d'amélioration, j'ai eu souvent comme commentaire « Ah merci de ton feedback, c'est vraiment super et tu as raison ça je pense qu'on aurait pu faire ça comme ça ou comme ça » donc ça crée un dialogue même s'il y a pas nécessairement le dialogue autour du feedback mais comme je vous dis on est passé d'une évaluation annuelle à cette gestion de la progression qui est vraiment récurrente.*

**OK !**

*Et nous alors en tant que manager nous avons aussi au sein de la banque une personne ou des ressources humaines du département des ressources humaines qui est notre comme on dit notre HR business Partner et qui elle est responsable de 3 ou 4 départements et chaque mois nous avons une réunion avec Laurence avec uniquement les 5 managers des autres départements à mon niveau et voilà elle nous demande aussi notre ressenti, on partage sur nos bonnes et moins bonnes expériences, on partage en disant tiens et c'est vrai par exemple moi j'en ai de plus en plus qui me disent « je dois aller chez le médecin, je vais aller chercher mon enfant, je dois ceci... » comment réagit-on par rapport à du télétravail ou en une fois bah on se rend quand même bien compte que les gens bah aiment travailler chez eux, être présents quand les enfants rentrent de l'école et dans l'intervalle en même temps faire une lessive ou autre mais comment quand même garder la flamme ? Comment garder la cohésion de l'équipe ? Comment s'assurer que à un moment donné on va garder des gens motivés ? Et surtout moi ce qui m'importe et je veux dire en tant que manager : de l'utilité du travail ? Et donc ça je n'ai pas encore la clé mais je sens parfois certains se posent la question de se dire finalement bon est ce que le travail que je fais réellement est vraiment bien utile ? Mais donc voilà Laurence notre HR business Partner est vraiment là aussi pour nous aider, pour apporter des réponses à toutes ces questions qu'on a, et ceci n'est pas du tout une critique à l'égard du top management. Moi je dépends du président de la banque je vous avoue que je le vois une fois par an c'est tout parce qu'il a évidemment d'autres choses à régler et que si je suis à ce niveau de management bah il estime sûrement qu'on me donne suffisamment de clés pour me gérer, pour gérer mes équipes mais chez lui je ne vais pas vraiment chercher des réponses par rapport à mes questionnements voilà par contre quand ça va je lui dis aussi, quand il y a des moments où ça ne va pas je sais aussi que je peux le joindre à tout moment et qui va me répondre mais on n'a pas ces moments-là prévus avec nos patrons. Alors que parfois je pense qu'il y a des managers qui vivent tout autant que nos collaborateurs des situations personnelles difficiles...*

**Ok je comprends.**

*Donc voilà et cette gestion de la performance elle est vraiment je dirais aujourd'hui remplie par ces feedbacks et ces dialogues qu'on nous impose mais que je sens utiles bien plus que de par le passé, parce qu'on se voyait, on mangeait un bout ensemble, on pouvait s'isoler dans une salle de réunion discuter d'un problème ou l'autre... Ici bah tout se fait par caméra et d'ailleurs les toutes premières évaluations quand j'ai dû les faire par Teams sincèrement c'est compliqué, quand on a quand même des choses qu'elles soient positives où parfois un peu plus difficile à dire à certaines personnes très sincèrement c'est pas évident du tout quoi. C'est ce que j'allais demander justement c'est si le feedback est tout le temps maintenant effectué à distance ?*

*Ah pour le moment il est tout le temps effectué à distance !*

**Ok, on n'attend pas le jour où on peut voir les collaborateurs sur place pour faire un feedback différemment ?**

*Alors j'en ai voilà j'en ai, comme c'est anonyme il n'y a pas de problème, j'ai une personne dans mon équipe avec qui ça a été relativement difficile au cours de ces 2 dernières années*

*parce que sa vie privée a été chamboulée par un divorce assez lourd et assez vraiment pénible pour lui... Et donc du coup lui je lui ai quand même demandé 2 fois de nous voir à Namur j'avoue que j'ai même été marcher dans les bois avec lui à un moment donné parce que il fallait vraiment que je le sauve ou qu'en tout cas je sache où il en était parce que comme ça c'était plus possible... ça reste difficile de faire les choses à distance mais il faut bien trouver des manières de s'en sortir quand on a en plus face à nous un collaborateur qui comme je dis soit est en complet décrochage de par un problème de vie privée, soit pas en décrochage mais qui en tout cas qui pour qui la situation de New Way of Working est vraiment complètement difficile de par le fait que les enfants ont le COVID, que les classes sont fermées, qu'on se retrouve avec des enfants de 5-6 ans autour à crier, à chanter, et des parents qui tous les 2 disent : « bah moi j'ai une réunion et c'est moi qui ait la priorité sur toi » donc on sent quand même que c'est pas évident pour tout le monde, soyons très clairs !*

Oui ! Ok

*Et donc j'aspire quand même un peu à retourner à une forme de normal quand même malgré tout qui selon moi va quand même générer une satisfaction que l'on tire de son travail quoi parce que le télétravail c'est bien mais il faut quand même qu'on sente, qu'on doit avoir l'impression qu'on est quand même un maillon indispensable d'un ensemble donc vaste quoi et je pense que cette satisfaction là avec le temps elle va diminuer si on ne fait pas quelque chose quoi. Donc je dis télétravail : oui mais attention à la durée !*

Oui c'est ça ! Au dosage ! Et donc par rapport à ce passage donc qui étaient des réunions annuelles à ce mode de fonctionnement est ce qu'enfin vous avez l'impression que du coup c'est pour chaque collaborateur plus de délégation ou justement plus de contrôle ?

*Non, moi j'ai quand même le sentiment que j'ai enfin que non je n'ai pas le sentiment que c'est du contrôle, au contraire, je pense qu'ils sont en attente d'avoir justement ce feedback et que maintenant qu'ils sont habitués à en découvrir dans leurs outils et bien parfois je me rends compte que de certaines campagnes ou belles actions sont terminées que je n'ai pas pris le temps parce que voilà je veux dire on court tous un peu comme des poules sans tête alors que ça devrait être ma priorité je ne le fais pas non plus hein tout n'est pas voilà c'est comme ça, on balaye devant sa porte parce qu'on est en effet passé de 18 à 10 et qu'à un moment donné je suis aussi devenu assez opérationnelle pour certains trucs bah je sens que alors c'est eux qui me disent « dis, t'as pensé quoi de la campagne, de ce genre de choses ? » et donc ça veut dire ça attention là il y a une demande claire et tu dois réagir par rapport à ça ! Non je pense que ils se sont habitués à ça et que pour eux il y a moins de stress de d'attendre un moment comme ça qui va tomber le premier mars et qui va dire la sentence c'est « OK tu performs bien et donc t'as une augmentation ou non ce que t'as fait c'est que tu satisfaisais aux attentes et que, ils le savent, que je peux pas les augmenter tous les ans » voilà après dans les banques on est quand même relativement gâtés donc mais ça n'empêche que certains n'ont pas non plus des salaires mirobolants et qu'ils sont en attente de... mais je sincèrement je pense qu'il y a une autre forme de dynamique et qu'il a moins cette épée comme ça de Damoclès au-dessus de la tête qui va dire « qu'est-ce que je vais entendre le premier mars alors que je n'ai plus entendu mon patron au cours d'une année ? ».*

C'est donc un accompagnement plus régulier ?

*Oui ! Et qui remet plus vite les pendules à l'heure s'il y a un problème en fait justement voilà ! Plutôt que d'attendre un an ou personne ne se dit rien du tout, non ici et moi je le sens aussi quelque part je dirais en tant que manager alors on a reçu pas mal à la banque de cours de leadership management d'ailleurs je vais recommencer là maintenant un cycle, on a eu d'ailleurs des cours aussi sur comment détecter les burnout, malheureusement il est venu, le cours a été donné la formation juste après que ma collaboratrice soit tombée en burnout mais j'avoue que toutes ces formations que nous recevons aussi à l'interne nous aident aussi nous en tant que manager à pouvoir dire les choses telles qu'elles sont avec toute la bienveillance*

*et empathie ! Mais parfois il faut bien prendre le taureau par les cornes et dire à certains « écoute là je trouve que tu n'évolues pas sur ce sujet-là, par contre à côté je sais que tu es ultra ceci, ultra cela, mais j'attends quand même de toi à ton niveau que ce point-là soit pris en considération et que ce soit un de tes points de développement, qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? Qu'est-ce qu'on met en place comme plan d'action ? ». Donc je trouve que le dialogue est plus riche maintenant que lorsqu'on arrivait chacun de son côté après un an où moi on me demandait « est-ce que tu veux bien faire ton évaluation ? » que j'envoyais à mon patron et très sincèrement je suis certaine qu'une fois sur 2 il l'avait lu de manière transversale et qui me disait bon allez je t'écoute qu'est-ce que tu as à dire ? Donc voilà moi je trouve quand même que l'échange est intéressant et est plus fructueux comme ça !*

Ok ok, top ! Maintenant je vais poser des questions par rapport à l'aspect communication donc : est-ce qu'il y a eu des changements dans la façon de communiquer avec les collaborateurs, avec les équipes depuis le passage au travail hybride ? Donc notamment les outils, la façon dont on communique et cetera ?

*Alors les outils on est... donc comme je l'ai dit la différence c'est que ce status bah on ne le faisait pas quand on se voyait on faisait en fait des bilatérales avec mes Direct Reports hein comme on dit évidemment et on faisait une réunion mensuelle tous ensemble autour de la table enfin mensuelle voilà une fois par mois où chacun venait un peu présenter ses grands projets. Bah il se fait que du coup ces status sont déjà une nouvelle forme de communication et puis on nous a mis Teams aussi à disposition et dans Teams on a créé évidemment un groupe de communication générale où on y met des articles, de l'inspiration, le calendrier des anniversaires, le calendrier des congés pour discuter évidemment de qui prend quand parce qu'il faut assurer les backups quand on est des petites équipes il faut vraiment penser à tout ça. Et puis dans mon département bah on gère la com' interne, la com' externe, les partenariats, les sponsorings, les relations avec la presse, les études de marché, et en onglet de ce Teams communication générale on a créé aussi les différentes entités et on partage maintenant quasi plus que dans le Teams parce que Teams permet aussi à tous les autres collaborateurs de recevoir un pop-up et de voir qu'il y a un message dans leur département. Plutôt que avant où quand je devais discuter avec ma responsable des études de marché bah je lui envoyais un mail à elle, et aujourd'hui le fait de le mettre dans un Teams je veux dire tout le monde le voit et je vois qu'il y a aussi une dynamique parce que d'autres enfin interviennent et c'est très enrichissant parce qu'ils ont une autre vision sur les choses, ils se disent « tiens, moi je ne le voyais pas comme ça » ou en tout cas il y a de la réaction et donc c'est pas mal, ça bouge en tout cas donc voilà.*

Ah OK oui et puis ça permet aussi de laisser l'information visible pour tout le monde ?

*Exactement, exactement et tout le monde dans la banque maintenant communique par Teams donc Teams est vraiment arrivé avec des clés, oui voilà même avec la direction générale j'ai une réunion avec eux la semaine prochaine bah tous mes documents doivent être postés, c'est comme ça qu'on travaille, 2-3 jours avant la réunion pour permettre à toute la direction générale de prendre connaissance de mes documents. Je mets tout ça dans le Teams et donc je mets un petit message à tous les DG alors qu'avant je serais passé par la secrétaire de direction, lui dire « voilà hein n'oublie pas de hein » Ici bah j'ai un contact aussi direct avec eux je trouve encore une fois que cela horizontalise je dirais les relations plutôt que les verticalise si je peux m'exprimer comme cela.*

Ok je vois. Et du coup est ce qu'il y a certaines plages de disponibilité où on dit, où on peut se rendre disponible pour pouvoir échanger sur certaines choses ou est-ce que c'est assez réactif et il n'y a pas forcément de plages horaires ?

*Non il y a vraiment des plages, allez sincèrement je veux dire bah aujourd'hui comme je dis il y a des gens qui bah voilà encore pas plus tard qu'il y a à peine 1 heure, j'en ai un qui me dit : « bah je dois aller faire ma 3e dose, j'avais oublié de te le dire » bon bah il part à 3h il part à*



*3h j'avoue que je ne suis pas hyper regardante sur les horaires mais je leur dis toujours : « je me dois de vous faire confiance et j'ai confiance en vous mais ne me malmenez pas parce que je ne veux pas me sentir à un moment donné euh par le fait d'être un peu trop laxiste de voir qu'on se moque de moi » je veux dire voilà pour être très clair et c'est normal et certains tirent parfois sur la corde et c'est pour ça que je vous disais tout à l'heure que pour moi le télétravail c'est bien mais que je sens quand même qu'il y a un moment donné il va falloir quand même qu'on remette les pendules à l'heure parce que oui on se perd je pense aussi un peu dans ce travail à domicile.*

*Au niveau de la cohésion ?*

*Oui voilà, pour moi, c'est pour certains, c'est un peu de l'esclavagisme parce qu'en effet on nous met des réunions comme ça dans notre agenda et on les enchaîne les unes après les autres, parfois on n'a même pas le temps de se lever pour manger un petit bout ou passer aux toilettes... Mais pour d'autres on se dit j'ai toute la latitude maintenant d'organiser mon temps comme je veux et c'est peut-être très bien mais il ne faudrait pas non plus qu'on ait le sentiment qu'en fait les gens ne soient plus joignables ou ne soient plus là. Donc c'est il y a voilà c'est emballant s'il y a, du pour et du contre d'une certaine manière. Mais par rapport à la communication je suis comme je me suis maintenant avec vous relativement clair je leur dis toujours : « pour moi tu fais comme tu veux du moment que le boulot est fait il y a aucun problème et si tu disparais pendant 2h parce que t'as besoin d'aller marcher pendant 2h je n'ai aucun problème avec ça je veux juste en être informé je ne veux pas le découvrir par hasard en devant par exemple communiquer avec x et en me rendant compte que sa petite boule est away depuis 2h et que je ne suis pas au courant » comme on dit alors ce n'est pas faute avouée à moitié pardonnée mais malheureusement on a ce système dans les ordinateurs qui nous permet de voir où sont les gens, s'ils sont en conférence call, etc. et c'est vrai qu'il m'est arrivé de constater que certains étaient partis depuis 2 ou 3h et je me disais Ah bon, je ne sais pas ou j'ai oublié, mais en tout cas je ne sais pas où ils se trouvent. Donc c'est aussi basé sur la confiance mais cette confiance elle doit aller dans les 2 sens je dis toujours à mes collaborateurs : travailler c'est avoir des droits mais aussi des obligations, c'est un contrat dans les 2 sens. Moi je fais comme je dis, mais vraiment si quelqu'un me dit aujourd'hui ça ne va vraiment pas, je n'ai pas la tête à ça, je ne vais pas y arriver mais par contre alors rattrape le boulot le soir, le week-end mais le boulot il doit être fait en fin de semaine et les échéances doivent être maintenues et garanties parce que comme je dis, moi, au-dessus de ma tête c'est le Président que j'ai et ce n'est pas enfin je vais pas dire que c'est pas un comique c'est pas ça du tout mais voilà c'est le Président de la Banque, il compte, ça doit être fait donc on n'a pas le droit à l'erreur nécessairement quoi.*

*Ok ! En fait quand je demandais par rapport aux plages de disponibilité c'était plus de savoir s'il y a un collaborateur qui veut vous poser une question qui a un problème et cetera est-ce que par exemple ils privilégient plus des communications synchrones ou asynchrones ? Est-ce qu'il vous envoie un message ? Il attend que vous l'appeliez ou c'est assez direct alors par rapport à ça ?*

*Alors par rapport à ça, dès le début de la du confinement je leur ai dit que j'étais mais alors entièrement disponible pour eux, que si à un moment donné ils avaient vraiment peu importe le problème, soit il y a WhatsApp, soit il y a un SMS, soit on m'appelle sur mon téléphone privé, soit on m'envoie un mail, il n'y a aucun problème on nous Skype, on peut encore nous Skyper dire : « est-ce que tu as 5 min, il faut que je te parle » d'ailleurs c'est comme ça qu'on fonctionne. Là juste avant vous j'ai une de mes collaboratrices qui m'a dit je dois absolument t'entendre 5 min aujourd'hui avant que tu ne partes bah je lui ai dit « écoute j'ai une réunion maintenant pendant une grosse demi-heure je t'appelle dès que j'ai fini » et j'ai noté dans mes to-do que je dois vraiment la rappeler. Mais j'ai aussi tout au début du confinement mis dans mon agenda, ce que je ne faisais jamais avant, juste après le status qu'on avait tous les midi,*

*Ih vraiment de libre où je leur disais qu'ils pouvaient sans aucun problème me fixer un rendez-vous pour me parler bah de leur situation, s'ils avaient envie d'échanger mais que nous avons aussi toujours au sein du département Ressources Humaines des personnes de confiance comme on les appelle, qui sont des personnes qui ont été validées par le directeur des ressources humaines comme des personnes à qui on peut aussi aller dire : « Bien je ne sais pas vraiment le dire à mon boss parce que c'est un peu compliqué avec mon boss mais par contre je suis voilà ou en instance de divorce ou machin où peu importe le problème que j'ai ». Il y a des personnes chez qui les gens peuvent se sentir plus à l'aise d'aller parler que à son patron parce que pour certains c'est difficile, on est dans une banque, on est quand même assez conservateur même si ça a beaucoup évolué au cours des dernières 10 années mais on a encore, j'entends, des managers qui sont vraiment ultra conservateurs et dont les collaborateurs ont vraiment peur d'aller parler quoi... donc voilà donc moi j'ai laissé des plages horaires en disant vraiment mettez des rendez-vous si vous voulez vraiment prendre le temps de discuter avec moi et ça se fait comme ça de manière allez, je dirais, ils savent que je vais répondre y'a pas de problème !*

*Ici dernièrement j'en ai une qui a eu un gros gros problème sa belle-mère était condamnée, malheureusement en 2 mois elle est partie... Enfin c'est vrai qu'un jour en réunion elle a été ultra agressive mais vraiment alors ce n'est pas une jeune fille qui est comme ça... Le soir, je l'ai appelé chez elle à la maison en disant : « écoute je me permet de t'appeler parce que d'abord je sens qu'il y a un problème et 2 je n'accepte pas que tu me parles sur ce ton là en réunion devant tout le monde, entre 4 yeux aucun problème mais encore le ton a été quand même... » elle a fondu en larmes en disant : « j'ai un gros problème voilà ma belle-mère est en train de mourir, machin machin » puis « tu sais quoi prends toi, va voir le médecin, prend quelques semaines ça ne va pas du tout pour le moment » et le lendemain elle allait chez le médecin et le soir elle m'a rappelé elle avait pris 3 semaines de maladie. Et très sincèrement je préfère que les gens reculent pour mieux sauter parce que si elle continuait comme ça je la voyais aller droit dans le mur et alors je la perdais peut-être pour 4-5 mois. Je trouve qu'en tant que patron ce n'est pas toujours facile parce qu'on est, comme je dis, dans des équipes réduites et on doit toujours avoir nos antennes alertes pour sentir les choses qui ne vont pas. Mais venant de sa part je sentais bien qu'il y avait quelque chose et je m'en remercie parce que l'avant dernière je ne l'avais pas vue venir donc voilà on fonctionne comme ça. J'ai même créé un petit groupe WhatsApp en demandant l'avis et l'accord de tous les collaborateurs que j'ai appelé « inspiration » et qui est « inspiration » quand on voit un article ou quand on entend une info qui nous concerne directement dans notre domaine d'activité mais qui est aussi le moyen de communiquer. Aujourd'hui c'est l'anniversaire d'une des collaboratrices, bah ce matin à la première heure c'est « bon anniversaire », tout le monde répond « bon anniversaire » et chacun a droit à son petit message. Je fais attention aux dates d'anniversaire aussi pour que bah justement, ne fussent que déjà 10 collègues souhaitent le bon anniversaire ce jour-là quoi, donc ce sont des petites choses mais ce sont des petites choses qui apportent quand même du plaisir pour celui qui le reçoit quoi.*

*Oui je comprends !*

*Ce sont des bêtises mais c'est clair qu'aujourd'hui à distance ce n'est pas négligeable donc voilà.*

*Ok et en fait ça me permet de rebondir justement sur l'aspect : social et culture d'entreprise et cetera du fait que bah forcément c'est plus difficile d'avoir de l'informel vu que tout se fait quasiment sur place... En fait est-ce que vous essayez de mettre en place certaines petites choses pour quand même avoir des interactions ? Je veux dire de l'informel du coup ? Le canal où on peut partager des inspirations ?*

*Des choses comme ça et alors en fin d'année ce que je fais tous les ans aussi depuis maintenant 2 ans, c'est que je leur fais envoyer un petit cadeau, avec un petit mot personnel*

*moi je leur ai écrit par rapport à l'année qui vient s'écouler, c'est un peu une surprise à chaque fois et donc voilà ça fait 2 ans que je fais ça... Venant des agences de pub où il y a beaucoup de créativité j'avais aussi proposé que chaque année on tire évidemment chacun sa cacahuète et qu'on se fasse un petit cadeau de 5 à 10-15€. Maintenant bah on a fait par Teams une petite fête de Noël ou justement dans le cadeau que je leur avais envoyé bah ils avaient tous une bouteille de champagne, on a ouvert une petite bouteille, on a pris une petite coupe ensemble et on avait fait envoyer à chacun d'entre nous le petit cadeau de la personne qu'on avait tirée au sort et c'était un bon moment je veux dire. Tout cela se fait malheureusement par Teams, on met nos caméras, mais c'est vrai qu'on a passé une heure et demie à s'échanger nos petits cadeaux et a rigolé et chacun avait reçu sa petite boîte avec à chaque fois son message et évidemment ils ne lisent pas le message personnel qu'ils reçoivent mais sur les 10 j'en ai 8 qui m'ont envoyé un message à moi personnel par rapport à ce que je leur avais écrit que ça les avait touchés, etc. Enfin voilà c'est sacré quand même aussi des relations et il faut faire ce genre de choses parce que sinon on n'y arrive pas. Enfin je veux dire sinon on perd vraiment les gens quoi...*

Oui je comprends !

*Mais en dehors des moments que j'ai avec eux, parce que j'ai des réunions bilatérales avec eux tous bah justement X qui est le seul homme de mon équipe et qui pour le moment en souffre vraiment beaucoup bah hier je savais qu'il allait, il m'avait dit ça depuis longtemps, je l'avais noté dans mon agenda, il allait au tribunal pour l'organisation et la garde de ses enfants. Bah je l'ai appelé hier soir en disant « bon alors comment ça s'est passé ? » il a répondu : « ah tu n'as pas oublié », « bah non pas du tout machin » donc il faut être à l'écoute et c'est vrai que ce sont des petites choses mais il faut vraiment donner du temps à ses collaborateurs pour le moment je pense qu'ils en ont vraiment besoin !*

Oui je comprends !

*C'est difficile hein parce que ça vous enfin, comme je dis on a aussi notre boulot parfois je me dis « Oh zut ça j'aurais dû dire ça j'aurais dû faire ou je n'y ai pas pensé » donc rien n'est encore parfait mais en tout cas toutes ces choses-là où il y a une autre dynamique qui s'est mise en place depuis le fait qu'on travaille à distance voilà.*

Ok, et ce que j'allais aussi demander c'est : du coup par rapport à la situation, au fait que l'on est obligé de réaliser ces événements là à distance, de pouvoir encore créer ce côté informel même si on ne se voit pas en présence, en présentiel... Est-ce que à l'avenir donc quand on sera dans un équilibre plus juste entre le travail sur place et le travail à distance vous pensez encore organiser des choses comme ça, donc virtuels et cetera ? Ou alors vous préférez que ça se passe sur place ?

*Je pense que ça va être hybride, je pense que c'est inévitable on ne va pas arriver à ramener tout le monde en présentiel à 100% ça c'est très clair et je le sens bien comme je dis dans les collègues déjà l'idée pour certaines de devoir au mois de mars, éventuellement au printemps selon évidemment l'évolution de la pandémie devoir revenir 2 jours par semaine au bureau je sens que pour certains c'est vraiment euh un problème...*

Et donc par rapport à la pandémie ou par rapport au fait ... ?

*Par rapport au fait qu'ils se sont habitués à travailler chez eux et à penser qu'aujourd'hui tout est possible comme ça, qu'ils ne voient pas l'intérêt de revenir, ils ne sont pas tous comme ça mais quand même certains et c'est vrai que nous sommes aussi nous en tant que manager sollicités par nos patrons pour nous dire qu'il faut ramener à un moment donné les équipes sur place quoi parce que sinon il y a ça veut dire le moteur va vraiment s'essouffler quoi.*

*Donc parce que comme je disais je pense que certains peut être même vont remettre en question complètement ce qu'ils sont en train de faire parce que à un moment donné le télétravail brouille quand même les frontières entre le travail et la vie privée je pense quoi donc euh finalement on vit à la maison en étant au bureau enfin et la scission entre les 2 elle*

*est difficile quoi donc moi c'est vrai que j'ai découvert ça depuis la pandémie parce qu'avant comme je vous ai dit je ne faisais quand même pas de télétravail. Il y a des jours où je trouve ça extraordinaire de pouvoir me lever plus tôt comme tout le monde lancer une machine de sortir le linge à midi, de voilà on avance mais sincèrement moi j'ai ce besoin de me dire qu'est-ce que je suis content de monter dans ma voiture, de m'habiller, me maquiller, de me de me préparer... Parce que sinon on reste plus ou moins en jogging toute la journée et c'est enfin pour moi ce n'est pas nécessairement ça la vie. Mais c'est bien sûr que le télétravail va perdurer et qu'il nous faudra vraiment doser très soigneusement je dirais et même le limiter parce que en même temps c'est parfois aussi un poison pardon un peu insidieux. Donc il va falloir voilà donc...*

Parce que le côté cohésion d'équipe, culture d'entreprise et cetera, est-ce qu'il est possible de le développer totalement à distance ?

*Non ! Alors pas pour tout le monde voilà. On a l'habitude d'avoir au sein de la banque tous les étés, juste avant l'été, vraiment tout début juin, on avait toujours une Summer Party, là, la Summer Party évidemment elle a disparu depuis déjà 2 ans et demi maintenant, donc on trouve un très bel endroit en Wallonie on invite les 1000 personnes de la banque bah on n'a jamais 1000 personnes soyons clair le maximum qu'on ait, puisque les events sont traités dans mon équipe aussi, on est 650-700 personnes et on ne demande pas à tous les collaborateurs de la banque de venir faire la fête avec leur collègues, certains disent « moi le boulot c'est le boulot et je fais pas de fête le soir avec mes collègues », tout le monde est libre de faire ce qu'il veut mais ici on aurait tellement voulu et on y a cru le 16 décembre pour organiser une Winter Party, on avait toutefois fait un petit sondage interne pour demander à tout le monde « tiens si on organise, ça sentez-vous, est-ce que vous vous sentez à l'aise par le fait que certains sont vaccinés mais que de toute façon il y aura des tests à l'entrée qui seront fait par la Croix Rouge, pas par nous comme ça on ne rentre pas dans les détails de votre vie et ce sera placé à un endroit où personne ne verra que vous y allez machin ou pas » enfin sur la totalité de la population de la banque on avait quand même 550 personnes qui nous ont dit « enfin, alléluia, on va pouvoir se revoir ». Bon voilà et après, on a quand même eu encore des gens qui nous disaient mais enfin vous êtes fous par rapport à ce qui se passe... On n'était pas encore quand on a sondé, on était au mois de septembre on ne savait pas qu'Omicron arrivait et que voilà mais on sent bien que pour certains revenir sur le lieu du travail, ça va être vraiment très très très compliqué, même pour les 2 jours imposés par la banque maintenant. Donc il va falloir faire preuve de créativité pour redynamiser tout le monde et éventuellement organiser un petit déjeuner, une crêpe party ou je n'en sais rien mais vraiment en faire des choses qui vont motiver tout le monde à venir mais c'est ce n'est pas évident. Comme je dis après chaque personne est unique il y en a pour qui ça va être très facile, d'autres qui diront « moi, 2 jours c'est parfait il ne m'en faut pas plus » et d'autres qui diront « moi si je pouvais ne plus jamais venir, je ne viendrais plus quoi » on sent bien qu'il y a vraiment une division entre les gens voilà c'est comme ça.*

OK mais du coup ça me semble quand même difficile de développer la culture d'entreprise, la cohésion, etc. si on se voit pas du tout ?

*On le sent, on le sent très très bien... Alors ce qu'on a fait aussi en début de l'année enfin maintenant je dis, il faut que je parle, en 2021 on a fait une très chouette chose en mai 2021 on travaille pour cap 48 et cap 48 avait bah suite aussi à la pandémie, au lieu de pouvoir vendre des post-it avec ses bénévoles, avait organisé un challenge avec une app' qu'on devait télécharger et courir 100 km en x temps en 20 jours pour cap 48 et comme toute cette action a été gérée dans mon équipe, on s'est dit « tiens est ce qu'on ne proposerait pas au Comité de Direction et aux Ressources Humaines de faire ce genre d'action pour CBC pour dynamiser un peu les équipes ? » Et on a créé un challenge CBC en mai de l'année dernière où on a permis aussi à tout le monde de télécharger une app' qu'on avait donc nous-mêmes créée et*

de parcourir aussi des x pas, x milliers de pas et que si on avait récolté x pas, on donnait 1€ à cap 48 par pas, donc on pouvait courir ou marcher. Au lieu d'en récolter 100 000 on en a eu 150 000 et donc on a donné au lieu de 10000€ à cap 48 on a donné 15000€. C'est vrai que cette action a été mais hautement appréciée ! Après bah de nouveau hein je veux dire tout le monde n'est pas sportif, tout le monde ne peut pas courir, ni marcher mais même, c'était chouette parce qu'on voyait les classements, même dans les équipes où il y a moins de sportifs tout le monde a quand même fait l'effort d'essayer d'aller au moins une fois par semaine faire 2-3 km et c'était vraiment très très chouette ! Et donc on est maintenant vraiment en train de se dire que pour le printemps ici mais tout début printemps voir après les vacances de Pâques on referait bien ce challenge parce qu'on a eu de nombreux collaborateurs qui nous ont dit « refaites ça s'il vous plaît c'était vraiment au top quoi » donc voilà alors on espère aussi évidemment que cette année la Summer Party sera là, ça c'est clair ! En termes de culture d'entreprise ce qu'on fait aussi, comme on est à Namur, et vous voyez sûrement où on est à Namur, on a une esplanade devant le bureau, les autres années ce qu'on faisait on a évidemment un tout petit resto, mais enfin c'est une jeune fille qui vient faire des sandwich et livrer des salades, donc ce n'est pas très diversifié enfin, on faisait venir une fois toutes les 2 semaines un monsieur qui venait avec ses croquettes de crevettes, on en a une qui venait avec ses frites et donc on avait comme ça une dynamique sur l'esplanade et puis on rappelait on disait : « attention aujourd'hui c'est glace et attention aujourd'hui c'est monsieur frite et puis voilà » et donc c'est vrai que ça crée quand même... toutes ces petites choses-là on doit les réimplémenter dans les plans de com' là cette année parce que sinon on va perdre vraiment en cohésion. Et quand le grand patron de la boîte KBC dit « on est le team Blue » oui, bah oui moi je me pose des questions, qui se sent encore aujourd'hui être Team Blue par rapport à ce qu'on était en train de vivre ? Donc oui il est temps de réinstaller une culture d'entreprise avec des actions de ce type-là, pour ramener quand même les gens à la banque et les motiver, qu'ils se sentent quand même un peu liés à la marque pour laquelle ils travaillent ! Oui parce que je pense même aux nouveaux collaborateurs qui viendraient et qui seraient dans ce cadre où il n'y a quasi que du télétravail, bah ça doit être difficile parce que souvent on observe un peu par justement, enfin en observant on incorpore, on comprend et donc quand on ne voit pas les autres travailler et qu'on est chacun chez soi ça doit quand même avoir une certaine... ?

C'est très difficile, on a des jeunes avec qui on travaille pour le moment justement sur un groupe de jeunes arrivés et on leur demande justement « qu'est-ce qu'on a bien fait ? Qu'est-ce qu'on aurait dû faire ? » pour éviter justement de faire les mêmes erreurs avec les nouveaux qui vont arriver et on est justement là maintenant c'est vraiment le projet de cette semaine... En conclusion avec eux et ils nous disent voilà nous quand on est arrivé voilà ce qu'on a fait voilà comment on a été accueillis mais il manquait ça et ça et ça et c'est vrai qu'on a des collègues qui sont arrivés qu'on n'a encore jamais vus qui ne sont qu'en télétravail...

Ok, donc on a des jeunes qui arrivent et qui partent parce qu'en fait ils n'aiment pas du tout le job parce que travailler à distance avec leur patron, être formés à distance c'est très difficile...

Ouais je comprends...

J'ai ma fille qui est sortie de la KUL l'année dernière au mois de juin qui a fait des études de droit, qui a commencé à travailler chez KPMG et qui je pense pour le moment chaque jour pleure les larmes de son corps parce qu'elle n'a encore vu aucun de ses collègues, elle m'a dit « je ne peux pas travailler comme ça, c'est impossible ». C'est très très difficile quoi bon c'est vraiment pénible quoi, elle dit : « j'ai besoin d'un moment donné de voir des gens, de comprendre, de parler » elle me dit « je suis en comme ça et en plus bah quand on est juriste on est dans des codes et on doit rédiger rédiger », elle dit « j'ai le sentiment d'être toute seule

*et de devoir rédiger » elle me dit « des mémoires chaque semaine parce qu'elle va rédiger 80 pages par semaine » et elle me dit « en fait je déteste » et donc c'est un peu horrible parce que ça remet en question des études je pense que certaines jeunes vraiment se rendent compte à ce moment-là mais est-ce que c'est vraiment pour ça que j'ai étudié ? Enfin voilà c'est un autre exemple mais puisqu'on en parle... Non ce n'est pas évident !*

Et du coup je me demande si les nouveaux collaborateurs enfin généralement ils ont quand même envie de voir comment ça se passe sur place... Et donc je me pose la question de savoir si enfin tous ceux qui eux veulent rester à 100% en télétravail ce sont plutôt des personnes qui sont depuis longtemps dans l'entreprise ou en tout cas qui sont habitués à la façon dont on fonctionne quoi je suppose ?

*Alors ceux qui arrivent dans les points de vente, les jeunes qui arrivent dans les points de vente bah eux ils ont l'avantage quand même que aujourd'hui les points de vente sont quand même le matin comme je dis ouverts au grand public et l'après-midi sur rendez-vous donc eux ils sont quand même dans leurs points de vente et il voient des collègues mais ceux qui arrivent au siège bah on nous demande quand même en effet nous managers de respecter cette base volontaire, comme je dis malgré que ce soit sur une base volontaire, et de essayer quand même d'attirer des collaborateurs pour que ces nouveaux entrants comme on les appelle, qu'ils aient quand même un peu le sentiment... que qu'ils voient du monde quoi et qu'ils sont dans une entreprise et pas livrés à eux-mêmes tout seuls quoi... Parce que c'est compliqué quoi donc mais c'est très compliqué parce que même les Coffee Corners pour un moment chez nous sont fermés donc oui on certes on peut aller chercher un café mais on ne peut pas rester à boire un café ensemble devant le Coffee Corner comme on pouvait le faire de temps en temps, on est obligé de manger sur notre bureau et tout ça... donc la période est difficile quand même encore ! Mais clairement une fois qu'on va retourner sur base de 2 jours par semaine obligatoire, on va quand même revivre parce que comme je dis les restaurants sont quand même ouverts donc on peut aller manger, etc... C'est vrai que moi enfin nous on manager on nous dit on nous a interdit pour le moment d'aller manger avec votre équipe même si dans les faits on peut aller tous manger au restaurant aujourd'hui à 4 ou 5 ou 6 ça je ne sais même plus combien c'est 6 je pense ou 8 même, mais on nous demande à nous qu'une équipe entière ne le fasse pas pour éviter le risque opérationnel évidemment... Si moi demain je dis à toute mon équipe « allez venez on va quand même manger un bout un soir » et que on a tous le COVID bah moi je vais me faire franchement ramasser évidemment parce qu'alors la com' elle ne tourne plus quoi donc.*

Oui c'est ça, il y a des risques !

*Oui, c'est ça c'est compliqué hein, c'est vraiment très très compliqué hein donc voilà...*

OK mais alors une fois que la situation sera un peu plus stable on va dire il y a quand même cette importance de du coup remettre en place justement les coffee corners tout ça ?

*Alors ça c'est très très clair hein que dès que l'on peut le village, comme on l'appelle, qui est notre endroit où on mange va être réouvert, il a d'ailleurs été solidement aménagé pendant cette période-ci pour le rendre encore plus convivial avec des fauteuils, avec des plantes, avec plein de choses ! Donc je trouve ça vraiment très très chouette, il est vraiment très beau. Donc moi je présente justement le 25 en DG, en direction générale, mon plan de communication pour l'année prochaine et on a vraiment demandé d'insister sur la communication interne en disant : « allez il faut refaire les invitations pour les food Trucks sur l'esplanade, il faut refaire évidemment certainement une Summer Party, il faut peut-être faire éventuellement même des barbecues enfin des Garden party avec des collègues, etc. » Il va falloir qu'on se retrouve parce que sinon on dépérit quoi hein et où est le fil bleu qu'on a chez KBC/CBC ? Où est ce Team Blue Spirit comme on l'appelle ? Il est voué à disparaître si on ne redynamise pas les choses quoi.*

Ok, ok oui je comprends !

*Donc voilà dans les plans de com', tous les événements internes qu'on avait style : la Saint Nicolas, on faisait venir les jeunes parents avec leurs enfants, qu'on avait un Saint Nicolas qu'on donnait un petit cadeau à tout le monde, qu'on faisait dans l'auditoire un film pour les enfants, tout ça doit être absolument remis sur place dès qu'on le pourra quoi !*

*On a vécu 2 ans, 2 ans presque et demis maintenant relativement difficiles quoi enfin non 2 ans voilà c'est compliqué hein. Mais tout ça est bien dans les plans pour être redémarré hein ! Ok du coup il y aura quand même c'est cette importance de... il y aura une partie importante de télétravail avec une partie de sur place mais ceux qui ne veulent pas, enfin qui veulent complètement rester en télétravail est ce que ce sera faisable ?*

*Non non, ils ne peuvent pas non. On aura des obligations et on a un outil d'ailleurs, on a un outil à interne qui est un peu notre Butler comme on dit hein il s'appelle Francis d'ailleurs où on doit de toute façon encoder si on est en télétravail ou si on est au bureau alors c'est un une forme de contrôle c'est vrai mais on va devoir à un moment donné ramener les troupes sur place quoi et c'est une manière de dire bah il faut que et certains viendront et j'espère que ceux qui ont des pieds de plomb aujourd'hui reviendront... Ils retrouveront le sourire et retrouveront l'intérêt de venir mais voilà je pense que certains, pas tous Dieu merci, auront quand même du mal de revenir je crois, il n'y a rien à faire mais à nous managers de redynamiser les choses. Après comme je dis toujours, mon patron aussi, on n'est pas leur famille hein on n'est jamais que des collègues donc il y en a pour qui franchement j'en ai alors une et j'en ai vraiment qu'une, Dieu merci, dans mon équipe elle ne nous voit plus jusqu'à la fin de sa vie, elle n'a aucun souci elle n'a il y a aucun problème avec ça... Elle fait son job et elle le fait même en plus très très bien mais elle n'a pas besoin de nous voir pour vivre hein donc vraiment hein donc et elle le dit très clairement c'est comme ça donc tu peux comprendre mais d'un autre côté il y a quand même des règles il faudra que tu viennes 2 jours par semaine. Mais quand elle venait déjà parce qu'elle a toujours respecté elle son télétravail depuis qu'il est installé chez KBC/CBC elle venait 3 jours au bureau elle arrive très tôt le matin, elle peut commencer à 7h elle était là bien avant tout le monde et à 15h30 elle prend son sac, au revoir merci, elle est partie hein. Donc il n'y a pas non plus et à chaque fois qu'on a eu des soirées ou même des Summer Party et tout ça elle n'était jamais présente, jamais jamais... Alors après vous savez la vie privée des gens c'est aussi compliqué hein je dirais : est-ce que c'est un mari possessif qui dit non c'est interdit que tu ailles enfin on n'en sait rien... et on ne doit pas savoir... Mais c'est sûr qu'il y a des gens qui peuvent très très bien vivre à distance, travailler pour une entreprise sans pour cela partager les valeurs ou en tout cas voilà... Mais quand on fait voilà la micro enquête qu'on vient de faire au sein de l'entreprise et qu'on se rend quand même compte que 600 collègues sur 1000 nous disent : « quand est ce qu'on se revoit tous ? » On ose espérer qu'il y a quand même là une grande envie de revenir sur site et de revoir les gens quoi !*

*Oui, je comprends ! OK top et du coup nous allons conclure mais je vais vous demander enfin quel constat est-ce que vous faites à propos de ces changements au niveau du leadership et l'impact que ça a pu avoir sur la motivation des collaborateurs au sein de votre équipe ?*

*Est-ce que j'ai perdu en motivation ? Un peu oui... Donc le constat il est clair oui. Pour certains j'ai perdu ça c'est clair je le sens bien certains ont remis leur intérêt de travailler comme on travaille en cause... Donc ça c'est sûr que ça a fait je n'aime pas dire des dégâts parce que ce ne sont pas nécessairement des dégâts mais en tout cas ça a changé la face des choses et ça remet en perspective vraiment beaucoup de choses. Pour certains, aller, l'heure de l'introspection est arrivée et je sens que beaucoup réfléchissent à leur vie et à se dire « Est-ce que finalement ce que je fais a vraiment son intérêt ? Est-ce que c'est vraiment ça que je veux faire ? » ou de dire « je travaille et quand je suis là je travaille à fond mais il ne faut plus rien me demander après, parce que j'ai compris que l'équilibre était bien plus important que ce que je faisais avant » donc il y a quand même, pour certains, alors de*

*nouveau pas tous mais je sens qu'il y a quand même une remise en question des choses ou en tout cas il y a une approche différente des choses bien entendu. Ça ne laisse pas, comment je vais dire, indifférents les gens, on a quand même vécu quelque chose que jamais on n'aurait imaginé de notre vivant vivre ça c'est sûr mais c'est quand même on sent qu'il y a quand même des bouleversements dans la vie des gens !*

Oui, je comprends ! Et pour vous est-ce qu'il y a des améliorations qui pourraient être mises en place que ça soit au niveau de la communication ou de la gestion de la performance ou enfin, on a beaucoup parlé, du social ? Et j'ai compris qu'il y avait pas mal de choses pour lesquelles il y avait plutôt intérêt qu'elles reviennent dans un futur où la situation sera stable... Mais au niveau de la communication est-ce qu'il y a des choses qui sont importantes à mettre en place à l'avenir ?

*Oui moi je pense qu'il faut qu'on revienne à un plan de communication interne surtout axé sur la vie d'entreprise et le Team Spirit mais rapidement au-delà de je vais dire du contenu business. Je pense qu'il faut se concentrer vraiment sur le ludique et refaire des activités avec les gens sans parler du business, sans parler des chiffres, sans parler des résultats. On est, Dieu merci, une boîte qui fonctionne vraiment très très bien, les résultats on les a, je pense qu'en effet il faut réapprendre à s'amuser vraiment et à et à être un peu léger avec nos collaborateurs. Sans comme je dis je ne prends pas la place de leurs amis, de leur famille, non non je pense qu'il faut redonner quelque part un peu de sens à l'entreprise ou au job qu'on fait, tout en s'amusant, tout en étant léger, tout en étant surtout bienveillant je pense à l'égard des autres parce que bah c'est certain que nous par rapport à la crise certains ont perdu des proches, même certains très proches évidemment c'est ça. Ça n'a pas laissé tout le monde indifférent par rapport à ça et on sent que ça a vraiment créé comme je dis bah une prise de conscience de finalement on est là aujourd'hui et on ne sait pas demain où on sera et est-ce que tout ce qu'on fait est tellement et tellement important finalement ?*

Oui, je comprends.

*Donc, le sens des choses qu'on fait est un peu perdu aujourd'hui et je pense qu'il faut le remettre au cœur de la discussion ou des échanges qu'on va avoir avec nos collaborateurs mais en restant léger et à petit à petit remonter sur les échelons de l'échelle.*

Et donc justement le retour d'un Team spirit et cetera pour donner du sens-là où parfois. ?

*Oui tout à fait ! Et accepter, mon mari me dit souvent « accepte les choses que tu ne peux pas changer » parce que voilà j'ai parfois un peu de mal mais oui j'écoute ce qu'il dit parce que oui parfois il faut accepter que bah voilà à 4h j'avais vendredi dernier un grand soleil et une de mes collaboratrice qui m'a dit « moi aujourd'hui je ne vais pas là faire longue, il fait beau, salut bon week-end à lundi » Ok PAF ni « est-ce que ça t'arranges ? » ni « est-ce que ça ne t'arranges pas ? » pas bah comment on réagit quoi ? je me dis « OK finalement d'accord on verra bien la semaine prochaine OK et puis elle est là et elle bosse elle bosse même d'ailleurs comme je dis toujours très bien. Mais c'est vrai qu'il faut qu'on accepte aussi ce genre de choses et tout en acceptant aussi que le boulot soit fait mais il y aura peut-être un petit peu moins de rigidité et de contrôle et d'un côté un peu strict mais laisser faire, leur donner la possibilité un peu de s'exprimer comme eux le ressentent, sans tomber dans les excès... de « là il en train de m'avoir » mais en tout cas laisser cette porte ouverte et permettra à tout le monde de s'exprimer et ça c'est sûr oui !*

Ah ouais je comprends !

*D'ailleurs c'est cette collaboratrice-là, vous m'avez demandé pour avoir le nom de quelqu'un que vous voulez rencontrer dans mon équipe et je lui ai donc dit dans un status que je vous rencontrais aujourd'hui et que je devais donc donner le nom d'un ou d'une collaboratrice qui voulait vous donner sa version des choses et elle m'a dit « mais moi je suis tout à fait OK pour le faire » donc je vais la mettre en contact avec vous !*

C'est top !



*Mais non mais comme ça voilà c'est intéressant !*

*Oui ! C'est super intéressant ! Merci ! Du coup on arrive à la fin de cet entretien mais en tout cas c'était super enrichissant merci beaucoup !*

*Avec grand plaisir ce n'est pas toujours voilà facile au pied levé comme ça mais en tout cas bah et puis comme je dis on n'a pas toujours la boîte à outils non plus hein c'est comme être parent en soi... enfin on en a une on nous en donne une au boulot, après en fonction des caractères, des personnalités des gens, il faut fonctionner et trouver le bon équilibre. Ce sont des collaborateurs ce n'est pas la famille donc il faut y aller avec doigté, avec sensibilité ! Et ce n'est pas toujours facile... Nous aussi parfois on n'est pas bien, on a aussi nos problèmes à gérer et tout mais voilà il faut être fort fort à l'écoute de l'autre et de plus en plus je trouve ! Ouais c'est vrai ça nous demande aussi un travail sur nous vraiment hyper allez fort important et je trouve quand même par rapport à cette période ci où j'ai aussi appris à prendre sur moi et à être un peu moins dans le fait de dire « aller il faut faire si, il faut faire ça ! » parce que j'ai un peu ce côté-là aussi un peu. Bah j'ai oui j'ai des objectifs donc je dois les atteindre mais de temps en temps oui accepter dire « OK ce qui n'est pas fait aujourd'hui sera fait demain, est-ce que c'est si grave ? Ce n'est pas grave, je leur parlerai, ou je reviendrai dessus quand ils seront plus à l'écoute » parce que je sens parfois qu'il y'a pas l'écoute quoi parce que il suffit qu'il y ait quelqu'un dans l'équipe qui ait perdu un proche ou qui se sentent mal et du coup ça bouleversé pas mal de choses évidemment parce que les gens se connaissent en fait vraiment bien et dès qu'il y a quelque chose dans la famille de l'un on sent vraiment que le couvercle se referme à chaque fois quoi et donc franchement c'est une période difficile par rapport à ça et donc comme les gens sont proches les uns des autres sans connaître évidemment toute la famille des uns et des autres mais dès qu'on dit « ma maman est décédée, mon papa est décédé » ce qui a été le cas... Bah évidemment c'est encore une fois c'est difficile parce que ça créé vraiment des angoisses terribles quoi !*

*Donc le rôle du manager qui est enfin j'ai l'impression au fil de mes interviews qui est de plus en plus vraiment un accompagnateur ?*

*Oui oui et comme je dis c'est aussi difficile pour nous parce qu'alors de nouveau il n'y a pas de jugement de valeur mais je ne suis pas moi non plus prise en charge je pense que depuis 2 ans moi j'ai mon patron, il ne m'a pas demandé « ah toi comment tu vas au fait ? » vraiment pas mais parce que bon voilà je m'imagine bien que comme je dis c'est le Président de la Banque, il a autre chose à faire que de se préoccuper ça me rassure et donc il se dit ça fonctionne il n'y a pas de problème donc... Mais c'est vrai qu'il y a eu des moments où comme tout le monde bah j'ai aussi perdu mon beau-père voilà dans la crise et donc c'est ce n'est pas facile quand je veux dire il faut accompagner son époux il perd son papa dans des conditions très très difficiles je comprends mais donc voilà je veux dire c'est vrai que quand j'aurai mon je lui dirai quand même que c'est bien de nous demander d'être bienveillant à l'égard des collaborateurs mais il faut aussi penser aux managers et je ne dis pas qu'on doit nous mettre voilà aussi on est à notre niveau bah, c'est que on y est et qu'on ne doit pas aller pleurer mais en tout cas on a aussi de temps en temps besoin de bienveillance parce que c'est aussi important pour nous on est aussi des êtres humains et dans ces périodes ultra stress bah on se prend déjà tout le stress de nos collaborateurs, c'est pas évident chaque jour donc mais bon voilà j'ai des bonnes relations avec lui je me permettrai de lui dire de toute façon voilà... C'est vrai que je pense qu'il faut aussi qu'on se concentre vraiment sur la reprise de l'économie qui semble être en bonne voie mais je pense qu'il faut aussi se concentrer sur le rétablissement de notre personnel.*

*OK je comprends c'est vrai !*

## *Interview E2 - Intervenant 8 (en italique dans le texte)*

Bonjour, je me présente Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'U Namur et je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire donc sur le travail hybride et la question de recherche de ce mémoire c'est en gros quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation dans un mode de travail hybride mais comme le leadership c'est une notion assez vaste je me base seulement sur 3 aspect du leadership donc qui sont le management de la performance la communication et le social et la culture d'entreprise et donc je regarde quels changements il y a pu avoir par rapport au leadership donc sur ces 3 piliers la suite au passage au mode de travail hybride et enfin je je donc je interview des des managers par rapport à ça et j'ai interviewé également des collaborateurs par rapport à leur motivation donc pour voir justement par rapport à ces changements et ce passage de travail hybride quels sont les impacts sur leur motivation et donc sur la motivation là je me base sur aussi 3 facteurs donc je me demande l'autonomie au travail du coup comment elle a évolué suite au passage au travail la reconnaissance de de de de votre compétence et le sentiment d'appartenance sociale et donc c'est sur ces 3 aspects-là que je vais te poser des questions les résultats de l'entretien ils seront bien évidemment anonymes et euh et les informations resteront confidentielles donc c'est important de le dire. Donc voilà donc tout d'abord est ce que je peux te demander de te présenter quelle fonction est-ce que tu occupes au sein de chez X et depuis combien de temps voilà brièvement ?

*OK donc bah du coup moi c'est Barbara je vais avoir 34 ans, bientôt ça fait 8 ans que je suis chez X et j'ai intégré l'équipe de live et bien ça fera 3 ans au mois de juin donc ça fait 2 ans et demi maintenant que je suis dans l'équipe donc chez X live, c'est un centre d'expertise à distance et moi ma casquette c'est le crédit hypothécaire donc on s'occupe des demandes de crédits hypothécaires qui arrivent via les différents canaux digitaux donc l'application c'est X mobile ou alors pour les prospects, pardon le site internet est derrière, c'est nous qui traitons les demandes*

Ok top et du coup ça fait enfin combien de temps à peu près que tu fais du télétravail enfin qu'il y a une partie de télétravail dans ton job ?

*Alors moi j'ai commencé donc j'ai fait durant mes 8 ans chez BC j'ai fait un an chez Y juste avant d'arriver chez live donc moi j'ai commencé à connaître le télétravail pour la première fois quand j'étais chez Y dans un contexte qui était hors pandémie !*

Oui OK...

*Donc qui était plus sain et beaucoup plus équilibré que ce qu'il n'est maintenant ! Donc moi j'ai commencé à faire du télétravail comme je te disais il y a 3 ans et demi, 3 ans et demi je pense ouais parce que je ne l'ai pas eu tout de suite... Il a fallu un temps d'adaptation avant de pouvoir accéder au télétravail ou pour être suffisamment autonome dans ma fonction donc je pense que ça a pris 3 ans et demi et c'était bien très plaisant je dis « ça était » j'expliquerai pourquoi mais du coup j'avais donc 2 jours de télétravail pour un temps plein donc 3 jours sur site et 2 jours de télétravail. C'était compliqué quand j'étais en télétravail parce qu'il y avait la barrière de la langue donc moi j'avais des réunions qui se tenaient en néerlandais donc ça c'est vrai que quand c'était dans une autre langue c'était difficile pour moi parfois on était 5 dans l'équipe donc nos réunions c'était un bon nombre et l'équipe m'encadrait super bien donc si j'avais du mal ils étaient là mais je remarquais que d'un point de vue linguistique c'était beaucoup plus difficile à distance que sur place. Mais très confortable parce que du coup j'avais quand même 2 jours à la maison ça m'évitait 2 fois par semaine d'aller à Bruxelles puisque à ce moment-là je travaillais à Bruxelles et j'habitais sur Charleroi donc c'était beaucoup plus confortable et ensuite quand je suis revenu donc chez X et c'était au mois de juin, il n'était pas du tout question de télétravail, le télétravail n'existait pas parce qu'il n'était pas possible de faire du télétravail chez X !*

OK !

*On y reviendra donc voilà donc du coup nous a dit que ce n'était pas possible donc...*

OK très bien !

*Bien que effectivement j'avais envie, bien que c'était quand même à 100% compatible avec notre fonction puisque comme je te le disais nous on rencontre déjà plus les clients en face à face, on fait toute notre... c'est très important quand même de dire que au centre d'expertise le contenu de notre fonction c'est vraiment sans voir le client donc en soi de l'avoir via teams maintenant ou de la voir par téléphone ou par mail essentiellement c'est pareil et donc on a commencé le télétravail comme beaucoup de monde en mars 2020 !*

OK !

*Et là et c'est un peu plus spécial de venir là-dessus je crois que c'est la première fois que je reviens sur cet historique et donc en fait voilà du jour au lendemain télétravail donc évidemment il a fallu d'un point de vue technique, d'un point de vue, etc. Enfin tu vois donc il a fallu que tout se mette en place et ça a été possible et très rapidement !*

OK !

*Donc du coup voilà donc un peu dubitatif de ce qui se passe mais ça je pense comme tout le monde l'est par rapport à ce contexte général donc il y a eu le télétravail OK et puis bah tout doucement ça s'est essoufflé parce que le télétravail c'est quand même... j'adore le télétravail mais plus maintenant j'en suis limite je ne vais pas dire dégoûté parce que j'arrive encore à l'apprécier mais pour moi ce déséquilibre puisque là pour l'instant je suis à 100% en télétravail à nouveau c'est beaucoup trop déséquilibré pour moi et pour la personnalité que j'ai donc je ne le vis pas très bien le télétravail et donc voilà ! Donc après bah évidemment on a adapté on est revenu mais on a plus pu aller sur Namur qui en fait nous notre lieu de travail c'est Namur on a pu y aller donc depuis mars 2020 on a pu y aller de façon mais très très limitée, je crois que si je suis allé 10 fois c'est beaucoup depuis mars 2020 et du coup ils nous ont remis dans des lieux enfin pas de repli enfin comment ils ont appelé ça enfin des lieux de coworking et donc moi je me suis retrouvé sur l'agence de Gosselies qui était une agence dans laquelle j'ai travaillé donc j'avais une fonction de conseiller clientèle dans l'agence donc j'étais super contente moi j'adore travailler à Gosselies c'est le bon nombre de temps en trajet, j'étais avec mes collègues, on était un petit groupe, on a pu passer jusqu'à 3 jours par semaine, non c'était 2, j'ai su gratter et avoir un jour de plus parce qu'ils se rendent compte que j'en ai besoin donc ça c'est vraiment la belle proportion pour moi idéale c'est 3 jours en présence 2 jours en télétravail !*

OKOK voilà

*Et puis voilà de là on est repassé à un jour en télétravail j'ai déjà eu très difficile parce que je passais à un jour sur place déjà un jour sur place mais toujours à Gosselies plus jamais à Namur c'était très difficile pour moi à ce moment-là et puis depuis la semaine passée on nous a supprimé même ce jour-là donc c'est encore plus difficile pour moi !*

OK mais l'équilibre du coup il se situe enfin aller en situation s'il n'y avait pas les mesures imposées par le gouvernement et cetera le fait que y ait ce variant au micron on se situerait où ?

*Donc on se situerait sur 3 jours par semaine sur place et 2 jours en télétravail ça c'est mon mon mon euh comment puis-je dire mon équilibre personnel tu vois c'est vraiment 3 sur place 2 en télétravail avec si possible une alternance comme ça au moins tu sais alterner tes tâches qui te demandent beaucoup plus de concentration quand t'es en télétravail et peut-être des dossiers qui demandent plus discussions avec tes collègues sur place et donc ça permet de ne pas avoir trop de temps.*

Et donc c'est cet équilibre-là il est selon toi plus bénéfique que si c'était complètement sur place ou genre il y a quand même une petite dose il y a quand même un avantage à avoir du télétravail ?

*OK bah par rapport à l'avantage moi je trouve que oui parce que c'est vrai que au niveau enfin charge mentale ou tu vois le fait de savoir justement avancer dans sa vie privée plus rapidement sur ta journée quand t'es en télétravail par exemple pouvoir faire des cookies pendant midi, lancer des machines, etc. enfin vraiment des trucs qui finalement tu culpabilises pas parce que si t'étais au boulot ce temps-là tu le ferais, aller à la machine à café, enfin tu vois discuter avec un collègue que tu fais pas quand t'es en télétravail donc du coup bah ça je trouve que c'est vrai que c'est quand même assez confortable et ça c'est l'aspect privé et l'aspect professionnel bah c'est que du coup ça permet de pouvoir travailler sur des tâches qui demandent plus de concentration après je rappelle que je n'ai pas d'enfants je pense que c'est important de le dire et que donc quand que le travail le télétravail est vraiment agréable quand tu as un cadre une pièce dédiée pour toi ce qui est pas trop le cas ici je travaille dans le dressing comme tu peux le voir donc au début c'est bien mais au bout de 2 ans je t'avoue que voilà la pièce est petite donc je sature un peu du coup j'ai un manque de distinction entre le lieu de travail et de l'espace de vie donc ça n'est parfois pas toujours très cool mais quand ça arrive une fois semaine ou 2 fois semaine je trouve que ça va, là où ça devient vraiment dérangeant pour moi justement c'est le fait que ce soit toute la semaine ! Oui je comprends et du coup je vais revenir au premier point donc par rapport à la motivation donc par rapport à ton autonomie au travail.*

*Et donc je parle bien dans le cadre où on a 3 jours sur place et 2 jours de télétravail car e sujet de mon mémoire est vraiment sur le travail hybride, quand il y a un équilibre entre le sur place et le à distance, et donc là dans ce cadre-là est-ce que ton autonomie elle a augmenté ou est-ce que t'as l'impression d'avoir plus de délégation ou justement d'être plus contrôlée, comment ça change par rapport enfin à avant quand il n'y avait pas ce travail hybride ? Oui, ta question est pertinente mais on a un contexte particulier, on a dû s'engager via les agences si tu veux donc via une charte et donc je me sens beaucoup plus contrôlée mais il faut que je fasse la distinction si c'est dû au télétravail ou à ... tu vois il faut que j'isole cet élément-là, bon du coup je fais abstraction de ça je ne me suis pas sentie plus contrôlée. Au niveau du gain en autonomie euh bah c'est vrai que du coup à un moment donné si tu attends toujours tes collègues si t'es un peu bloquée parce que t'as plus la communication aussi facile qu'en face à face tu vois, mais nous on est vraiment un groupe de collègues où on est hyper soudés et on se voit en dehors du boulot et donc il est pas improbable que parfois quand vraiment j'ai des grands moments de solitude je reste 1h au téléphone avec une collègue et en fait et parfois on se parle pas et on bosse comme si on était sur pause en fait. Est-ce que j'ai gagné en autonomie ? Je pense que oui et est-ce que je me sens plus contrôlée ? Je dirais que non ! OK Maintenant le service délivre de bons chiffres donc tu vois ça doit certainement aussi aider dans le fait de pas être fliquée en permanence !*

*Ok, mais donc il n'y a pas eu de grands changements dans la façon dont on analyse la performance suite au passage au travail hybride ?*

*Moi je n'ai pas ce sentiment que la façon de nous évaluer, j'ai l'impression qu'elle est toujours la même !*

*OK et donc il n'y a pas eu un besoin justement de changement ou d'adaptation ?*

*La transition elle s'est fait donc sans grand changement mais elle s'est bien faite oui parce que je te dis : nous, notre fonction était... il faut rappeler quand même que notre fonction est vraiment compatible à 100% avec le télétravail donc tu vois je pense que ça a été aussi ça, il n'a pas fallu recalibrer les objectifs parce qu'ils étaient voilà, on a des volumes à produire on a des marches à respecter des marges commerciales donc voilà tu vois ça n'a pas changé par rapport à ça quoi.*

*Ah ok je comprends et enfin maintenant je vais parler de la compétence donc comment est-ce qu'on enfin, est-ce qu'il y a eu des changements par rapport à la mise en avant justement de*

quand il y a des choses qui se passent bien et que on veut enfin donner du feedback et cetera est ce que le feedback se fait à distance c'est ce qu'on attend de se voir sur place ?

*Donc il y a eu les 2 j'ai eu du feedback à distance j'ai eu des entretiens d'évaluation ou de progression à distance et j'en ai eu aussi sur place ! J'ai évidemment une préférence pour le face-à-face, je suis quelqu'un qui a énormément besoin de contacts humains mais dans les faits juste sur l'aspect personnel tu vois, du contact face-à-face, ça ne change rien il y a le partage d'écran, on partage les chiffres, après je n'ai pas besoin qu'on m'explique comment dire ma commercialité ou ce genre de choses tu vois, c'était assez compatible avec ma fonction et l'autonomie dans ma fonction.*

OK je comprends est ce qu'il y a eu des évolutions dans la façon dont enfin je veux dire des outils parce que vu qu'il y a eu le passage avec le travail à distance, est-ce que il y a eu des changements par rapport à ça, dans la façon de donner du feedback de justement mettre en avant quand il y a quelque chose qui s'est bien passé ou quelque chose qui se passe moins bien ?

*C'est quasi la même chose sauf que l'on s'appelle ou on ne s'appelle pas quoi bah effectivement donc il y a eu l'intégration de Teams puisque ça c'est quelque chose qu'on utilisait pas du tout avant, ça je ne me trompe pas, le OneNote était quelque chose qu'on utilisait déjà mais qui a énormément pris de place et alors toujours, donc dans ce côté managérial, j'ai peut-être reçu un peu plus de Skype on va dire de mon chef pour me féliciter, comme il le ferait peut-être en passant sur le plateau, et peut-être un peu plus d'écrits aussi.*

OK mais votre outil de suivi de la progression chez CBC était déjà bien mis en place avant et donc en fait ça n'a fait que confirmer son utilisation ?

*Enfin je dirais ça parce qu'on disposait déjà donc d'un outil de gestion, des notes pouvaient être intégrées où nos objectifs peuvent être intégrés, donc tout ça c'était déjà là avant*

OK mais donc avant sur place il n'y avait pas un peu de cette façon informelle de donner du feedback ?

*Enfin c'était déjà via l'outil de la progression du coup oui c'était déjà fort via cet outil-là oui !*  
Ok, ok.

*En fait ça n'a fait que conforter la direction que prenait CBC tu vois dans sa façon de manager et j'ai envie de dire je pense qu'elle avait fait vraiment les bons choix, mais tu vois en tout cas ça s'est bien intégré dans la continuité de la réalité de ce qu'est devenu notre quotidien avec la pandémie*

*Ok et du coup enfin que ça soit du feedback positif ou du feedback négatif, ça se donne à distance via l'outil de progression aussi et il n'y a pas de face à face et puis ensuite tout est formalisé.*

OK je comprends et du coup j'en viens au 3e point donc ce qui est par rapport à l'évolution des contacts sociaux justement, comment est-ce que tu as vécu ce passage au travail hybride ? La question aussi c'est : est-ce que tu juges ça utile de faire de l'informel à distance un peu comme ça, des team buildings ou des choses comme ça ? Ou est-ce que pour toi ça se passe sur place ? Et un peu tes ressentis par rapport justement au passage où avant tout le monde se voyait tout le temps 5 jours sur 5 et maintenant où on est à distance certains sont là, certains ne sont pas là ?

*Alors par rapport à notre service je pense qu'on était une cinquantaine avant le COVID et là je crois qu'on est plus ou moins 80. Donc l'équipe a considérablement augmenté. Nous on est vraiment une équipe qui finalement colle super bien à ce côté distanciel et tout ça donc c'est pour ça qu'elle va continuer à augmenter donc il faut savoir qu'il y a des gens que je ne connais pas du tout donc moi j'ai des collègues... donc le CBC Live on travaille sur plusieurs compétences on va avoir le paiement, on va avoir le crédit dans l'équipe crédit qui est divisé en 2 parties, le crédit privé et le crédit professionnel, moi je fais partie du crédit privé et puis*

*on va avoir les financiers et les assureurs grosso modo. Donc si tu veux je n'ai pas beaucoup voire pas d'interaction en fait avec certaines compétences notamment les financiers et bien ça c'est compliqué pour moi parce que il y a des gens en fait que je vais pas voir en dehors de la banque je vais pas spontanément les appeler tu vois, mais par contre ils m'ont quand même manqués parce que, même si dans mon quotidien on fait partie de la même équipe, on avait pas d'interactions directes. J'avais plus de contact je pouvais plus les voir pendant midi je pouvais plus les saluer le matin plus les saluer le soir donc moi ça m'est difficile les nouveautés, on les a au téléphone oui, salut c'est un tel.. Enfin tu vois alors oui tu vois bien passer des mails on t'informe quoi, à partir de lundi, ils ont réengagé je sais pas moi 3 nouveaux intérimaires, souvent c'est par vagues tu vois, ou quelqu'un d'agences qui passe là c'est un peu plus facile parce que du coup quelqu'un d'agence t'as peut-être eu déjà l'occasion toi de l'avoir eu au téléphone ou ce genre de choses donc c'est vrai que ça c'est très très compliqué pour moi et moi je déplore complètement un manque de fédération de l'esprit d'équipe. Alors oui l'idéal si tu me poses la question je préfère un team building en présentiel donc évidemment ça c'est mon choix numéro un, mais si on ne peut plus avoir accès à ça et bien pour moi alors il faut autre chose, on ne peut plus après quasi 24 mois ça c'est mon ressenti, enfin à un moment donné il faut se rendre compte que ça va être la nouvelle réalité faut intégrer des nouvelles habitudes et pour moi là CBC ne les a pas encore intégrés, t'as l'impression qu'ils veulent pas se positionner... c'est vraiment déplaisant parce que ce sentiment d'être dans de l'entre deux et de ne pas savoir de façon concrète où je vais c'est très déplaisant pour moi qui ai besoin de structure et d'objectifs et de visualiser où je vais et donc pour en revenir à mon exemple désolé je parle...*

Non c'est intéressant c'est super intéressant

Tu peux me recadrer de temps en temps pas de souci

Non c'est intéressant !

*Et le sujet me tient fort à cœur et je pense que si ça bute au niveau des RH par rapport au budget, moi je pense qu'il y a une activité qu'on peut faire sans qu'elle ne coûte un franc, on peut mettre en place des séances de yoga pendant le temps de midi, tu choisis une bonne vidéo YouTube on peut faire des recettes de cuisine... on peut et en fait l'idée si tu veux moi dans mon idée c'était d'exploiter les talents de chacun des collaborateurs. Celui qui veut et pendant l'heure de table puisqu'on trouvait que c'était le plus judicieux tu vois pour pas prendre sur l'heure, enfin sur les heures en dehors du temps de travail pour l'intégrer finalement dans sa journée pendant l'heure de table alors oui on a des heures de table qui vont de midi à 13h de 13h à 14h, donc tout le monde ne pouvait pas participer. Donc on avait fait 2 jours un sur la semaine une fois en horaires midi 13h et l'autre en horaire 13h-14h pour essayer d'avoir le plus de gens possibles. Et participait qui voulait, donc on avait trouvé un Escape Game à distance gratuit on avait trouvé un quiz musical enfin ça tu vas me dire ça se fait facilement à distance j'ai fait ma recette de cookies je suis pas du tout une grande cuisinière c'est au hasard que j'en fasse aujourd'hui on avait fait présentation des huiles essentielles par une collègue mais qui avait fait des formations tu vois et moi je voulais vraiment que parce que je trouvais que c'était opportun, ça ne coûtait pas un franc, ça ne prenait pas sur le temps. J'ai mis ça en place via le OneNote tu vois donc ça m'a demandé effectivement une certaine mise en place. Mais force est de constater que les activités virtuelles ne prenaient pas beaucoup en tout cas j'étais assez étonné du nombre de participants mais même si c'était une dizaine, moi ça me faisait du bien tu vois mais ça s'est essoufflé ça s'est arrêté... puisque au final moi je voulais bien donner le cadre mais je ne voulais pas porter, donc l'idée c'était que à chaque fois que quelqu'un prenne le relais. Les Ressources Humaines ne donnaient pas de budget et en fait moi je trouve surtout quand tu vois qu'on a une banque qui génère des bénéfices qui s'en est bien sortie, moi ça me frustre énormément de me dire mais qu'est-ce qu'ils font ? Tu vois un petit déjeuner par exemple.*

*L'année passée on a juste eu une boîte apéritive sans alcool pour moi c'est pas assez abouti mais ils avaient fait un petit effort tu vois donc chacun reçoit une boîte apéritive est ensuite à la maison tu dois te connecter, on boit ensemble*

*Et l'année passée donc vraiment toute fin d'année là on a reçu à nouveau une boîte apéritive là tu vois là franchement elle était hyper bien tu vois fournie on avait Gin, Amaretto, etc. et en fait ça, ils l'ont fait au niveau KBC et pas au niveau de CBC, donc KBC regroupe plusieurs entités notamment dans les pays de l'Est et donc c'était un truc en anglais et honnêtement j'ai pas compris ce qu'on faisait là quoi tu vois c'était un truc OK au niveau groupe mais, tu vois ça n'allait pas pour moi, il devraient vraiment tenter déjà de partir déjà de notre propre entité. Et voilà je trouve qu'il y a des trucs par exemple, ici on a le business plan donc chaque année la banque présente les chiffres, donc en présente les chiffres, les objectifs attendus, donc elle nous présente son business plan, historiquement on allait à l' Aula Magna à Louvain-la-Neuve. Donc c'était de mémoire, je pense que on fermait les agences c'était pas toute l'après-midi je pense qu'on les ferme, donc vraiment la banque s'arrêtait à un moment donné tout le monde devait se retrouver à l'Aula Magna, t'avais la présentation des chiffres en auditoire et puis t'avais ce fameux Walking dinner comme ça et tout le monde papotait tu voyais les gens du siège... Et ici tu dis, ils ont fait des vidéos, une vidéo par jour, et côté fédérateur à nouveau, il n'y a pas ce côté uni, ça veut dire que chacun est de son côté, moi je trouve ça dommage qu'il ne fédèrent pas plus, je trouve qu'il y a moyen de mieux fédérer, de mieux faire les choses. Alors il y a un dernier truc qui me tient à cœur de te dire, en 2020 à Noël, on avait fait une cacahuète puisque ça c'est un peu l'historique de chez CBC Live, on fait chaque année une cacahuète à Noël et un repas raclette qu'on ne peut évidemment donc pas faire et donc l'année passée on s'était dit l'année passée j'entends Noël 2020, on a quand même fait la cacahuète, donc là l'année passée du coup et en 2021, on se dit on va réitérer donc moi évidemment, première à demander et tiens la cacahuète, qu'est-ce qu'on fait, on se dit mais il y a tellement de nouveaux qu'on ne connaît pas, ce serait peut-être bien de le faire au niveau de ma cellule crédit hypothécaire et les autres en assurance et les autres en financier, puis finalement ils ont décidé non, parce que c'est pas l'esprit qu'on veut donner, on veut vraiment fédérer au sein de chez CBC Live, oui mais du coup il y en a plein qui sont dits bah en fait moi, je m'y mets pas parce que si je tombe sur quelqu'un que je connais pas comment est-ce que je vais savoir tu vois ce qui fait plaisir sans connaître, donc du coup il y en a plein qui n'ont pas participé et ça a tellement chipoté et ça a tellement traîné que ça a été annulé. Oui donc enfin moi grosse déception, j'étais inscrite dès la première minute qu'on a fait et donc tu vois je trouve que c'est un peu dommage... Je suis une personnalité qui est fort demandeuse de ça donc évidemment moi je suis le meilleur exemple de celle qui aura le plus besoin d'avoir un esprit d'équipe d'être fédérés. Je sais pas si tu connais le profil des couleurs des 4 couleurs, moi je suis jaune, moi je ne me nourris que de reconnaissance que d'esprit d'équipe que de enfin donc tu vois, donc c'est certain que moi je vais prôner à fond ça là ou d'autres diront oui, je m'en fous de ça quoi tu vois donc voilà..*

*Donc en fait globalement CBC ne met pas en place beaucoup de choses pour enfin porter à la cohésion d'équipe quoi ?*

*Moi je n'ai pas l'impression ou alors mes attentes sont trop fortes et que du coup ça ne répond pas à mes attentes tu vois...*

*Oui mais là si je demande ce qui a été mis en place donc je veux dire au sein de ton équipe pour que les gens justement fassent des activités ensemble en dehors de ce qui est vraiment le travail est-ce que tu sais me répondre quelque chose d'assez récent ?*

*Non je ne sais pas, c'est ça, c'est pour ça que tu vois, et c'est ce que je déplore*

*Ok, je comprends et quand il se passe certaines activités, ce sont des activités qui sont en fait un peu plus à l'échelle ?*

*A une grande échelle quoi tu vois quoi !*

Ok

*Et alors il faut savoir aussi ça, je pense que c'est peut-être opportun d'en parler dans l'équipe, donc j'ai quand même fait savoir que l'esprit d'équipe c'est vraiment l'ADN de CBC live, ça je pense que X te le dira, moi je j'ai intégré l'équipe il y a 2 ans et demi et en fait j'ai commencé à faire partie de cette grosse vague, de développement et d'engagement entre guillemets donc du coup il y a encore plus un esprit d'équipe sur les anciens tu vois*

OK

*Et en fait enfin je trouve que donc si tu veux quand il y a des naissances, quand il y a des mariages, la cagnotte chacun est libre de participer mais il y a toujours tu vois une cagnotte mais tu vois un moment donné ça s'essouffle. En fait depuis janvier je crois qu'on a reçu 3 mails déjà pour dire euh, je sais pas, Alice est enceinte, moi je n'en peux plus de ce genre d'annonce par mail, après le nombre est tellement grand, mais qu'effectivement je vois mal mon chef dont la femme vient d'accoucher, on a fait un cadeau, il avait difficilement autre chose comme moyen que de nous envoyer une photo du petit par mail, et le faire-part de naissance tu vois, je le voyais mal se mettre en Teams, mais tu vois je trouve que ça manque... Je déplore vraiment que le RH ou le service marketing ou le service communication ne donnent pas plus d'outils, plus de moyens financiers ou techniques pour cela ! Ils ne proposent pas tu vois... je ne comprends pas comment... allez moi je suis chef d'équipe, je me dis il y a quoi à ma disposition ? Tu vois je parlais RH, j'ai dit voilà on dispose de quoi c'est quoi le budget, il n'y a pas eu de souper d'équipe, est ce qu'on peut reprendre ce budget-là ? Est-ce que on peut le mettre dans autre chose ? Ben c'est votre taf vous savez ce qu'on peut faire, c'est quoi les team building à distance, tu vois je trouve que ça il n'y a pas eu quoi... Oui parce que même je veux dire au niveau de comment l'activité fonctionne et vraiment ce qui est vraiment le travail, allez je pense à quelqu'un qui vient de commencer au sein de chez CBC, s'il commence dans ton équipe, comment il crée justement ce côté... Comment est-ce qu'il incorpore la culture de l'entreprise ? Tout ça est compliqué s'il ne voit jamais enfin s'il ne fait jamais quelque chose en dehors du travail non ?*

*C'est ça que en fait c'est très compliqué donc moi,, comme je te dis donc moi j'ai intégré l'équipe, donc avant et tu t'en doutes, on n'a pas eu de problème d'intégration, donc ça va mais on a eu des nouveaux, des nouvelles arrivées dans l'équipe crédit hypothécaire, donc là il y en a, je ne les ai jamais vus tu vois et donc j'ai vraiment senti de la part de certains collègues qu'ils étaient démunis.*

*Du coup la démarche elle vient de vous quoi ? Le management ne met pas en place justement ces interactions-là ? Enfin c'est la question que je pose...*

*Ils ont mis en place en fait pendant tout un temps et je pense que certaines équipes mais ça X te le dira parce qu'elle a une vue plus satellite évidemment que moi puisqu'elle chapeaute toutes les équipes !*

*Je demande juste si vous avez l'impression de prendre les initiatives ?*

*Ah moi clairement, mais bon ça fait partie de notre manager qui change tu vois, je pense que ça faisait partie des choses qui lui manquaient quoi tu vois, et donc on avait mis en place un moment donné des pauses cafés via Skype et donc ça a pas pris, mais parce qu'en fait nous on avait un tempérament hyper dur, on est un peu "tête brûlée" comme ça, j'ai l'impression en tout cas, on a des forts caractères pour la plupart et ceux qui ont un caractère plus lisse, en fait tu les entendais pas du tout. Et donc une fois par semaine il faut quand même dire qu'on a une réunion d'équipe qui se fait donc via Teams, ça c'est important que je te le dise, où notre chef vient avec des points et il les présente. Je lui avais donc suggéré d'utiliser OneNote pour faire l'ordre du jour tu vois, c'est ce qu'on faisait chez KBC et du coup, voilà en fait personne n'invente rien, c'est juste des bonnes pratiques que tu vas chercher ailleurs et que tu viens implémenter dans d'autres contextes quoi. Et en fait c'est un groupe maintenant, je crois qu'on est 17 en crédit hypothécaire, mais c'est trop pour Teams qui n'est pas du tout fait pour*



*accueillir 17 personnes et faire parler 17 personnes du coup c'est compliqué, parce que t'as une info que tu dois faire passer à toute ton équipe j'entends et du coup qu'est-ce que tu fais, tu les multiplies pour avoir encore un nombre correct, mais je trouve qu'ils ont pas assez creusé sur tu vois les moyens ou comment faire des outils pour communiquer dans une équipe de 17 personnes. Pour faire suite à cette charte d'engagement qu'on a envers le réseau, on a dû faire des groupes de travail et donc on a travaillé par groupes de, je crois que c'était 5 ou 6, et c'est vrai que 5 ou 6 via Teams en fait, je trouve que c'est un maximum tu vois, pour favoriser l'échange, quoi tu vois les interactions. Et alors un truc, par exemple, tu étais ma raison de me lever ce matin quoi, toi parce que j'étais contente d'avoir cet entretien que ça allait un peu casser ma routine et que quand dans la réunion, on met la caméra, c'est un bête truc, moi du coup ça me motive à me dire allez tu vois je vais m'habiller, moi j'ai une tendance à me laisser aller quoi, j'en suis pas fière, mais c'est ça, je me nourris tellement des autres qu'en fait si tu veux, si je vais pas avoir une interaction sur ma journée visuelle avec quelqu'un, je ne vais pas faire l'effort de me maquiller, donc après c'est mon image de moi, elle va pas être bonne enfin tu vois et donc de bêttement pour rebondir mettre la caméra et de se dire tu sais tu vas voir quelqu'un je te jure c'est motivant! Quand on se retrouvait le lundi à Gosselies justement avec les filles bah c'était enfin c'était trop cool quoi*

Oui je comprends et donc enfin en fait ce n'est pas dans les normes de, quand vous faites des réunions, que tout le monde mette sa caméra ?

*Et non tu vois pas du tout parce qu'avec la caméra tu vois un bout d'un moment je la mets plus, je la retire. Mais en fait le gros avantage d'X c'est que tu verras je ne sais pas si tu la connais aussi mais X elle a ça en elle le management, X pour moi c'est un exemple en terme managériale parce qu'elle a beaucoup d'empathie, elle est très fédératrice, moi je me sens faire partie de son équipe, je sens que dans l'empathie dont elle fait preuve elle comprend nos problèmes, elle accompagne quoi vraiment ! Mon chef actuel, ce que je lui reprochais, c'est qu'il était sur un management très enfin condescendant tu vois, comme ça après je vous regarde de haut, comment vous allez faire pour les vacances, enfin tu vois je caricature un peu mais en gros je le trouvais pas assez inclus, plus au-dessus et pas qui tire avec l'ensemble voilà tu vois ...*

Oui oui ok

*Voilà et donc ça évidemment, ça a fait beaucoup défaut et X elle va arriver en réunion, elle va dire, elle va mettre sa caméra, première chose, elle va la mettre et puis elle va dire 'je vous propose pour ceux qui le souhaitent qu'on mette la caméra' et alors tout le monde ne le fait pas, c'est pas qu'elle a l'adhésion de tout le monde mais elle a déjà beaucoup plus que ce qu'on a en réunion hebdomadaire avec notre chef tu vois...*

Oiui je comprends

*A travers les visages de mes collègues, je suis trop contente quoi tu vois, moi c'est le genre de truc ça me nourrit quoi, c'est bête mais ça me fait du bien quoi*

Oui oui

*C'est marrant, s'il y a 7 personnes sur 10 qui mettent ta caméra, ça va porter vers 10 et si il y en a 3, ça va porter vers 0 quoi...*

*Je pense que ça va être très intéressant que tu parles avec X parce que c'est vraiment un bel exemple !*

*Ok et du coup quand il y a la réunion d'équipe qui se fait une fois par semaine, c'est enfin tout le monde se connecte, en fait on se voit pas, et c'est pas vraiment comme si c'était une réunion en vrai du coup, enfin il y a beaucoup de différences, parce que en fait à un moment donné t'en a un qui va partir en monologue, qu'est-ce que tu vas faire, tu vas être blasé, tu vas reprendre ton taf, et tu vas continuer en fait tu vois ... donc du coup t'es pas là, tu rates quand même de l'info, enfin moi je les trouve pas hyper pertinentes en fait..*

Est-ce qu'enfin ces réunions-là tu ne préfères pas qu'elle se fassent en présentiel du coup ?

*Moi, complètement, moi je pense qu'il est franchement préférable de laisser ces réunions en présentiel tu vois. Parce que même quand j'étais hors contexte pandémie et que j'étais chez KBC, les réunions pour moi hormis tu vois peut-être un entretien comme ici maintenant, voilà qu'on se voie, qu'on se voit en vrai ou qu'on se voit comme ça, pour moi ça n'aurait rien apporté de plus je veux dire, il y a une bonne interaction entre nous deux. Si je fais ça avec un client, voilà que je le vois en vrai, que je le vois à la caméra, ça ne change pas grand-chose, si ce n'est que j'ai dû revoir ma façon de présenter les chiffres, de présenter l'offre que je propose au client tu vois, moi je me souviens à l'époque quand j'étais en agence, tu sais j'ai imprimé le tableau d'amortissement, tu le montres tu vois, tu partages ton écran, il a fallu m'adapter. Moi avant, j'avais une feuille tu vois, un une par dossier client, je n'ai plus aucun papier hormis les notes, mais c'est plus pour figer mon esprit enfin tu vois pour recentrer mon esprit.*

Ok, et donc, du coup globalement est-ce que tu as l'impression que tu as encore une idée claire de la culture de l'entreprise et de comment elle évolue pour ton équipe et pour toi ? C'est quand même assez compliqué, moi je dis que c'est assez compliqué pour moi, en toute transparence assez compliqué, parce que je te dis, on a, par exemple, des collègues que je n'ai jamais vu tu vois, je te dis, il y en a que je connais pas dans mon équipe que je n'ai jamais vus et que je sais pas si ils ont des enfants, etc.. Si ce n'est par l'initiative personnelle où à un moment donné on va sur Skype et je dis, bon j'appelle X, et ces appels-là par exemple, c'est avec la caméra.

Ok, et donc enfin à l'avenir encore une fois, quand ce sera possible de pouvoir organiser justement, de revenir à avoir des pause-café sur place et cetera, est-ce qu'il y a aura encore besoin du coup d'avoir, de mettre en place des trucs virtuels, comme des pause-café virtuelles, de faire un drink virtuel, et cetera. Est-ce que ça parce qu'il y a des gens qui seront sur place et des gens qui ne seront pas sur place, est-ce qu'il y a des jours où ce sera obligatoire pour tout le monde de venir sur place ?

*Normalement c'est ça l'idée c'est de pouvoir se dire que à un moment donné au moins une fois par semaine ou une fois toutes les 2 semaines et là je pense que c'est très à calibrer tu vois en fonction du contenu de la matière, des informations qui doivent être passées du nombre de l'équipe et bien, une fois semaine ou une fois toutes les 2 semaines, c'est vraiment d'avoir un jour où tout le monde se retrouve sur Namur donc, puisqu'on est tous sur la Wallonie sur Namur qui est entre guillemets notre lieu, notre point de chute on va dire pour moi dans mon idéal avec ma fonction, c'est d'avoir 3 jours en présentiel et 2 jours de télétravail ça c'est mon idéal sur la semaine. Et ensuite au niveau du présentiel, c'est d'avoir 2 jours en coworking donc en plus petit comité, et d'avoir une fois semaine, une fois toutes les 2 semaines, là où tout le monde, toute l'équipe se retrouve.*

*Mais on a un problème de place vraiment physiquement, à Namur, donc c'est à dire que l'équipe a tellement grandi que le siège ne peut plus en fait, si on est trop, si on doit tous être à temps plein à Namur, il n'y a pas assez de place, le siège n'a pas été construit avec assez de places ou en prenant en considération le télétravail, mais voilà, et donc du coup, on te donne des trucs et puis finalement ça tombe à l'eau, parce que parce que ça ne se met pas en place tu vois... C'était plus ou moins ce que je t'ai dit je pense que c'était ça, c'était 3 jours sauf que c'était pas ça, c'était un 50% je pense télétravail et 50% présentiel et que donc c'était 3 jours en alternance, les jours de télétravail étant imposés en fait, enfin devrait les imposer parce qu'on pourrait pas le choisir par rapport au nombre de places manquantes au siège, donc oui il est imposé !*

Ok, du coup enfin, je vais conclure juste en en te demandant si tu as enfin, on a parlé beaucoup de petites améliorations par rapport à la culture d'entreprise, le social, est ce que tu as enfin également d'autres choses que tu aimerais qui soient mises en place par rapport à la mise en avant ta compétence ou à ton autonomie au travail ?

*Non je veux dire globalement que c'est bon, après c'est parce que j'ai quand même beaucoup d'autonomie dans ma fonction, donc du coup tu vois je ne suis peut-être pas le bon exemple pour répondre, parce qu'étant très autonome dans ma fonction voilà. Maintenant si tu poses la même question à quelqu'un qui vient d'arriver, il aura certainement des demandes... Nous en fait ce qu'on a fait avec une de mes collègues, c'est qu'on a mis en place ce qu'on appelle un Starter kit via le OneNote. Tu auras compris que je suis méga friend du OneNote, donc si tu veux on a mis en place tout un système de Starter kit qu'on s'est dit, bien voilà, si nous on était nouveau dans l'équipe, qu'est-ce qu'on aurait aimé avoir comme info ? Et en fait on a mis ça en place. Et donc ça c'est enfin, quand tu es nouveau, tu en gros à peu près toutes les infos qui te permettent de bien commencer et de démarrer quoi, d'être quand même un minimum autonome tu vois dans la gestion de ton travail. Mais du coup je ne suis pas vraiment le bon exemple parce que moi je fais partie de celles qui ont mis en place ça et je n'ai pas dû l'utiliser tu vois.*

Ok, donc en gros sur les 3 points par rapport à la motivation si j'ai bien compris, ce qui est compétence c'est OK, ce qui est autonomie en télétravail, c'est OK donc par rapport à ta situation à toi personnelle, et c'est vraiment plus le niveau de l'appartenance sociale, donc la culture et le lien social que là, ça, c'est compliqué... Et donc à ce propos, je peux te reposer la question, mais j'ai cru comprendre que tu voulais surtout que cet aspect soit beaucoup plus développé et qu'ils prennent en charge cela, que ce soit à l'échelle du groupe, mais surtout à l'échelle de ton équipe ...

*Oui c'est ça, et même c'est de baisser tu vois, qu'ils rapetissent un peu l'échelle, ils ont fait quelque chose comme je te disais niveau groupe, on avait l'occasion de pouvoir fédérer via le business plan comme on le faisait précédemment à l'Aula Magna, on a donné des vidéos une par jour... Enfin tu vois je vois là moi, par exemple, j'aurais aimé qu'on dise écoutez, vous arrêtez tous à 16h, et voilà de 16h à 17h, présentation des chiffres, c'est obligatoire parce que c'est dans votre horaire, et de 17h à 18h, vous allez recevoir des box apéritives et on va vous imposer des numéros de groupe et vous allez vous retrouver à plusieurs, avec ceux du réseau d'agences aussi, tu vois, il y a quand même moyen de faire des trucs comme ça quoi et peut être même de mettre un animateur extérieur tu vois..*

*Allez y a quand même moyen, il y a des choses à faire quoi, voilà tu vois et je trouve que ça ils le font pas...*

Ok, et donc en gros vous n'avez pas eu beaucoup de team buildings, même quand c'était possible ?

*Quand c'était possible si, on en avait quand même un peu plus souvent, on a déjà eu par exemple des jeux de piste dans Namur et donc justement ils veillaient à mettre des gens d'agence, de Live, du siège, etc. Enfin tu vois vraiment de bien brasser... des directeurs, des employés, enfin tu vois mélanger un peu tout quoi ! Et moi tu te doutes bien j'adorais ça parce que du coup moi il y a des gens que je ne connaissais pas et que j'ai appris à connaître à travers ces team-buildings... ou alors tu te retrouves avec celui qui t'accorde des dérogations au siège, que finalement tu entends toujours par téléphone ou par mail, et là enfin tu dis « ah bah c'est toi » et puis voilà ça favorise l'échange par la suite quoi et ça ils le faisaient quand même assez bien et c'est là où justement, je ne comprends pas comment ils ont autant délaissé et je peux pas entendre après 22 mois qu'ils disent « ça on laisse aller parce qu'on se dit que ça va revenir ».*

Oui je comprends !

*Non je ne veux pas entendre ça quoi tu vois !*

OK et donc je rebondis sur le dernier point, mais du coup est-ce que le management prend enfin prend en compte le possible risque d'isolement de certaines personnes ? Donc il y en a qui peuvent décrocher complètement et remettre en question en fait leur métier ?

*En fait on a eu des... on pouvait s'inscrire sur une formation sur le burnout, oui d'ailleurs ça aussi tu vois encore un truc je pense qui est tombé à l'eau parce que l'animateur était malade, donc du coup, je crois qu'il avait le COVID, donc du coup ça a été reporté, ils ont essayé quand même de nous le dire, ils ont fait passer un message tu vois ça a été dit ! Mais voilà quoi... Moi quand j'ai dit quand X m'a envoyé un mail la semaine passée pour dire « on repasse à 100% en télétravail » je lui ai mis « bah coup de massue, énorme coup au moral » euh réponse « courage je sais que c'est difficile pour toi » ouais ce n'est pas « est-ce que tu veux qu'on regarde ? On peut peut-être faire une exception... », parce que moi, ce que je déplore, et c'est ce que je disais justement aux filles cette semaine, c'est le côté ok, on fait attention à l'aspect physique, mais l'aspect psychologique « courage prends patience », ouais mais en fait patience jusqu'à quand ? Je sais que vous ne savez pas me répondre mais du coup on fait comment ?*

*Oui, il y a un climat très incertain autour de tout ça qui n'est pas facile...*

*Oui je comprends !*

*Donc voilà et je me dis : est-ce que c'est le rôle du manager ou des managers directs ? Est-ce que c'est le rôle des RH tu vois de mettre en place, de formaliser quelque chose ? Je ne sais pas tu vois, je n'ai jamais eu de fonction managériale donc je ne sais pas répondre, je n'ai que l'aspect tu vois de l'autre côté...*

*Et il y a eu des cas de personnes enfin que tu connais qui étaient dans ton équipe ou autour et qui justement ont décroché ?*

*On en a eu une qui a eu un petit burnout l'année passée ! Mais qui est revenue parce que c'est une forte personnalité et qui je pense s'est arrêtée au bon moment, elle avait cette capacité à dire... Ce que je veux dire c'est que je ne pense pas, je ne veux pas dire que c'était un faux burnout, je veux dire que c'est qu'elle a utilisé un terme fort je pense à travers le burnout mais elle a su s'arrêter à temps et en plus c'est pas quelqu'un qui... C'est mon opposé donc faut dire que dans les réunions quand je dis un truc par rapport justement à ce côté social, elle, ça va être mon opposée et à chaque fois « oui enfin bon toi on sait » et là je lui réponds « bah oui en fait toi aussi on sait », mais on se respecte beaucoup parce qu'on est arrivées en même temps dans la banque, ça fait 8 ans qu'on se connaît tu vois. Donc on a du respect, on sait qu'on est fort différentes par rapport... si tu l'avais vue je suis sûr que son discours aurait été tout autre que le mien quoi oui. Je pense que globalement il y a quand même besoin d'avoir des interactions et de pouvoir enfin fédérer justement je pense que globalement les gens ont quand même bien travaillé et connaître avec qui il travaillent, avoir un certain esprit d'équipe, ... c'est important ! Après la dose, elle dépend un peu de la personnalité, de chacun c'est sûr !*

*Ok, top ça a été efficace, super en tout cas, là j'ai full info et c'était vraiment intéressant ! Il y a plein d'aspects sur lesquels c'est vrai qu'enfin, d'avoir plusieurs avis, il y a quand même des trucs convergents, et je pense que la situation actuelle, elle aide encore plus à se rendre compte de ce qui est positif par rapport au fait de travailler à distance comme ça et de ce qui est négatif et de ce qu'on ne veut surtout pas avoir !*

*Et je pense que la situation exacerbe en fait certains. Enfin oui je trouve qu'il y a beaucoup à apprendre de ça, mais par contre je trouve que cet aspect durée où on arrive bientôt à 2 ans ça commence à faire long...*

*En fait la transition elle s'est fait super violemment et elle a duré longtemps quoi !*

*En fait je ne peux plus entendre ce discours transitoire tu vois, oui pour moi, non c'est une réalité ça fait 24 mois...*

*Oui il faut vivre avec ça un moment ça c'est sûr ! C'est pour ça que je dis c'est intéressant, il y a plein de choses sur lesquelles on se rend bien compte qu'il est temps de les prendre en considération et de changer un peu, enfin ce n'est plus la même façon de travailler, donc du coup il y a des choses qui faut changer.*

Ah et bien super en tout cas c'était vraiment intéressant !

***Interview E2 - Intervenante 9 (en italique dans le texte)***

Je suis étudiant en gestion à l'U Namur et en fait je suis actuellement occupé à réaliser un mémoire qui est sur le travail hybride donc la question principale de mon mémoire c'est quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent de stimuler la motivation des travailleurs dans un cadre de travail hybride donc vu que le leadership c'est une notion assez vaste je me base sur 3 piliers du leadership donc qui sont la motivation enfin le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise donc je regarde les changements qui ont pu être mis en place suite au passage de travail hybride et donc dans un premier temps j'ai interviewé des managers d'une équipe et je leur demande qu'est-ce qu'ils ont pu faire comme changement par rapport à ces 3 piliers la suite au passage au travail hybride et puis ensuite j'ai interviewé des consultants des collaborateurs de cette même équipe. Donc c'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives à votre motivation suite au passage de travail et donc ces questions elles portent sur 3 axes donc le premier axe c'est l'autonomie au travail le 2e axe c'est la reconnaissance de votre compétence est le 3e axe c'est le sentiment d'appartenance sociale et donc enfin voilà c'est en 3 temps je fais un entretien avec les collaborateurs d'une équipe et pour avoir du coup les répercussions des changements qui ont été effectués suite au passage au travail et donc c'est important de dire que les résultats de cet entretien ils seront présentés de manière anonyme et que les informations récoltées elles restent confidentielles et donc présentées de la sorte dans mon mémoire. Voilà je sais pas s'il y a des questions enfin si c'est clair ?

*Très clair*

OK top du coup enfin pour commencer je vais vous demander de vous présenter la fonction que vous occupez au sein de chez CBC, depuis combien de temps ?

*Donc je m'appelle Hélène je suis chez CBC depuis 10 ans maintenant j'ai fait 3 fonctions c'est ma 3e fonction dans la banque et j'occupe ce poste ci depuis 3 ans en fait et donc j'ai une double casquette je suis à la fois Event manager, donc je m'occupe de tous les événements qu'on met en place pour nos clients et pour nos collègues, donc tant en interne qu'en externe ça peut aller de petits workshops de 20-30 personnes à des soirées pour les membres du personnel et j'occupe à la fois aussi le poste de communication pour les clients banque privée donc les clients investisseurs*

OK top donc je vais poser des questions en plus par rapport au télétravail du coup. Depuis combien de temps est-ce que vous pratiquez le télétravail et à quelle fréquence en dehors des mesures imposées actuellement ?

*Pour les entités du siège central pour lequel c'était déjà possible ils ont déjà télétravaillé 2 jours par semaine avant le COVID je dirais que ça fait peut être 4 ans, 4 ans qu'on était à 2 jours enfin avant le COVID déjà on était à 2 jours de 2 jours de télétravail par semaine et 3 jours en présentiel. Et donc à ce moment-là on avait mis une règle dans l'équipe, c'est que toute l'équipe était présente le lundi d'office pour garder quand même un jour où garder une réunion d'équipe et tout le monde était là sur le plateau parce que l'air de rien c'était quand même, on s'en rend compte maintenant, c'était quand même vraiment utile et alors le reste de la semaine, il fallait toujours qu'il y ait un minimum de présence mais le reste de la semaine on s'arrangeait. Après depuis les mesures de COVID, clairement nous on est impactés on est resté en full télétravail 9 mois l'année passée et là maintenant depuis novembre de nouveau on est à 4 jours sur 5 obligatoires en télétravail et possibilité de revenir un jour par semaine mais sur base volontaire quoi donc moi je le fais parce que voilà moi j'habite seule, je*

*travaille dans mon appartement 4 jours sur 5 j'ai essayé de décompresser, de voir des gens le dernier jour quoi donc oui je comprends*

Donc du coup justement je vais rebondir sur enfin pour vous c'est quoi l'idéal dans la répartition entre télétravail sur place enfin la situation dans laquelle vous êtes le plus à l'aise et ce qui vous conviendrait le mieux ?

*En fait oui je pense ça dépend de chacun vraiment j'ai des collègues qui ne reviennent jamais depuis qu'on ne peut plus y aller qui sont très bien chez eux moi je pense vraiment que ce qu'on avait avant le COVID était l'idéal : 2 jours par semaine chez soi et 3 jours au bureau ! Parce qu'il ne faut pas se le cacher être en télétravail a des avantages : j'ai plus ou moins 1h45 de perdu entre guillemets sur ma journée dans les trajets voilà, être en télétravail ça permet de faire du sport le matin ou d'aller euh j'en sais rien boire un verre plutôt voilà ça permet de gagner quasi 2h sur une journée donc ce n'est pas négligeable maintenant bon ça fait 2 ans que le COVID on s'y est fait mais il y a quand même certaines réunions où certains sujets qui sont peut être plutôt chauds où moi je trouve qu'il y'a rien à faire ça doit être fait on doit être autour de la table et voilà nous on a il faut se dire que donc au début du COVID on est 14000 dans le groupe et du jour au lendemain 14000 personnes ont dû passer en télétravail sur les serveurs de de la boîte et du coup par crainte de problème informatique les caméras ont été désactivées pendant les 4 premiers mois. Le premier confinement en fait de mars à juin 2020, on avait pas les caméras donc en fait nous on a appris à travailler sans caméras et donc en fait on se rend compte qu'on a vraiment tous gardé cette habitude c'est à dire que quand on fait des réunions avec des experts par exemple des agences média et cetera on met nos caméras mais quand on fait des réunions internes on met jamais les caméras vraiment jamais jamais et je trouve que c'est un problème parce qu'on a pas le non-verbal on a pas le, on passe vraiment beaucoup de d'information dans une réunion, je trouve que de ne pas voir les gens c'est vraiment un problème quoi. Et même là on se regarde mais moi je vous regarde dans l'écran je vous regarde pas dans la caméra et donc en fait je trouve que y a rien à faire c'est pas la même quand dans la majorité des cas, c'est pas grave mais quand on voilà on doit prendre une décision soit, qui sur des applications financières ou sur des gens ou sur des campagnes de communication par exemple mais parfois voilà je trouve que c'est quand même mieux de d'être en face à face*

Je comprends donc ça veut dire qu'allez globalement quand il y a des réunions qui se passent au sein de votre équipe et cetera il n'y a pas le réflexe d'avoir la caméra ?

*Jamais dans l'équipe, jamais jamais jamais !*

Ok, c'est intéressant et donc ça c'est ce serait dû aussi au fait que il y a eu toute une période où il y avait pas de caméra ?

*Donc moi je pense vraiment que c'est parce que on a commencé voilà le premier confinement on n'avait pas de caméra et donc enfin on va se cacher, nous on avait des réunions en équipe tous les matins à 8h30, tout le monde n'était pas toujours douché habillé propre et machin à 8h30, ça nous arrangeait bien et voilà après je pense que l'un ne sait pas parce que on est à moitié en pyjama.. Voilà c'est devenu vraiment une habitude, dans les réunions internes, on met pas les caméras et donc oui, je pense que c'est ça ça pourrait potentiellement aider de reprendre cette habitude là, mais bon on peut pas imposer non plus.*

Oui, je comprends

Ok, du coup je vais aborder le premier pilier donc par rapport à la motivation et je précise bien, il faut essayer de discerner donc la phase actuelle où il y a quasi plus de travail sur place à cause de ce qui est imposé, du mode hybride qui risque d'être dans un futur proche je l'espère, la situation normale. Enfin voilà, comment est-ce que vous percevez votre autonomie depuis que vous travaillez en mode hybride ? Donc pendant la période où il y avait 2 jours par semaine télétravail et 3 jours présentiel, est-ce que vous avez l'impression que vous avez eu plus d'autonomie où justement plus de contrôle ? Ou plus de délégation ?

*Est-ce qu'il y a eu du changement par rapport à ça dans le contenu de mon travail vraiment ou par rapport au télétravail spécifiquement ?*

*Non dans le contenu de votre travail ?*

*Dans le contenu de mon travail, moi ça n'a rien changé parce que j'ai un manager qui nous fait absolument confiance et voilà je pense que mon manager sait plus ou moins sur quoi on travaille et ça se passe bien ! Et enfin tout le monde peut prendre 1h de pause en plus à midi ce n'est pas un problème je veux dire, ce qui est important c'est que le job soit fait !*

*Maintenant voilà, la grosse crainte des managers c'est que télétravail égale ne rien faire ou regarder un film en parallèle... mais enfin je veux dire ça se voit quelqu'un qui ne travaille pas pendant une semaine ça se voit ! Je pense que le manager il n'est pas... enfin il sait la quantité de travail que représente les tâches sur lesquelles on travaille et donc voilà mon manager n'a absolument rien changé à sa façon d'être manager ! Maintenant je sais que j'ai d'autres collègues qui ne faisaient pas de télétravail pour cette raison là parce qu'au contraire ils avaient un manager très très fliquant » je ne sais pas si ça se dit mais qui, par exemple, on utilise Skype comme moyen de communication, sur Skype on peut voir, il a y des statuts : vert, jaune, rouge, en réunion, etc. Et je sais que voilà il y en avait qui à 8h30 allaient vérifier qui était connecté, qui n'était pas connecté et du coup certains disaient « moi j'ai peur d'aller me servir un café alors que quand on est au bureau on le fait, le fait de prendre une pause-café 10 min pour aller discuter avec quelqu'un » donc ça je peux comprendre maintenant nous ça n'a rien changé vraiment dans la façon dont on travaille ! Ok, ok mais donc par rapport à je veux dire par exemple quand enfin quand on travaille sur place on a tendance à pouvoir avoir un peu du feedback même de façon informelle et donc comment est-ce que cela a évolué avec le fait de travailler parfois à distance et donc de pas avoir ce lien, ce contact ?*

*Mais en fait avec les managers... parce que du coup j'ai 2 managers : une pour les événements et une pour la communication et on a mis la systématique des réunions bilatérales en place, en fait donc toutes les semaines on s'entend une demi-heure. Donc ce sont des réunions qui sont fixées pour toute l'année. Alors si vraiment ça va pas on les déplace on les annule une semaine ce n'est pas grave mais ces réunions sont fixées et donc ça permet parfois, ça dure 10 min, parce que on était au courant de tous les points et voilà mais ça permet vraiment de garder une systématique et de voir, sans que ça soit vu enfin en tout cas par moi comme quelqu'un qui vérifie ce qu'on fait, ce genre de chose, c'est plutôt échanger sur les points sur lesquels je travaille ! Si moi j'ai besoin d'un conseil de leur part et cetera. Donc vraiment au niveau management top-down ça n'a pas changé grand-chose. Par contre, ce qui a vraiment changé c'est vis-à-vis des collègues au niveau horizontal les collègues dans l'équipe. Donc nous on est une équipe on était 15 avant le COVID et on est 10 maintenant donc ça a été un peu l'hécatombe et du coup il y a plein de collègues de mon équipe avec lesquels je ne travaille pas directement parce qu'ils font le même boulot que moi mais pour une autre type de clients : pour les entreprises ou pour les relations presse... Donc voilà on ne travaille pas forcément ensemble même si on fait la même chose voilà, ces collègues-là par contre moi je... il y a des collègues que je n'entends jamais enfin on a des réunions d'équipe donc on s'entend à ce moment-là mais je trouve que ça a causé plus de tort dans la relation, la dynamique de l'équipe en tant que telle que dans la relation entre moi et ma manager par exemple !*

*Ok, je comprends et selon vous je reviens aux réunions bilatérales est-ce : enfin c'est suffisant une fois par semaine enfin est-ce que c'est suffisant, est-ce que c'est trop ?*

*C'est à dire que dans mon cas c'est suffisant parce que si vraiment j'ai une question ou quelque chose ou j'ai un problème je veux dire on a Skype, on s'appelle tous les jours en fait pour parler de problèmes ou autre. Je pense que effectivement si je n'avais pas du tout d'autres contacts avec les managers ce serait peut-être plus compliqué ! Ça dépend peut être*

*dans des équipes qui sont plus grosses où les managers n'ont pas le temps effectivement de répondre aux questions ou de voilà, mais probablement que ce qu'on fait aussi plus maintenant en réfléchissant c'est que on met plus de monde en copie de nos mails ! Enfin moi c'est ce que je fais en tout cas, là où avant, c'est sûr en open Space voilà il suffit de se retourner pour dire ah, au fait j'ai eu un mail de machin il va t'envoyer ça ou tu veux il faudra faire ça il faudra qu'on s'entende pour faire ça voilà ... non peut-être que on met plus de monde en copie de mails donc peut-être que ça pollue aussi plus les boîtes mails mais c'est vrai que comme on voit moins les gens peut-être que l'on perd un peu ce réflexe de communiquer et de faire circuler l'information...*

OK je comprends et du coup est ce que la proximité justement avec le management elle a changé avec le passage au travail hybride ou elle était déjà comme ça et c'est juste tant mieux qu'il y ait cette proximité ? Et qui fait que du coup on n'a pas besoin d'avoir autant de réunions vu qu'on est souvent en appel et souvent en contact ?

*Non ça a quand même diminué parce qu'il y'a rien à faire quand on est tous sur un open space avant quand on allait tous le lundi... après de nouveau c'est le COVID je pense... en fait c'est compliqué parce qu'on on est biaisé par le COVID depuis 2 ans mais c'est vrai que maintenant on fait ... Si on prend un situation hors COVID, le fait qu'avant on allait tous le lundi, là c'était top parce que bah voilà allez parfois moi je vois ma manager elle a 8 réunions sur la journée je vais me dire je vais pas aller l'embêter avec mes trucs ça va durer 1/4 d'heure tant pis j'attendrai une semaine pour lui en parler là ou avant bah, on se croise dans l'ascenseur ou à la machine à café et « ah tiens en fait je t'ai pas dit, j'ai vu une formation » enfin voilà même en terme de parcours personnel il y a peut-être des fois où c'était plus simple d'aborder sur un sujet quand on est au même endroit au même moment ! Mais bon ça je pense qu'effectivement quand il y aura plus de COVID un jour si ça revient une situation comme ça peut-être que ce sera plus facile évidemment !*

Ok et du coup j'ai parlé un peu de enfin là je j'en viens on en fait on est déjà venu sur le 2e point de la motivation donc c'est la reconnaissance de votre compétence donc on a parlé un peu feedback mais est-ce que c'est aussi enfin est-ce que c'est plus difficile pour vous de pouvoir donner du feedback à votre manager depuis le passage au travail hybride ? Est-ce qu'il y a vraiment des différences dans la façon dont on peut voilà une fois qu'il y a quelque chose qui s'est bien passé ou qui est un peu plus difficile enfin comment est-ce que on l'aborde dans ce mode-là ?

*Nous on a un outil de gestion de la progression qui a été mis en place, mais je pense que c'est déjà un peu avant COVID je me souviens plus très bien depuis quand c'est en place, qui est assez bien fait maintenant j'avoue que c'est essentiellement des feedback manager vers l'équipe quoi c'est rarement horizontal et encore moins dans l'autre sens bottom up ! Parce que en fait on en parle et donc c'est vrai que par exemple là maintenant bah chaque année donc nous on a 2 moments d'évaluation, c'est en janvier et en juillet qui sont plus des discussions, ce n'est pas enfin, je veux dire si ça se passe bien si ça se passe mal on le sait, en tout cas dans notre équipe on n'attend pas janvier fébrilement en se demandant ce qui va se passer enfin on sait très bien comment ça se passe. Je ne sais plus où je voulais en venir... Mais donc oui justement là ça arrive maintenant pour janvier et on se rend compte que il n'y a pas eu vraiment de... Nous on devrait plus faire du feedback aussi, faire remonter les choses ! Mais bon cet outil là nous aide bien aussi à mettre par écrit le feedback de certaines opérations, si ça s'est bien passé, pas bien passé, ce qui était à améliorer, ce genre de chose... Donc l'outil de gestion de la progression permet quand même de faire du feedback bottom-up du coup ?*

*Ouais ! Ah ouais à tout le monde en fait, à n'importe qui dans la banque avec lequel on travaille, on peut laisser un feedback un peu comme un review Facebook où ce genre de choses donc il n'est pas du tout public évidemment ! Il n'y a que la personne qui reçoit le*



*feedback et je pense c'est son manager qui peut le voir mais donc on peut vraiment donner du feedback à tout le monde !*

Ok et donc cet outil de gestion de la progression est-ce qu'il a permis aussi que cette transition se fasse de manière plus efficace ?

*C'est une bonne question ! Je pense que ça c'est pas forcément lié au travail hybride ça a permis de rendre les choses plus concrètes on va dire, là ou avant on avait un feedback mais bon oui, on avait un entretien..., on va dire ici ça a permis de décrire les choses maintenant de nouveau je pense que ça dépend des managers moi j'ai pas de problème avec ça... On se dit les choses dans l'équipe quand ça va, quand ça ne va pas, il ne faut pas forcément attendre que ça soit écrit dans l'outil de management pour savoir si c'est bien ou si c'est pas bien fait ! Parfois juste un mail suffit dans un sens ou dans l'autre... mais je pense que dans tous les cas c'est une bonne chose d'avoir cet outil, ne fusse que pour aller revoir ses objectifs parce que voilà quand on travaille dans le commercial on a les objectifs chiffrés euh c'est pas très compliqué à retenir, nous nos objectifs sont plutôt qualitatifs et quantitatifs en termes de campagne et d'événements, ce genre de choses, donc c'est pas mal de pouvoir aller de temps en temps jeter un œil là-dessus en disant oui c'est vrai là qu'est-ce que j'avais encore et ça devient une discussion en fait !*

Ok, et donc toujours dans cette idée de reconnaissance de la compétence enfin est-ce que vous enfin est-ce que vous estimez que votre compétence elle est reconnue dans cet environnement donc dans l'environnement hybride, est-ce que on a toujours l'impression d'être un maillon de la chaîne et que l'on voit encore l'utilité qu'on a et de ce qu'on apporte à l'ensemble quand on est dans ce mode distance et sur place ?

*C'est marrant parce que la question est arrivée la semaine passée dans une réunion d'équipe maintenant je comprends mieux d'où elle vient (rires), Oui c'est vrai que c'est pas toujours évident très honnêtement de comme je disais autant les relations management - équipe ont été vraiment renforcés, autant les contacts dans l'équipe ont été je pense, mais de nouveau c'est biaisé par rapport au COVID, parce qu'on y va plus du tout, honnêtement quand avant le COVID quand on y allait les 2 jours par semaine je pense vraiment qu'on arrivait à garder quand même un minimum de liens maintenant personne ne sait ce que ça aurait donné sur le long terme parce qu'il y'a rien à faire il y a des gens qui préfèrent ne pas venir le mercredi, ne pas venir le vendredi donc ils venaient de jeudi et le mardi donc voilà on n'est pas tous là le même jour et donc c'est un peu compliqué à dire... Maintenant c'est vrai que bah voilà moi je en plus je travaille pour les événements donc depuis 2 ans les événements c'est très compliqué c'est on/off en permanence et donc voilà c'est vrai que quand parfois j'ai des collègues de ma propre équipe qui me demandent en fait « tu fais quoi pour le moment ? » enfin moi ça je tombe de ma chaise on me dit non mais en fait vraiment c'est une vraie question ou il rigole ? Et donc oui je pense que l'air de rien c'est compliqué il faut un juste milieu pour arriver à garder une cohésion d'équipe et une cohésion de oui dans l'équipe mais aussi dans l'entreprise de façon générale parce que si déjà dans la propre équipe on n'arrive pas à rester soudés je pense que au niveau de l'entreprise de façon globale c'est encore plus compliqué d'arriver à garder un peu ce sentiment d'appartenance et de oui de fierté d'être dans l'équipe et dans l'entreprise ça peut être compliqué oui !*

Oui ok je comprends et donc enfin ça me permet de d'arriver sur le 3e point par rapport à la motivation, donc c'est ce qui concerne les contacts sociaux et la culture d'entreprise et donc du coup cette cohésion qu'elle soit d'équipe ou en général dans l'entreprise. Donc comment est-ce que vous vous percevez l'évolution des contacts sociaux depuis le passage au travail hybride ? Donc aussi bien avec les managers que avec enfin votre équipe ? Donc j'ai déjà eu des éléments de réponse mais...

*Eh bien à nouveau en fait c'est marrant comme le COVID a vraiment pris le dessus sur tout et j'essaie de me souvenir de comment c'était avant honnêtement bah c'est de nouveau moi les*

*événements c'est un domaine un peu particulier parce que quand je fais des événements pour toute la banque pour tous les départements à la fois pour l'agence de Tournai d'Arlon ou de Libramont donc honnêtement avant le COVID moi ça n'a pas changé grand-chose parce que je continue à faire les événements et ça avait l'avantage pour moi de quand j'avais un événement je devais être à 15h à Tournai bah je ne devais pas aller travailler le matin à Namur pour aller à Tournai l'après-midi je faisais du télétravail la matinée et puis j'allais sur place... Pour ça moi ça n'a pas changé grand-chose maintenant je pense que indéniablement il n'y a rien à faire on va moins sur place au bureau donc on a moins le temps de croiser des collègues avec lesquels on a travaillé avant, avec lesquels on travaille plus, qu'on a croisé sur certains projets ,mais enfin voilà je pense que ça restreint quand même le réseau en fait qu'on peut avoir dans une entreprise de gens avec lesquels on a relation si je puis dire. Mais voilà je pense que si le télétravail est trop présent on n'a plus qu'un lien avec les gens avec lesquels on travaille et du coup on a peut-être moins cet effet réseau dans l'entreprise.*

OK je comprends et est-ce qu'avec la transition au travail hybride et le fait qu'il ait moins possibilités de se voir sur place vu qu'on se voit que donc le lundi, qui est obligatoire et un autre jour au choix, est-ce qu'il y a eu plus de initiatives qui ont été prises pour justement organiser des événements ou en tout cas créer la cohésion d'équipe et justement le team Spirit ?

*En fait c'est arrivé plus ou moins en même temps que en autre un nouveau bâtiment à Namur donc en fait en 2018 on a déménagé, il y avait 3-4 sièges en Wallonie à Bruxelles on a tout regroupé à Namur et du coup le fait d'être à Namur a vraiment redonné un élan de boost en fait lié à tout ça et donc on a on a fait des teams buildings de toute la banque en même temps donc on fermait toute la banque, tous les points de vente pendant toute une après-midi et on faisait des team buildings où vraiment on faisait 100 équipes de 10 mais complètement mélangées avec tous les départements et cetera donc c'était vraiment une bonne chose ! Au siège central on avait par exemple tout l'été on avait des food Trucks qui venaient une fois le mardi, une fois le mercredi, une fois le lundi pour justement faire un peu bouger les gens parce qu'on se rendait compte que les gens venaient plus quand il y avait des food Trucks et donc bah ça permettait justement en juillet août quand c'est plus calme parce qu'il y a beaucoup de gens en congé de regrouper les gens qui venaient travailler à des jours pour qu'il soit plus ensemble et cetera. Donc il y a quand même pas mal d'initiatives qui ont été prises à ce niveau-là mais de nouveau c'est compliqué de ne pas penser au COVID là-dessus parce que il y a rien à faire faire un team building à distance ce n'est pas possible, ça ne marche pas. Il faut arrêter on a essayé pendant le premier confinement de faire des comment on avait appelé ça 'des breakfast Call' ou un truc du genre*

*J'allais poser la question des pauses café virtuelles et tout ça !*

*Ce n'est pas naturel en fait, c'est naturel à 2 quand on parle à 2 mais là en équipe on était 12-13, on ne va pas commencer à raconter, bon déjà on a plus grand chose à raconter vu qu'on faisait plus rien de la soirée, mais je trouve que c'est quelque chose de boire un café à 2 ou à 3 au bureau mais d'être là dans un call à 10 personnes et raconter sa vie « au fait j'ai été au resto » c'est pas naturel... en fait donc on l'a fait cette année-ci en fait on l'a fait l'année passée en 2020, normalement on a toujours un budget par personne pour faire un team building en fait donc l'équipe choisit ce que ce qu'elle fait mais on a un budget pour faire un resto, une activité enfin depuis toujours et du coup l'année passée bah comme on n'avait rien pu faire, voilà le manager a fait livrer une bonne bouteille, quelques apéros, enfin se faire un apéro Teams comme tout le monde et en fait, c'est pas que c'est tombé à plat, mais au bout d'un quart d'heure en fait ce n'est pas que personne n'avait rien à dire mais c'est que voilà c'est pas naturel devant 12 personnes de dire « Ah machin et au fait j'ai vu que enfin » je sais pas ce n'est pas la même chose... parce qu'en fait au final quand on réfléchit bien quand un événement on n'est jamais 10 à parler ensemble, un évènement on parle à 2 ou 3 personnes*

*grand maximum et donc on crée du lien par petit groupe mais honnêtement tout ce qui est virtuel... Même dans les événements on a dû se réinventer aussi pour créer du lien avec nos clients, même si ça ne vous concerne pas pour l'hybride mais je trouve que c'est quand même aussi un impact parce que l'hybride ça peut aussi avoir un gros impact sur le client. Ben voilà je trouve qu'aller offrir un concert à distance chacun derrière son PC ce n'est pas ça qui va faire que on a le sentiment d'appartenance plus grand ni comme client ni comme employé je trouve.*

Oui je comprends donc dans la situation où il y a 2 jours à distance et 3 jours sur place ce n'est pas nécessaire de faire des événements qui seraient à titre enfin en dehors du travail à distance quoi virtuels ?

*Ah non moi virtuels non, cependant en présentiel je pense que c'est vraiment important du coup, encore plus !*

Oui encore plus l'importance de ce qui se passe sur place alors vu que c'est en plus petite répartition sur la semaine enfin je veux dire si on se voit plus que 3 jours sur place il y a encore une plus grande importance de tout ce qui se fait donc l'informel et cetera sur place ?

*Oui mais donc c'est ça que je dis c'est que par exemple dès qu'on peut nous on va recommencer les food Trucks comme je disais, là on est invités toute la Belgium Unit comme on appelle ça, donc toute la Belgique tout le groupe KBC est invité à aller au concert de Stromae*

OK

*Du coup, bah voilà je pense que des initiatives comme ça vont aussi faire que petit à petit les gens vont sentir qu'ils sont de nouveau enfin j'espère mais c'est vrai que je pense vraiment que dès qu'on peut le but c'est que après COVID on revienne on passe à 50-50 donc une semaine 2 jours une semaine 3 jours oui et voilà je pense que une fois que ça sera remis en place, par contre moi je garderai pas des événements à distance mais des événements physiques je pense que effectivement ça c'est traditionnellement, on avait toujours au mois de juin une summer party, donc vraiment une soirée pur fun, il y a le business et il y a le fun et c'est vraiment donc juste une soirée pour remercier les membres du personnel voilà une soirée bah du coup ça fait oui quasi 3 ans qu'on a pas pu le faire... la dernière elle date de 2019 et là-bas vraiment on devait la faire en décembre on avait tout prévu et puis bon on a dû l'annuler évidemment donc on croise les doigts pour la pouvoir la faire en juin et ce genre d'initiatives je pense vraiment va faire revenir un sentiment d'appartenance qu'on avait peut-être perdu ces années-ci ! Mais donc ouais pour revenir à l'hybride je pense que c'est vraiment une bonne chose mais quand on est là il faut vraiment être là et il faut vraiment pouvoir partager des moments en physique*

OK et alors j'ai enfin du coup j'ai cru comprendre que les événements souvent ils étaient à l'échelle quand même du groupe enfin ou est-ce qu'il y a aussi des team buildings vraiment avec juste votre équipe ?

*Oui, on a un budget par personne une fois par an avec l'équipe donc il y a vraiment un team building d'équipe qui est financé dans la banque et plusieurs choses au niveau de CBC quoi Ok, et alors au niveau de la culture d'entreprise est-ce que vous pensez que elle s'est améliorée où détériorée avec le passage au travail hybride ? Encore une fois c'est vrai que du coup avec le COVID...*

*Oui, il faut que je fasse comme s'il y avait pas eu c'est compliqué, c'est compliqué de faire comme si il n'y avait pas eu en fait, en le disant je me dis que ce n'est pas possible parce que honnêtement si on revient à avant le COVID je pense que ça n'a pas d'impact parce que 2 jours par semaine de nouveau on venait quand même 3 jours par semaine donc on la culture d'entreprise pour moi elle était toujours là elle était au contraire comme on se voyait pas beaucoup on était vraiment contents de se voir les jours on pouvait se voir et cetera. Par contre clairement avec le COVID là, hop maintenant je pense que c'est vrai ça va être*

*compliqué enfin c'est compliqué pour le moment et il va falloir mettre beaucoup de choses en place quand on pourra retourner, de un parce que y a beaucoup de gens qui veulent pas retourner qui sont très bien à 100% télétravail, qui se sont rendus compte que faire 1h30 de trajet sur la journée même que 3 jours par semaine en fait ça ne convient plus et donc dans ces conditions-là une culture entreprise.... ça c'est peut être compliqué à mettre en œuvre mais je veux dire on l'avait fait avant le COVID donc et de nouveau ça faisait 2 si pas 3 ans même que alors, pas tout le monde dans les agences par exemple il n'y avait pas de télétravail, ça dépendait vraiment des fonctions mais au siège ça faisait plusieurs années qu'il avait télétravail et j'avais pas en tout cas j'ai pas l'impression que ça portait à préjudice au niveau de la culture d'entreprise !*

Ok, oui donc c'est vraiment juste avec la COVID actuellement c'est différent !

*Oui parce qu'on a vraiment eu des grosses périodes on a eu d'abord 3 mois puis 9 mois et puis 6 mois à mi-temps et puis maintenant on a de nouveau donc en fait c'est vrai que depuis 2 ans c'est compliqué quoi ! Mais bon honnêtement je pense que quand ça va revenir à quelque chose de normal 50% j'ai bon espoir on va dire !*

*Je croise les doigts dans un futur proche !*

Du coup quel constat faites-vous à propos de pratiques de leadership qui ont été exercées en travail hybride et donc est-ce que ça a eu un impact positif ou négatif sur votre motivation donc que ça soit enfin votre autonomie au travail, la reconnaissance de votre compétence ou le social. Globalement comment vous sentez par rapport à ce mode de travail et comment il a été géré ?

*De nouveau en faisant abstraction vraiment à 100% de l'aspect COVID où on était en télétravail à 100% je pense que c'est vraiment une bonne chose mais moi je n'ai jamais eu de problème de manque de confiance et donc c'était vraiment que du bonus de pouvoir être en télétravail. Par exemple on doit souvent faire des notes pour des comités des reportings de campagne et ce genre de choses, moi je suis 10 fois plus productive chez moi, personne ne me dérange, je mets de la musique et je suis dans ma bulle et je rédige mon rapport pendant 2h et je suis pas dérangée que au bureau, où, c'est avec plaisir mais il y a toujours bien un collègue et au fait machin en plus c'est juste en face de la photocopieuse donc en fait chaque personne qui part photocopier quelque chose, bon il y a quasi plus d'impression mais bon il y en a quand même encore un petit peu et surtout le scan là aussi enfin bref donc chaque personne sort de là... Maintenant on se voit plus beaucoup donc on perd du lien mais d'un autre côté on perd beaucoup, on se rend compte en fait on perd beaucoup de temps en étant au bureau aussi sur le contenu du job quoi. Moi avant le COVID quand je mettais mes jours de télétravail en fonction de ce que je savais que j'allais devoir faire euh en disant bah voilà si je dois rédiger des choses si je dois vraiment être concentrée pendant 2-3h, alors je reste chez moi parce que de toute façon c'est pour tenir une salle de réunion toute seule ou mettre des écouteurs parce que c'est ce qui arrive maintenant en fait hein c'est que on a plus l'habitude de travailler avec un open space de 10 personnes qui parlent à côté de moi du coup quand je vais au bureau ne pas entendre.. mais oui je pense vraiment je pense que 2 jours 3 jours c'est vraiment pour moi un très bon équilibre tant en termes de satisfaction des employés parce que ça moi je trouve que c'est quand même vu comme un avantage. Bon le COVID ça faisait vachement différent mais avant le COVID il n'y a quand même pas beaucoup d'entreprises qui étaient volontaires pour mettre du télétravail comme ça 2 jours. Bon maintenant c'est différent mais ça pouvait être vraiment vu comme quelque chose, un avantage de voir que l'employeur nous fait confiance donc je pense que c'est une bonne chose.*

Ok et donc ça aussi ça peut très bien être bien vécu au niveau social et au niveau culture d'entreprise si c'est enfin bien gérer ce qui se passe quand on est sur place et quand on est ensemble ?

Oui, après je pense que tout dépend des gens et je pense ça dépend des entreprises ça dépend du mode de management, ça dépend des équipes, pour moi le télétravail, c'est vu par les anciens comme 'on va rien faire et cetera', faut arrêter, quelqu'un qui veut pas travailler, il travaillera pas non plus, au bureau il ira prendre 4 cafés, 5 pauses cigarettes enfin voilà, je pense que ça se voit moins parce que c'est moins flagrant, mais oui, moi je crois que globalement dans les avis que j'ai eu par rapport au télétravail, il n'y avait personne qui travaille bien mieux quand ils sont chez eux que quand ils sont en entreprise et l'inverse existe aussi, certains travaillent mieux au bureau, et donc ça, c'est mitigé je pense ça dépend vraiment du contenu du travail, comme je disais moi, il y a des jours où je pourrais pas être,, je pourrais plus être au bureau ou alors je vais me mettre dans un bureau toute la journée et ça servirait à rien que j'y aille parce que vraiment il faut être concentré ce genre de choses et inversement maintenant que en fait maintenant qu'on a vécu l'extrême de pas pouvoir aller au bureau pendant 9 mois voilà maintenant on sait que il y a des réunions, moi j'en peux plus, les faire à distance des réunions où on est 10, par exemple pour décider des plans communication de l'année, c'est pas possible quoi ça dure 4h à distance alors que quand on est sur place, on fait un brainstorming, c'est vraiment différent ! Au niveau social, il faut vraiment garder du sur-place aussi, voilà maintenant nous, on a la possibilité d'y aller un jour par semaine parce que il n'y a rien à faire, même si c'est pas de voir des gens de son équipe mais juste changer de poste de travail le matin, prendre sa voiture pendant 3/4 d'heure, alors je dis pas que je le fais tous les jours avec plaisir, quand il fait pas beau le matin, qu'il faut gratter, c'est pas toujours mais ça remet dans une certaine perspective d'avoir une bulle de décompression entre le moment où on se lève. Voilà moi j'habite en appartement, j'ai je fais royalement 20h par jour entre mon bureau, ma chambre et la cuisine et donc c'est vrai que au moins, à Namur, on bouge. Mais voilà au niveau social je pense que c'est vraiment important de garder au moins 50% de jours de présentiel quoi, je comprends en fait, cette période elle a un peu aussi permis de comprendre les dangers d'être tout le temps à distance, mais il y a quand même certaines personnes qui elles veulent rester en 100% télétravail. Dans notre équipe il y en a qui en fait ce sont des gens qui travaillent sur des projets bien précis et qui ne travaillent pas forcément avec l'équipe et du coup je peux comprendre, parce qu'eux, en fait qu'ils soient là où qu'ils soient chez eux dans leur job, ça n'apporte rien. Maintenant je pense que au niveau de la cohésion de l'équipe oui, c'est quand même compliqué, on a vu des choses apparaître des comportements, certains collègues qu'on avait jamais vus avant par exemple, on était vraiment une équipe super soudée, on allait souvent boire un verre ensemble, maintenant on voit arriver des comportements, ou des gens qui prennent 3 semaines de congés au mois de juillet sans rien demander à personne, ça n'aurait jamais existé avant parce que il y avait vraiment, voilà on nous demandait au fait pour une raison x ou y j'en sais rien, mais juste j'aimerais prendre 3 semaines en juillet, est-ce que ça posera un problème ? Et là maintenant, on voit que les fichiers se remplissent, même sans prévoir des backup et cetera et donc c'est clair que c'est des choses que le télétravail a rendu possibles, mais voilà de nouveau, on a fait un curseur complètement à droite, il faut se recentrer et même si au début ça peut venir avec des pieds de plomb, il y a rien à faire, je pense que les êtres humains, on a besoin de contacts et donc le fait de de revenir va d'office faire que on va refaire des souvenirs ensemble et recréer quelque chose ensemble et donc ça va, donc oui je pense que l'hybride reste, hors contexte COVID, reste vraiment le meilleur moyen possible de maintenant, moi je suis pas manager mais je sais quand j'en parle avec eux, ils disent aussi que y a des comportements de gens qui n'auraient jamais existé. Avant de dire par exemple j'ai rendez-vous chez le médecin à 15h en plein après-midi, voilà avant l'hybride, on allait chez le médecin avant 8h ou après 17h. C'est vrai que c'est peut être aussi des façons de faire qui n'existaient pas avant, mais est-ce que c'est que négatif, je sais pas, ça dépend peut être des gens, moi je sais que ça m'arrive évidemment

*de prendre par exemple plus de temps de midi, mais alors je travaille plus tard le soir, ou enfin voilà je m'arrange pour que pour que au final le job soit fait donc c'est un oui, ça a amené plus de flexibilité, mais enfin oui c'est ça, c'est plus vraiment plus de flexibilité, ça permet de commencer à bosser à 7h du mat alors que si je devais faire 45 min de voiture avant je suis pas sûre que je le ferai quoi.. Et aussi de la flexibilité avec ce qu'on peut faire sur place et à distance en fonction de ce qui le plus optimal, enfin certains qui travaillent mieux à distance, certains qui travaillent sur place, par exemple j'ai encore le cas aujourd'hui, donc avec mon travail en marketing, on a très souvent des fichiers très lourds des vidéos en HD, ce sont des choses qui font plusieurs gigas et moi j'ai dû changer ma connexion internet par exemple, voilà j'ai encore eu le cas aujourd'hui j'avais 3 vidéos de 2 gigas à télécharger, j'ai dû demander à une collègue qui était au siège qui était sur le réseau du bureau de les télécharger, de les mettre sur le commun parce que moi ça prenait 50 min je crois... Il faut avoir les outils adéquats, des outils de partage par exemple. Voilà moi mon bureau, c'est mon PC et on n'a plus de téléphone fixe, donc moi que je me connecte de chez moi du siège ou de l'agence, ça ne change absolument rien, personne ne voit la différence. Je trouve que c'est quelque chose qui a été vraiment facilité le télétravail, on a vraiment plus aucune attache physique quoi, on a plus de place fixe au bureau, on a chacun un petit casier, comme à la piscine, où on peut laisser des trucs au bureau et c'est fini. C'est le flex desk et donc ça permet aussi d'amener plus de tête, de l'informel. Mais les groupes de 4 places flexibles, c'est quand même très souvent les mêmes en tout cas le lundi, quand on venait, on souhaitait quand même souvent, on ne se place pas forcément par choix, juste par habitude, on s'est déjà fait la réflexion de se dire, oui en général quand même on se mettait avec les gens avec qui on travaillait le plus pour justement pouvoir communiquer et de, si j'ai une info à donner, de pas de devoir crier à l'autre bout de l'open space ou devoir se déplacer pour aller voir machin, de pouvoir juste parler avec les 4 personnes avec lesquelles on travaille. Je vois, ok, top j'ai posé toutes mes questions !*

*Parfait !*

*Super, j'ai full info là, nickel et du coup un grand merci pour le temps que vous m'avez accordé !*

*Avec plaisir, si jamais vous avez besoin d'autres infos n'hésitez pas on peut se rappeler ! Nickel super gentil en tout cas ! Ok, c'est parfait et bien je vous remercie beaucoup et une bonne continuation !*

*Bonne journée merci !*

*A bientôt*

### ***Interview E2 - Intervenant 10 (en italique dans le texte)***

Bonjour, moi c'est Thomas Thiry, je suis étudiant en 2e année de master de gestion à l'Unamur et donc je suis en train de réaliser un mémoire sur le travail hybride et donc ma question de recherche plus particulièrement c'est : « quelles sont les principales pratiques de leadership qui permettent d'avoir de la motivation, de développer la motivation des travailleurs dans un mode de travail hybride ? ». Mais comme le leadership c'est une notion assez vaste je focalise ma recherche sur 3 piliers qui sont : le management de la performance, la communication et le développement des relations sociales et de la culture d'entreprise. Et donc je cherche à comprendre les changements qui ont pu être mis en place suite au passage au travail hybride et l'impact de ces changements sur la motivation des travailleurs. Et donc c'est dans ce cadre que je suis amené à vous poser des questions relatives aux pratiques de leadership que vous avez pu adopter suite au passage au travail hybride. C'est important

également que je vous indique que les résultats de cet entretien ils seront présentés de manière anonyme dans mon mémoire et que les informations resteront confidentielles.

Du coup, je vais tout d'abord vous demander de vous présenter, votre âge, la fonction que vous occupez au sein de chez CBC, depuis combien de temps ?

*Oui donc, moi j'ai 36 ans, je suis directrice du centre d'expertise et de conseil à distance de CBC banque qu'on appelle CBC Live depuis maintenant 4 ans et c'est une équipe qui est composé actuellement de 80 collaborateurs.*

Ok parfait. Et du coup enfin maintenant je vais poser des questions par rapport au télétravail. Donc à quelle fréquence est ce que vous télétravaillez ? En dehors des mesures temporaires qui sont imposées par le gouvernement. Et depuis quand ? Est-ce que ça concerne tout le personnel de votre équipe ou non ?

*Donc avant le COVID on ne télétravaillait pas. Ce n'était pas permis, pas autorisé. Alors que comme on travaille par téléphone, par vidéo, avec nos clients, donc on est déjà à distance avec nos clients, donc ça aurait pu le permettre mais ce n'était pas prévu. Depuis le COVID on a dû passer de manière rapide dans un télétravail à 100% donc toute l'équipe devait télétravailler sauf quelques exceptions, donc on avait une tolérance de X, de maximum 10 personnes qui pouvaient venir sur site pour le courrier et pour certaines opérations qui n'étaient pas faisables à distance, parce que le système ne le permettait pas. Et à l'heure actuelle avec le variant Omicron, on est repassé dans une situation aussi de nouveau où on est 100% en télétravail sauf exception. Mais sinon à l'avenir, après COVID, les nouvelles mesures de la banque ont été développées et ce qui est possible maintenant pour notre équipe et qui sera possible dans le futur, ce sera faire du mi-temps - mi-temps donc mi-temps en télétravail et mi-temps sur site. C'est quelque chose qui n'était pas permis avant et que le COVID du coup a permis et ça c'est quelque chose dont les collègues et moi-même sommes assez contents. Alors le 100% télétravail on sature tous et on en a tous marre. Maintenant de revenir tous à 100% sur site, c'est quelque chose qui ne serait pas bien perçu par les collègues parce que ça facilite quand même les choses au niveau vie privée il n'y a rien à faire. Mais d'avoir le côté mi-temps c'est vraiment l'idéal au niveau de la perception que je vois au niveau de l'équipe, c'est quelque chose qui est vraiment bien, qui est top en fait ça ! Ce sera top quand on pourra arriver à ça !*

Ok et donc quand on dit mi-temps c'est 2 à 3 jours de télétravail par semaine ?

*Voilà ! Donc c'est 2 jours de télétravail une semaine et 3 jours de télétravail l'autre semaine ! Sauf pour les personnes en 4/5<sup>e</sup> etc.*

Ok, ok. Et donc vos ressentis enfin personnels par rapport au travail donc dans un mode hybride mi-temps – mi-temps, ils sont positifs ou négatifs ?

*C'est très positif parce que ça apporte vraiment de bonnes choses, que ce soit pour moi à titre personnel je trouve qu'au niveau avec mes enfants et cetera, c'est quand même plus facile, je vois que pour mon équipe ça facilite les choses aussi parce que de toute façon en fait, on a déjà une équipe qui a très fort grandi, en 4 ans on est passé de 20 personnes à quatre-vingts et donc, au niveau place, on ne savait pas tous se mettre au même endroit donc on travaillait même, puisqu'on était tous sur site, je travaillais quand même avec mes équipes à distance parce qu'elles étaient chez CBC à Liège, chez CBC à Namur, chez CBC à Gosselies, etc.*

*Donc, au final qu'elles soient à la maison ou à Gosselies, je n'étais quand même pas physiquement à côté d'elles, donc ça ne change pas grand-chose mais c'est important qu'on ait quand même au moins une fois par semaine un moment où on se retrouve tous par équipe en tout cas, par domaine d'expertise pour échanger, pour adapter les choses. Parce que l'on sent que le télétravail a ses avantages, bénéfiques au niveau de la vie privée, mais au niveau de la communication informelle et des petites choses qui peuvent se faire parce qu'on s'est croisés, parce qu'on se voit, parce qu'on s'entend... Eh bien tout ça est perdu quoi. Et donc il*

*n'y a rien à faire parfois on doit un peu 'surcommuniquer' pour certaines choses quand on est à distance parce que cette communication informelle ne se fait pas quoi.*

Ok, ok donc je reviendrai sur l'informel mais juste pour bien comprendre : donc il y a un jour par semaine où c'est préférable que tous les membres d'une même équipe soient sur place ? *C'est ce qu'on va demander oui ! Dans le « working de next level » comme ils l'appellent, nous, on va s'organiser parce que nous n'avons pas 80 places à Namur, donc c'est là notre base normalement, mais on a pas 80 places, on en a 40, mais on va demander que chaque semaine, un jour par semaine, toutes les personnes de la même équipe se retrouvent sur place !*

OK et donc les 2 à 3 jours de télétravail ils sont imposés ? Enfin il y a un jour imposé et le reste est libre ou c'est quand même imposé ?

*Que veux-tu dire par imposé ?*

Est-ce que les jours sont imposés ?

*Alors ils sont imposés ou en tout cas la présence sur site à Namur elle va l'être parce que l'on a pas beaucoup de flexibilité comme on a pas assez de place...*

Ok !

*Donc on doit l'organiser. Après pour le reste, ça on va demander, sauf pour les gens qui sont par exemple sur Gosselies et sur Liège, ils sont moins nombreux et donc en fait moi ils viennent quand ils veulent, ils peuvent choisir les jours où ils viennent, ils ne viennent pas tant que le jour de présence ils sont là ! En fait, c'est plutôt le jour de présence à Namur qui va être imposé, le reste ça va pouvoir être aléatoire et comme ils le souhaitent, mais ce sera fixe quoi on va demander que, chaque semaine ce soit les mêmes jours qu'ils prennent et pas qu'ils puissent changer d'une semaine à l'autre parce qu'il faut s'assurer qu'on a assez de place oui, c'est ça physiquement. Donc quand il y a un côté pratico-pratique derrière ça qui est important, mais on laisse le choix aux collègues de choisir plus ou moins les jours qui les arrangent, mais il y a quand même aussi le côté business qui doit se faire et donc il y a certaines équipes pour lesquelles il faut qu'il y ait des présents sur sites obligatoires tous les jours et on sait que le lundi et vendredi les gens aiment bien télétravailler et donc là il faudra bien que quelques-uns viennent, donc là peut être qu'on va devoir être un peu plus directifs sur ce côté-là quoi. Mais on n'est pas encore aussi loin, ouais c'est ça, parce qu'on ne l'a pas encore appliqué quoi !*

Ok, ok ! Et du coup je vais passer au premier pilier par rapport au leadership : donc quels principaux changements est-ce que vous avez mis en place concernant le management de la performance depuis le passage au travail hybride ?

*Alors qu'est-ce qu'on a mis en place concernant la performance ? Donc on a toujours eu enfin, on a un travail qui permet que tout soit fait dans le système et donc tout est contrôlable au niveau des performances et donc par exemple il y a des collègues qui prennent les appels téléphoniques pour nos clients qui nous appellent et donc on sait voir combien d'appels il a pris, combien de temps il est resté en appel, combien de temps il est resté hors appel, etc. Donc on sait tout mesurer. Donc on le faisait déjà avant, donc ça ne change pas, le travail hybride n'a pas n'a pas adapté ça. Au niveau de la performance on n'a pas mis de nouvel outil en place ou de nouveau système en place de suivi, non.*

Ok mais le système qui était en place avant qu'on passe au travail hybride, il s'est bien adapté au mode de travail hybride ?

*Oui c'est ça ! Il nous permettait de... parce que comme les collègues ne travaillaient déjà pas tous à Namur, même s'ils n'étaient pas en télétravail, ils travaillaient toujours dans un bureau CBC, mais ils étaient quand même à distance. Donc on avait des collègues qui travaillaient à Mouscron, qu'on n'a jamais vus, qui ont toujours travaillé à Mouscron dans l'agence à Mouscron pour nous et donc du coup, on savait voir « tiens qu'est ce qui se passe ? Tu n'es*



*pas en appel ? Pourquoi ? Il y a un problème ? » donc on sait checker tout ça, donc on le faisait déjà avant, donc le fait qu'ils soient à la maison n'a pas modifié cela !*

OK donc pas forcément plus de contrôle ou plus de délégation suite au passage au mode de travail hybride ?

*Après, un peu plus de délégation dans certaines équipes où... mais comme on le faisait déjà avant... donc non pas plus non, la même.*

Ok top, donc le degré d'autonomie de chacun n'a pas forcément évolué ?

*Non ! C'était déjà avant... Certaines équipes sont très autonomes et donc c'est pareil pour eux et d'autres le sont un peu moins.*

Ok top ! Donc maintenant je vais plus vous parler de la communication, donc est-ce qu'il y a eu des changements concernant la communication, donc la manière de communiquer avec les équipes ? Et que ça soit aussi la communication entre les membres des équipes ?

*Je sais que les collègues, tous les matins, pour certaines équipes, ils ouvrent un Skype et du coup ils font le point au matin en disant « voilà il y a X tâches, demandes à traiter, comment est-ce qu'on se les répartit ? » donc ça, c'est quelque chose qu'ils ont mis en place de manière à s'organiser entre eux et donc là peut être que oui il y a eu un peu plus de délégation mais ils s'organisaient comme ça avant, ils parlaient tout haut avant et ça ils ont dû le mettre sur Skype. Ils le faisaient déjà avant eux-mêmes je n'intervenais pas par rapport à ça donc l'informel a dû devenir un peu plus formel ça c'est certain. Et j'ai aussi moi mis en place dans mes équipes que je gère en direct, des pauses cafés virtuelles tous les jours de 15 min. Tous les jours à 15h, encore maintenant elles sont toujours là, on a une petite pause-café de 15 min qui est prévue où on se connecte si on a le temps. Si on n'a pas le temps, on ne s'y connecte pas, ce n'est pas obligatoire mais l'objectif est de parler de tout et de rien parfois on parle boulot, parfois pas, ça dépend un peu de de la journée, de ce qu'il y a à dire mais on s'entend en tout cas ! Et moi j'essaie de m'y connecter, le manager essaie de s'y connecter tous les jours. Je sais qu'eux s'y connectent en tout cas et qu'ils apprécient ce moment-là aussi pour un peu échanger. Bah oui comme on le ferait sur le plateau mais là on doit formaliser un peu ce côté-là, donc ça ce n'est pas vraiment la communication c'est plus un échange. Et au niveau de la communication c'est vrai que bah rien à faire je trouve qu'on est beaucoup plus dans la communication écrite que ce qu'on était avant ! On doit toujours beaucoup écrire, envoyer des mails, ou organiser des réunions parce que bah avant on se levait, on allait voir le collègue . Bah ici le collègue on sait pas se lever donc on doit s'appeler mais il est en réunion, etc. Donc du coup on doit formaliser tout ce côté-là donc il y a beaucoup plus de communications écrites qu'auparavant et on utilise beaucoup plus Teams, on a mis un Teams en place aussi pendant le COVID et bah il est beaucoup plus utilisé que ce qu'il ne l'était auparavant. Bon on avait lancé un petit peu avant le COVID mais il est maintenant vraiment bien employé ! Donc les outils qu'on utilise changent un peu aussi !*

OK donc les normes de communication, elles ont un peu évolué suite au passage au travail hybride ?

*Oui beaucoup !*

On communique plus par Teams, par Skype ?

*On communique plus par écrit et on essaie de garder des traces pour que les collègues puissent retomber dessus quand ils arrivent, s'ils sont en congés et cetera. Donc oui tout le monde a accès à l'information c'est ça oui !*

OK et est-ce qu'il y a eu des choses qui ont été mises en place pour permettre le partage des connaissances quand certains sont sur place et certains sont à distance ? Donc que ça soit des canaux via Teams ou... ?

*Donc il y a Teams. On a mis un One Note en place aussi ! Parce que par exemple entre deux équipes on avait des « kwaks », et la distance a fait que ça n'a pas aidé ! Et donc 2 collègues de chacune des équipes se sont mis ensemble et ont créé un outil qui permet d'échanger, d'un*

*petit peu recenser les éléments clés pour l'aspect crédit ici. Mais donc oui, donc on a dû structurer un peu plus les choses, pour s'assurer que tout le monde soit bien au courant de tout !*

Ok ok !

*Et niveau de la formation, bah on a fait de la formation sur place quand même en COVID, on a quand même accueilli pas mal de nouveaux collègues pendant le COVID et du coup les collègues sont venus quand même sur Namur et là on a créé alors des bulles et des collègues qu'on pouvait quand même former sur site.*

OK et en fait je reviens un peu sur la performance, donc le management de la performance mais j'ai oublié de demander aussi est-ce que ça a évolué, la façon de donner du feedback ou de recevoir du feedback dans l'autre sens enfin dans un système où parfois les gens sont à distance et parfois ils ne le sont pas ?

*Bah de nouveau je pense qu'il se fait de manière beaucoup plus... C'était important de le faire parce que du coup on a moins tendance à le faire de manière informelle et donc du coup on doit le formaliser et on se rend compte que c'est important de voir les collègues, de faire des réunions Teams où on met la vidéo et où on peut donner du feedback correctif ou positif, dans les 2 sens. Donc on le formalise beaucoup plus : par une réunion, par un moment gestion de la progression où on fait le point sur les performances, où on donne du feedback positif ou correctif. Et c'est vrai qu'on a un peu tendance à le faire quand c'est du correctif et moins quand c'est du positif, mais c'est vrai que moi j'essaie de donner du feedback par écrit, du coup quand il y a un dossier qui est bien fait quelque chose qui se fait bien, bah je vais du coup envoyer un mail en précisant pourquoi je trouve que c'est bien fait quoi j'essaie de le formaliser plus quoi !*

Ok ok ! Et dans l'autre sens, est-ce que l'on a aussi le feedback des équipes ?

*Pour le feedback des équipes, beaucoup moins je trouve que ça c'est quelque chose qui arrive moins, pourtant on leur demande, mais c'était déjà le cas avant je ne suis pas sûre que le COVID ait changé quelque chose. Ceux qui donnent du feedback le donnent toujours, même à distance, et ceux qui n'en donnent pas beaucoup bah ils ne le donnent pas beaucoup à distance, donc c'est quelque chose que je trouve que chez CBC on a besoin de travailler, ce côté-là où les collaborateurs n'osent pas ! Mais oui il y a parfois un peu un frein à donner du feedback et encore plus du coup quand on est à distance... qu'avant je les aurais croisés à la machine à café de nouveau et/ou j'aurais entendu voilà et donc du coup ça arrivait quoi oui...*

Et du coup est ce qu'il n'y a pas une importance plus élevée enfin je pose la question hein ce n'est pas une affirmation, mais est-ce qu'il y a une importance plus élevée de justement, les relations sur place, donc de justement d'attendre ce moment pour poser des questions ou avoir un feedback que l'on n'a pas forcément à distance ?

*Je n'ai pas compris...*

En fait par exemple quand les collaborateurs qui sont à distance viennent sur place est-ce que ce n'est pas à ce moment-là que l'on essaie de donner ou de recevoir du feedback ?

*Oui ! Si, si donc c'est cette journée-là donc quand on faisait des journées sur place c'était des journées qui étaient moins productives entre guillemets parce que c'était des moments où on faisait un petit récap de tous les échanges et donc on laisse aussi cette latitude aux collègues bah de pouvoir bah échanger ! Parce que c'est quelque chose qui leur a beaucoup manqué surtout après x mois... C'était full time télétravail, donc les premiers jours où ils sont revenus bah on voyait bien qu'il y avait beaucoup à dire, beaucoup à échanger, etc. Donc voilà oui si si si tout à fait ! Il faut laisser du temps pour ça aussi quand ils reviennent sur site du coup !*

OK je comprends top ! Donc je vous ai demandé s'il n'y avait pas de différence dans la manière de manager la performance, donc les outils ont été utiles et ils se sont adaptés mais du coup il n'y a pas eu plus une culture du résultat ?

*Oui dans certaines équipes, moins dans d'autres... par exemple l'équipe « paiement » c'est l'équipe qui prend les appels, les chats et cetera, donc là c'est un peu comme quand on ouvre la porte du magasin,, il faut être là il y a moins de ce côté résultat, il faut que lorsque le client appelle bah il faut y répondre quoi, il n'y a pas 36 discussions... Par contre pour un côté crédit c'est vrai que peut être encore plus quand on est à distance, que le collègue travaille à 21h parce qu'il aime bien travailler à 21h du soir pour son dossier ce n'est pas tellement un souci. Malgré tout, il y a quand même ce côté où on ne contacte pas un client à 22h au soir et donc il y a quand même une certaine éthique, une certaine manière de fonctionner avec le client à avoir. Donc légèrement oui il y a un peu plus ce côté résultats et un peu moins ce côté « on fait nos horaires » mais c'est avec un cadrage malgré tout quoi !*

Ok parfait ! Du coup je vais parler maintenant du fait de créer du lien social, la culture d'entreprise et cetera. Donc là est-ce que par rapport à ça il y a eu des moyens qui ont été mis en place pour favoriser les contacts sociaux, les interactions informelles, etc. donc au sein de l'entreprise ? Donc, que ça soit aussi bien ce qu'on fait sur place, qu'est ce qui change ? Et qu'est-ce qu'on fait à distance ? Est-ce qu'on essaie aussi de faire de l'informel à distance ? *Donc on a organisé des petites pauses café du coup, on a aussi essayé de mettre en place des petits moments sur le temps de midi où on faisait une recette de cookies, on faisait du yoga, etc. donc entre nous quoi ! Un collègue prenait une initiative, une collègue a partagé ses photos de vacances et cetera. Donc ça c'est quelque chose qu'on a fait aussi ça, ça a bien marché, les collègues étaient contents. Maintenant c'est vrai que ça s'est arrêté ! Par contre, sur site, il y a eu aussi par exemple les collègues qui apportaient le petit déjeuner, des petits verres, des petits apéros, des petits déjeuners, etc. Ca on a repris dans la mesure de ce qu'on pouvait faire ! Mais on n'a jamais pu se retrouver tous ensemble, donc toute l'équipe à 80, on n'a jamais pu refaire un moment ensemble, ça n'a jamais été permis ! Là encore la semaine prochaine, on a une réunion d'équipe, on espérait le faire à ce moment-là mais ce ne sera pas possible encore donc ce sera à distance... Dans les petits sites oui ils ont fait des petits moments d'apéro, des petits déj', donc des petites choses comme ça oui, les petites pauses café, oui des petits trucs à distance, aussi quand on était vraiment tous en télétravail où là on essayait de sortir un peu du cadre boulot et de pouvoir faire autre chose par Teams. On a fait aussi, l'année passée à Noël, on avait fait un échange de cadeaux cacahuète et donc on avait tiré au sort bah en ligne les noms et les collègues envoyaient du coup leur cadeau au collègue ou allaient le déposer chez lui s'il n'habitait pas loin et puis alors on a mis des réunions Teams où on s'échangeait les cadeaux par petit groupe, c'était sympa aussi ! Et alors la banque CBC nous ont fait un grand Team Event au niveau de KBC et de tout le groupe : on a reçu une boîte avec des petits chocolats, des petits biscuits et toutes sortes de trucs locaux et je crois que c'est tout !*

OK et donc, il y a ces événements qui se font, est-ce que c'est plus par équipe ou par groupe ? *Du coup quand c'est sur site, c'est par endroit, donc là des équipes sont mélangées. Parce que les équipes sont mélangées par endroit, ça dépend de qui habite où, donc ça c'est mélangé. Les petites pauses café, là c'est par équipe. Et les petits cadeaux cacahuète et cetera là on a mélangé tout le monde aussi parce que justement c'était ça le problème : par équipe ils s'entendent parce qu'ils mettent leurs petits Skype entre eux et ils échangent et ils parlent de dossiers et cetera, mais on voyait que la communication inter-équipes c'est vraiment là qu'on a eu le plus de difficultés, le plus de petits couacs et qu'on a dû mettre un petit peu plus d'huile... Donc c'est ça qu'on a essayé de faire des petits events inter-équipes pour recréer le lien entre eux ! Donc on a essayé de faire les deux quoi !*

Et est-ce que ça donne un bon résultat quand ça se fait distance et que il y a un certain nombre de personnes ou est-ce que des fois il y a des limites quand même au niveau du nombre de personnes ?

*Oui pour les évènements virtuels, c'est pour ça qu'on a fait des groupes et qu'on était maximum 9, pour qu'on puisse déjà voir toutes les vidéos sur l'écran. Et donc on a coupé toute l'équipe par petits groupes de 7, 8 ou 9 je crois parce que sinon tu ne sais pas voir toutes les vidéos, tu ne vois pas tout le monde, par exemple et donc en effet si tu fais une réunion d'équipe à 15, tu n'as pas d'interactions, c'est une réunion d'information tu ne sais pas avoir une réunion d'échange à ce moment-là... donc à ce moment-là on refait des petites réunions de 4 ou 5 où là on parle de sujets et on parle des choses à améliorer quoi. C'est ce qu'on essaie de faire aussi pour les équipes plus grandes : il y a des réunions d'informations qui se font une fois semaine et puis s'il y a des débats et des choses à creuser à ce moment-là, on refait des petits groupes... Parce qu'à 15 on ne sait pas... déjà dans une salle normale c'est compliqué à 15 mais à distance ça ne donne rien du tout... c'est toujours les mêmes qui parlent, toujours les mêmes qui se taisent, ou on n'a pas d'avis, ça ne marche pas !*

OK et donc à l'avenir dans un futur proche, je l'espère, où il n'y aura plus de mesures imposées à cause du COVID, est-ce qu'il y aura toujours une place pour ces réunions enfin qui créent le social à distance ou ça doit se faire sur place ? Est-ce que c'est mieux que ça se fasse sur place ?

*C'est mieux que ça se fasse sur place !*

Et pas une partie sur place et une partie à distance ?

*Je trouve qu'on doit... en tout cas ici, ce qu'il y a c'est qu'avant on avait chaque année des Team au niveau de CBC et au niveau de toute la banque... On avait pas mal d'événements... Et tout ça, on ne les a plus eu depuis 2 ans, donc je sais pas si c'est ça qui fait que je me dis « non il faut qu'on se revoie » et que donc je n'ai pas encore ce côté hybride dans ma tête, c'est possible, mais en tout cas mon premier sentiment c'est de dire « non », on se remet, on se revoit, on fait des choses ensemble, en physique mais avec le challenge de l'équipe où on sera rarement les 80 ensemble quoi... Peut-être qu'on devra quand même combiner avec ce côté hybride et faire des choses à distance ! Mais si à un moment il faut faire un événement et boire un verre ou autre, il faut le faire en physique et le jour de la semaine où l'on est tous ensemble là, c'est à ce moment-là qu'il faut le faire quoi !*

Ok ok ! Et du coup enfin est-ce qu'il y a des moyens, des changements qui sont mis en place pour développer la culture d'entreprise dans un mode où certains sont sur place et certains sont à distance ? Est-ce que on arrive encore à développer le Team Spirit, la façon de « travailler CBC » au sein des équipes ?

*Je dirais qu'il n'y a pas des choses qui sont mises en place pour cela mais le fait de donner du temps pour les petites pauses cafés, pour que les gens échangent et de les insérer dans les échanges, dans les discussions, dans les discussions stratégiques que l'on peut avoir, ça permet de développer notre culture d'entreprise avec nos grandes valeurs : le côté local, le côté empowerment, etc. et donc je pense que ce ne sont pas des moyens qui sont mis en place pour la culture d'entreprise mais comme ils sont mis en place, ils aident cette culture d'entreprise qui est propre à CBC, de dire « on donne de l'autonomie, on permet aux gens de pouvoir développer des choses » et donc c'est par le management et comment tu l'impulses dans tes équipes que ça arrive je pense ! Tu ne mets pas ça en place pour la culture mais c'est une conséquence quoi oui !*

Ok ok top ! Et du coup dans ce mode de fonctionnement il y a quand même des gens qui sont souvent chez eux et donc moins au sein des bureaux et donc il y a peut-être un risque d'isolement, d'être un peu en retrait pour ces collaborateurs et donc est-ce qu'il y a des choses qui sont faites pour essayer de gérer justement ce risque d'isolement ?

*Pour moi ça c'est le rôle du manager, c'est lui qui doit du coup sonder ses collègues, sentir qu'il y a un collègue justement qui souffre ou qui est en difficulté, parce qu'on a eu aussi des collègues qui par exemple ont dû être chez eux et en fait au niveau vie privée, couple et autres*

*ça n'allait pas du tout et donc bah pour certains on a donné des exceptions, on leur a permis de revenir sur site parce que sinon ça allait implorer et la situation familiale allait être vraiment complexe, donc ça c'est vraiment le rôle du manager pour moi et encore plus en temps comme ceci, c'est que le « ça va » devient vite « ça va... » et si en plus on n'a pas la vidéo bah on ne voit pas que ça ne va pas alors que d'habitude on aurait dit « mais non, écoute tu n'as pas l'air bien, quelque chose qui va pas ? » et parfois c'est la vie privée qui coince, parfois c'est le boulot et donc c'est le boulot du manager d'être à l'écoute de ça et de du coup proactivement aller vers ses collègues et se dire « allez tiens celui-là je ne l'ai pas entendu depuis longtemps, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'il devient ? » et d'aller vraiment creuser et pas juste dire « ça va ? » « ça va » mais de de vraiment se dire « non allez comment tu vas ? ». Ça je pense que pour certains ça a été difficile... Certains managers je pense qui ont difficile avec ça, qui ont peut-être moins cette fibre un peu plus empathique, un peu plus RH, mais c'est capital parce qu'on a des collègues qui en effet moi m'ont appelée parce que c'était plus compliqué avec un manager et du coup euh on a dû travailler avec lui disant « mais écoute il faut du coup vraiment qu'on fasse attention à ça ! ». Et souvent les collègues qui sont en isolement, ce ne sont pas eux qui viennent vers le manager en disant « écoute je me sens mal » c'est parfois, par chance, d'autres collègues qui disent « écoute on a eu un tel, ça ne va pas du tout, il faut que tu l'entendes » et donc alors comme ça on sait aussi... Les autres sont bienveillants essayent de l'aider mais il faut que le management du coup soi sensible à cela et soit attentif à ça beaucoup plus qu'en temps normal où on voit sur le plateau, celui qui n'a pas l'air en forme aujourd'hui et donc on sait aller sonder, on le voit mais, ici on ne le voit pas... donc il faut aller s'inquiéter quand on a pas eu de nouvelles ou quand les collègues relèvent aussi des infos qui sont inquiétantes !*

Ok, ok ! Et donc on parlait de la caméra est-ce que c'est une norme de mettre la caméra quand on fait des calls ou non ?

*Non, certains collègues n'aiment pas. Moi je le demande toujours euh parce que j'aime bien voir justement parce que c'est comme ça qu'on voit si ça va... Mais je vois bien que certains la laissent fermée, donc voilà, ça c'est aussi leur choix et à un moment chacun est libre de l'activer ou pas. Donc ce n'est pas une norme, ça se fait un peu de manière voilà comme ça... Mais c'est vrai que moi c'est quelque chose que je vais demander oui... Surtout si je suis en plus petit groupe, pas quand nous sommes 15-20, mais si à un moment il faut vraiment une réunion où on veut échanger et qu'on est 4 ou 5, là je vais demander qu'on active la caméra oui ! Ça me permet aussi de m'assurer qu'ils sont bien là avec moi, qu'ils écoutent et qu'ils participent quoi ! Parce que c'est le risque aussi avec les réunions Teams, c'est qu'on est vite déconcentré, on est connecté mais on fait autre chose quoi...*

OK oui est-ce vous estimez justement que l'on ressent encore le fait, l'impression d'être un maillon de la chaîne, qu'on est utile ? Est-ce depuis le passage de travail hybride donc le fait qu'on ait parfois l'impression qu'on ne sait pas vraiment qui fait quoi autour de nous, etc. ?  
*Ça c'est vrai ! Je pense que chaque équipe se sent utile et chacun sait ce qu'il a à faire dans son équipe, mais parfois ils perdent de vue ce que les autres font... En tout cas c'est un feedback que j'ai eu cette semaine encore de se dire « tiens, mais finalement cette équipe là, ça va ils s'en sortent ? Ou est-ce qu'ils en sont ? Qu'est-ce qu'ils font ? » Et comme on était 20 il y a quelques années, bah ils savaient tout de suite ce qui allait, ici beaucoup moins donc l'équipe a grandi à distance, donc je pense qu'ils se sentent utiles dans leurs fonctions mais ça s'est beaucoup plus rétréci quoi : leur scope, leur vue, leur vision de l'équipe s'est rétrécie ça oui !*

Ok, et enfin est ce qu'il y a des choses qui sont mises en place pour essayer justement de enfin un petit peu redonner du sens ?

*Du sens oui ! Moi j'essaie toujours de, enfin c'est ce qu'on essaie de faire tous, c'est de leur expliquer... surtout qu'en début d'année il y a beaucoup de changements stratégiques, des*

*annonces, des business plans et cetera et donc la banque déjà publie et met des vidéos en place pour que les collègues puissent regarder à leur meilleure convenance, puissent s'imprégner de ça, on fait après des moments d'échanges, de questions et on en discute au niveau des équipes lorsqu'on a nos réunions équipes qui sont plus ou moins une fois semaine, une fois tous les 15 jours où là on va parler de ça, on va dire tiens et ils vont aussi nous interpellé dire « tiens mais je comprends pas, on a décidé ça mais où on va ? Pourquoi la banque ? » et donc là voilà, on donne du sens sur vers où on va, la trajectoire, etc. Après on est dans une équipe où on est très « clé » au niveau de la stratégie parce qu'on travaille de plus en plus à distance, beaucoup plus en digital et donc le fait d'avoir du sens et de se sentir utile je pense que ça ils n'en doutent pas et parfois de comprendre certaines décisions oui ! Donc c'est pour ça que c'est important du coup qu'on revienne dessus et qu'on explique le pourquoi et vers où on va quoi oui ! Donc on revient dessus, donc la banque essaie de cascader, et franchement c'est assez bien fait, chaque domaine et cetera. Encore faut-il prendre le temps de le faire mais voilà ça c'est ce qu'on leur demande et puis après on revient dessus quoi !*

Ok, top donc j'ai abordé les 3 facettes du leadership et donc pour conclure en fait quel constat est-ce que vous faites à propos de l'efficacité du coup enfin de ces 3 facettes, ces 3 piliers du leadership, donc le management de la performance, la communication et le social et la culture d'entreprise ? Donc est-ce que la motivation est toujours restée au même stade ? Est-ce qu'elle est plus importante ? Est-ce que les gens sont un peu plus démotivés suite au passage au travail hybride ?

*Donc voilà, le passage au travail hybride donnera beaucoup de motivation et donne déjà beaucoup de motivation ! Le fait qu'on va vers ça, ça motive très fort les collègues.*

*L'efficacité sera toujours aussi bonne, ça j'en suis convaincue, parce qu'elle l'a été ! Par contre, le télétravail à 100% avec le COVID dé motive les collègues et donc on a une efficacité qui est un peu moindre, mais les résultats de l'année passée ont été excellents, l'équipe a très très bien travaillé, donc on voit que travailler en télétravail est quelque chose qui est faisable et donc on a démontré qu'on pouvait travailler dans un travail hybride et que le télétravail ne gâchait pas et n'était pas moins efficace, mais ici le fait que ça perdure comme ça et que ce soit toujours à 100% et 5 jours semaines en télétravail ça, ça mine, alors pas sur tout le monde mais sur certains collègues, je sais que ça leur pèse très fort et que du coup leurs performances en sont touchées oui !*

Surtout au niveau de la cohésion ou sur d'autres aspects ?

*C'est la motivation personnelle ça ! C'est vraiment très très personnel, oui parce que certains collègues et ça c'est vraiment des leviers qui sont assez individuels et des collègues qui ont besoin d'avoir du contact physique avec des collègues et de les voir et pour se sentir motivés dans leur travail et d'autres qui font le même travail et qui vont dire « écoute, moi je suis chez moi, je fais des Skype avec les collègues, ça me suffit, je suis super efficace » et cette personne-là travaille en effet de manière hyper hyper top et est bien dans sa peau quoi ! Donc ça c'est vraiment individuel et vraiment les leviers de motivation sont personnels... Pour certains, ça va être clé d'avoir ce côté, ce contact humain et pour d'autres ça va l'être un peu moins et donc, du coup, là malheureusement on a moins de touches là-dessus si ce n'est qu'on va par exemple, on va j'espère que ça va passer, on va demander qu'on puisse revenir un jour semaine sur base volontaire du coup sur base volontaire bah les personnes qui sont plus demandeuses vont pouvoir du coup revenir, alors que celles qui sont bien comme ça finalement resteront comme ça quoi !*

Donc en fait il y en a qui ont ce réel besoin de revenir sur place et d'autres qui eux sont 100% en télétravail et ça leur convient ?

*Oui qui sont en tout cas qui disent « non ce sera chouette de revoir les collègues on sera content mais pour le moment je comprends la situation, je n'ai pas envie d'avoir le COVID*

*parce que mon mari, parce que ça, parce que ça, pour diverses raisons personnelles » et qui disent « bah non moi finalement enfin faut pas se plaindre pour tout il y a pire que ça nous moi je travaille chez moi je travaille bien et c'est tout » donc ils relativisent beaucoup plus fort par rapport à la situation que d'autres qui vont être beaucoup plus touchés. Mais tous, et ça je pense que c'est les 100% des collègues disent « non on veut revoir les collègues, on veut revenir sur site » ça oui mais certains l'appréhendent, le vivent de manière plus ou moins sereine !*

Ok je comprends et donc enfin est ce qu'il risque d'y avoir des barrières au fait de retourner à une situation en mi-temps sur place et mi-temps à distance ?

*C'est pour ça je disais si demain on doit revenir à 100% en travail sur place, là il y aurait vraiment un lever de boucliers parce que les collègues auraient dit « non non enfin on se fout de moi, on m'oblige à faire du télétravail et maintenant on m'oblige à revenir tout le temps sur place, non non ça il n'en est pas question » et c'est pour ça que du coup l'application du travail hybride est vue vraiment comme quelque chose de parfait parce qu'on a connu les 2 avant et qu'on se dit bah en fait on allie le meilleur des 2 mondes et c'est ce qu'on veut quoi ! Donc ils sont tous très extrêmement positifs par rapport à ça !*

Ok top ! Et enfin, quelles seraient selon vous les principales améliorations à mettre en place donc que ce soit par rapport soit au management de la performance, à la communication ou au social, à la culture d'entreprise ?

*Je trouve que CBC essaie de faire beaucoup de choses au niveau des ressources humaines mais que en tant que manager on a, je pense, on a dû tous faire un petit peu comme on pouvait... Certains voilà avec succès, d'autres un peu moins et donc on a dû essayer de trouver nos marques là-dedans. Et donc finalement on a été peu encadrés donc un encadrement je trouve un peu au niveau comment manager ses équipes à distance avec un télétravail, gérer une démotivation, comment, qu'est-ce qu'on fait, donc ça je trouve qu'on a pas eu suffisamment d'outils ! Et non plus suffisamment d'outils sur comment créer du lien comme tu le disais tout ce lien social, alors c'est nous qui sommes venus avec des idées, on va faire des petits trucs, mais finalement on n'a pas eu, alors que ça doit exister par ailleurs et là je trouve qu'il y a quand même moyen qu'on ait peut être un petit peu des choses qui sont à distance un peu payantes et autres, mais on aurait pu avoir plus de soutien par rapport à des activités ou des choses qu'on aurait pu faire malgré tout à distance, un peu plus innovantes et un peu plus créatives que ce qu'on ce qu'on a fait quoi ! Donc là je trouve que l'encadrement RH on aurait... après ils ont été démunis, enfin voilà tout le monde a été pris au dépourvu... mais je trouve que là on aurait pu avoir plus de choses ! Et sinon bah je trouve que le point d'attention c'est vraiment de rester attentif et éveillé sur les besoins de chacun et veiller à ce que chacun y trouve son compte ! On est contents, on a pas eu de burnout dans toute cette période alors qu'on sait que c'est quand même une période qui était vraiment compliquée parce qu'on a eu énormément de travail, parce que tout s'est fait à distance, tout s'est fait en digital et donc on a été assaillis de demandes et donc on a eu un volume d'activité incroyable et donc notre challenge a été de dire bah on veut que tout le monde tienne le coup malgré le fait qu'ils soient à la maison parfois que les tensions familiales soient là, parfois que les enfants soient avec... Comment on fait pour gérer tout ça quoi ? On est manager on doit gérer ce genre de choses... On est un peu démunis quoi... Donc voilà ça, c'est le côté restons humains et attentifs à ce côté-là pour moi dans cette période compliquée mais le travail hybride est quelque chose de extrêmement positif et qui finalement grâce au COVID on a pu l'appliquer dans notre équipe sinon ça aurait été compliqué parce qu'au niveau de... et là on dépend de KBC et de X personnes, il était assez vraiment réticent par rapport au télétravail dans nos services, qu'ici bah force est de constater que ça marche bien donc voilà on a pu démontrer que ça marche quoi !*

Ok, top et enfin pour revenir sur donc enfin sur les points où il faut avoir du soutien, de l'attention, est-ce que il y a enfin, on propose au management d'avoir des formations par exemple sur les burnouts etc ?

*Si ! Ils ont fait des trucs de sensibilisation au burnout oui, je trouve que c'est fort abstrait quoi. C'est peu concret par rapport à ce que... c'est toujours un peu plus abstrait donc on a eu quand même... donc après un an, on a quand même eu des formations de sensibilisation et cetera, donc ça c'est ce qui est très bien, mais cela arrive un peu tard quoi ! Parce que d'ici là voilà, donc oui il y a eu quand même, faut dire ce qui est, il y a eu mais c'est vrai que c'est un sujet qui n'est pas facile hein !*

Oui, oui ! Et par rapport à la façon dont on gère ses équipes, enfin vous avez dit, il faut être attentif aux besoins de chacun et cetera et est-ce que du coup on est un peu plus flexible dans sa manière de manager ?

*Oui, je pense, oui on s'adapte, oui parmi des collègues qui doivent aller se faire tester ou l'enfant l'école rappelle, bah oui « vas vite chercher ton enfant », ou « écoute j'ai mon petit qui a 2 ans avec moi » donc bah on donne un peu plus de latitude sur les performances aussi et donc on a géré, on a utilisé les mêmes outils, mais on a été un petit peu plus tolérants pour des parents qui avaient leurs enfants là avec eux, parce qu'on a tous été dans le cas donc on s'est dit « ben on fait tous du mieux qu'on peut » et donc on a permis aux collègues de dire « je prends 2h de pause ici parce que mes enfants sont là, mais je travaille le soir pendant qu'ils sont au lit » donc voilà c'est vrai qu'on est quand même plus flexible et plus tolérant parce qu'on sait que c'est donnant-donnant et parce que on a, à la base, une relation de confiance avec nos collaborateurs et donc on sait que voilà, qu'on fait confiance quoi !*

Ok ok, top ! Parfait j'ai toutes les infos !

*Aller magnifique !*

Génial en tout cas merci en tout cas, c'était super intéressant !

*Pas de souci avec plaisir !*