

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

#### Le télétravail en période de Covid-19

quel est l'impact sur les rôles des managers à court terme et à long terme ?

DOCK, Juliette

*Award date:*  
2023

*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.



Le télétravail en période de Covid-19 :  
quel est l'impact sur les rôles des managers  
à court terme et à long terme ?

**Juliette DOCK**

**Directeur : Prof. F. NAEDENOEN**

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

**ANNÉE ACADÉMIQUE : 2022-2023**

“ Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité  
et ils ne voient la nécessité que dans la crise.”

Jean Monnet

## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue dans la rédaction de ce mémoire et qui ont contribué à son aboutissement.

Avant tout, j'adresse toute ma gratitude à Monsieur Frédéric NAEDENOEN, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son écoute et ses précieux conseils.

Je remercie infiniment mes parents et mon compagnon pour leur soutien inconditionnel et sans faille tout au long de ce projet. Une mention particulière à ma maman, Isabelle, pour sa relecture attentive, ses corrections et ses judicieuses recommandations.

Merci également à ma partenaire de banc, Marie-Charlotte, d'avoir partagé toutes ces années d'études avec moi et de m'avoir accompagnée dans cette dernière ligne droite qu'est le mémoire.

Je suis également très reconnaissante envers les entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche ainsi que les travailleurs qui m'ont accordé de leur temps lors des entretiens. Sans leur intérêt pour mon étude et leur discours, je n'aurais pu réaliser ce travail de façon complète.

A vous tous qui avez été présents pour moi, merci.

Juliette Dock

## RÉSUMÉ

Le télétravail a pris son essor dans les entreprises belges depuis l'arrivée du Covid-19, soit depuis 2020. Cette pandémie a lourdement impacté de nombreux domaines et particulièrement le monde du travail. Devenue, depuis lors, une pratique courante d'organisation, le télétravail fait partie du quotidien de grand nombre de travailleurs. Pourtant, avec son arrivée précipitée et forcée, les managers ont dû s'adapter à cette pratique et cette distance peu côtoyée jusque-là. L'objectif de ce mémoire est ainsi de mettre en avant l'impact de cette situation de télétravail en période de Covid-19 sur les rôles tenus par les managers et ce, à court et long terme. L'étude qualitative menée dans cette recherche nous a permis d'avancer des résultats divers, notamment l'impact important à court terme. Au sortir de la crise, les managers ont cependant repris leurs précédentes habitudes ; leurs rôles se sont vus, quant à eux, moindrement modifiés. Toutefois, cette crise sanitaire aura laissé des traces de son passage tant auprès des managers qu'auprès des travailleurs.

## SUMMARY

Teleworking has taken off in Belgian companies since the emergence of Covid-19, i.e., since 2020. This pandemic has had an impact on many sectors, particularly the world of work. Since then, homeworking has become a common organizational practice, part of everyday life for many workers. However, with its precipitous and forced implementation, managers have had to adapt to this unusual practice and distance. The aim of this thesis is to highlight the impact of teleworking during the Covid-19 period on managerial roles, both in the short and long term. The qualitative research carried out in this study has enabled us to put forward a variety of outcomes, including a significant impact in the short term. In the aftermath of the crisis, however, managers returned to their previous habits, and their roles were modified to a lesser extent. Nevertheless, the health crisis left its mark on managers and workers alike.

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	8
Revue de littérature .....	9
1. Le télétravail.....	9
1.1. Définition .....	9
1.2. Cadre légal.....	10
1.3. Modalités .....	11
1.4. Avantages .....	11
1.5. Inconvénients.....	12
2. Les rôles des managers.....	13
2.1. Définition .....	13
2.2. Modalités .....	14
2.3. Les rôles à distance.....	15
2.4. Avantages .....	16
2.5. Inconvénients.....	17
3. La crise du Covid-19 .....	17
3.1. Définition .....	17
3.2. Cadre légal.....	18
3.3. Avantages .....	19
3.4. Inconvénients.....	19
4. Conclusion de littérature et hypothèses.....	20
Méthodologie .....	22
1. Méthode de recherche .....	22
2. Échantillon.....	22
3. Entreprises et interviewés.....	23
4. Guide d'entretien.....	24
5. Déroulement des entretiens .....	25
6. Méthode d'analyse des données .....	25
Analyse des données .....	26
1. Analyses verticales .....	26
2. Analyses horizontales.....	26
2.1. Analyses horizontales par entreprises .....	27
2.1.1. Entreprise 1.....	27
2.1.2. Entreprise 2.....	27
2.1.3. Entreprise 3.....	28
2.1.4. Entreprise 4.....	29

2.1.5.	Entreprise 5.....	30
2.2.	Analyses horizontales de tous les intervenants .....	31
2.2.1.	Le télétravail.....	31
2.2.2.	Les rôles des managers.....	32
2.2.3.	La crise du Covid-19 .....	37
Discussion des résultats.....		39
1.	Résultats .....	39
2.	Limites de l'étude.....	45
Recommandations .....		46
1.	Recommandations aux managers .....	46
1.1.	Une approche plus relationnelle.....	46
1.2.	Une capacité d'adaptation .....	46
2.	Recommandations aux entreprises .....	47
2.1.	Une alternance dans la pratique.....	47
2.2.	Une régularisation de la pratique.....	47
Conclusion.....		49
Bibliographie.....		51
Annexes.....		56
1.	Annexe 1 : Guide d'entretien .....	56
2.	Annexe 2 : Analyses verticales .....	60
2.1.	Entreprise 1 : .....	60
2.1.1.	Nathalie : manager.....	60
2.1.2.	Michel : manager.....	64
2.1.3.	Aurélie : manager .....	69
2.1.4.	Stéphanie : employée.....	73
2.1.5.	Didier : employé.....	77
2.2.	Entreprise 2 : .....	81
2.2.1.	Alexis : manager.....	81
2.2.2.	Agnès : manager .....	85
2.2.3.	Marie : employée.....	89
2.2.4.	Séverine : employée .....	93
2.3.	Entreprise 3 : .....	96
2.3.1.	Nathalie : manager.....	96
2.3.2.	Nancy : manager.....	100
2.3.3.	Manon : employée.....	104
2.4.	Entreprise 4 : .....	108
2.4.1.	Laurent : manager.....	108

2.4.2.	Françoise : manager.....	112
2.4.3.	Jean-Pol : employé .....	116
2.5.	Entreprise 5 : .....	120
2.5.1.	France : manager .....	120
2.5.2.	Anne : manager .....	124
2.5.3.	Jenifer : employée .....	128
2.5.4.	Véronique : employée .....	131
3.	Annexe 3 : Analyses horizontales .....	135
3.1.	Entreprise 1.....	135
3.2.	Entreprise 2.....	139
3.3.	Entreprise 3.....	142
3.4.	Entreprise 4.....	144
3.5.	Entreprise 5.....	146



## INTRODUCTION

Le télétravail, pratique si courante à l'heure actuelle et pourtant encore peu répandue il y a trois ans en Belgique. Trois ans, c'est le nombre d'années qui se sont écoulées depuis l'arrivée du Covid-19 dans notre pays. Cette crise et ses différents confinements ont plongé les entreprises belges, et plus largement, le monde du travail dans un contexte exceptionnel mêlant mesures sanitaires et confinements. Dès lors, le télétravail s'est imposé comme pratique obligatoire impactant sur son passage bon nombre d'éléments. L'impact sur le monde du travail a été stupéfiant. Cette situation sans pareil n'a pas été sans conséquence et notamment, pour les managers. Ces derniers ont dû gérer leurs équipes à distance, tout en maintenant résultats et ordre. Alors trois ans après cette crise, quelles sont les traces de ce passage forcé par la pratique sur les rôles des managers ?

Cette recherche sur le télétravail au sein d'entreprises belges, et plus particulièrement en période de Covid-19, a pour objectif de répondre à la question suivante : quel est l'impact sur les rôles des managers à court et à long terme ? En d'autres termes, quelles sont les conséquences de cette situation sur les fonctions qu'assurent ces responsables d'équipes au quotidien. La théorie, encore fort récente à ce sujet, met en avant certaines tendances post crise concernant ces rôles ainsi que l'impact général de la crise sanitaire sur le monde du travail. Cette étude nous permettra, dès lors, d'apporter des réponses à des problématiques encore fraîches.

Pour mener à bien cette étude, nous procéderons selon les étapes suivantes : la revue de littérature, la méthodologie, l'analyse, la discussion et les recommandations.

Dans un premier temps, la revue de littérature présentera les différents concepts abordés par des auteurs. Cette revue sera scindée en plusieurs parties relatives à nos sujets : le télétravail, les rôles des managers, la crise du Covid-19. La conclusion de la littérature nous permettra de d'avancer des questions auxquelles la théorie n'apporte pas encore de réponse. Ces questions constitueront les hypothèses de notre travail.

Dans un second temps, nous aborderons la partie empirique de ce mémoire. Nous verrons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche. Nous pourrons prendre conscience de la méthode de recherche qualitative mise en place, des entretiens semi-directifs mais également des entreprises basées en Belgique et des intervenants qui y ont participé.

L'étape d'analyse nous présentera les informations résultantes de l'analyse des discours de nos intervenants.

Par la suite, nous discuterons de ces résultats en les mettant en relation avec la théorie évoquée dans la revue de littérature. Cette comparaison nous permettra d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses précédemment établies dans le contexte de la recherche. Dans cette partie, nous pourrons également discuter des limites qui peuvent subsister et, éventuellement, biaiser nos résultats.

Nous concluons cette recherche avec l'émission de différentes recommandations à destination des managers et entreprises. Ces préconisations seront faites relativement aux résultats découlant de cette étude.

# REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature met en lumière les trois concepts principaux de cette étude, à savoir le télétravail, les rôles des managers et la crise du Covid-19. L'analyse de ces trois axes a pour objectif de contextualiser l'étude menée et d'en tirer les informations utiles. Chaque axe sera étudié sur base des ouvrages déjà réalisés à leur sujet, tout en mettant l'accent sur l'influence commune des uns et des autres.

## 1. Le télétravail

### 1.1. Définition

Le télétravail est défini de plusieurs façons mais les nombreuses définitions s'accordent sur un même fondement qui est la notion du travail à distance.

Dans le dictionnaire Le Robert (s. d.), le télétravail est défini comme « une activité professionnelle exercée à distance (d'une entreprise), grâce aux outils de télécommunication ».

Taskin (2021), Docteur en sciences économiques et de gestion et auteur de nombreux ouvrages relatifs au télétravail, décrit cette pratique comme étant « l'exercice, en tout ou en partie, à distance, d'une activité professionnelle au moyen de technologies de l'information et de la communication (TIC) ».

Dans un cadre plus légal, le télétravail se définit comme « 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 » (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s. d.)

En d'autres termes, il s'agit d'une pratique permettant aux travailleurs d'effectuer leur charge de travail dans un endroit distinct de leur lieu de travail habituel. Le télétravail étant généralement pratiqué depuis le domicile, il peut également avoir lieu dans des espaces de travail partagés tels que les co-working, ou bien encore dans des espaces publics.

Si nous rencontrons autant de définitions, c'est que cette pratique, si courante de nos jours, existe depuis plus de 50 ans et a évolué au fil du temps. Apparue dans les années 70, la pratique du télétravail a été mise en place en réponse à un besoin de délocalisation de l'emploi. L'objectif premier était ainsi de permettre aux collaborateurs de travailler depuis un lieu de leur choix tout en offrant aux entreprises la possibilité d'élargir les zones de recrutement (Taskin, 2021). Initialement novateur pour l'utilisation des nouvelles technologies à distance, le télétravail s'est, par la suite, développé pour devenir un réel outil de flexibilité pour les entreprises dans les années 90. Cependant, au début du siècle, la pratique du télétravail était encore majoritairement réservée aux hommes, souvent qualifiés et en lien avec le monde des technologies de l'information (Taskin & Vendramin, 2004). Depuis lors, la pratique s'est répandue et démocratisée à toutes sortes de travailleurs et d'entreprises.

Bien que les définitions s'accordent sur la description de la pratique, il est important de distinguer les deux types de télétravail qui peuvent être pratiqués : le télétravail structurel et le télétravail occasionnel, qui se distinguent selon la récurrence de la pratique. En effet, le SPF

Emploi, Travail et Concertation sociale présente les deux variantes de télétravail et nous indique que le télétravail est dit structurel lorsqu'il s'agit d'une pratique régulière et instaurée dans les mœurs des entreprises au travers de convention. Autrement dit, lorsque le télétravail devient un mode d'organisation classique dans l'entreprise et est pratiqué par un certain nombre de travailleurs. Le télétravail est dit occasionnel lorsqu'il trouve son intérêt dans des situations particulières et qu'il peut être considéré, dans certains cas, comme un avantage exceptionnellement accordé aux travailleurs (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.).

De surcroît, la pratique du télétravail est diverse bien au-delà de sa répétition, et dépend de nombreux facteurs, notamment en lien avec l'entreprise, le contexte et le grade du travailleur. Un des éléments qui définit également le télétravail est la limite d'application de cette pratique (Taskin & Vendramin, 2004). En effet, cette forme d'organisation est unique et requiert des prédispositions, tant de la part du travailleur que du travail en lui-même. Ainsi, le télétravail ne peut être adapté à tous les secteurs et tous les postes. En 2020, seuls 37% des emplois étaient considérés comme télétravaillables (Eurofond & NBER, 2020).

## 1.2. Cadre légal

La pratique du télétravail étant, depuis quelques années, un mode d'organisation pour les entreprises belges, il y a eu lieu de protéger les travailleurs qui la sollicitent mais aussi les entreprises qui la proposent. Aussi, nous pouvons nous référer à différentes lois rédigées aux prémices de la pratique en Belgique.

La loi la plus ancienne, mentionnant le travail en dehors du site de l'entreprise, est la loi du 3 juillet 1978, relative aux contrats de travail. Cette loi évoque notamment les contrats de travail à domicile, ceux-ci sont assez spécifiques considérant le caractère permanent et principal de l'exécution autonome du travail à distance.

Le télétravail s'étant popularisé par la suite au sein des entreprises, d'autres lois ont été éditées pour instaurer un cadre autour de cette pratique. Nous pouvons, dès lors, distinguer des lois relatives au télétravail structurel mais également au télétravail occasionnel.

Le télétravail structurel est régi par la Convention Collective de Travail n° 85 du 9 novembre 2005 modifiée par la CCT n°85 bis du 27 février 2008. Cette convention porte sur différents éléments, notamment le caractère volontaire du télétravail, l'établissement d'une convention entre les travailleurs et les entreprises, la rédaction d'un avenant au contrat de travail et la présence de l'information dans les descriptions de poste. Cette convention permet d'établir un cadre légal pour la pratique régulière du télétravail, de manière à pouvoir protéger tant le travailleur que l'employeur.

Concernant le télétravail occasionnel, celui-ci est visé par la loi du 15 mars 2017, Chapitre 2, Section 2. A l'inverse du télétravail structurel, aucun accord écrit n'est requis dans ces situations occasionnelles ou de force majeure.

### 1.3. Modalités

Comme nous pouvons le constater, les lois relatives au télétravail sont assez larges d'interprétation laissant ainsi une certaine marge de liberté aux entreprises. Dès lors, ces dernières ont la possibilité de fixer elles-mêmes les principales modalités de la pratique du télétravail pour leurs télétravailleurs. Selon plusieurs auteurs, nous pouvons relever les modalités suivantes :

Premièrement, la fréquence : le télétravail est rarement pratiqué à temps plein pour des raisons évidentes d'organisation. Généralement, les entreprises proposent entre une et trois journées par semaine à distance pour leurs travailleurs, de sorte à conserver le lien au sein des équipes et la cohésion d'entreprise (Malenfer, 2022).

Deuxièmement, le lieu : le télétravail, donc l'exercice à distance du travail, peut se faire à domicile ou dans tout autre lieu choisi par le travailleur tel que des espaces de coworking ou open space. Il se peut, parfois, que l'entreprise réclame l'adresse du lieu où sera effectué le travail à distance (Ruiller et al., 2017).

Troisièmement, le temps de travail (Ollivier, 2017) : le télétravail laisse à penser à davantage de liberté ; cela dépend évidemment des organisations. Certaines entreprises proposent des horaires dits flottants, laissant ainsi la gestion du temps aux travailleurs ; tandis que d'autres imposent un horaire de connexion fixe. Relativement à cette notion d'horaires, des dérives sont courantes comme la surcharge de travail, le dépassement des heures de travail règlementaires, ou, à l'inverse, la non-productivité et l'oisiveté durant le travail à distance (Taskin & Vendramin, 2004).

Quatrièmement, le matériel : pour pouvoir effectuer ses prestations à distance, chaque travailleur doit disposer au minimum d'un ordinateur et d'une connexion internet (Delory, 2021). Certaines entreprises fournissent le matériel nécessaire et/ou participent financièrement à leurs coûts.

### 1.4. Avantages

La pratique du télétravail au sein des entreprises est de plus en plus répandue et pour cause, les avantages perçus sont nombreux. Tant les employeurs que les travailleurs trouvent des atouts à cette organisation du travail à distance. Nous listerons les principaux ci-dessous :

Concernant les travailleurs : en prestant depuis leur domicile, ceux-ci bénéficient d'une meilleure qualité de vie. En effet, le télétravail offre flexibilité et liberté. Les travailleurs peuvent ainsi concilier plus aisément leur vie privée et leur vie professionnelle, en effectuant, par exemple, certaines tâches ménagères sur leur temps de midi (Taskin & Vendramin, 2004). La flexibilité provient ainsi des horaires, souvent plus souples et modulables. De surcroît, le gain du temps est indéniable : les trajets épargnés sont des heures de gagnées dont les travailleurs peuvent profiter (Taskin, 2021).

Cette pratique améliore également le travail sur le long terme de diverses façons. En coupant la monotonie des bureaux, cela permet au travailleur de s'échapper du stress quotidien et de profiter d'une meilleure atmosphère de travail. Le télétravail est de fait qualifié comme un outil pour lutter contre le burn-out (Delory, 2021).

L'accentuation des avantages tirés est pour ainsi dire proportionnelle à la popularité grandissante du télétravail. Ollivier (2017), sociologue, argumente dans ce sens en citant « Il y a un réel engouement chez les jeunes générations qui, d'ailleurs, en font un critère de sélection des entreprises ».

Du côté des entreprises, ces dernières peuvent trouver, elles aussi, de nombreux bénéfices à cette pratique.

Dans un premier temps, le télétravail permet aux entreprises de diminuer le nombre de travailleurs sur place. Progressivement, ces entreprises peuvent passer vers de nouvelles formes d'organisation au sein des bureaux tels que les espaces de travail partagés (open space). Et, à terme, cela peut mener à une diminution des besoins en espaces de travail et, inéluctablement, à une économie sur les coûts immobiliers et de fonctionnement (Peretti, 2020).

Le télétravail est également une pratique qui améliore l'image de l'entreprise. Le télétravail étant un mode d'organisation à part entière, il renvoie une vision innovante et moderne de la société (Taskin, 2021). Le télétravail ainsi instauré dans les mœurs des sociétés, peut impacter la culture d'entreprise et se tourner vers de nouvelles valeurs comme la confiance, l'autonomie et la responsabilité (Jemine, 2017).

Toutefois, certains avantages présentés par divers auteurs restent hypothétiques, notamment la productivité. En effet, pour certains, le télétravail pousse à la concentration et à l'efficacité, menant ainsi à un gain de productivité (Ollivier, 2017). Réel atout pour les entreprises, cette plus-value reste cependant réfutée par d'autres. Il est d'ailleurs soulevé que la notion de régularité empièterait sur cet avantage : « Dans une situation où la pratique du télétravail s'intensifie... ces gains en matière de productivité ... deviennent davantage hypothétiques. » (Taskin, 2021)

### 1.5. Inconvénients

Bien qu'au premier abord, la pratique du télétravail semble idéale pour chacune des deux parties, il existe également des inconvénients divers à cette dernière.

Ainsi, dans la pratique du télétravail, la notion de distance est un des principaux inconvénients et peut engendrer des désagréments multiples aux travailleurs. Ceux-ci se voient écartés de leur entreprise, de leurs collègues et donc des liens sociaux qu'ils entretiennent sur leur lieu de travail. Cette situation peut, à terme, entraîner un sentiment d'isolement, des problèmes de communication et d'organisation ou bien encore, de la démotivation. Cet inconvénient est avancé par plusieurs auteurs notamment, Delory (2021) et Taskin (2021).

Un autre désagrément du télétravail ressenti par les travailleurs est son impact sur la charge de travail. Parfois inconsciemment, le travail s'intensifie, les horaires s'élargissent et la pression prend le pas. Cette situation peut émaner de l'entreprise directement ou bien des travailleurs, eux-mêmes, qui se dévouent davantage à leurs tâches (Taskin & Vendramin, 2004).

D'autres inconvénients peuvent découler de cette pratique et sont parfois liés au profil des travailleurs. Il est donc important d'encadrer et de réorganiser le télétravail en tant que mode de fonctionnement à part entière, de sorte à éviter les dérives (Merlet & Poussing, 2020).

Les entreprises, quant à elles, ressentent les effets négatifs du télétravail sur des aspects plus pragmatiques du travail. En effet, la délocalisation du travail mène à divers surcoûts comme la mise à disposition de matériel, l'investissement dans les systèmes informatiques, l'informatisation des données, la maintenance ou bien encore le défraiement des travailleurs (Taskin, 2021).

De plus, la gestion à distance engendre une perte de visuel entre managers et travailleurs. Cette perte de lien physique peut, selon l'entreprise et le modèle de management installé, engendrer des problèmes de contrôle, de communication et d'intégration. Delory (2021) parle, dès lors, de problèmes de management et un manque d'engagement des travailleurs. Les managers doivent alors redoubler d'efforts et s'adapter pour développer de nouvelles façons de travailler.

Pour terminer, un risque spécifique à certaines entreprises est l'externalisation des données. En mettant à disposition des travailleurs, depuis n'importe quel lieu, des données confidentielles ou non, les entreprises s'exposent à des risques d'insécurité informatique comme des piratages, vols de données ou autres (Delory, 2021).

## 2. Les rôles des managers

### 2.1. Définition

Les rôles managériaux, ou plus communément, les fonctions des managers, sont difficilement définissables considérant les différents sens qu'ils peuvent évoquer aux travailleurs. Pour remettre en contexte ces rôles, nous allons d'abord nous pencher sur la personne qui les endosse : le manager. Un manager est défini comme un « spécialiste du management » (Larousse, s. d.) ; le management lui-même défini comme représentant « des techniques d'organisation et de gestion des entreprises » (Le Robert, s. d.). En d'autres mots, le manager est donc une personne qui applique, au sein d'une entreprise, des techniques de gestion et d'organisation et ce, auprès d'une équipe.

Le terme « manager » n'est pas toujours utilisé pour les postes qu'occupent ces personnes. Ce terme varie dans chaque entreprise et ces employés peuvent être identifiés comme responsables, chefs d'équipe, cadres ou même « seniors » (Rioual, 2019). Qu'importe le terme employé, le manager est souvent un travailleur expérimenté qui partage son expertise avec l'équipe dont il est en charge et la mène vers des objectifs précis (Delory, 2021).

Dans cette recherche, nous nous focaliserons sur les rôles managériaux, c'est-à-dire, les positions que tiennent ces managers auprès de leurs équipes et comment sont-ils perçus par ces dernières. Un manager se doit d'être polyvalent, de sorte à effectuer le travail qui lui est dévolu mais aussi à gérer une équipe au quotidien. Ces rôles managériaux fluctuent en fonction des entreprises, du management qui y est instauré, des objectifs du manager, du contexte dans lequel ce dernier exerce, etc.

Lister l'entièreté de ces rôles n'est pas aisé et la liste n'en serait pas exhaustive. Cependant, nous pouvons distinguer des rôles davantage centrés sur la gestion et, à l'inverse, des rôles plus relationnels. La société met régulièrement en avant des rôles clés qu'un manager doit être capable d'endosser pour mener à bien ses missions. Les fonctions récurrentes sont notamment le leadership, la diffusion d'information (Mintzberg, 2006) mais aussi l'organisation, la prise de décision et le contrôle (Stern & Schoettl, 2019). Toutefois, depuis quelques années, les fonctions plus relationnelles ont davantage d'importance. L'accompagnement,

l'encouragement, la collaboration et l'écoute, sont notamment des casquettes que les managers peuvent porter face à leurs travailleurs, de sorte à créer du lien et instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe. Mouveau (2018), auteur du livre « Manager 5.0. », qualifie même les managers de coach, tant sur le plan comportemental, situationnel, émotionnel et relationnel.

En effet, ces rôles managériaux sont en constante évolution pour s'accorder avec la modernisation du travail et les nouveautés en matière de management (Benedetto-Meyer et al., 2021). Les entreprises favorisent davantage la confiance, la transparence et l'autonomie plutôt que la figure de contrôle et de pouvoir que les managers d'antan représentaient. Les pratiques de management sont souvent influencées par les modes et tendances, les managers adaptent ainsi régulièrement leurs rôles en fonction des idées préconçues et des nouvelles formes de management (Peretti, 2020).

Cependant, et même si certaines sources affirment une évolution évidente des rôles des managers vers plus de souplesse et d'ouverture, d'autres sources nous prouvent le contraire. En effet, il est constaté que les méthodes de management traditionnelles sont encore les plus couramment pratiquées à l'heure actuelle. Nous pouvons lire que ce type de management « se caractérise par une structure hiérarchique claire et souvent pyramidale avec des décisions prises par des tops managers, des conditions de travail figées (horaires, temps de présence...), une séparation stricte de la vie professionnelle et de la vie privée, des locaux et une ambiance « professionnels » plutôt austères, des objectifs ne prenant que peu en compte l'humain ainsi qu'une rémunération classique sous forme de salaire et de primes » (« Passer du management traditionnel au management à la cool », 2022). Ce type de management induit, dès lors, des rôles archaïques tenus par les managers et contredit cette évolution.

## 2.2. Modalités

Les rôles tenus par les managers sont nombreux et découlent, parfois, des modes de management mis en place dans l'entreprise. Plusieurs types de management sont à dénombrer et mettent en avant des styles de fonctionnement bien différents tels des lignes de conduite. Likert (1967), un psychologue américain, a étudié et défini des modes de management en quatre catégories : le management directif, le management participatif, le management délégitif et le management persuasif. Bien que management et rôle du manager soient deux concepts à part entière, le manager endosse des fonctions en accord avec son idéologie du management ou en accord avec ce que sa direction lui impose et donc se rattache, indirectement, à un mode de management (Granger, 2023). Les rôles tenus prennent donc davantage d'importance en fonction du mode dans lequel se trouve le manager. Dans un management directif, il y aura davantage de contrôle. Tandis que dans un management participatif, il y aura plus de communication et de confiance (Likert, 1967). En définitive, ces rôles, très variés, s'accordent avec l'esprit et la culture d'entreprise qui sont inculqués.

Comme évoqué, ce sont des rôles assez vastes et pouvant évoluer rapidement en fonction de nombreux facteurs. Un changement de direction dans l'entreprise, un nouveau mode de management, une modernisation des processus ou des mentalités, ... nombreuses sont les raisons des changements managériaux. Les managers doivent, dès lors, se montrer polyvalents et ouverts aux changements. Formés ou non, les managers doivent, de par leur statut, endosser ces rôles et les adapter si nécessaire. Delavallée (2006) affirme ceci : « ...chaque style [de management] est plus ou moins adapté à un contexte particulier, aucun n'est meilleur dans l'absolu ; le manager idéal devient alors celui capable de changer de style au gré des situations »

La formation, c'est justement le point d'accroche dans les entreprises. Des collaborateurs peuvent se voir promus au poste de manager pour leur ancienneté, leurs compétences, leurs résultats, sur base d'évaluation ou bien d'autres critères. Il est rare que les personnes occupant ces fonctions managériales disposent, d'emblée, des qualifications requises pour gérer une équipe. Les entreprises peuvent alors mettre en place des formations et accompagnement. Toutefois il est nécessaire de présenter quelques prédispositions pour devenir un manager. Nous pouvons parler d'un cheminement pour devenir manager, c'est l'expérience et le développement de connaissances et compétences qui forment le manager. (Delavallée, 2006)

### 2.3. Les rôles à distance

Traditionnellement, les managers ont pour habitude d'exercer leurs fonctions au sein même des entreprises et d'être ainsi en contact direct et physique avec leur équipe. Cette proximité favorise les échanges, les relations et l'organisation du travail. Lorsque la pratique du télétravail entre en jeu, une distance physique s'installe et entrave alors les capacités du manager à mettre en œuvre ses actions. En effet, la façon de travailler diffère et le transfert d'informations se fait à distance. Les managers font ainsi face à un nouveau challenge dans la gestion de leurs équipes. Ceux-ci doivent, de fait, continuer à faire fonctionner leur organisation, à atteindre leurs objectifs et sont donc parfois contraints d'adapter leurs rôles (Taskin & Vendramin, 2004).

Les adapter, oui mais pourquoi ? La distance est l'élément principal causant des changements dans une organisation à distance. En effet, l'isolement et le manque de contacts visuels au sein d'une équipe peuvent entraîner de nombreuses conséquences, comme une perte d'implication dans le travail, une dynamique de groupe en baisse (Taskin, 2021). Pour contrer cela, les managers sont, bien souvent, amenés à promouvoir des valeurs telles que l'autonomie. Le coaching, la responsabilisation et le développement de compétences personnelles deviennent alors des atouts majeurs pour gérer une équipe à distance (Taskin & Vendramin, 2004).

Communément, le télétravail force une vision moderne des fonctions d'un manager, celui-ci doit faire preuve d'une ouverture d'esprit à de nouvelles façons de gérer ses équipes en leur accordant plus de liberté (Diard & Hachard, 2021) et en installant transparence, échange et respect (Mouveau, 2018).

Lorsque nous consultons les ouvrages sur les rôles tenus à distance, le contrôle est un élément omniprésent. Comment contrôler ses travailleurs à distance ? Nous prenons alors conscience que cette distance peut entraver, de fait, le rôle de contrôleur mais aussi toutes autres fonctions du manager.

Comme précédemment mentionné, le télétravail entraîne la perte de repères visuels, les managers n'ont plus la possibilité de contrôler de visu leurs travailleurs, de vérifier leurs heures de prestation. Ils perdent également une part de leur autorité, les travailleurs ne se sentent plus soumis à cette présence physique et gagnent une certaine liberté grâce à la distance (Meyer et al., 2022). Ainsi, Malenfer (2022) souligne « Le télétravail impose une organisation qui ne peut plus s'appuyer sur le contrôle du temps de présence (temps au travail) et nécessite une évolution de la relation managériale vers plus de confiance ».



La notion de confiance est souvent confrontée à celle du contrôle. Un manager doit-il choisir entre la confiance et le contrôle dans le cadre du télétravail ? Cette question reste controversée et propre à chaque entreprise mais les auteurs s'accordent, communément, pour affirmer que la confiance est primordiale pour la mise en place du télétravail. Diard et Hachard (2021) précisent que si un manager n'accorde pas sa confiance à son collaborateur, le télétravail ne lui sera pas autorisé.

Outre la perte éventuelle de contrôle, c'est tout un écosystème qui est remis en question avec le travail à distance. Les rencontres, les échanges formels et informels, les conseils, toutes ces choses qui, virtuellement n'ont pas la même force, enraient cette gestion d'équipe. Dès lors, il est important d'adapter le travail et l'organisation l'entourant pour conserver une gestion adaptée à cette pratique (Benedetto-Meyer et al., 2021). Les managers doivent développer de nouvelles compétences, revêtir de nouvelles casquettes pour maintenir leurs équipes en ligne ; la théorie va même jusqu'à parler de *e-leadership* (Ruiller et al., 2017).

Généralement et dans l'hypothèse du télétravail, les managers évoluent vers de nouveaux rôles, vers une gestion participative et collaborative (Mouveau, 2018). Ils deviennent le rouage de l'équipe et doivent conserver le contact et la communication en mettant en place un réseau de travail. Ils deviennent également des animateurs et des pédagogues pour faire circuler les informations et soutenir leurs travailleurs (D'Esdra, 2021). Formés ou non, les managers doivent être prêts à accepter le changement, à s'ouvrir à d'autres méthodes et à adapter leurs fonctions pour assurer la réussite du télétravail mis en place.

#### 2.4. Avantages

Le sentiment de pouvoir, de responsabilité, porter le titre de chef tout simplement ? Difficile de donner des avantages aux rôles managériaux. Pour rester en accord sur la direction de cette étude, nous nous pencherons davantage sur les bénéfices apportés par le télétravail à ces rôles. Considérant que la mise à distance du travail a engendré des évolutions positives pour les managers et les fonctions qu'ils assurent.

Le télétravail a forcé les managers à s'adapter et intégrer les outils informatiques dans leur gestion quotidienne. Actuellement, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) est indispensable pour une entreprise. Depuis les années 2000, la popularité grandissante du télétravail a permis à de nombreux employeurs de passer ce cap (Malenfer, 2021). De plus, les progrès en technologie sont récurrents et peuvent jouer un rôle dans l'évolution des fonctions des managers et dans le management plus généralement (Jemine, 2019). En effet, les managers disposent dorénavant d'un panel d'outils informatiques pour soutenir des rôles comme l'encadrement et la surveillance d'équipes.

D'autre part, cette mise à distance a permis de repenser les relations au travail. Bien que cette vision ne soit pas unanime, Ruiller et al. (2017) relèvent que le télétravail induit la confiance et l'autonomie dans une équipe ce qui donne lieu à un bien être des travailleurs et une meilleure ambiance au travail. La combinaison des rôles à distance, des outils informatiques et d'un nouvel état d'esprit peut permettre également au manager plus de légèreté dans l'exécution de ses fonctions.

L'instauration du télétravail dans certaines entreprises est également un facteur de changement. Réel tournant dans le management mis en place, la pratique peut ouvrir l'esprit des managers classiques à de nouvelles techniques de management et faire évoluer les processus. Ces avancées numériques dans le monde du travail poussent les auteurs à mentionner le terme de « révolution de l'art du management » (Jemine, 2019).

## 2.5. Inconvénients

Toutefois, l'évolution des rôles managériaux à distance peut comporter des facettes plus négatives.

Comme évoqué précédemment, le contrôle est remis en cause avec la distance (Malenfer, 2021). Toutefois, le manager doit pouvoir maintenir son équipe et les résultats attendus et ce, d'une nouvelle manière. Les managers se basant sur des méthodes classiques de management sont alors obligés de se tourner vers de nouvelles approches (Taskin & Vendramin, 2004). Ils doivent également faire face à d'autres inconvénients remettant en doute leur position comme la moindre reconnaissance de leur autorité (Ollivier, 2017).

De surcroît, il existe un réel risque de rupture de cohérence, de désintérêt de la part des travailleurs. Si le manager ne prend pas en compte la dimension d'isolement dans le télétravail et qu'il ne joue pas pleinement son rôle, l'équipe peut perdre sa cohésion et sa dynamique de groupe mais aussi sa performance (Merlet & Poussing, 2020).

En résumé, le revers de la médaille de l'exercice des rôles managériaux à distance est la nécessité du changement de vision, si ce n'est déjà le cas. Ce qui, en réalité, représente une des facultés essentielles du manager : savoir s'adapter et maîtriser les changements. Il s'agit ainsi d'un travail de développement personnel des compétences pour pouvoir conserver la dynamique de travail et ce, même à distance (Ruiller et al., 2017).

## 3. La crise du Covid-19

### 3.1. Définition

Le Covid-19 est défini comme « une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2, ou plus simplement le coronavirus » (World Health Organization : WHO, 2020). Cette maladie est arrivée en Europe au début de l'année 2020 et s'est rapidement transformée en pandémie mondiale plongeant ainsi le monde entier dans un état d'urgence médicale extrême, accompagné de nombreuses mesures sanitaires et de multiples confinements (Wikipédia, 2022). En effet, l'isolement à domicile de la population a été mis en place dans l'objectif de restreindre la propagation du virus et de limiter les risques sanitaires. Cette obligation a contraint la majeure partie de la population à réduire ses déplacements, notamment vers le lieu de travail. En effet, le télétravail a été propulsé sur les devants de la scène en tant que pratique d'organisation. Cette pratique s'est répandue aussi rapidement que le virus et a été mise en place, voire forcée, dans de nombreuses entreprises (Rachedi, 2022) et ce, principalement sans délai ou préparation.

Cette arrivée soudaine du télétravail dans la vie des travailleurs a été un chamboulement pour ces derniers, comme pour de nombreuses entreprises, contraintes de mettre en place cette pratique pour poursuivre et maintenir leurs activités (Lederlin, 2020). Cependant, le télétravail n'a pas pu s'appliquer à tous les secteurs comme des métiers médicaux ou plus techniques, à titre d'exemple (Taskin & Vendramin, 2004).

De fait, en 2020, des statistiques ont estimé que 37% des emplois étaient télétravaillables (Eurofound, septembre 2020 & NBER, avril 2020). Cependant, des études précédentes ont rapporté que d'ici 2030, 50% des emplois seront télétravaillables (Ollivier, 2017). Bien que non applicable à toutes les fonctions, la pratique du télétravail a fait un réel bond en avant avec l'arrivée des confinements successifs et a pratiquement doublé. Une étude du SPF Mobilité et transports relevait que 17% de la population active occupée belge pratiquaient le télétravail durant l'année 2018 (« Télétravail : croissance et conséquences », s. d.). Mais avec la crise du Covid-19, ce même chiffre est estimé entre 40 à 62% en 2020 (SPF Mobilité, 2020 & SD Worx, 2020). Ces chiffres tendent à prouver que les confinements dus au Covid-19 ont, en quelque sorte, démocratisé la pratique du télétravail, d'ordinaire réservée à des fonctions supérieures ou présente dans des entreprises présentant une culture assez moderne.

Cette crise et son impact ont mené à de grandes inégalités dans le monde du travail. Comme mentionné précédemment, toutes les fonctions ne peuvent pas être pratiquées depuis le domicile du travailleur (Taskin & Vendramin, 2004). Cette différence s'est fortement assimilée aux catégories sociales ; les ouvriers ont dû continuer à se rendre sur leur lieu de travail ou émarger au chômage, tandis que les employés ont pu travailler à domicile. La crise du Covid-19, entraînant des conditions de travail inéquitables, a ainsi déclenché une crise sur le marché du travail (Lambert et al., 2020).

Trois années se sont écoulées depuis le premier confinement et pourtant le mot « Covid » fait toujours partie de notre vocabulaire quotidien. Bien que la crise sanitaire en tant que telle soit derrière nous, les conséquences du Covid-19 sont bien présentes comme notamment, la démocratisation de la pratique du télétravail.

### 3.2. Cadre légal

Durant la crise du Covid-19, de nombreux changements ont eu lieu et notamment au niveau légal : des lois et règlements ont été arrêtés et mis en place, temporairement ou non. Les plus populaires sont, bien entendu, les mesures sanitaires concernant le port du masque, les sorties autorisées, les conseils de prévention... mais également des changements relatifs au monde du travail, et plus particulièrement concernant le télétravail.

Durant la crise, les entreprises ont dû suivre les obligations gouvernementales quant aux fonctions autorisées, ou non, à se rendre sur place mais aussi, entre autres, le nombre de personnes autorisées au sein d'un même bâtiment. Le SPF Emploi se chargeait de mettre à jour régulièrement les règles en vigueur en fonction de l'évolution de la pandémie (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s. d.). Ces règles, propres au contexte de pandémie, ont été abandonnées une fois la crise sous contrôle.

Toutefois, cette crise a laissé place au télétravail dans les organisations et a créé un engouement autour de cette pratique peu règlementée jusque-là. Pour régir ce télétravail grandissant au sein des entreprises, la Convention Collective de Travail n°149 du 26 janvier 2021 a été mise en place. Convention provisoire pour l'année 2021, celle-ci a permis de mettre un cadre de référence officiel pour le télétravail obligatoire ou recommandé par les autorités publiques durant la crise du Covid-19, et ceci pour les entreprises ne disposant pas encore de cadre légal pour cette pratique. La mise à disposition des outils, l'exercice du contrôle, les droits ou encore le bien-être des travailleurs ont été abordés dans cette convention.

A l'heure actuelle, les réglementations émises durant ce contexte ne sont plus d'application.

### 3.3. Avantages

Entendons-nous bien, la crise sanitaire du Covid-19 a été tragique pour les populations et a plongé le monde entier dans une situation anxieuse. Toutefois pour continuer dans la même optique, nous allons aborder les avantages, non pas de la crise en elle-même, mais bien des avantages qui ont pu être retirés de cette crise. En d'autres termes, qu'est-ce la crise du Covid-19 a apporté de bénéfique. Dans notre étude, nous centrerons ces apports bénéfiques relatifs au monde du travail et du télétravail, de fait.

Dans l'ensemble, les articles tentent à prouver que la crise du Covid-19 a été bénéfique pour l'usage du télétravail. Peu répandue comme pratique, la crise du Covid-19 a forcé les entreprises à avoir recours au télétravail et à en faire bénéficier leurs travailleurs de sorte à continuer leurs activités (Lederlin, 2020). Taskin évoque dans une interview que ce télétravail de crise peut prouver que cette pratique est un mode d'organisation tout à fait envisageable pour de nombreux secteurs et entreprises (UCLouvain, s. d.).

Le Covid-19 a également poussé les entreprises à se réinventer elles et leurs manières de procéder. Des nouveaux modes de gestion sont apparus pour permettre aux managers de jongler entre le présentiel et le virtuel, pour apporter plus de flexibilité aux équipes et aux entreprises. Frimousse et Peretti (2020) considèrent cette crise comme un catalyseur dans le processus, déjà engagé, des changements managériaux.

Enfin et comme déjà évoqué, la mise à distance forcée a entraîné des avancées technologiques (Jemine, 2019) : de nombreux outils se sont développés pour accompagner au mieux les travailleurs et leur permettre d'effectuer pleinement leur travail à distance.

### 3.4. Inconvénients

Malgré des atouts positifs apportés par la crise du Covid-19, celle-ci a également impacté négativement le monde du travail.

Les différents confinements et le travail à distance ont mené à un isolement non négligeable des personnes, une rupture des liens professionnels mais aussi privés (D'Esdra, 2021). Les travailleurs ont dû faire face à une certaine solitude, un manque de communication et des relations affectées (Lambert et al., 2020).

De surcroît, l'équilibre vie privée et vie professionnelle a pu être difficile à gérer. Une nouvelle façon de travailler, des responsabilités, des enfants omniprésents, un ménage, sans parler du climat anxieux face à cette pandémie. Des études prouvent que tous ces éléments ont conduit à une augmentation de la charge mentale pour certaines personnes, et davantage pour les femmes (Fernandez Lopez & Schonard, 2022).

Un dernier point, assez controversé, est la productivité durant ces différents confinements. Certaines études mettent en évidence une baisse considérable de productivité lorsque la pratique du télétravail s'accroît : de 20% à 30% (Morikawa, 2020 ; Bloom 2020). Tandis que d'autres études, précédentes à la crise du Covid-19, prouvent le contraire avec une hausse de 13% de productivité, dû à une hypothétique augmentation du temps de travail (Bloom et al., 2015). Dans tous les cas, cette productivité est fonction de beaucoup de facteurs comme, notamment, le lieu de travail (Merlet & Poussing, 2020) ; la présence d'enfants au sein du domicile pendant

les périodes de télétravail peut entraîner un manque de concentration dans les tâches professionnelles.

Ces impacts sont, évidemment, propres à chaque personne et chaque caractère. Certains travailleurs ont très bien vécu cette situation et ce changement dans leur travail, tandis que d'autres n'ont pas réussi à s'adapter ou ont ressenti un profond désarroi.

#### 4. Conclusion de littérature et hypothèses

Au terme de cette littérature, nous disposons de nombreuses informations concernant nos différents sujets : le télétravail, les rôles des managers et la crise du Covid-19. Pour rappel, cette étude sur la pratique du télétravail en Belgique, accrue pendant la crise du Covid-19, a pour objectif de mettre en lumière les éventuels changements remarqués dans les rôles tenus pas les managers et ce, à court et à long terme. Ci-dessous, les points importants que nous pouvons relevés de cette précédente contextualisation.

Premièrement, le télétravail est une pratique avec de nombreux avantages tant pour l'employeur que le travailleur. De plus en plus populaire, le travail à distance a longtemps été informel avant de se démocratiser à davantage de fonctions. A l'heure actuelle, cette pratique prend son envol principalement avec l'arrivée en 2020 du Covid-19 mais porte des conséquences sur l'organisation du travail.

Les rôles des managers sont, quant à eux, les fonctions remplies par le gestionnaire d'équipe. Ces rôles sont souvent propres à la personne et dépendants de nombreux facteurs (entreprise, caractère, secteur d'activité...). En pratiquant le télétravail, les managers se retrouvent dans des situations difficiles, parfois inédites, à devoir gérer leurs équipes à distance. Les managers sont alors poussés à revoir leurs rôles, les faire évoluer et s'ouvrir à des nouvelles méthodes de gestion et d'organisation.

Enfin, la crise du Covid-19 a bouleversé le monde dans de nombreux domaines et notamment dans le monde du travail. Forcés à rester à leur domicile, des travailleurs ont dû pratiquer le télétravail ce qui, pour certains, était une pratique jusqu'à-là inconnue. Les impacts au sortir de cette crise sont divers mais principalement, le télétravail est resté ancré dans les usages des entreprises. Confinement, relation, télétravail, isolement, individualisme, nombreux sont les mots qui caractérisent les changements mais surtout « évolution », car le Covid-19 a fait évoluer les choses, c'est indéniable.

Trois ans après le début de la crise du Covid-19, le télétravail est donc toujours pratiqué et même davantage qu'avant la crise. Lorsque nous interrogeons les ouvrages sur la situation post-Covid, les informations disponibles relatives à nos sujets étudiés restent limitées et avec peu de recul.

Certains auteurs estiment que cette crise a entraîné de nombreux changements profonds concernant le travail (Malenfer, 2021). Autrefois peu populaire, certains travailleurs ont exprimé la volonté de conserver et de développer le télétravail depuis qu'ils ont expérimenté cette pratique (D'Esdra, 2021). Toutefois, D'Esdra (2021) met également en avant que, malgré ce sentiment positif, certains freins, déjà présents avant la crise, sont toujours existants. Autrement dit, les travailleurs seraient davantage enclins à maintenir cette pratique mais conserveraient toutefois les mêmes aprioris.

Une étude réalisée en 2021 de BDO Belgium (2021) a évalué à 84% la part de population qui souhaiterait télétravailler deux jours ou plus par semaine. Ces chiffres tendent à prouver les propos de Taskin (2021) : « les travailleurs souhaitent télétravailler davantage demain, afin de réduire leurs temps de déplacement et de jouir d'une flexibilité accrue dans leur organisation professionnelle et privée ».

De son côté, le SPF Mobilité et Transports (2023) a avancé des études montrant que 32% des répondants pratiquaient encore le télétravail à raison de 1 jour par semaine minimum en juillet 2022, soit plus de deux ans après le premier confinement belge. Ce chiffre, mis en comparaison avec le pourcentage de télétravailleurs avant la crise, 17% en 2018, prouve que le télétravail s'est, depuis lors, inscrit comme pratique courante dans les entreprises (SPF Emploi, 2018 ; BeMob, 2022).

Les répercussions à venir sur les rôles tenus par les managers sont diverses. Malenfer (2021) met en lumière l'expérimentation de cette forme d'organisation, nouvelle pour les managers et pourtant bien implantée actuellement. Ceux-ci vont devoir, à terme, s'adapter au manque de contrôle visuel et migrer vers de nouvelles relations managériales.

Toutefois, les sources des auteurs appellent à ce que d'autres études soient réalisées pour mesurer l'effet à long terme de la crise du Covid-19 sur le télétravail en Belgique et plus particulièrement les rôles des managers.

Dans cette étude sur le télétravail en période de Covid-19, nous chercherons donc à répondre à cette question : quel est l'impact de cette situation sur les rôles des managers, à court et à long terme ?

L'intérêt de cette étude est de pouvoir aller au-delà que les sources trouvées et de pouvoir répondre à de nouvelles hypothèses concernant l'après Covid-19. Nous allons pouvoir ainsi faire le bilan des conséquences, plus de trois ans après le premier confinement. Notre recherche va ainsi se focaliser sur l'impact relatif aux fonctions des managers.

Compte tenu de ce qui a été développé précédemment, des conclusions que nous pouvons déjà tirées de la théorie et des questions qui restent en suspens, nous poserons les hypothèses suivantes :

- Trois ans après la mise en place du télétravail d'urgence, dans le cadre de la crise du Covid-19, les rôles tenus par les managers ont changé, et ce de manière persistante.
- Pour gérer une équipe à distance, les managers ont dû développer de nouvelles pratiques organisationnelles.
- La confiance est un élément nécessaire dans une relation managériale et peut entraver le bon déroulement du télétravail.
- Les entreprises, autrefois réticentes au télétravail, n'ont pas souhaité instaurer la pratique structurelle après l'expérimentation durant la crise du Covid-19.

# MÉTHODOLOGIE

## 1. Méthode de recherche

Dans le cadre de cette recherche et avec pour objectif de donner réponse à ces précédentes hypothèses, le choix de méthode de recherche s'est porté sur une étude qualitative. Ce type de méthode a permis d'aborder, en face à face, les différents concepts avec chacune des personnes interviewées, d'en extraire des informations de qualité et de pouvoir, par la suite, analyser en profondeur leur discours, leur état d'esprit et leur avis. Les hypothèses étant centrées sur une situation complexe et des rôles pas toujours évidents à percevoir, il était important pour cette recherche de pouvoir se baser sur des informations complètes. Cette méthode permet également de bénéficier de données riches pour comprendre l'histoire de chaque personne, leur situation et ainsi de déceler le fonctionnement de ce rouage et les éventuels changements. L'étude qualitative s'est donc illustrée comme étant la méthode adéquate pour cette recherche.

Pour mener à bien cette étude qualitative, le choix s'est porté sur la mise en place d'entretiens individuels semi-directifs. Nous avons, ainsi, pu échanger sur les différents thèmes avec chaque personne et ce, en suivant une trame. Les questions étaient à large spectre pour laisser parler l'interviewé et capturer les informations qui nous étaient nécessaires. L'objectif était d'orienter chaque intervenant vers les sujets et de compléter son discours avec des questions plus spécifiques si besoin. Grâce à ces entretiens, nous avons pu ajuster, à plusieurs reprises, la façon d'aborder les questions et également mettre en lumière de nouvelles hypothèses pertinentes pour la recherche.

## 2. Échantillon

Pour rappel, la recherche se focalise sur l'impact de la pratique du télétravail en situation de Covid-19 sur les rôles des managers. L'intérêt de cette étude est donc de mettre en avant les éventuels changements vécus et mis en place par les managers mais également la tendance qui se dessine dans les entreprises aujourd'hui. Pour répondre à cela, un échantillon, mixte à tout point de vue, a été construit.

Dans un premier temps, nous avons décidé de nous orienter vers plusieurs entreprises. En combinant le secteur privé et le secteur public mais aussi les entreprises essentiellement administratives avec des entreprises plus techniques. Ce choix multisectoriel permet d'atténuer les éventuels biais qui auraient pu être présents si seule une entreprise avait été interviewée. Cinq entreprises ont ainsi été ciblées pour cette recherche.

Une fois ce premier choix posé, nous avons pu définir les personnes à interviewer. La recherche portant sur les fonctions des managers, il allait de soi de cibler des managers. Cependant, et dans un souci de fiabilité, nous avons souhaité avoir la possibilité de mettre en opposition les discours des managers avec le ressenti de leurs travailleurs. Quant aux critères socio-démographiques, aucune restriction n'a été mise en place.

Bien qu'ayant pour objectif premier de rencontrer vingt-cinq personnes, à raison de cinq par entreprises, des difficultés ont été rencontrées relativement au nombre de personnes prêtes à nous accorder de leur temps. En définitive, dix-neuf personnes ont été interviewées ; réparties comme suit : onze managers et huit travailleurs.

Toutefois, malgré ce quota de départ non atteint, nous avons pu remarquer que les discours tendaient vers les mêmes conclusions au sein de chaque entreprise et nous pouvions supposer, de ce fait, que des personnes supplémentaires par entreprise n'apporteraient plus réellement de nouvelles informations. Nous avons donc jugé cet échantillon de dix-neuf personnes suffisamment représentatif pour entreprendre les analyses et répondre aux hypothèses.

L'échantillon se compose de managers de proximité soit des personnes responsables d'une équipe ainsi que des employés actifs sous la direction d'un responsable. Toutes ces personnes ont pratiqué le télétravail durant la période des confinements du Covid-19. Dans cette analyse, les visions des managers et des travailleurs seront considérées comme égales. En effet, pour une question de cohérence et de comparaison, nous avons interrogé en majorité des managers et des travailleurs issus de la même équipe.

### 3. Entreprises et interviewés

Pour arrêter la liste des entreprises, des contacts ont été pris avec des proches travaillant dans des entreprises de différentes envergures. Ceux-ci nous ont, généralement, redirigé vers les ressources humaines. Par la suite, des listes de personnes susceptibles de pouvoir répondre à nos questions nous ont été transmises.

Bien que les cinq sociétés ayant participé à cette recherche souhaitent rester anonymes, une présentation factuelle s'impose pour contextualiser la situation de chacune et pouvoir en tirer des conclusions plus pertinentes.

#### **Entreprise 1 :**

L'entreprise 1 est une entreprise du secteur privé, fournisseur d'énergie. Sur le site interrogé, les travailleurs relèvent tant des services administratifs que techniques. Le télétravail n'était pas pratiqué avant la crise du Covid-19 mais a été conservé par la suite, uniquement pour certaines fonctions.

#### **Entreprise 2 :**

L'entreprise 2 est un hôpital public. Au vu de la spécificité de cette entreprise, le télétravail a seulement été possible pour une partie du personnel. Cependant, la pratique était déjà envisagée et en projet par la direction. Le télétravail structurel a été mis en place pour certaines fonctions administratives à la suite du Covid-19.

#### **Entreprise 3 :**

L'entreprise 3 est une entreprise de nettoyage du secteur privé. Également confrontée à l'inégalité entre les employés et ouvriers, l'entreprise n'avait jamais envisagé le télétravail pour aucune de ces catégories. La pratique est restée dans l'organisation sur demande des employés mais n'est pas encouragée par l'employeur.

#### **Entreprise 4 :**

L'entreprise 4 est une entreprise de service public. Les travailleurs sont des statutaires administratifs et bénéficiaient déjà du télétravail pré-Covid. La pratique est restée et s'est davantage popularisée dans l'entreprise.



## Entreprise 5 :

L'entreprise 5 est une entreprise de construction du secteur privé. Le télétravail n'était pas envisagé avant la crise mais a été conservé après celle-ci et ce, malgré une réticence de la direction. Au début de la crise, les travailleurs ont d'abord été mis en chômage technique avant de pouvoir pratiquer le télétravail.

Concernant les intervenants, leur identité est également anonyme. Cependant, et pour faciliter la lecture des différents discours, des prénoms ont été indiqués. Actifs dans des entreprises de grandes tailles, il est, dès lors, impossible de les identifier. Les dix-neuf interviewés sont répartis au sein des entreprises tel que repris ci-dessous :

Entreprise	Prénom	Age	Statut
1	Nathalie	55 ans	Manager
	Michel	37 ans	Manager
	Aurélie	40 ans	Manager
	Stéphanie	36 ans	Employé
	Didier	50 ans	Employé
2	Alexis	46 ans	Manager
	Agnès	46 ans	Manager
	Marie	27 ans	Employé
	Séverine	35 ans	Employé
3	Nathalie	53 ans	Manager
	Nancy	41 ans	Manager
	Manon	26 ans	Employé
4	Laurent	51 ans	Manager
	Françoise	42 ans	Manager
	Jean-Pol	53 ans	Employé
5	France	51 ans	Manager
	Anne	36 ans	Manager
	Jenifer	29 ans	Employé
	Véronique	45 ans	Employé

## 4. Guide d'entretien

Dans le cadre de ces entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été établi (annexe 1), sur base des hypothèses précédemment définies, comme outil de support pour mener à bien les interviews. Ce guide a été une référence pour le déroulement des entrevues mais ne constituait pas une liste exhaustive de questions précises. Autrement dit, la formulation des questions ou leur ordre ont été adaptés, en temps réel, à chaque intervenant, en fonction de son discours.

Ce guide d'entretien a évolué au fil des rendez-vous. En effet, les premières rencontres nous ont permis de faire émerger de nouvelles interrogations et d'émettre, de ce fait, de nouvelles hypothèses.

Concrètement, ce guide contient les trois thèmes précédemment mis en avant à savoir, le télétravail, les rôles des managers et la crise du Covid-19. L'objectif au terme de l'entretien était de pouvoir recueillir l'avis des travailleurs sur les sujets et l'état factuel de la situation dans

l'entreprise. Les thèmes ont été abordés dans un ordre différent de notre schéma repris dans la recherche, en démarrant par le télétravail et la crise du Covid-19, de sorte à contextualiser l'étude dont question. Le développement du guide d'entretien suit la méthode de l'entonnoir. Nous avons donc privilégié les questions larges au début de chaque thème pour avancer, par la suite, à des questions plus précises si besoin.

Le guide n'étant pas constitué de questions précises, nous n'avons pas eu besoin de créer deux versions pour les différents types d'intervenants (manager ou employé). Les questions ont simplement été formulées différemment en fonction du public

## 5. Déroulement des entretiens

Pour collecter des informations de qualité, nous avons souhaité laisser la liberté aux intervenants de choisir leurs conditions d'interview. Les interviews ont été réalisées au sein des entreprises, via vidéoconférence, au domicile des intervenants mais également au nôtre et ce, selon les disponibilités de chacun.

Le temps prévu pour ces entretiens était d'environ une heure. En réalité, la durée de ces entretiens a varié entre quarante minutes et une heure vingt pour les plus bavards.

Avant chaque début d'entretien, nous avons veillé à présenter le cadre de cette étude, à expliquer les hypothèses et les thèmes abordés. L'anonymat des répondants a également été confirmé ainsi que leur liberté à s'exprimer en profondeur sur des sujets, ou non. Pour s'assurer de bénéficier de l'ensemble des informations par la suite, un accord a été demandé aux intervenants pour enregistrer les conversations. Une fois ces étapes préliminaires, les interviews ont démarré avec le premier sujet. Pour la plupart des entretiens, la conversation a été très fluide et nous avons pu rebondir à de nombreuses reprises sur le discours des travailleurs.

Une fois l'ensemble des informations récoltées, chaque entretien s'est conclu en remerciant le travailleur et en lui offrant la possibilité de compléter avec des informations supplémentaires éventuellement omises.

## 6. Méthode d'analyse des données

Pour cette étude, nous avons effectué une analyse de discours et procédé en plusieurs étapes pour ce faire.

Premièrement, nous avons réécouté les enregistrements vocaux des personnes qui avaient préalablement donné leur accord. Cela nous a permis de relever toutes les informations pertinentes pour la recherche.

Par la suite, des tableaux ont été élaborés, reprenant les idées clés des conversations et les discours abrégés classés par thème. Cette méthode permet d'avoir uniquement les informations pertinentes et de ne pas s'égarer sur des sujets plus vagues ou s'éloignant de l'étude. Ces tableaux ont ainsi constitué les analyses verticales des discours de chacun.

Concernant les analyses horizontales, nous avons créé des tableaux, toujours catégorisés par thèmes, à plusieurs entrées verticales, de sorte à comparer les discours entre eux. Cette méthode nous a permis d'avoir l'ensemble des réponses ou avis concernant un point précis et de pouvoir les confronter.

# ANALYSE DES DONNÉES

## 1. Analyses verticales

Pour débiter la phase d'analyse des données, une analyse verticale de chaque entretien a été réalisée (annexe 2). Cette première analyse est assez succincte et représente une synthèse du discours de chaque interviewé. Dans le cas présent, nous avons choisi d'élaborer ces analyses sous forme de tableau, où chacun des thèmes et sous-thèmes abordés au cours de l'entretien est repris.

Dans ces tableaux d'analyses, nous retrouvons les informations importantes qui sont ressorties des entretiens. Pour analyser les discours, la trame d'analyse a été suivie ainsi que les thèmes abordés, à savoir le télétravail, le management au sens large et la crise du Covid-19. Au sein de chaque thème, les sous-points sont également repris pour clarifier au mieux les analyses. Au terme de chaque tableau, nous avons pu ainsi analyser la cohérence du discours de chaque personne.

## 2. Analyses horizontales

À la suite de cette première étape, des analyses horizontales ont été entamées dans le but de comparer les discours des intervenants. Pour cela, nous avons fonctionné par étape.

Dans un premier temps, nous avons analysé horizontalement les données de chaque interviewé d'une même société. Cette méthode a permis de vérifier la cohésion des discours sur les informations pratiques qui avaient été données. Il s'agit également d'une étape de fiabilité des informations, en comparant les éléments qui sont censés être identiques, ou du moins semblables au sein d'une entreprise. Les données issues de cette étape sont donc une synthèse de la situation de chaque entreprise.

Pour réaliser ces analyses horizontales, nous avons élaboré des tableaux (annexe 3), similaires à ceux utilisés pour les analyses verticales, mais en regroupant chaque personne d'une même entreprise côte à côte. Ces tableaux constituent un outil facilitant la lecture horizontale des informations de tous les intervenants comparés.

Dans un second temps, des analyses horizontales, toutes entreprises confondues, ont été effectuées. Cette ultime étape nous a permis de générer des données pouvant répondre aux hypothèses. En comparant les discours de tous les intervenants et en prenant en compte différents facteurs, propres à chaque entreprise, des conclusions ont pu être tirées relativement aux entretiens menés relativement à nos hypothèses de départ.

Pour ces deuxièmes analyses horizontales, nous nous sommes simplement servi des précédents tableaux horizontaux (annexe 3) mais cette fois, sans prêter attention à l'entreprise et en confondant les informations de tout l'échantillon.

## 2.1. Analyses horizontales par entreprises

### 2.1.1. Entreprise 1

Télétravail	Avant	Accès à distance pour les cadres uniquement Très occasionnel Non réglementé Télétravail non envisageable
	Pendant la crise	Mise en place rapide pour une très grande partie du personnel Relativement compliqué à gérer au vu des tâches à assurer Alternance entre télétravail et présence sur site
	Après	Télétravail structurel pour certaines fonctions administratives Deux jours maximum par semaine Avenant au contrat et défraiement
Rôles des managers	Avant	Position de manager très effacée : beaucoup de personnes donnent des directives Gestion administrative et position de référence Les relations s'en tiennent aux réunions, très régulières
	Pendant la crise	Rôles similaires à la situation pré-Covid Léger élargissement concernant la disponibilité, le travail administratif, la préparation et l'animation des réunions Contacts plus compliqués mais maintien des échanges par mail
	Après	Situation similaire à la période pré-Covid Pas d'évolution persistante Relations impactées négativement Problèmes de cohésion (régimes différents entre collègues)
Crise du Covid-19	Gestion par l'entreprise	Communication classique (annonces, informations) Matériel Covid et aménagements à disposition Accompagnement disponible

Nous remarquons que l'entreprise 1, pour rappel active dans le secteur de l'énergie, a élargi la pratique du télétravail à davantage de travailleurs à la suite de la crise du Covid-19. Les différents interviewés s'accordent sur le fait que cette évolution ne serait pas apparue sans ce passage par le télétravail forcé. Dans cette entreprise, nous pouvons remarquer que les places des managers semblent plutôt un titre qu'une fonction bien définie. Les managers endossent le rôle de responsable mais cela se limite aux fonctions primaires d'organisation. Un point d'attention dans cette entreprise est la multiplicité des acteurs donnant des directives ; il est parfois difficile de se référer à une seule personne hiérarchique. De plus, et malgré une alternance en télétravail et présence sur place durant les confinements, de légers changements ont quand même eu lieu concernant les rôles.

### 2.1.2. Entreprise 2

Télétravail	Avant	Télétravail en projet test pour le personnel Accès à distance déjà présent pour les responsables Pratique très rare et sur des laps de temps court (pas des journées entières)
-------------	-------	--

	Pendant la crise	Télétravail appliqué immédiatement en raison de la spécificité du secteur Complicé de mettre à disposition le matériel nécessaire et les dossiers informatisés (confidentialité) Alternance du télétravail (trois jours semaine en moyenne) et de la présence sur site
	Après	Télétravail structurel pour l'ensemble des personnes disposées à en faire Sous réserve d'acceptation du responsable Deux jours par semaine pour un travailleur temps plein Avenant au contrat, défraiement et règlement
Rôles des managers	Avant	Rôles de prise de décision, d'organisation et personne de référence pour l'équipe Les agents fonctionnent aux objectifs et sont autonomes Équipes disponibles aux échanges classiques
	Pendant la crise	Changements légers ressentis mais divergeant vers différents points de vue Changements davantage sur la manière de procéder plutôt que dans le cœur des rôles Relations difficiles à entretenir malgré une accentuation des réunions
	Après	Retour complet à la normale Pas de changement ni d'évolution Les échanges sont beaucoup plus fréquents qu'avant la crise Covid-19 (formels et informels)
Crise du Covid-19	Gestion par l'entreprise	Gestion très basique (annonces officielles relatives à la situation) Accompagnements à disposition mais à l'initiative du personnel Direction non favorable à la pratique du télétravail

Dans l'entreprise 2, les éléments à mettre en avant sont divers. Premièrement, malgré la particularité du secteur (médical, soit le premier et plus durement touché), dans lequel se trouve l'entreprise ainsi que le projet de test pour le télétravail, celle-ci n'était absolument pas prête à l'appliquer à ses travailleurs. Les travailleurs n'ont pas bénéficié du matériel nécessaire en temps utile. Les équipes étant assez autonomes, les changements n'ont pas été conséquents. Le télétravail étant en projet test avant le Covid-19, la régularisation de celui-ci à l'ensemble des travailleurs administratifs n'était qu'une question de temps.

### 2.1.3. Entreprise 3

Télétravail	Avant	Pas de télétravail sauf demandes exceptionnelles Pas du tout envisagé (pas opportun pour ce secteur)
	Pendant la crise	Mise en place forcée pour l'ensemble des employés Très compliqué dû à la nature du travail qui ne s'y prêtait pas et à la non-préparation des employés Télétravail à temps plein
	Après	Télétravail comme pratique structurelle mais très discrète Un jour par semaine maximum

		Peu pratiqué (seuls 10% du personnel) et non affectonné par l'employeur
Rôles des managers	Avant	Rôles de coaching, de référence hiérarchique, de communication Entreprise familiale avec beaucoup d'échanges
	Pendant la crise	Rôles chamboulés : beaucoup plus de disponibilité (24h/24) Organisation du travail, déléguer le travail, apprendre à lâcher prise Relations plus individuelles : chacun chez soi avec son travail malgré les échanges et réunions
	Après	Situation similaire à la période pré-Covid mais avec une conscientisation des managers : plus de hauteur et de délégation Relations compliquées et toujours autant d'individualisme dans les agents
Crise du Covid-19	Gestion par l'entreprise	Communication moins traditionnelle Mise en place de groupe sur les réseaux sociaux pour échanger davantage, resserrer les liens et plus d'informel

L'entreprise 3 est une entreprise dans le secteur du nettoyage, qualifiée de familiale selon les différents intervenants. Cette dimension de proximité donne tout son sens dans les changements perçus par les travailleurs. Nous pouvons noter que le télétravail n'était absolument pas envisageable dû à la nature du secteur mais a tout de même été mis en place pour certains par la suite et ce, malgré la réticence toujours présente de la direction. Cette aversion à la pratique du télétravail se fait ressentir chez les travailleurs qui n'y ont pas souvent recours. Les rôles et relations étant très variés dans cette entreprise où la hiérarchie est assez linéaire, les changements sont davantage ressentis par les intervenants.

#### 2.1.4. Entreprise 4

Télétravail	Avant	Télétravail structurel déjà d'application Pas régulier et non règlementé
	Pendant la crise	Télétravail obligatoire et immédiat Possibilité de revenir sur site pour des exceptions sinon cinq jours sur cinq Mise en place assez aisée
	Après	Télétravail toujours d'application mais davantage populaire Régularisé à trois jours maximum par semaine (pose problème car peu de présence)
Rôles des managers	Avant	Travail très autonome : rôles des managers assez superficiels Coaching, personne de référence, échéances et objectifs Échanges formels réguliers
	Pendant la crise	Pas de changements ressentis mis à part davantage de disponibilité et de coaching Relations fortement impactées : plus de contact puisque le travail ne le nécessitait pas Instauration de moments informels pour tenter de souder l'équipe
	Après	Rôles similaires à la période pré-Covid mais avec moins de sollicitation

		Les responsables doivent prendre davantage position pour des règles en interne Contacts irréguliers et plus vraiment de communication
Crise du Covid-19	Gestion par l'entreprise	Communication plus accrue mais gestion très basique via une plateforme Formations et accompagnements à disposition mais pas promus

Les intervenants de l'entreprise 4 sont des fonctionnaires et bénéficiaient déjà du télétravail. Les discours nous prouvent que, malgré la pratique autorisée auparavant, la crise du Covid-19 a amené les travailleurs à la pratiquer davantage maintenant. Toutefois, nous pouvons remarquer que, grâce à cette expérience précédente, le passage à distance forcé s'est fait naturellement et sans trop de difficultés. De plus, le personnel de cette entreprise est assez autonome ; ce télétravail accru n'a fait qu'augmenter l'individualisme présent dans les équipes.

### 2.1.5. Entreprise 5

Télétravail	Avant	Pas pratiqué mais réclamé par le personnel Direction totalement réticente
	Pendant la crise	Télétravail mis en place après une période de chômage Préparation à la mise en route Simple et aisé Alternance entre télétravail (deux à trois jours par semaine) et présence sur site
	Après	Télétravail structurel à raison de un jour fixe par semaine Proposition non régularisée (pas d'avenant) et donc non établie sur le long terme
Rôles des managers	Avant	Rôles très classiques : gestion administrative, objectifs, deadlines, leadership Dimension plus personnelle : écoute et confiance dans les équipes Travailleurs en autonomie Relations très bonnes et très informelles
	Pendant la crise	Avis unanime : aucun changement Affirmer plus la disponibilité mais simple nécessité de le dire Changements dans la façon d'effectuer le travail à distance Relations non impactées en partie grâce à l'alternance sur site
	Après	Situation toujours aussi identique Relations toujours aussi bonnes et retours de moments informels (sortie, restaurant...)
Crise du Covid-19	Gestion par l'entreprise	Mise à disposition du matériel et des aménagements Covid Direction en total désaccord avec la situation Support technique à disposition

L'entreprise 5 est une entreprise de construction réfractaire au télétravail et dubitative face à la crise du Covid-19. Nous remarquons que les travailleurs n'ont donc pas pu bénéficier du télétravail directement, à l'inverse des autres entreprises. Après la mise en oeuvre forcée, la pratique est restée permise mais limitée après la crise. Notons tout de même que la direction a pris soin de ne pas la régulariser pour, visiblement, se réserver le droit de la supprimer. Les équipes semblent n'avoir subi aucune conséquence ni pendant ni après cette crise du Covid-19.

## 2.2. Analyses horizontales de tous les intervenants

### 2.2.1. Le télétravail

**Les discours relatifs à la pratique du télétravail** des différents intervenants sont mitigés. La question leur a été posée de savoir quelles étaient leurs impressions et leurs opinions sur la pratique avant d'avoir fait face à celle-ci. La moitié des interviewés n'avait aucune opinion sur le télétravail avant d'avoir pu le pratiquer. Soit, ils n'y avaient jamais réfléchi, soit ils n'avaient juste aucun avis, positif ou négatif, sur cette pratique.

L'autre moitié, quant à elle, évoque des opinions diverses concernant la pratique du télétravail. Pour la plupart d'entre eux, il s'agit de préjugés négatifs concernant l'organisation et la structure du travail mais également quant à l'efficacité des travailleurs en télétravail. Seuls deux des interviewés se positionnaient totalement contre et réticents à cette pratique, avant d'avoir expérimenté celle-ci.

Et seulement quatre d'entre eux avaient une opinion favorable et positive envers le télétravail avant cette phase de Covid.

Quant **aux avantages de la pratique du télétravail** perçus par nos répondants, ils sont divers mais deux principaux sortent du lot.

Le plus récurrent est la flexibilité. Ainsi, les interviewés évoquent une facilité d'organisation, tant privée que professionnelle et donc un meilleur équilibre.

Marie, employée dans l'entreprise 2, avance cet argument : « Avec le télétravail, on est chez soi donc on peut s'organiser comme on veut. Par exemple, moi, sur les temps de midi, je mettais une machine tourner. On est tout autant impliqué dans son boulot mais, au moins, on gagne dans notre organisation personnelle ».

L'efficacité est le second avantage le plus relevé par notre échantillon. L'environnement du télétravail offre une meilleure concentration et dès lors, une meilleure qualité de travail qui se traduit par une efficacité et productivité accrue dans les tâches.

Les autres avantages principalement mentionnés sont, notamment, la quiétude du télétravail. Les travailleurs sont moins interrompus et bénéficient d'un environnement plus silencieux. Enfin, le gain de temps est également souvent cité. Que ce soit le temps de trajet ou le fait de pouvoir faire des tâches privées en temps de pause, les travailleurs estiment qu'ils gagnent du temps en télétravail.

A l'inverse, **les inconvénients** abordés par notre échantillon sont très différents et propres à chacun d'eux. Si une infime partie d'entre eux affirme ne trouver aucun inconvénient à la pratique, les autres interviewés en trouvent de nombreux.

L'inconvénient majeur cité est la perte de contact et lien au sein des équipes. Cette coupure sociale impacte le travail et l'esprit d'équipe au sein des entreprises.

La gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est également un inconvénient avancé par cinq intervenants. Ceux-ci estiment, en effet, qu'il est plus compliqué de couper son ordinateur et d'organiser son temps en raison notamment du manque d'horaires en télétravail.



Enfin, parmi les autres inconvénients, nous retrouvons l'augmentation du temps de travail, le sentiment de culpabilité, la solitude mais aussi la difficulté à gérer et mesurer le travail des équipes.

Ensuite et, forcé par la crise du Covid-19, l'ensemble de notre échantillon a été contraint à pratiquer le télétravail de façon très poussée. Après cette expérimentation, la question était de connaître **leur volonté de conserver la pratique**, ou non et leur sentiment envers celle-ci. Et, la réponse est pratiquement unanime.

Sur l'ensemble de notre échantillon, la majorité des intervenants souhaitent conserver le télétravail après l'avoir expérimenté. Seuls quatre d'entre eux restent mitigés sur la question, soit parce qu'ils n'en bénéficient plus à l'heure actuelle, soit parce que la pratique est à risque, selon eux. Au sein de notre échantillon, beaucoup mentionnent le besoin d'encadrement et d'alternance de la pratique pour une conservation du télétravail optimale.

Étonnamment, une seule personne se positionne contre la conservation du télétravail mais a, tout de même, été forcée à l'appliquer dans son équipe. Nathalie, manager dans l'entreprise 1 argumente sa position : « C'est une facilité que je prends mais que je n'affectionne pas. C'est très pratique pour tout le monde, pour l'équipe, mais voilà il y a des choses qui sont plus faciles sur place et j'aurais préféré qu'on revienne totalement sur site comme avant, déjà rien que pour la cohésion »

### **2.2.2. Les rôles des managers**

Concernant les rôles tenus par les managers, voici ce qui ressort des différents discours de notre échantillon.

**Les rôles des managers tenus avant le Covid** et évoqués par les interviewés sont assez classiques et pragmatiques. En effet, il s'agit des rôles traditionnellement attendus dans le chef d'un responsable.

Le rôle le plus souvent cité est la position hiérarchique de supérieur. Nous remarquons qu'il s'agit du rôle le plus relevé et surtout le plus populaire puisqu'il est implicitement imposé par la position du manager. En effet, un manager incarne le « n+1 » est donc la personne de référence à contacter dans toute situation. C'est également sous cette casquette que se cache toute la dimension communication d'une équipe. Les intervenants mentionnent que les managers, de par leur position hiérarchique, sont en charge de la communication de l'information (factuelle) vers leurs équipes.

Le second rôle le plus présent dans les équipes, dont nos intervenants font partie, concerne les objectifs. En effet, la plupart des répondants travaillent avec des objectifs. Les managers fixent ceux-ci, vérifient s'ils sont atteints et installent ainsi une ligne de conduite pour leur équipe et leur travail.

Le rôle d'organisateur est également un rôle qui est revenu plusieurs fois dans les discours. Les managers occupent une position de rouage dans leurs équipes et ont comme tâche de faire fonctionner l'ensemble. C'est donc eux, en leur qualité de responsable, qui sont en charge de l'organisation et la distribution du travail auprès des agents.

Nous retrouvons ensuite des rôles plus spécifiques, propres au fonctionnement de chaque entreprise comme la prise de décision ou le contrôle du travail effectué. La plupart des personnes, qui ont mentionné le rôle de contrôleur, invoquent un contrôle plutôt indirect. En effet, les responsables en question ont l'obligation de signer et de valider le travail exécuté par les employés. Il ne s'agit donc pas d'un contrôle volontaire et intempestif du travailleur mais plutôt d'une étape dans les procédures de l'entreprise.

Didier, employé dans l'entreprise 1, mentionne le rôle de son responsable hiérarchique : « Quand j'ai fini mon projet ou que je dois avancer plus loin, je suis obligé de faire valider mon travail par le chef. C'est lui qui signe les papiers et nous donne le feu vert pour continuer. C'est du contrôle quelque part mais c'est plutôt une formalité. Je suis obligé d'avoir son autorisation et donc pour ça, il regarde ce que j'ai fait ».

Moins d'un tiers des interviewés a mentionné le rôle de leader au sein d'une équipe. Parmi les six intervenants qui en ont parlé, quatre sont des managers s'autoqualifiant de leader. Le rôle de meneur d'équipe n'est donc que très peu perçu par les employés. Ceux-ci ne semblent pas se sentir sous la responsabilité ou les ordres d'un chef. Globalement, les interviewés semblent considérer leur responsable plutôt comme un partenaire qui distribue le travail plutôt que comme un chef autoritaire.

D'autres rôles tenus par les managers sont également évoqués comme la formation et la gestion administrative des équipes (horaires, congés, rendez-vous, planification, etc.).

Étonnamment, peu d'intervenants mentionnent des rôles davantage relationnels. Seuls cinq intervenants mentionnent un rôle de coach. Cette casquette de coaching est définie par un soutien et un accompagnement, dans le cadre du travail, des agents. Le rôle de coach est ici considéré comme relationnel étant donné la dimension personnelle qui s'installe entre le responsable et son travailleur coaché.

Enfin, seulement trois managers estiment tenir un rôle émotionnel et se rendent disponibles pour leur travailleur avec du soutien et de l'écoute.

Relativement aux **rôles des managers lors de période de crise Covid**, la tendance dans les discours des répondants s'accorde sur la conservation des rôles tenus précédemment. Autrement dit, aucun d'entre eux ne mentionne une perte de rôle.

A l'inverse, l'élargissement des fonctions tenues par les managers semblent manifeste. Plus de la moitié des intervenants mentionnent clairement des rôles supplémentaires et une présence plus appuyée de leur responsable dans son rôle de manager.

Quatre travailleurs affirment qu'aucun changement n'a été ressenti durant la crise du Covid-19 par rapport aux fonctions des managers. Autrement dit, la distance ne semble pas avoir affecté la situation de gestion.

Concernant l'impact du télétravail d'urgence de la crise du Covid-19, la tendance se porte sur des rôles davantage relationnels. Tant les managers que les employés estiment que, durant cette crise, les managers se sont rendus davantage disponibles pour leurs équipes avec plus de moments pour échanger formellement ou non, être à l'écoute de leur personnel.

Nancy, manager dans l'entreprise 3, mentionne cette disponibilité accrue voire sans limite : « Je recevais des coups de fil tout le temps. J'étais sollicitée à n'importe quelle heure du jour et de la nuit parfois. Certaines n'avaient plus de rythme et commençaient à six heures du matin, d'autres finissaient à 23 heures. J'ai été obligée de me libérer et de rester à leur écoute que ça soit pour régler des problèmes de boulot ou simplement pour parler avec. »

Près de la moitié des interviewés, en majorité des managers, évoque un rôle plus poussé au niveau de la coordination et de l'encadrement des équipes. En effet, le télétravail d'urgence a visiblement demandé davantage d'investissement aux responsables pour gérer les travailleurs et leur travail.

Parmi les nouveaux rôles des managers mentionnés, apparus durant la crise du Covid-19 chez certaines équipes, nous retrouvons le coaching et l'animation d'équipes à distance.

Dans le même état d'esprit, quatre managers insistent sur un changement dans la manière de gérer leur équipe et parlent d'un « laisser aller » ou de « laisser faire ». Ces responsables ont, en effet, lâché du lest dans la gestion de leur équipe durant la crise et donc, en quelque sorte, ont dû s'assouplir sur certains rôles parfois plus coercitifs.

Alexis, manager dans l'entreprise 2, évoque cette prise de distance : « Bien sûr, la crise a forcé les cadres à devoir mettre en place certains points de contrôle mais on a surtout dû accepter de lâcher prise avec le télétravail car c'était une pratique parfois aux antipodes des modes de fonctionnement, de gestion dont on a l'habitude »

Enfin, les avis quant aux **rôles des managers dans une situation de gestion post-crise** se rejoignent. La tendance des discours montre que la situation de gestion et les rôles tenus par les managers sont revenus à une situation identique à celle pré-Covid. En effet, beaucoup d'entre eux estiment que les rôles davantage émotionnels et/ou relationnels tenus par les managers durant le télétravail d'urgence n'ont pas perduré une fois le retour sur place plus régulier et l'état d'urgence levé.

Trois managers, mentionnant des rôles élargis à la suite de ce contexte d'urgence, parlent d'une charge de travail administratif plus conséquente. En effet, bien que la situation de gestion semble revenue à la normale, ils estiment que, depuis ce passage au télétravail en urgence, ils ont davantage de gestion administrative pour l'équipe et endossent un rôle plus paperassier.

Enfin, deux intervenants, managers également, considèrent que, grâce à cette situation de crise, la dimension de disponibilité est restée ancrée dans leur façon de gérer une équipe et donc qu'ils endossent toujours à l'heure actuelle une fonction plus relationnelle.

Agnès, manager dans l'entreprise 2 évoque la facette relationnelle de son rôle de manager après cette crise du Covid-19 : « Oui c'est vrai que ça a transformé le lien, cette situation particulière. On apprend à connaître, sous une autre facette, les personnes et donc je pense que j'ai augmenté en bienveillance et en humanité. Je fais encore plus passé l'humain avant le reste et je suis présente pour eux, pour les écouter et pour échanger. J'ai continué le groupe WhatsApp avec l'équipe pour garder ce côté convivial ».

Enfin, à côté des fonctions tenues par les managers envers leurs équipes, nous avons abordé le sujet de la **confiance** entre ceux-ci en opposition avec le **contrôle** qu'il peut y avoir, d'autant plus en situation de télétravail.

Sur l'ensemble de notre échantillon, seul un employé estime n'avoir aucune relation de confiance avec son responsable. Le reste des intervenants aborde la confiance comme un élément essentiel pour la pratique du télétravail.

Si nous analysons plus en profondeur les discours, la confiance était déjà présente au sein de chaque équipe avant la crise du Covid-19. Toutefois, la confiance semble primordiale pour les intervenants dans le cadre du télétravail, sans quoi la pratique ne pourrait pas fonctionner.

Parmi ces personnes, cinq travailleurs sont autonomes sur leurs projets et bénéficient donc d'une liberté dans leur travail journalier. Pour ces personnes, la confiance semble donc un élément classique dans une relation d'équipe et que la distance n'altère pas.

Trois des intervenants insistent sur le terme de « confiance mutuelle ». Selon eux, la confiance est certes nécessaire mais elle doit être réciproque. Le manager doit, à fortiori, avoir confiance en ses équipes pour les laisser pratiquer le télétravail. Mais la confiance des travailleurs envers leur responsable est également indispensable selon eux.

Seulement deux managers ont évoqué la difficulté de donner une confiance aveugle envers leurs travailleurs à distance et ce, malgré qu'ils l'estiment nécessaire.

Parmi les managers ayant fait confiance à leur équipe, trois d'entre eux avouent avoir fait face à des abus dans le chef de leurs travailleurs. Cependant, malgré ce problème, ceux-ci n'ont eu d'autre choix que de continuer une gestion à la confiance, faute (parfois) d'un manque de moyen de contrôle.

Le contrôle est justement, souvent opposé à la confiance dans les différents discours. Quatre intervenants mentionnent clairement que la confiance est aux antipodes du contrôle et qu'il faut donc faire un choix. Soit il y a une confiance spontanée envers l'équipe, soit il y a du contrôle. Cette affirmation est directement mise en opposition avec le discours de trois autres intervenants qui, eux, estiment que les deux dimensions peuvent cohabiter dans une même gestion. Selon ces derniers, même si la confiance est de mise dans l'équipe, un contrôle classique peut être prévu sans pour autant trahir la confiance des travailleurs.

France, manager dans l'entreprise 5 argumente sur ce sujet : « La confiance n'exclut par le contrôle. Ce n'est pas un contrôle par manque de confiance, c'est tout simplement mon rôle de contrôler le travail, qu'ils soient en télétravail ou pas. Pour moi ça ne change rien ».

Concernant le contrôle durant le télétravail forcé, dix des intervenants affirment n'avoir mis en place ou eu aucun contrôle durant cette période. Ce n'est donc pas une dimension obligatoire lorsque le travail se fait à distance.

Malgré un contrôle non ressenti en période de crise, les employés sont nombreux à mentionner une certaine crainte quant à ce contrôle. Ceux-ci se sont alors mis, d'eux-mêmes, une pression supplémentaire malgré une totale confiance de la part de leurs responsables.

Il est également intéressant de se pencher sur les discours relatifs aux relations dans les équipes, qui sont indirectement liées aux responsables et leur dynamique, et d'analyser ceux-ci pour comprendre la dynamique d'une équipe en télétravail.

**Les relations évoquées avant la crise du Covid-19** sont très classiques au sein des équipes. Lorsque la question leur est posée, ils abordent simplement les réunions mises en place, les façons de fonctionner, et éventuellement les échanges dans l'équipe. Nous pouvons en tirer la conclusion, pour ces personnes-là, que les relations sont professionnelles et s'en tiennent à des échanges, pour la plupart, formels.

Seules six personnes, provenant de deux entreprises bien précises (l'entreprise 3 et l'entreprise 5), parlent de relations davantage informelles. Ces personnes qualifient les relations de leurs équipes très bonnes, familiales, d'ordre privé, etc. Nous pouvons remarquer que pour l'entreprise 3, celle-ci se présente comme une entreprise familiale et avec une équipe d'employées féminines. Quant à l'entreprise 5, les équipes sont plus restreintes (trois à cinq personnes), ceci facilite visiblement l'entretien des relations dépassant le cadre professionnel.

Relativement **aux relations en pleine période de crise**, les avis se rejoignent sur une situation compliquée à gérer. Les échanges se sont faits majoritairement en ligne, via des outils de communication tels que Teams et les mails. Une accentuation générale des échanges est perçue, les réunions sont devenues plus régulières, soit pour maintenir des contacts soit par nécessité pour le travail à effectuer. Les échanges et moments informels se sont perdus et ce, même pour les personnes qui ont pratiqué le télétravail en alternance. Le climat de crise a visiblement porté préjudice et a installé une barrière entre les travailleurs. Seule l'entreprise 5 mentionne des relations plus ou moins conservées durant la crise du Covid-19. Nous remarquons que la majeure partie de l'échantillon mentionne une période étrange et des relations distantes.

Ainsi, **les relations d'équipe après la crise du Covid-19** semblent, pour la plupart, impactées de façon permanente pour les relations plus protocolaires.

Les relations qui étaient déjà bonnes et à caractère davantage informel au sein des équipes ont peu changé. Parmi les personnes ayant invoqué des relations particulièrement clémentes, la moitié n'a remarqué aucun changement suite au Covid-19. Tandis que l'autre moitié met en avant une situation dépendante des personnes. La plupart des relations sont restées inchangées pour certains travailleurs, mais se sont détériorées avec d'autres.

Parmi les intervenants qui estimaient qu'auparavant leurs relations étaient traditionnelles et professionnelles, les avis sur les relations post-Covid sont divers et il est plus difficile d'en tirer une tendance. Certains ont affirmé que les relations actuelles sont moins bonnes que celles pré-Covid, que cette situation exceptionnelle et ce travail à distance ont empiété sur les échanges au sein de l'équipe et ont coupé des liens qui ne se refont pas.

Laurent, manager dans l'entreprise 4 évoque : « Le fait de télétravailler, on perd la fibre d'équipe. Chacun devient individuel dans son mode de fonctionnement, on a plus ses petits rendez-vous machine à café ou le temps de midi. Mais c'est des choses qui sont importantes. Et nous, l'après covid, au niveau de notre équipe n'est plus l'avant covid. On n'arrive pas à revenir dans un système vraiment équipe. Chacun pense plus à soi qu'à son collègue. »

Tandis que d'autres n'ont remarqué aucun changement et un retour complet à la normale. Enfin, seuls deux interviewés estiment qu'il y a une amélioration dans les relations après cette période Covid avec plus de disponibilité et d'échanges au sein de l'équipe.

### 2.2.3. La crise du Covid-19

Après l'analyse des discours relatifs aux **vécus personnels** de chaque intervenant pendant cette crise, les résultats nous montrent qu'à peine un tiers de notre échantillon estime avoir réellement bien vécu le télétravail d'urgence et ce, pour plusieurs raisons, notamment les moments en famille, le confort de vie, le changement de rythme, etc. Le reste des discours prouve et exprime des difficultés, principalement au début des confinements, à gérer la situation ainsi que le contexte familial et professionnel mélangé. Nous remarquons que cette expérience est propre à chaque travailleur et lui convient, ou non, en fonction de nombreux facteurs. Les facteurs peuvent, certes provenir de l'entreprise, des modalités et directions. Mais ils peuvent également être personnels comme l'âge, le caractère, l'entourage, etc. En effet, bon nombre de répondants ont abordé le sujet des personnes isolées ou fragiles. Il semblerait que, dans leurs équipes, ils aient rencontré des collègues ayant réellement mal vécu ces différentes périodes de télétravail d'urgence à cause de la solitude ou de l'anxiété présente chez ces personnes.

Concernant l'**impact global** de la crise du Covid-19, de ses différents confinements et de cette période à part entière, les résultats sont étonnants. En effet, la question était une question ouverte et les intervenants étaient donc libres de leurs réponses. Certains sont restés focalisés sur l'aspect travail et télétravail, tandis que d'autres ont abordé des thèmes beaucoup plus vastes. Cette question avait pour objectif de comprendre quelles sont, au terme de cette situation de crise, les conséquences perçues par les travailleurs.

Toutefois et malgré cette question ouverte, les résultats sont sans appel et se rejoignent sur deux changements majeurs avancés par notre échantillon.

Premièrement, l'impact de la crise du Covid-19 sur, forcément, le télétravail. La majorité affirme que, grâce au Covid-19 et aux différents confinements, le télétravail s'est imposé comme pratique structurelle sur le long terme dans des entreprises qui n'auraient jamais permis cela auparavant. Il s'agit donc pour eux d'un changement magistral.

Véronique, employée dans l'entreprise 5, confirme ce point de vue : « [Le télétravail serait-il arrivé dans votre entreprise sans cette crise ?] Certainement pas. Les mentalités n'étaient pas prêtes. La confiance n'était pas là et ça, c'est dur à entendre dans une structure comme la nôtre. Les dirigeants voient le télétravail sous leur propre point de vue : efficacité/rentabilité/contrôle et ils ne nous auraient jamais permis d'en faire. »

A côté de cela, six des intervenants, eux, estiment que le télétravail était une pratique vouée à se populariser dans les années à venir mais que la crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur en instaurant de force le télétravail dans les organisations.

Deuxièmement, près de la moitié des intervenants mentionnent des changements dans les mentalités et les comportements des personnes et ce, de façon générale. Il semblerait qu'ils observent de nouvelles façons de penser et d'agir. La plupart d'entre eux évoquent une mentalité qui met davantage l'humain au centre des préoccupations, faisant ainsi passer le travail en arrière-plan. Les intervenants, qui eux-mêmes se sentent parfois concernés par ce changement, parlent d'une volonté de profiter de la vie, de la famille. D'autres perspectives sont développées dans les discours comme une volonté d'avoir un travail en accord avec ses valeurs, un travail qui donne du sens à l'individu qui le pratique.

Un des intervenants s'exprimant à ce sujet mentionne : « Depuis le covid, c'est beaucoup beaucoup plus compliqué de recruter parce que les gens ont pris conscience .... A l'heure actuelle, les gens recherchent plus un travail qui correspond à leurs valeurs et un travail avec un bien fondé, ils doivent comprendre la raison pour laquelle ils travaillent. Et si la raison est une cause qui vaut la peine, alors il y a un investissement de leur part », Nathalie, manager dans l'entreprise 3.

D'autres discours mentionnent des conséquences plus personnelles comme un changement dans la façon de travailler, des nouveaux procédés. Par-là, il est entendu un changement de la nature du travail : plus de tâches administratives ou bien encore un changement dans la façon de communiquer au travail : plus de communications informatiques et moins d'échanges physiques.

Au terme de cette question, nous pouvons également remarquer que cinq personnes déclarent d'emblée un impact positif global et général de la crise du Covid-19.

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous allons, dans un premier temps, aborder les résultats qui émanent de cette recherche. Pour procéder à cette discussion, nous allons mettre en opposition nos résultats d'analyses et la théorie apportée précédemment et ce, pour chaque hypothèse établie au préalable. Nous pourrions ainsi confirmer, ou infirmer le cas échéant, nos hypothèses. Dans un second temps, nous jugerons et discuterons des limites qui persistent dans cette étude et qui pourraient, éventuellement, biaiser nos résultats.

### 1. Résultats

**Hypothèse 1 : « Trois ans après la mise en place du télétravail d'urgence, dans le cadre de la crise du Covid-19, les rôles tenus par les managers ont changé et ce, de manière persistante. »**

Les analyses des discours mettent en avant des changements éphémères dans les rôles tenus durant la crise du Covid-19. En effet, si nous faisons un état des lieux et une comparaison entre les situations de nos intervenants pré-Covid, Covid et post-Covid, nous pouvons conclure plusieurs choses. De fait, les résultats nous montrent que cette situation de Covid-19 a, en effet, impacté à court terme les rôles des managers. Toutefois, nous ne pouvons pas affirmer une tendance certaine vers des changements profonds et à long terme sur ces rôles.

Premièrement, le télétravail en période de Covid-19 semble avoir impacté les managers et leurs rôles. De fait, la tendance dans les différents discours montre un élargissement de l'investissement et des fonctions en tant que responsables. Lors de ce télétravail de crise, les intervenants sont nombreux à évoquer de nouvelles fonctions, davantage de disponibilité pour les équipes et un surcroît de travail de façon générale. En effet, la crise a involontairement induit plus de pression pour les responsables, chargés de continuer leurs activités avec des équipes dispatchées. Les rôles de managers se sont vu s'élargir ou s'accroître durant la crise sont divers : animation, gestion administrative, organisation, coaching... La conclusion de l'ensemble des discours à ce sujet est claire : les intervenants de cette étude ont ressenti un changement dans les rôles des managers et la gestion d'équipe lors de cette crise, de nature différente en fonction des entreprises et équipes. Cependant, notons toutefois que ce changement ne semble pas si conséquent ou flagrant dans certaines entreprises.

Deuxièmement, la situation à long terme des rôles des managers semble ne pas avoir été affectée par ce télétravail d'urgence lors de la crise du Covid-19. La situation est revenue à son pristin état, et donc à des fonctions plus classiques, pour de nombreux intervenants. La tendance ne montre pas un impact conséquent sur le long terme. Toutefois, nous pouvons noter que les légers changements remarqués par certaines personnes quant à la disponibilité et la charge administrative sont reliés à des personnes avec un enclin à ce type de fonction. Il ne s'agit donc pas d'un changement profond dans la nature des fonctions mais plutôt une amplification de la situation précédente suite à ce télétravail d'urgence.

Dans la théorie, plusieurs auteurs avançaient des propos penchant pour un changement dans les rôles des managers dans le cadre du télétravail et ce, vers des rôles moins classiques. Pour rappel, Malenfer (2021) affirmait des changements profonds concernant le monde du travail en réponse à la crise du Covid-19. Si nous examinons davantage sur les rôles des managers, un autre auteur évoquait un changement de management : « Le manager d'aujourd'hui et de



demain, s'il veut gérer avec intelligence son entreprise, doit être créatif, innovateur, imaginatif... Il doit avant tout abandonner la quasi-exclusivité accordé au modèle rationnel, dominant le management traditionnel... » Rachedi (2022).

Les rôles traditionnellement associés aux managers par les auteurs sont notamment d'informer, d'accompagner ou bien encore de former (Taskin et al., 2016). Toutefois, dans l'ouvrage *Manager 5.0* de Mouveau (2018), les rôles évoqués par cet auteur sont davantage variés au vu de l'évolution du monde du travail. La maîtrise et diffusion de l'information, le travail collaboratif, le cadre de confiance, l'autonomie, l'accompagnement et bien d'autres dimensions sont mises en avant. Les managers deviennent des partenaires (Taskin et al., 2016).

Cette évolution dans les rôles des managers mise en avant dans la théorie peut être reliée aux sources relatant l'impact de la crise du Covid-19. Celle-ci a poussé les travailleurs dans une situation exceptionnelle et a chamboulé les organisations obligeant ainsi les managers à s'adapter rapidement à la situation (D'Esdra, 2021).

Au terme de ces comparaisons entre nos résultats et les informations issues de la théorie, **nous devons infirmer cette hypothèse**. En effet, à l'heure actuelle, les rôles des managers ne semblent pas avoir été impactés de façon profonde ni persistante. Bien que la crise du Covid-19 et ses différents confinements aient conduit à des changements conséquents relatifs aux managers et aux rôles que ces derniers tiennent, il semblerait que l'impact soit momentané et donc non perçu sur le long terme et que les managers aient repris des fonctions similaires à la période pré-Covid.

Les managers ont adopté des nouveaux rôles particuliers pour la pratique du télétravail en période de crise ou ont dû amplifier les fonctions précédemment établies. Cependant, la fin de cette situation exceptionnelle a marqué la fin de ces changements. Toutefois, nous pouvons marquer le point sur le fait que le télétravail structurel est assez récent pour les entreprises. Dès lors, les managers et travailleurs doivent encore, et certainement, s'y adapter en tant que vraie pratique d'organisation à part entière et non pas comme une conséquence temporaire du Covid-19. Nous pouvons ainsi laisser en suspens une éventuelle modification des rôles dans les années à venir au vu des changements impliqués dans le travail comme la théorie l'indiquait.

**Hypothèse 2 : « Pour gérer une équipe à distance, les managers ont dû développer de nouvelles pratiques organisationnelles. »**

Les discours concernant les fonctions des managers à distance sont divers et tendent à prouver la naissance de nouvelles compétences et pratiques. En effet, nous avons pu remarquer que les managers ont été davantage tenus par des rôles plus relationnels tels que l'écoute, la disponibilité et le coaching. Ils ont dû adapter leur façon de fonctionner, de communiquer et ont dû faire face à une situation exceptionnelle qui les a contraints à s'adapter, à s'investir davantage dans leurs rôles de manager.

Ces nouvelles pratiques organisationnelles se font ressentir dans notre étude mais de façon diverse. Certains des interviewés mentionnent une nécessité d'être présent pour leurs travailleurs, d'autres parlent d'un besoin en relations et en échanges humains au travail, ou bien encore d'un « lâcher prise » dans la façon de gérer leurs équipes. La distance semble également avoir eu un impact sur la façon de travailler, d'organiser le travail au quotidien mais aussi sur la manière de communiquer. Les échanges sont beaucoup plus denses et se font majoritairement via les outils informatiques. Ainsi, cette situation forcée à distance a poussé les managers à

mettre en avant une approche plus personnelle et plus récurrente avec les travailleurs et à se montrer présent pour eux, par des groupes sur les réseaux sociaux, par des moments d'échanges organisés, etc.

Bien que ces nouveaux éléments dans la gestion d'équipe ne se traduisent pas par de nouveaux rôles bien distincts au sein de notre échantillon, la tendance se marque vers un changement de mentalité pour les managers qui assument ces fonctions et, à terme, vers des modifications dans leurs pratiques d'organisation.

En effet, quelques managers ressentent un changement plutôt conséquent dans leur manière de faire au sortir de cette crise. Ils estiment que la crise du Covid-19 et le télétravail lié à celle-ci les a forcés à lâcher prise dans leur travail et leur gestion, à apprendre à davantage faire confiance à leurs équipes, à communiquer différemment, et donc de changer de perspective. Il s'agit donc d'un changement considérable dans leur idéologie de la gestion d'équipe qui pourrait conduire, ultérieurement, à des nouvelles pratiques.

Toutefois, ces changements davantage positifs ne sont pas perçus par l'ensemble des intervenants. Il est important également de relever l'individualisme qui s'est installé dans les équipes et qui pousse, dès lors, les managers à changer d'approche avec les travailleurs. Certains évoquent des changements dans les pratiques organisationnelles de façon à s'adapter à ses aspects apportés par le télétravail notamment, les problèmes de cohésion, des communications davantage virtuelles et d'autres facteurs impliquant une détérioration de l'harmonie au travail.

Positive ou négative, les managers marquent une adaptation claire dans leur façon de travailler en fonction des personnalités et agents à qui ils sont confrontés.

La théorie relative à ce sujet nous indique plusieurs choses. Premièrement, nous avons pu voir que le télétravail entraînait davantage de liberté pour les travailleurs, c'est un des avantages principaux de la pratique (Dumas & Ruiller, 2014). Mais cette liberté entraîne, de fait, des changements dans les habitudes : « Les équipes dispersées implémentent de nouvelles pratiques qu'il faut encourager ou pour lesquelles l'organisation du travail peut fixer des limites » (Ruiller et al., 2017).

Merlet et Poussing (2020) mettent l'accent sur le fait que le travail à distance doit être réorganiser. Taskin et Vendramin (2004), quant à eux, mentionnent que la façon de manager une équipe doit être adaptée en cas de télétravail, pour se centrer sur d'autres facteurs comme l'autonomie et les compétences individuelles.

La réorganisation du travail pousse ainsi les managers à prendre une nouvelle direction. Malenfer (2021) mettait également l'accent sur la nécessité de passer à un management par objectif au détriment d'une organisation basée sur le contrôle.

Le télétravail entrave également les relations au sein des équipes, la distance entraîne des inconvénients tel qu'un isolement social, un manque d'implication et de motivation (Taskin, 2021). Delory (2021) mentionnait alors, dans son ouvrage « Le télétravail mode d'emploi », la nécessité de mettre en place de nouveaux modes de management pour accompagner la pratique et les équipes.

Dès lors, **nous pouvons affirmer cette hypothèse.** Tant nos analyses, que les sources parcourues sur le sujet, nous indiquent le besoin de nouvelles pratiques et nouvelles approches avec l'arrivée du télétravail. En tant que pratique à part entière, les besoins sont différents et les façons de fonctionner doivent s'adapter. Nous pouvons affirmer que ces nouvelles pratiques sont survenues dans ce contexte de crise mais qu'elles persistent lorsque le télétravail s'instaure et prend une place importante dans les organisations.

L'autonomie et l'individualité qui s'installent, de par la pratique du travail à distance mais également par cette période d'après crise, impactent le travail et les façons de travailler. Les managers doivent, dès lors, faire face à ces changements, réorganiser leur travail, adapter leur façon de travailler avec des objectifs et du lâcher prise. La position de chef de pouvoir étant déjà peu ressentie dans les équipes, cette situation va s'accroître avec le travail à distance et les managers en sont conscients. Leurs pratiques d'organisation s'orientent peu à peu vers davantage de relationnel et de participatif.

**Hypothèse 3 : « La confiance est un élément nécessaire dans une relation managériale et peut entraver le bon déroulement du télétravail. »**

Les discours à ce sujet sont sans appel : la confiance constitue un élément indispensable pour une organisation du travail à distance. Même si cette dimension semble parfois compliquée, la confiance est une donnée qui a pris tout son sens dans cette étude. Confiance aveugle, confiance abusive, confiance pour tous, ... les managers, bien qu'ayant éprouvé parfois des difficultés face à ce facteur, semblent tous unanimes pour affirmer qu'une relation de confiance avec chaque agent est nécessaire pour les laisser pratiquer le télétravail.

Dans ces circonstances exceptionnelles, le télétravail leur a été imposé et ils n'ont pas pu en débattre. Cependant, nous pouvons constater, au travers des discours, que la confiance était déjà présente dans les équipes avant cette situation. La confiance leur permet d'avancer dans le travail sans pour autant se questionner de savoir si telle ou telle tâche sera exécutée, si la personne est capable de se réguler personnellement ou bien encore d'organiser ses horaires.

Les discours tendent ainsi vers des relations au travail construites sur la confiance en faveur du contrôle. Nous pouvons remarquer qu'un contrôle supplémentaire en période de Covid-19 n'a pas été envisagé dans les entreprises au vu de la confiance déjà bien présente et donc, d'un cadre de travail idéal et propice à la pratique du télétravail.

Pour rappel et selon la théorie, la confiance est un élément régulièrement relevé par les auteurs dans le cadre du télétravail. Jemine (2017) mentionne la confiance, l'autonomie et la responsabilisation comme valeurs à instaurer dans la pratique du télétravail. Toutefois, cette confiance est souvent évoquée en réponse au manque de contrôle qu'implique la distance (Taskin & Vendramin, 2004) notamment en raison de l'isolement des travailleurs et du manque de visuel (Malenfer, 2021).

Les auteurs s'accordent, dès lors, pour mettre en avant un équilibre entre le contrôle et la confiance. Merlet et Poussing (2020) avançaient ceci : « De fait, le compromis entre un management basé sur le contrôle et la confiance apparaît essentiel pour éviter de voir la probabilité d'innover diminuer à la suite de la mise en place d'une démarche de télétravail. »

De surcroît, Diard et Hachard (2021), dans leur ouvrage sur la mise en œuvre du télétravail, mentionnent que la confiance est une des conditions au télétravail et que, malgré cette distance,

des dispositifs supplémentaires de contrôle ne sont pas mis en place. Dans ce même ouvrage, les auteurs arrivent à cette conclusion : « En situation de télétravail, l'autonomie et la confiance se transforment en une forme d'autocontrôle ».

Ollivier (2017), quant à lui, mentionnait que la confiance était un des freins à la mise en pratique du télétravail. Toutefois, il estime également que la confiance est nécessaire : « La confiance est la clé de voûte de la réussite. Celle-ci doit être réciproque et partagée au sein de l'équipe. » sans être dispensatoire de toute autre forme d'obligations.

La confiance est sans nul doute un élément nécessaire pour la pratique du télétravail et **cette hypothèse est donc affirmée**. La confiance est une valeur présente au sein des équipes et ce, même sans travail à distance. Une relation managériale basée sur la confiance permet de laisser les travailleurs évoluer de façon plus autonome, de pouvoir agir en tant que partenaire sans pour autant effectuer un pouvoir ni un contrôle excessif. La confiance profite également aux relations et communications, et dès lors, à un meilleur environnement de travail.

Bien que la confiance amène, parfois, à des situations d'abus, les managers se voient contraints de donner cette confiance pour la mise en place du télétravail. Sans cette confiance, ils sont nombreux à évoquer le contrôle nécessaire mais parfois impossible à effectuer.

**Hypothèse 4 : « Les entreprises, autrefois réticentes au télétravail, n'ont pas souhaité instaurer la pratique structurelle après l'expérimentation durant la crise du Covid-19. »**

Dans les analyses horizontales de chaque entreprise, nous pouvons mettre en évidence la situation de télétravail avant la crise du Covid-19 et celle après la crise. Sur les cinq entreprises dont question, toutes ont conservé la pratique du télétravail après la crise du Covid-19. Si cela était déjà proposé au préalable sous certaines conditions, nous pouvons remarquer que la pratique s'est popularisée ou élargie à davantage de fonctions. Autrement dit, la tendance est claire et démontre bien que le passage par le télétravail de force suite à la crise du Covid-19 a conduit les entreprises à instaurer la pratique dans leurs habitudes.

De surcroît, lorsque nous nous penchons sur les situations pré-Covid, il est assez étonnant de noter que le télétravail n'était pas apprécié, pas encouragé voire inenvisageable pour certaines directions. Les entreprises semblent donc avoir pu profiter de cette expérience forcée pour prendre conscience de la pratique et de ses différents avantages. L'analyse des enquêtes met également en lumière le sentiment d'accélération dans l'évolution inexorable de la pratique due à la crise du Covid-19. La crise a visiblement agit tel un accélérateur pour promouvoir et asseoir le télétravail comme pratique d'organisation auprès des entreprises. Cette situation imposée leur a prouvé que la pratique était donc envisageable.

Concernant les avis personnels de chaque intervenant, le télétravail est devenu définitivement une pratique appréciée par les travailleurs pour de nombreuses raisons et avantages, notamment la flexibilité et la productivité. Il est indéniable que les intervenants ont plus de facilité à tirer des bénéfices du télétravail que d'y trouver des inconvénients. Ce souhait émanant des travailleurs, à certes pousser les entreprises à passer le cap du télétravail structurel. Une majeure partie des intervenants a d'ailleurs précisé que le télétravail était réclamé par les équipes, soit depuis longtemps, soit à la suite du Covid-19.

Notons, avec cette popularisation de la pratique, que les entreprises ont pris les devants en proposant, pour la majorité d'entre elles, des conventions et avenants aux contrats de travail de sorte à régulariser la situation. Même les entreprises, où le télétravail était déjà permis, ont pris conscience de la nécessité d'instaurer un cadre et des règles à la pratique. Le cadre, c'est justement le défaut majeur reproché par les managers à leur hiérarchie lors des échanges. Il a souvent été avancé le manque de cadre et de règles auxquelles se référer lors de la crise. Les entreprises ont, dès lors, pris leurs mesures pour régler le télétravail, sa récurrence et d'autres détails.

Dans la théorie, les auteurs, quant à eux, s'accordaient sur une popularité grandissante de la pratique auprès des travailleurs. En effet, il était avancé que ces derniers souhaiteraient conserver la pratique après la crise du Covid-19 et notamment, pour les divers avantages apportés (D'Esdra, 2021).

De surcroît, les chiffres avancés par différentes sources sont en faveur du télétravail et notamment une augmentation des emplois télétravaillables et donc une démocratisation de la pratique à davantage de travailleurs et d'autant plus auprès des jeunes générations, qui en faisaient un critère de choix pour leur emploi (Ollivier, 2017).

Cependant, la balance des avantages et inconvénients perçus par une entreprise au regard de la pratique du télétravail semble toutefois assez compliquée. Pour rappel, les principaux avantages qu'une entreprise pouvait retirer de cette pratique concernent le gain d'espace immobilier et une image d'entreprise plus moderne (Taskin, 2021). A l'inverse, les inconvénients avancés par Taskin (2021) et Delory (2021) semblaient être davantage considérables. Ils relevaient la productivité des travailleurs ainsi que l'implication, la cohésion, les coûts des systèmes informatiques mais aussi la remise en question des modes de contrôles.

**Cette hypothèse est à infirmer.** Factuellement, les entreprises, ayant pratiqué le télétravail d'urgence, ont conservé et instauré la pratique structurellement et ce, même après la fin de l'obligation légale due aux confinements. Bien que cet accueil de la pratique ne se fait pas sans réticence de leur part, les entreprises ont passé le cap et autorisé le travail à distance pour les fonctions qui semblaient le permettre. Nous pouvons noter que, comme la théorie l'indiquait, la demande de conservation de la pratique émane des travailleurs. Les directions ont pu s'appuyer sur l'expérience forcée de cette pratique pour en analyser les retombées et à terme, l'autoriser.

La crise du Covid-19 a été un élément majeur dans cette évolution de la pratique dans notre pays. Bien qu'il persiste des inconvénients et des réticences à cette distance, les entreprises commencent leur transition vers cette pratique d'avenir. Certaines en tirent même parti, en projetant bureaux partagés et open space.

## 2. Limites de l'étude

Dans cette recherche, nous pouvons isoler quatre limites qui pourraient affecter et biaiser les résultats de cette recherche qualitative.

Premièrement, la taille de l'échantillon est assez restreinte, mais nous donne une première impression et une tendance à interpréter. Toutefois, cette recherche est à large spectre et concerne l'ensemble des personnes ayant télétravaillé durant la période du Covid-19. Interroger autant de personnes ne pourrait pas être envisagé dans ce type d'étude et avec un timing défini comme celui-ci. En élargissant l'échantillon, les résultats pourraient être davantage fiables et nous pourrions être certains de la bonne interprétation des tendances.

La deuxième limite concerne la diversité de l'échantillon. Bien qu'ayant choisi d'analyser les discours de cinq entreprises bien différentes de secteurs différents, les résultats sont, de fait, propres à ces entreprises. Cependant, nous pouvons affirmer que chaque situation est différente et qu'une entreprise n'est pas l'autre. Avec un échantillon limité à cinq organisations, il est donc difficile de prouver que les tendances et les résultats interprétés dans cette étude sont communs à toutes les entreprises. Cependant et après discussion, il semble qu'il s'agisse de tendances généralisées dans le monde du travail.

Troisièmement, il existe une limite considérable concernant un des objectifs de départ de cette étude. En effet, aux prémices de la recherche, il était prévu d'interroger des entreprises belges pratiquant le télétravail, de façon poussée, avant la crise et de comparer ces discours à ceux d'entreprises n'ayant jamais eu recours à la pratique auparavant. Cependant, les entreprises contactées réunissant ces exigences, n'ont pas répondu favorablement à notre demande d'entretien. Nous avons donc dû nous tourner vers d'autres entreprises avec divers parcours concernant le télétravail dont aucune n'avait réellement recours à la pratique de façon régulière et ancrée dans les habitudes. Cette situation nous a forcé à adapter et modifier certaines hypothèses par la suite. Conscients qu'il s'agisse d'une faiblesse dans cette recherche et pour les résultats avancés, nous pouvons toutefois appuyer les affirmations sur trois des entreprises qui proposaient déjà la pratique de façon restrictive ou impopulaire avant la crise du Covid-19.

Enfin, la dernière limite a trait aux prédispositions des intervenants. De fait, à plusieurs reprises, nous avons fait face à des personnes n'ayant plus de souvenirs précis de cette période de crise. Les intervenants ont parfois rencontré des difficultés à se remémorer tel ou tel facteur et cela a pu mener à des informations manquantes. De plus, nous avons pu remarquer que certains participants à l'étude ne cernaient pas la notion de « rôles du manager », le type d'information dans les réponses attendues a donc dû être expliqué. Nous pensons, dès lors, que cette position de manager est parfois mal comprise voire mal identifiée par les travailleurs.

# RECOMMANDATIONS

Après avoir pu prendre connaissance des résultats fournis par cette étude, nous allons émettre plusieurs recommandations à destination des managers ciblés par la recherche mais également des entreprises. Ces recommandations ont pour objectif de permettre aux responsables d'équipes de s'adapter aux évolutions engendrées par la crise du Covid-19 mais également à celles en cours et à venir.

## 1. Recommandations aux managers

### 1.1. Une approche plus relationnelle

Premièrement, nous pouvons conseiller aux managers de s'orienter vers de nouveaux rôles davantage tournés vers une dimension relationnelle voire émotionnelle.

En effet, il est clair que la crise du Covid-19 et ses différents confinements ont eu un impact conséquent sur les personnes et leurs façons de voir les choses. La situation inédite et anxiogène a poussé l'humain à revoir ses perspectives et à se remettre au centre de ses préoccupations. Le besoin en relation et le besoin de considération professionnelle sont des éléments qui ne vont qu'augmenter dans les années à venir. Nous avons pu déjà en prendre conscience dans les différents discours mettant en avant de nouvelles aspirations en termes de travail et de valeurs de la part des travailleurs.

Pour réussir à conserver une cohésion dans les équipes, les managers doivent s'adapter à ces changements et avancer avec leurs équipes dans de nouvelles directions. Toute cette dimension de proximité avec les travailleurs peut se traduire par des rôles comme le coaching, la disponibilité, l'écoute, la participation, la responsabilisation mais aussi la reconnaissance. Malgré des changements éphémères durant la crise du Covid-19, les managers n'ont pas persévéré dans une optique relationnelle. Il est donc intéressant pour les responsables d'équipes de s'investir davantage dans la mise en place de ces nouvelles approches, qui plus est dans le cadre du télétravail, pour pouvoir évoluer avec les nouvelles mentalités.

Cette proximité passe également par le développement de nouvelles compétences émotionnelles pour le manager et ses équipes de manière à établir des relations privilégiées. Cela aura pour effet d'améliorer les relations et les échanges entre les travailleurs, d'accentuer le sentiment d'appartenance à une organisation et donc de fédérer l'équipe autour d'objectifs communs. En prenant la collectivité en compte, les travailleurs pourront s'épanouir davantage et se sentir entourés et soutenus au travail. Ce sont des facteurs qui pourront influencer leur motivation et aider le manager dans la gestion d'équipe.

### 1.2. Une capacité d'adaptation

La deuxième recommandation est davantage générale et s'applique à tous les managers, devant gérer ou non le travail à distance de leurs équipes. Au vu des évolutions constantes dans le monde du travail mais également dans les mentalités et habitudes des travailleurs, nous pouvons préconiser aux managers de garder une aptitude aux changements.

Comme nous l'a indiqué la théorie, les managers et leurs fonctions font face à des modes, des changements et des évolutions récurrentes. Ils sont donc portés à suivre ces tendances, à s'y adapter. Il est donc important de leur conseiller de garder l'esprit ouvert sur les nouveautés et les possibles améliorations. En développant cette compétence d'adaptation, ils sécurisent, en quelque sorte, leur gestion d'équipe et sont prêts à pallier toute éventualité. De surcroît, se montrer intéressé et ouvert aux évolutions en tant que manager est une qualité qui peut plaire aux travailleurs et renforcer la confiance au sein des équipes.

Les changements profonds dans le monde du travail mentionnés par la théorie doivent alerter les managers qui doivent être prêts à s'adapter à tout moment. En effet, la crise du Covid-19 a enclenché de nouvelles évolutions vers plus d'autonomie et d'individualité dans le travail et, nous pouvons supposer un moindre besoin de supervision chez certains. Dès lors, les managers doivent s'attendre à devenir des partenaires de travail sur qui les travailleurs peuvent compter en sus d'assumer des fonctions beaucoup plus larges.

## 2. Recommandations aux entreprises

### 2.1. Une alternance dans la pratique

Dans un premier temps, nous préconisons aux entreprises, qui accordent le télétravail, de définir le juste équilibre entre le télétravail et la présence sur site, de sorte à conserver une bonne gestion d'équipe et maintenir le lien.

Le télétravail semble s'être imposé comme pratique populaire depuis la crise du Covid-19 et les entreprises vont devoir composer avec cette pratique. Bien que des règlements soient souvent mis en place, il est important de garder une obligation de présence sur site. En effet, malgré des avantages évidents à la pratique, comme la flexibilité et l'efficacité, il persiste des inconvénients comme le manque de communication, de présence en groupe. Nous pouvons donc penser que, pour bénéficier au maximum des avantages tout en minimisant les inconvénients, il est alors plus opportun d'instaurer un télétravail structurel en alternance avec le travail sur site.

Cette obligation de présence permettra aux managers de réunir leurs équipes de façon régulière, de conserver un esprit d'équipe et donc de maintenir, à terme, un travail plus qualitatif et optimal. En alternant le télétravail et la présence, les travailleurs pourront bénéficier d'une pratique qu'ils affectionnent tout en assurant leurs relations avec leurs pairs. Quant aux entreprises, l'alternance leur assure un côté humain dans l'entreprise et une culture d'entreprise stable, éléments qui pourraient être mis à mal dans un travail effectué entièrement à distance.

### 2.2. Une régularisation de la pratique

Enfin, si le télétravail fait partie de votre entreprise, nous suggérons l'établissement de règles plutôt rigoureuses sur de nombreux aspects.

Les modalités du télétravail sont des éléments importants à notifier dans les règlements et contrats de travail pour s'assurer du bon déroulement de la pratique sur le long terme. En effet, nous pouvons considérer qu'il s'agit, pour l'instant, des débuts de la pratique dans de nombreuses entreprises. Actuellement, c'est, dans la plupart des cas, une organisation qui fonctionne et grandement appréciée. A terme, cette pratique doit être encadrée pour éviter



dérives et abus possibles. Dès lors, nous incitons les entreprises à définir des critères précis pour la pratique du télétravail tels que les horaires, les connexions, les lieux de travail mais aussi les obligations du travailleur quant à la communication, la présence sur site, etc. Cette suggestion a pour objectif de ne pas laisser davantage de liberté que ce que la pratique offre déjà.

De surcroît, en proposant un cadre précis de travail, cela permettra aux managers de gérer plus aisément leurs équipes et d'éviter de devoir se positionner dans une situation plus complexe, où ils doivent instaurer des règles en interne et tenir une position plus coercive.

## CONCLUSION

Le télétravail a pris son essor en Belgique depuis la pandémie du Covid-19, arrivée sur notre territoire début 2020. L'état d'urgence dû à ce virus a plongé la société dans une situation exceptionnelle et a immédiatement impacté le monde du travail. Les travailleurs se sont vus écartés de leur lieu de travail, forcés d'assurer leurs activités à distance. Les managers, quant à eux, ont dû maintenir leurs équipes et gérer celles-ci malgré une distance immédiate et impromptue. La crise du Covid-19 étant passée, le télétravail reste toutefois appliqué et établi dans de nombreuses entreprises. Cette popularisation inéluctable de la pratique touche les managers et leurs fonctions. Les conséquences de cette conjoncture se font, dès lors, toujours ressentir sur les épaules des managers et ce, trois années après l'arrivée de ce virus.

Pour rappel, cette étude sur le télétravail avait pour objectif de mettre en avant les impacts de cette situation sur les rôles des managers et ce, à court et à long terme.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons, dans un premier temps, étudié la littérature relative à ces sujets. Une fois cette contextualisation réalisée, nous avons pu émettre des suppositions, sur base de ce qui avait déjà été développé par la théorie. Ces suppositions ont constitué les quatre hypothèses de cette étude.

Pour confirmer, ou non, ces hypothèses et répondre à notre question de recherche relative aux rôles des managers, nous avons mené une étude qualitative via des entretiens semi-directifs auprès de dix-neuf intervenants de cinq entreprises belges. Ces entretiens ont été analysés pour nous fournir des éléments de réponse. Dans la partie discussion, nous avons, enfin, pu comparer ces résultats à la littérature. Cette discussion nous a permis d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

En définitive, au travers de cette étude, les constats suivants ont été établis :

« Trois ans après la mise en place du télétravail d'urgence, dans le cadre de la crise du Covid-19, les rôles tenus par les managers ont changé, et ce de manière persistante. » Ces changements conséquents et persistants dans les rôles des managers n'ont pas pu être affirmés avec cette étude.

« Pour gérer une équipe à distance, les managers ont dû développer de nouvelles pratiques organisationnelles et relationnelles. » Les managers ont bien dû s'adapter à la pratique à distance et développer des nouvelles compétences et méthodes d'organisation.

« La confiance est un élément nécessaire dans une relation managériale et peut entraver le bon déroulement du télétravail. » La confiance est une dimension considérable dans le télétravail et facilite la pratique et les relations entre responsables et travailleurs.

« Les entreprises, autrefois réticentes au télétravail, n'ont pas souhaité instaurer la pratique structurelle après l'expérimentation durant la crise du Covid-19. » A la levée des obligations légales concernant le télétravail d'urgence, la pratique a été instaurée structurellement dans un grand nombre d'entreprises belges.

Concrètement et conséquemment à cette étude et à la discussion des résultats, nous pouvons répondre à notre question de recherche de la sorte :

L'impact à court terme sur les rôles des managers a été conséquent ; ceux-ci ont dû s'adapter à de nombreux changements simultanés et à faire face à une situation anxiogène et donc à des travailleurs parfois sans repère. Les managers ont alors dû rapidement évoluer vers plus de disponibilité, de présence et d'organisation pour les équipes. Le télétravail a également forcé l'utilisation en masse des outils informatiques, des communications virtuelles poussant les managers à devenir des chefs d'orchestre pour gérer les échanges à longueur de journée. L'impact de ce télétravail en période de Covid-19 sur les managers et les rôles qu'ils assurent est non négligeable et a laissé des traces de son passage avec des relations parfois détériorées et des équipes distantes.

Quant à l'impact à long terme, il est moins aisé d'isoler un net changement. Les managers ont repris peu à peu leurs rôles initiaux à la sortie de la crise, laissant ainsi les habitudes liées au télétravail derrière eux. Cependant, le télétravail est resté ancré dans les pratiques habituelles des entreprises. L'impact de la crise du Covid-19 est donc discutable sur le télétravail structurel actuel. Nous pouvons penser que le passage forcé au télétravail d'urgence a empêché les managers de s'adapter réellement à la pratique et ce, par manque de temps. Ces derniers ont repris le cours de leurs activités comme si la situation était retournée à la normale, sans prendre en compte le facteur de la distance, toujours d'actualité et ancré dans les habitudes. Toutefois, les managers ont pris conscience des changements impliqués par la crise du Covid-19 sur les travailleurs, leurs mentalités, les façons de travailler. Nous pouvons espérer des changements à venir, même si, actuellement, les rôles ne semblent pas avoir été impactés sur le long terme.

Nous avons ainsi conclu ce travail en proposant des recommandations aux managers et directions en lien avec les différents constats émanant de cette recherche. Concernant les managers et compte tenu des évolutions constantes dans le monde du travail, nous préconisons une gestion axée sur davantage de relationnel ainsi que la nécessité d'une capacité d'adaptation accrue. Relativement aux entreprises et au vu de la popularisation et de l'ancrage de la pratique du télétravail, il est, dès lors, recommandé de régulariser et de garder une présence sur site obligatoire de sorte à, respectivement, éviter les abus et conserver la cohésion des équipes.

## BIBLIOGRAPHIE

- BDO Belgium. (2021). 8 Belges sur 10 sont loin d'être las du télétravail. *www.bdo.be*. <https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/8-belges-sur-10-sont-loin-detre-las-du-teletravail>
- Benedetto-Meyer, M., Hugot, N. & Ughetto, P. (2021). Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques*, N° 42(2), 1-9. - <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001>
- Bloom, N. (2020), How working from home works out, SIEPR Policy Brief.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bloom, N, Liang, J., Roberts, J. & et Ying, Z. (2015), “Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment”, *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.
- Convention Collective de Travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail.
- Convention Collective de Travail n°85 bis du 27 février 2008 concernant le télétravail.
- Convention Collective de Travail n°149 du 26 janvier 2021 concernant le télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus.
- Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *l'Expansion Management Review*, N° 123(4), 12. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0012>
- Delory, V. (2021). *Le télétravail : mode d'emploi (Le conseiller juridique pour tous) (French Edition)*. PUIITS FLEURI.
- D'Esdra, G. J. (2021). *Télétravail, le travail du futur ? : Mise en orbite d'un Nouveau Monde (French Edition)*. GERESO.
- Diard, C. & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 144(2), 38-52. <https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, N° 74(8), 71-95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>

- Fernandez Lopez, L., & Schonard, M. (2022, 3 mars). Un avenir ambitieux pour les femmes d'Europe après la pandémie de COVID-19 : charge mentale, égalité de genre dans le télétravail et activités de soins non rémunérées après la pandémie. *Parlement Européen*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL\\_BRI\(2022\)719547\\_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL_BRI(2022)719547_FR.pdf)
- Frimousse, S. & Peretti, J. M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, n°28(2), 159. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>
- Granger, R. (2023, 13 avril). Styles de management : directif, participatif, persuasif, délégitif. *Manager Go !* <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>
- Jemine, G. (2016). Le New Way of Working. Discours, dispositifs et pratiques d'un processus de changement organisationnel. *Sociologies pratiques*, N° 32(2), 107-108. <https://doi.org/10.3917/sopr.032.0107>
- Jemine, G. (2017). Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation. *Sociologies pratiques*, N° 34(1), 49-59. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0049>
- Jemine, G. (2019). L'outil face au manager : le contrôle du travail à l'ère du numérique, un terrain controversé ?. *Les Cahiers du numérique* 15. 137-162.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, E., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V. & Langlois, L. (2020). How the COVID-19 epidemic changed working conditions in France. *Population and societies*, 7, 1-4.
- Lederlin, F. (2020). «Remote working: A safe distance? », *Études* 2020/11 (November), p. 35-45
- Le Robert (s. d.). Management. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 10 avril 2023 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/management>
- Larousse (s. d.). Manager. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 10 avril 2023 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager/49023>

- Le Robert (s. d.). Télétravail. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 18 mars 2023 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/teletravail>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. McGraw Hill Higher Education.
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.
- Loi du 15 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable.
- Malenfer, M. (2022). Télétravail : perspectives post-Covid. *Futuribles*, N° 446(1), 25-36. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0025>
- Merlet, J., & Poussing, N. (2020). Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête. *Revue d'économie industrielle* 171. 89-138.
- Meyer, V., Diard, C. & Rost, D. (2022). Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 149(3), 35-46. <https://doi.org/10.3917/geco1.149.0035>
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Editions d'Organisation.
- Mouveau, P.-A. (2018). *Manager 5.0*. Maxima.
- Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. *Etudes*, 12, 33-46.
- Passer du management traditionnel au management à la cool. (2022). *Dynamique-Mag.com*. <https://www.dynamique-mag.com/article/passer-management-traditionnel-management-cool.9616>
- Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°315-316, 81-92.
- Rioual, A. (2019, 18 novembre). Les mots et maux du management bienveillant. *www.linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/les-mots-et-maux-du-management-bienveillant-anne-h%C3%A9rioual/?originalSubdomain=fr>
- Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue*

- Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 27, 6(3), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s. d.). *Coronavirus | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/coronavirus>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Télétravail - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/teletravail>
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s. d.). *Travail à domicile et télétravail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail#:~:text=Le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20est%20une%20forme,fa%C3%A7on%20r%C3%A9guli%C3%A8re%20et%20non%20occasionnelle>.
- SPF Mobilité et Transports. (2023, 6 février). *Télétravail et mobilité | mobility*. <https://mobilit.belgium.be/fr/mobilite-durable/enquetes-et-resultats/teletravail-et-mobilite>
- Stern, P., & Schoettl, J. M. (2019). *La boîte à outils du Management - 2e éd. : 64 outils et méthodes*. Dunod.
- Taskin, L. (2021). Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social. *24<sup>e</sup> Congrès des économistes de Belgique*.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards Economiques (Université Catholique de Louvain)*.
- Taskin, L., Dietrich, A. & Gomez, P. Y. (2016). *Management humain*. De Boeck.
- Taskin, L., and Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse*. Presses universitaires de Louvain.
- Télétravail avant pandémie – pendant pandémie – après pandémie. (s. d.). *Une boîte à outils pour le télétravail*. <https://www.teletravailler.be/actualites/teletravail-avant-pandemie-pendant-pandemie-apres-pandemie/>

Télétravail : croissance et conséquences. (s. d.). *Une boîte à outils pour le télétravail*. <https://www.teletravailler.be/en-chiffres/teletravail-croissance-et-consequences/>

UCLouvain. (s. d.). *Coronavirus : comment organiser le travail à distance* ? <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/coronavirus-comment-organiser-le-travail-a-distance.html>

Wikipedia contributors. (2022, 9 décembre). Pandémie de Covid-19. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie\\_de\\_Covid-19](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie_de_Covid-19)

World Health Organization : WHO. (2020). Coronavirus. [www.who.int. https://www.who.int/fr/healthtopics/coronavirus/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/fr/healthtopics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1)



## ANNEXES

### 1. Annexe 1 : Guide d'entretien

#### • **Introduction :**

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien. Je m'appelle Juliette, je suis étudiante en master en sciences de gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une enquête concernant le télétravail et les rôles des managers.

Je tiens à vous préciser que c'est, bien entendu, anonyme. Ensuite, si vous m'autorisez, je souhaiterais enregistrer notre conversation tout simplement pour pouvoir reprendre les informations nécessaires par la suite et être disponible à 100% pour cet entretien.

Donc comme convenu par mail, il s'agit d'un entretien de maximum une heure portant sur le télétravail en période de Covid-19 et plus particulièrement, sur les rôles tenus par les managers. L'objectif est ainsi de récolter des avis concernant la mise en place du télétravail au sein de votre entreprise et ce, principalement durant la crise du Covid-19. De comprendre, si cette pratique a impacté, ou non, votre manière de travailler. De mettre en avant d'éventuels changements dans les fonctions qu'exercent les managers envers leurs équipes.

Il s'agit d'un échange ouvert, j'ai des questions assez générales sur des sujets et je vous invite à en discuter ensemble. Sentez-vous libre d'aborder le sujet de façon personnelle, d'aborder des points qui vous semblent primordiaux concernant le télétravail ou de ne pas répondre si vous n'en avez pas envie.

#### • **Informations de l'interviewé :**

Avant de commencer, je souhaiterais avoir des informations à votre sujet.

Pouvez-vous me donner votre prénom, votre âge et votre fonction dans l'entreprise ?

Si vous êtes responsable d'une équipe, de combien de membres est-elle formée ?

#### • **Télétravail (avant-pendant-après) :**

Que pensez-vous du télétravail en général ?

Pouvez-vous m'expliquer comment le télétravail est arrivé dans votre entreprise ?

Comment avez-vous vécu cette situation (contexte télétravail/Covid-19) ?

Quelle est la situation actuelle concernant le télétravail dans votre entreprise ?

Et vous, que pensez-vous de la pratique à l'heure actuelle et quelles étaient vos envies la concernant ?

• **La crise du Covid-19 :**

Concernant la crise du Covid-19, pouvez-vous m'expliquer comment votre entreprise à gérer cette situation ?

Quel est votre avis là-dessus ?

L'entreprise a-t-elle mis en place des nouveautés depuis cette crise ?

• **Les rôles des managers (avant-pendant-après) :**

Pouvez-vous m'expliquer quel type de management/gestion est mis en place dans les bureaux ?

Si vous deviez définir les casquettes que vous/votre manager porte, quelles seraient-elles ?

Avez-vous remarqué des changements dans la gestion d'équipe avec l'arrivée du télétravail en période de Covid-19 ?

Expliquez-moi comment s'est passé cette gestion d'équipe à distance ?

A l'heure actuelle, comment est la gestion d'équipe ?

Comment étaient vos relations au sein de l'équipe avant la crise Covid-19 ?

Comment ont-elles évolué ?

Quel est votre avis concernant la notion de confiance dans la pratique du télétravail ?

Et concernant le contrôle ?

• **Questions plus générales :**

Quel est votre avis concernant cette crise et son impact, éventuel, sur le monde du travail ?

Souhaiteriez-vous revenir en arrière ?

Pour terminer, qu'est-ce que cette crise a apporté de façon générale ?

• **Conclusion de l'entretien :**

Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose par rapport à cet entretien et les différents thèmes ?

Merci beaucoup pour votre aide et votre temps ! Puis-je vous recontacter en cas de besoin d'informations complémentaires ?

Concrètement voici les informations dont j'avais besoin sous forme de tableau. Si, à la suite des précédentes questions générales, l'interviewé ne donnait pas les éléments de réponse dont j'avais besoin, je précisais ma question ou la complétais par d'autres.

Thèmes, sous thèmes et informations nécessaires :

TÉLÉTRAVAIL	
Télétravail en tant que pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprioris avant d'avoir pratiqué</li> <li>• Avantages</li> <li>• Inconvénients</li> </ul>
Télétravail avant le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjà pratiqué ou non</li> <li>• Si oui, dans quelles conditions</li> <li>• Explications plus précises quant à la situation</li> </ul>
Télétravail pendant le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annonce, mise en place et fonctionnement</li> <li>• Modalités (temporalité, matériel...)</li> <li>• Difficultés rencontrées</li> <li>• Ressenti personnel de la situation</li> <li>• Productivité et implication dans le travail</li> </ul>
Télétravail après le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise après le Covid-19</li> <li>• Situation actuelle</li> <li>• Conservation, ou non, du télétravail</li> <li>• Si oui, dans quelles conditions</li> <li>• Ressenti personnel de la situation</li> <li>• Volonté concernant la pratique du télétravail</li> </ul>
LA CRISE DU COVID-19	
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication et annonce</li> <li>• Accompagnement et soutien</li> <li>• Mise à disposition d'outils (formation, bien-être...)</li> <li>• Nouveautés mise en place depuis de le Covid-19 (règlement, horaire, avenant, convention, changement de procédures.)</li> <li>• Avis personnel sur cette gestion</li> </ul>
Impact de la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels changements dans le travail de façon générale</li> <li>• Quels changements ressentis (mentalités, environnement...)</li> <li>• Si changements, persistants ou non</li> <li>• Retour en arrière souhaité ou envisageable</li> <li>• Nature des changements (+ - ou neutre)</li> <li>• Le télétravail serait arrivé ou non</li> </ul>
LES ROLES DES MANAGERS	
Avant le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de management (directif, résultat, objectif, façon de faire les choses)</li> <li>• Rôles tenus traditionnellement par le manager</li> <li>• Nature et gestion des relations</li> <li>• Fréquence des échanges et cohésion de l'équipe</li> </ul>

Pendant le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements perçus</li> <li>• Rôles tenus par les managers à distance</li> <li>• Changement de la nature des relations</li> <li>• Gestion générale en temps de crise (réunion, communication, relation...)</li> <li>• Dimension confiance versus contrôle</li> <li>• Dimension relationnelle dans les rôles</li> </ul>
Après le Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation de gestion actuelle</li> <li>• Changements ou retour à la normale</li> <li>• Rôles actuels</li> <li>• Relations actuelles</li> </ul>

## 2. Annexe 2 : Analyses verticales

### 2.1.Entreprise 1 :

#### 2.1.1. Nathalie : manager

Profil	55 ans Responsable d'une équipe administrative (16 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le manager a beaucoup d'aprioris sur la pratique du télétravail et sur son efficacité. Les raisons sont la perte de visuels, la complexité de gérer à distance  Le manager est totalement réticent à la pratique du télétravail
Avantage du télétravail	Le télétravail évite les interruptions intempestives et donc permet un travail plus tranquille  Le manager est plus efficace et plus opérationnel en télétravail
Inconvénient du télétravail	Le manque de contact avec l'équipe est compliqué et l'équipe est plus compliquée à gérer à distance
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'existait pas dans l'entreprise
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé avec le Covid-19 et les obligations gouvernementales  La mise en place a été très soudaine et rapide pour l'ensemble du personnel  La gestion à distance de tous ces changements a été compliquée, surtout la coordination entre toutes les équipes pour le travail  Les données étaient majoritairement en version papier donc ça été compliqué de suivre dans l'informatisation des données  Les travailleurs étaient dans un cadre spécifique puisqu'il y avait une mise à disposition des agents obligatoire qui pouvaient être rappelables sur site

Modalités du télétravail	<p>Le télétravail était en alternance, les travailleurs avaient 1 jour de présence sur site par semaine obligatoire pour les besoins de l'entreprise (nécessité d'être sur place pour certaines choses)</p> <p>Le matériel était présent mais pas suffisant au tout début. Il a fallu un temps d'adaptation pour avoir accès à distance et que tout le monde dispose du matériel</p>
Ressenti personnel sur la situation	<p>La personne n'était pas préparée au télétravail donc le changement a été brutal</p> <p>La situation de télétravail plus le climat anxigène ont apporté plus de difficultés à gérer le tout</p> <p>Une difficulté à gérer le travail et la vie privée s'est fait ressentir</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour sur site a été progressif</p> <p>Le télétravail structurel a été mis en place sur base de l'accord du manager, il a donc un droit de rétractation pour ses agents sous couvert de résultats ou d'appréciations</p> <p>Une convention et un avenant au contrat ont été signé, un défraiement a été prévu ainsi qu'un règlement</p> <p>Le télétravail structurel est permis à raison de 1 à 2 jours / semaine et sur base volontaire</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le manager n'apprécie pas le télétravail mais le pratique quand même de temps à autre. La personne ne souhaitait donc pas conserver la pratique</p> <p>Son équipe étant unanime quant à la pratique, le manager a été « forcé » à instaurer le télétravail pour son équipe</p>
Nouveautés	Les nouveautés sont un avenant ainsi que des règles de conduite pour le télétravail
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Les rôles tenus par ce manager sont classiques et, dixit, « de type hiérarchique »</p> <p>Meneur d'équipe : leadership</p>

	<p>Intermédiaire : faire passer les communications et avoir une position de référence hiérarchique pour les informations ou demandes</p> <p>Organisation des tâches et administration</p> <p>Formation et intégration des nouveaux agents</p> <p>Mise en place d'échéances pour le travail</p> <p>Accompagnement des agents au quotidien dans leur travail</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>L'équipe de cette personne est assez spéciale, elle est dispatchée sur le site au sein de plusieurs autres équipes</p> <p>Les relations ne sont donc pas spécialement quotidiennes</p> <p>Les relations dans cette équipe sont neutres et distantes, à part pour le cadre strictement professionnel, aucun autre échange n'existe entre le manager et ses travailleurs</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Les rôles ont été maintenus comme précédemment et quelques rôles supplémentaires se sont rajoutés</p> <p>Soutien et accompagnement : axe plus émotionnel</p> <p>Disponibilité</p> <p>Coordination du travail et des équipes à distance</p> <p>Élargissement des fonctions (administratif)</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les rencontres se sont accentuées et le manager a dû se montrer davantage présent virtuellement</p> <p>Cette personne a rencontré une certaine difficulté à fédérer tous les agents au même moment</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Concernant la confiance, la personne évoque une difficulté à donner de la confiance aveugle aux collaborateurs</p>

	<p>Cependant, ils travaillent déjà en autonomie</p> <p>Ils travaillaient déjà à la confiance donc pas besoin de contrôle supplémentaire ou différent de sur site mais une nécessité d'être joignable en permanence</p> <p>Si un travailleur ne répondait pas, de façon régulière, alors le manager doutait un peu de cette personne</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	La situation de gestion actuelle est toujours identique à celle avant la crise
Relations actuelles	<p>Il n'y plus de liens dans l'équipe : les relations sont perdues et il n'y pas de retour à la normale en vue</p> <p>Le manager est moins sollicité qu'auparavant</p>
Changements persistants	Un élargissement léger du travail : plus d'administratif à gérer
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a mis à disposition des formations et conseils pour la gestion à distance : pour garder l'osmose et la connexion au sein des équipes</p> <p>Il y avait un suivi, de l'encadrement psychologique et bien-être disponible</p> <p>L'entreprise a accompagné les travailleurs durant la pandémie en leur mettant à disposition aménagements et matériels : masque, gel, ...</p> <p>La communication s'est intensifiée durant la crise</p> <p>Il y avait une demande de la direction de bienveillance envers les travailleurs au sein de l'entreprise</p>
Ressenti personnel de la situation	Selon le manager, il n'y a pas de retour en arrière possible après cette situation
Avis sur l'impact du covid	<p>C'est une situation qui a amené du positif</p> <p>Le Covid-19 a forcé le télétravail dans une société où c'était impensable auparavant puisque ça a prouvé que le télétravail fonctionnait et n'était pas à supprimer totalement</p>



### 2.1.2. Michel : manager

Profil	37 ans Responsable d'une équipe projets (4 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Les aprioris sont plutôt positifs : compte tenu des bienfaits du télétravail déjà connus par tous, le manager était plutôt favorable à cette pratique
Avantage du télétravail	La sérénité et la tranquillité pour travailler, dû aux interruptions évitées
Inconvénient du télétravail	La difficulté de rassembler tout le monde en même temps et en présentiel pour des réunions importantes  La gestion d'équipe plus compliquée
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail était déjà possible mais plutôt sous forme de projet pilote, pas réellement pratiqué régulièrement et ce, uniquement pour les cadres  Le télétravail était donc très officieux : un jour par ci, par là et à l'appréciation du supérieur  Un règlement venait d'être rédigé et validé 2 mois avant le Covid-19 pour cette pratique  Il n'y pas de retour sur expérience car la pratique n'était pas popularisée à ce moment-là
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé de force pour pratiquement tout le monde avec la crise du Covid-19  La mise en place a été soudaine et compliquée : savoir qui fait quoi  Le travail durant le télétravail covid était différent du travail sur site  L'entreprise n'a pas tenu compte du règlement, nouvellement mis en place, puisqu'il ne s'adressait pas à l'ensemble du personnel

Modalités du télétravail	<p>Le télétravail a été appliqué, au début de la crise, en temps plein : 5 jours / 5 puis est passé en alternance, à raison de 2 à 3 jours de télétravail par semaine</p> <p>Les travailleurs revenaient donc sur site régulièrement mais également pour les obligations concernant les activités de soutien</p> <p>L'entreprise a mis à disposition des ordinateurs à l'ensemble du personnel : avant le matériel était majoritairement fixe. Cette mise à disposition a été compliquée car il fallait énormément de matériel (pénurie d'ordinateur) et c'était très onéreux</p>
Ressenti personnel sur la situation	<p>Le manager s'est senti contrôlé même si « pas de mouchards installés »</p> <p>Cette personne a ressenti une pression plus forte en période covid mais mise personnellement</p> <p>Le sentiment de travailler plus était présent : rester connecté jusqu'à pas d'heure, checkez les mails le weekend...</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le télétravail structurel a été mis en place pour beaucoup plus de travailleurs qu'avant Covid : fonctions administratives &gt; cadres</p> <p>Le télétravail est permis 2 jours maximum / semaine</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le manager pouvait déjà en bénéficier avant donc pas vraiment d'avis sur la question</p> <p>Cependant, la personne pratique peu : maximum 1 jour par mois (pour des raisons personnelles : pas de bureau, mauvaise connexion)</p>
Nouveautés	<p>Un élargissement de la pratique à plus de fonctions</p> <p>Un nouveau règlement</p> <p>Un avenant au contrat</p> <p>Un droit à la déconnexion (règlement en construction actuellement)</p>

Management traditionnel	
Rôles traditionnels	<p>Les rôles tenus par cette personne envers son équipe sont très restreints</p> <p>Gestion d'équipe traditionnelle</p> <p>Organisation</p> <p>Prise de décision</p> <p>Référence (information, communication)</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les échanges entre le manager et son équipe sont purement professionnels et se tiennent durant les réunions, quasi quotidiennes</p> <p>Lundi : réunion de service – mardi : réunion d'équipe – mercredi : réunion de service ...</p>
Management en période Covid-19	
Changements dans les rôles	<p>Les rôles ont été impactés durant la crise et surtout difficiles à assurer à distance</p> <p>Devoir faire appliquer des règles à distance</p> <p>Moins d'autorité</p> <p>Renforcer le sentiment de présence</p> <p>Devoir gérer beaucoup plus d'administratif : qui devait faire quoi, qui devait être formé...</p> <p>Besoin en animation de réunion, préparation nécessaire</p> <p>Encadrement</p> <p>Demande de rapport chaque semaine : qu'est ce qui a été fait</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les réunions étaient toujours aussi régulières mais plus compliquées à distance</p> <p>Pas d'autre avis sur les relations</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Le télétravail est purement basé sur la confiance mais, comme partout, des abus sont possibles</p> <p>Le manager évoque une confiance abusive et trop de laxisme en général dans l'entreprise</p>

Management après la crise Covid-19	
Situation actuelle	<p>La situation est plus complexe qu'auparavant</p> <p>Il n'y a plus de cadre : chacun fait ce qu'il veut</p> <p>Le télétravail est beaucoup utilisé pour des convenances personnelles : la vie privée &gt; la vie professionnelle</p> <p>La pratique nécessite plus de cadre et des règles : plus de responsabilités à mettre aux travailleurs</p> <p>Le manager, représentant des cadres, tente d'harmoniser les pratiques et les règles avec la direction</p> <p>Les places hiérarchiques ont perdu dans leur crédibilité : les travailleurs n'ont plus un chef de référence et ne se sentent plus soumis à une autorité</p>
Relations actuelles	<p>La cohésion dans les équipes est perdue, les travailleurs sont beaucoup moins motivés et la dynamique de groupe est perdue</p> <p>Il y a une différence de traitements au sein des équipes (télétravail autorisé ou non) : c'est parfois compliqué à gérer et certains sont frustrés (ils pouvaient officieusement en faire avant mais plus maintenant)</p> <p>Les réunions sont un peu moins régulières mais toujours principalement en teams : moins efficace</p>
Changements persistants	<p>Les horaires de travail sont tous différents (cadres, employés, ouvriers, télétravail, sur site, congé) : les équipes ne sont jamais plus au complet</p> <p>Des nouveaux processus ont été mis en place pour travailler</p>
Le Covid-19	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a eu une gestion de crise effective</p> <p>Du matériel et des aménagements ont été prévus : masques, gants, gel, plexi...</p>

	La communication s'est accentuée durant la crise
Ressenti personnel de la situation de gestion	Le manager estime que l'entreprise a bien géré compte tenu de la situation inconnue
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>La crise a été un tournant pour le travail : évolution de nombreuses choses</p> <p>Le télétravail ne serait jamais arrivé pour toutes les fonctions administratives</p> <p>Cela a changé les façons de travailler : par exemple, les communications sont différentes et beaucoup plus par mail</p> <p>Aucune marche arrière n'est possible</p>

### 2.1.3. Aurélie : manager

Profil	40 ans Responsable d'une équipe formation (9 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'avait pas vraiment d'avis, d'autant plus que la pratique ne s'envisageait pas pour son service (indispensable d'être sur site pour former)  Une question relative à la qualité du travail fourni à domicile vs au bureau
Avantage du télétravail	La tranquillité pour travailler
Inconvénient du télétravail	La distance au sein de l'équipe  Une difficulté à mesurer l'efficacité en tant que responsable
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'existait pas et n'était pas envisageable dans l'entreprise car, selon le manager, il s'agit d'une société archaïque  Cependant, un accès à distance était déjà disponible pour des exceptions : certains cadres ou en cas de grève pour continuer de travailler
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	L'arrivée a été rapide avec le Covid-19  La mise en place a été difficile au début : quelle tâche doit être faite ou pas, qui fait quoi, comment
Modalités du télétravail	Le télétravail pour le service de cette personne était de 5 jours / 5 mais les travailleurs pouvaient avoir une dérogation pour venir sur site  Le matériel était déjà à disposition (ordinateur portable)  L'accès se faisait à distance et selon les horaires de travail préétablis
Ressenti personnel sur la situation	Le manager a eu un sentiment de surcharge de travail : ne pas savoir comment s'organiser, travailler trop, pas dans les horaires  La situation a été difficile à gérer entre la vie privée et la vie professionnelle

	C'était très compliqué pour cette personne d'apprendre à couper les ordinateurs, le soir et les weekends, car pression personnelle de toujours devoir faire plus
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour a été progressif mais jamais à 100% (5/4/3 jours en télétravail)</p> <p>Le télétravail structurel a été instauré avec un avenant au contrat et un défraiement</p> <p>Les travailleurs peuvent avoir du télétravail 2 à 3 jours par semaine maximum mais le manager peut exiger la présence sur site si besoin</p> <p>Le télétravail se fait sur base volontaire</p> <p>Le travail est différent par rapport à la période télétravail Covid</p>
Volonté personnelle sur la situation	Le manager souhaitait conserver le télétravail
Nouveautés	<p>Un avenant au contrat</p> <p>Des formations parfois maintenues à distance : nouvelles façons de procéder</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager tient des rôles classiques envers ses agents mais n'a pas été formé au management</p> <p>Supervision</p> <p>Organisation</p> <p>Gestion classique (congrés, informations...)</p> <p>Position de capitaine qui mène le bateau : donner la direction et les moyens pour y arriver</p> <p>Contrôle qualité</p> <p>Mise en place d'objectifs avec livrables</p> <p>Demande de rapport chaque fin de semaine</p>
Relations au sein de l'équipe	Les relations sont basiques entre collègues

	Les échanges sont réguliers et les réunions d'équipe ont lieu toutes les 2 semaines
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Conservation des rôles</p> <p>Encadrement : le manager a dû mettre en place de nouvelles règles en interne pour gérer plus facilement les agents de l'équipe (tout le monde au même régime)</p> <p>Rôle de directive</p> <p>Laisser faire pour ne pas mettre trop de pression</p> <p>Checking du travail : tâches à faire, vérification chaque fin de semaine</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Plus de réunions ont été mises en place avec caméra pour garder le lien visuel</p> <p>Les échanges ont augmenté par mail et téléphone</p> <p>Il y a tout de même eu une perte de lien dans l'équipe</p> <p>Le manager a eu des difficultés à gérer l'équipe à distance : motivation et implication de tous</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Le besoin de confiance est mutuel pour pouvoir laisser faire et laisser les gens travailler</p> <p>Il n'y avait pas la possibilité de contrôler visuellement le temps de présence donc pas de contrôle tout simplement durant le télétravail</p> <p>Il y avait quand même une certaine crainte du contrôle de la part des travailleurs qui se justifiaient davantage</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est revenue à la normale, sans changement</p> <p>Le manager est toujours aussi disponible et à l'écoute de l'équipe que durant le Covid-19</p>
Relations actuelles	Les relations sont identiques à la situation pré-Covid et reviennent à la normale facilement



Changements persistants	Il n'y pas de changement persistant sauf la communication qui, de façon générale, est restée beaucoup plus écrite : mail plutôt que de se déplacer ou téléphoner
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a annoncé ce passage à distance de façon radicale mais obligatoire</p> <p>L'entreprise a mis à disposition une cellule psychologique</p> <p>Des dérogations ont été faites pour les personnes isolées qui avaient besoin de venir sur place</p> <p>Des brèves formations sur les outils informatiques ont été mises à disposition des travailleurs</p> <p>L'entreprise a montré un soutien classique durant cette crise</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	Le manager trouve que l'entreprise n'a pas mis tous les moyens à leur disposition pour encadrer les travailleurs durant la crise, ce qui lui apporte une certaine frustration : aurait pu mieux faire
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>La crise a poussé l'entreprise à informatiser les données</p> <p>Le télétravail n'aurait jamais eu lieu sans le Covid : société archaïque</p> <p>La crise a permis de développer des compétences et qualités diverses en étant autonomes et isolés</p> <p>L'impact est globalement positif pour le travail</p>

### 2.1.4. Stéphanie : employée

Profil	36 ans Employé dans une équipe administrative
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'avait pas d'aprioris sur le télétravail et était même demandeuse et favorable à la mise en place
Avantage du télétravail	L'environnement de travail plus calme et donc propice à la productivité
Inconvénient du télétravail	La perte du lien social et de l'esprit d'équipe
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Il n'y avait pas de télétravail dans l'entreprise pour la plupart du personnel : seulement pour quelques cadres haut placés  La pratique n'était pas envisageable pour les autres agents car la direction n'en voyait pas l'utilité
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	L'instauration du télétravail est due aux obligations gouvernementales  Cela a été rapidement mis sur pied : 1 à 2 semaines d'adaptation le temps de disposer de tout le nécessaire (matériel, accès)  Les travailleurs ont été renvoyés chez eux avec quelques consignes et leur ordinateur
Modalités du télétravail	Le télétravail était permis 4 jours par semaine avec 1 jour de présence sur site obligatoire (nécessité du poste d'être sur le terrain pour les papiers et autres)  L'équipe disposait déjà d'ordinateurs portables dû à leur place volatile dans les bureaux (dispatching)
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été bien vécue car la pratique était attendue de la part de l'employé
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le retour sur site s'est fait petit à petit  Le télétravail a été maintenu et instauré sous forme de pratique structurelle avec un avenant au contrat (+ un défraiement)  La pratique s'est étendue mais seulement pour certaines fonctions administratives (liste éditée par la direction)

	<p>Le manager avait le choix de l'instaurer ou non, cette personne était contre mais l'a quand même fait face à l'équipe demandeuse</p> <p>Le télétravail actuel est à raison de 2 jours de télétravail maximum par semaine</p> <p>La pratique est beaucoup plus cadrée et régularisée que durant le Covid</p>
Volonté personnelle sur la situation	La personne était favorable +++ à la conservation du télétravail
Nouveautés	Un règlement a été édité pour la pratique du télétravail structurel et les travailleurs ont été conviés à des réunions avant d'instaurer le télétravail structurel de façon à expliquer la différence avec le télétravail covid et les différentes conditions
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Les rôles tenus par le manager sont très classiques et limités aux obligations administratives</p> <p>Organisation du travail : horaires, tâches, deadlines, résultats</p> <p>Référence en cas de problèmes ou questions concernant le travail</p> <p>Pas d'approche relationnelle ni proximité</p> <p>Liberté tant que le travail est fait</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Des réunions sont organisées toutes les 2 semaines pour faire le point et faire passer les informations au sein de l'équipe</p> <p>Le manager est totalement à part de l'équipe, les collègues sont proches et échangent entre eux : disponibilité interne</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Peu de changements dans les rôles</p> <p>Le manager n'était pas du tout impliqué dans le contexte : simple demande de politesse pour savoir comment ça se passe</p> <p>Aucun aspect humain ou relationnel pour le contexte</p> <p>Aucune adaptation à la situation complexe</p>

Changement dans la gestion d'équipe	<p>Le travailleur a eu un sentiment de plus de surveillance et de pression. Ceci l'a poussé à se montrer actif dû à la distance entre le responsable et son équipe</p> <p>Les contacts ont été plus réguliers par mail mais pas plus de réunions</p> <p>Le manager n'était pas disponible pour soutenir et motiver les équipes</p> <p>Les contacts sont restés réguliers entre collègues de leur propre initiative</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Aucune relation n'existe donc la confiance n'est pas installée</p> <p>Le travailleur pense que le contrôle a eu lieu mais ne sait pas de quelle façon</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est identique à avant ainsi que les rôles</p> <p>Le manager a tenté de contrer la perte de proximité au retour sur place mais n'a pas persévéré</p>
Relations actuelles	<p>Les relations entre le manager et son équipe sont quasi inexistantes</p> <p>Aucun effort n'a été fait pour reconstruire l'esprit d'équipe et cela a été laissé dans l'état</p>
Changements persistants	<p>Le travailleur n'a pas ressenti de changement, la situation est même pire qu'avant le Covid</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise n'a pas mis d'outils ou d'accompagnements spécifiques en place</p> <p>La communication était classique et pas spécialement plus dense : seules les informations officielles étaient relayées</p>
Ressenti personnel de la situation	<p>Le travailleur a ressenti un sentiment d'individualisme : chacun dans son coin et laissé pour compte</p> <p>Comme la situation a été bien vécue, aucun avis particulier sur la gestion n'a été émis</p>
Avis sur l'impact du covid	<p>La crise a permis de mettre en place le télétravail dans une société où il ne serait jamais arrivé</p>

	<p>Depuis, un manque d'implication au travail se fait ressentir de façon générale</p> <p>Il n'y a pas de retour en arrière envisageable car le comportement est pris pour habitude</p>
--	--

### 2.1.5. Didier : employé

Profil	50 ans Employé dans une équipe projets
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le travailleur n'avait pas d'a priori car cela n'avait jamais été envisagé dans sa fonction
Avantage du télétravail	Le confort de vie Le calme pour travailler Des gains multiples (argent, trajet, enfants...)
Inconvénient du télétravail	La perte de liens Le travail ralenti (papiers – infos)
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas possible sauf pour quelques cadres, à l'occasion
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	La mise en place a été rapide mais compliquée  Une difficulté s'est fait ressentir par rapport à qui doit faire quoi et de se retrouver seul face aux tâches  L'activité globale de l'entreprise a été ralentie (chantiers mis à l'arrêt)
Modalités du télétravail	La pratique du télétravail a varié chaque semaine en fonction des besoins : parfois sur place, parfois pas  Au tout début, le télétravail était 5 jours sur 5, puis des retours sur place ont été réguliers  L'entreprise a mis à disposition du matériel : ordinateurs, souris, sac. Les travailleurs ont été appelés individuellement pour récupérer le matériel et les informations d'accès
Ressenti personnel sur la situation	La situation était bizarre car le travail est plutôt un travail de terrain avec des sorties sur chantier et des déplacements entre les services de l'entreprise  La familiarisation avec la pratique et la situation a été longue car tout nouveau
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail n'est plus permis pour la personne car elle n'exerce pas une fonction administrative (sauf cas exceptionnels)

	Ses supérieurs bénéficient toujours de télétravail, il y a donc une certaine injustice ressentie par la personne
Volonté personnelle sur la situation	Le travailleur aurait souhaité garder le télétravail un peu plus régulièrement pour des journées de réunions, par exemple  Mais le télétravail ne collait pas à 100% avec le travail fait donc c'est normal qu'il n'y en ait pas régulièrement
Nouveautés	Comme il n'y plus de télétravail, il n'y aucune nouveauté  Les outils de communication teams sont toujours utilisés pour tout
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	Le manager tient plusieurs rôles  Personne de référence  Prise de décision  Contrôle qualité du travail  Disponibilité limitée  Autonome dans le travail donc pas réellement besoin de solliciter le manager régulièrement
Relations au sein de l'équipe	Les réunions classiques de service sont mensuelles  Les réunions d'équipe sont quasi quotidiennes ainsi que les échanges entre collègues
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	Le suivi était plus régulier : consignes et objectifs journaliers  Beaucoup plus disponible pour l'équipe  Dimension de coaching : motiver l'équipe, laisser le temps de parole à tous, soutien... Mais le manager aurait pu être davantage impliqué dans le relationnel (hors réunion) et vraiment prendre la situation à cœur
Changement dans la gestion d'équipe	Des réunions chaque matin, durant 1h, ont été mises en place pour faire le point

	<p>Les contacts informels se sont perdus (échanges dans les couloirs, aux pauses café, à midi...)</p> <p>Beaucoup plus d'autonomie de façon générale</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Le travailleur a ressenti une crainte du contrôle mais celui n'a pas été effectué</p> <p>La confiance est nécessaire pour ne pas devoir instaurer un contrôle strict</p> <p>Avec la confiance, la justification est évitée et les tâches imposées et vérifiées</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est retournée à la normale car il n'y a plus de télétravail pour cette personne</p> <p>Aucun changement dans les rôles</p>
Relations actuelles	<p>Les relations reviennent progressivement, il y a moins de proximité entre les travailleurs</p> <p>Les réunions ont repris leur fréquences normales</p>
Changements persistants	<p>Il y a de nouvelles façons de travailler et de réfléchir : on change la façon de s'adresser aux gens ou les processus classiques</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>Une cellule de soutien et coaching bien-être a été mise en place pour le contexte</p> <p>L'entreprise a distribué des kits Covid</p> <p>La communication a été plus régulière</p> <p>Les travailleurs ont été formés brièvement à l'utilisation des outils teams</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>Le travailleur est satisfait du suivi de l'entreprise</p> <p>L'entreprise a mis les moyens pour encadrer le personnel et leur permettre de continuer à travailler (vs chômage) avec les masques, ordinateurs...</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>L'isolement de la crise a permis aux personnes de développer de compétences personnelles</p>



	<p>Les comportements se sont modifiés : il y a une perte de proximité et de familiarité dans l'entreprise</p> <p>L'impact est mitigé car le changement de mentalité fait passer le travail après l'humain donc c'est positif pour les personnes mais négatif pour l'entreprise et le travail</p> <p>S'il n'y avait pas eu le Covid-19, il n'y aurait jamais eu le télétravail : c'est une révélation pour l'entreprise, qui a été obligée de suivre le mouvement</p>
--	--

## 2.2.Entreprise 2 :

### 2.2.1. Alexis : manager

Profil	46 ans Responsable d'une équipe : domaine financier (8 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le manager évoque des craintes sur l'efficacité et la technique à mettre en place (réunions, communications...)
Avantage du télétravail	Trouver un meilleur équilibre vie privée et professionnelle Plus d'autonomie
Inconvénient du télétravail	L'efficacité sur le long terme
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Un projet pilote était mis en place dans l'entreprise pour tester le télétravail sur un groupe de 40 personnes fin 2019 (juste avant le Covid)  C'était le début du test donc il n'y avait pas vraiment de retour possible sur cette expérience
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	La mise en place a été compliquée pour tout le monde : c'était lent à faire fonctionner et à trouver ses marques  Des règles ont été définies pour encadrer la pratique dès le début
Modalités du télétravail	Le télétravail était à raison de 3 jours de télétravail minimum par semaine mais avec une autorisation de venir sur place (nécessité de faire tourner le service un minimum)  Le matériel n'était pas disponible de suite et certaines personnes ont attendu : il y a eu un laps de temps conséquent pour s'adapter
Ressenti personnel sur la situation	Ce n'était pas évident à gérer car c'était tout en même temps : le télétravail, la nouveauté, la crise, l'angoisse des agents, le secteur médical...
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail structurel a été mis en place pour les fonctions administratives avec un avenant

	<p>Le télétravail est pratiqué maximum 2 jours par semaine (pour les personnes en temps plein)</p> <p>Une convention d'entreprise a été établie pour régler la pratique auprès de tous</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le manager souhaitait garder la pratique après expérimentation, surtout pour son équipe</p> <p>La personne souhaitait cependant beaucoup plus d'encadrement que pendant le Covid</p> <p>Personnellement, le manager ne pratique pas le télétravail de façon régulière (2 jours par mois peut-être)</p> <p>En tant que responsable, la personne ne souhaitait pas plus de 2 jours pour ses agents car sinon c'était trop compliqué de continuer à gérer le service avec tout le monde à gauche à droite</p>
Nouveautés	La mise en place du Guide du télétravailleur
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager se dit polyvalent pour pouvoir gérer son équipe</p> <p>Organisation et répartition des tâches</p> <p>Définition d'objectifs et d'échéances</p> <p>Coach et challenger (donner des défis et accompagner les travailleurs dedans)</p> <p>Prise de décision</p> <p>Priorisation</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Le manager est disponible pour aider les agents</p> <p>Des réunions régulières sont organisées au sein du service</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>La crise a touché ce manager qui a dû apprendre à lâcher prise</p> <p>Gestion des changements de mentalité</p> <p>Animateur : donner la parole, faire un tour de table, animer les réunions...</p>

Changement dans la gestion d'équipe	<p>Cette personne a rencontré des difficultés à garder le contact et surtout informel : plus d'échanges spontanés</p> <p>Les réunions étaient toujours régulières mais beaucoup moins efficaces</p> <p>Une barrière s'est installée dans les échanges dû aux ordinateurs : qui parle, qui interagit, tout le monde se tait</p> <p>Le manager a ressenti un besoin d'être beaucoup plus attentif à l'équipe : vigilance (personnelle et professionnelle)</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Selon cette personne, la confiance est primordiale pour le télétravail</p> <p>La confiance est l'opposé de contrôle : soit l'un, soit l'autre</p> <p>Le contrôle n'était pas envisageable car trop lourd et pénible à faire et pour autrui</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	La situation est retournée à la normale
Relations actuelles	<p>Les réunions d'équipes régulières ont été conservées voire augmentées (quotidiennes)</p> <p>Des moments d'échanges ont été mis en place pour recréer le lien au sein de l'équipe</p> <p>Les outils teams sont toujours utilisés pour les réunions de grandes envergures où il est impossible de réunir tout le monde en présentiel, mais le présentiel est encouragé</p>
Changements persistants	<p>Le manager a instauré une dimension humaine dans son management</p> <p>Il y a un certain lâcher prise général et moins de pression au travail</p> <p>Cela a renforcé le besoin en relations</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a mis à disposition un support technique et informatique</p> <p>Des ateliers et accompagnements bien-être étaient organisés pour le personnel et par le personnel</p>

	Le télétravail n'était pas réellement bien perçu par la direction donc c'était un climat de tension
Ressenti personnel de la situation de gestion	Le milieu médical de l'entreprise a créé une situation de stress : plus difficile à gérer
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>La crise a fait valoir une nécessité de s'intéresser plus aux autres et d'y faire attention : dimension humaine au travail</p> <p>Cela a renforcé le besoin de lien au travail</p> <p>Un gain en productivité et en flexibilité s'est fait ressentir</p> <p>Il n'y a pas de retour possible car le comportement est ancré chez les travailleurs</p>

### 2.2.2. Agnès : manager

Profil	46 ans Responsable d'une équipe : domaine financier (14 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le manager n'a pas vraiment d'aprioris car il avait déjà pu tester un peu la pratique auparavant
Avantage du télétravail	L'alternance dans la routine L'organisation privée/professionnelle
Inconvénient du télétravail	La perte de liens
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail était proposé aux managers mais plutôt sous forme d'accès à distance pour des occasions spéciales ou des déplacements  Le télétravail n'était pas pratiqué régulièrement et jamais pour des journées complètes
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	La mise en place du télétravail s'est faite pour tout le personnel administratif avec l'arrivée des confinements  Le télétravail était sur base volontaire : il était possible de venir sur place si les conditions le permettaient (nombre de personne, isolement...)  Des difficultés ont été rencontrées à cause de l'anxiété générale et de l'incertitude de la situation (changements tout le temps)
Modalités du télétravail	Le télétravail était en moyenne de 3 jours par semaine, en alternance avec une présence sur site pour les besoins (papiers confidentiels, faire tourner le service...)  Il y avait donc une tournante entre les agents  La mise à disposition du matériel a été lente : il n'y en avait pas pour tout le monde au début : certains ont dû utiliser leur pc privé  Un double écran était proposé pour ceux qui souhaitaient

	<p>Les connexions à distance étaient coupées automatiquement après 7h36 de travail : parfois compliqué de se reconnecter</p>
Ressenti personnel sur la situation	<p>Le manager a bien vécu la situation avec son équipe, il n'y a pas eu de baisse de productivité ni de gros soucis</p> <p>Si ça avait été préparé, ça aurait été peut-être moins brutal les premières semaines pour s'adapter</p> <p>Il y a eu un sentiment de travailler plus d'heures</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour s'est fait naturellement sans coupure</p> <p>Le télétravail structurel a été instauré pour toutes les fonctions administratives avec un avenant au contrat (test d'un an reconduit un an)</p> <p>Le télétravail est permis de 1 à 2 jours par semaine et sur base volontaire</p> <p>Le télétravail est possible sous réserve d'acceptation du responsable et à son appréciation, certains ont donc seulement droit à 1 jour par exemple</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le manager voulait garder le télétravail pour permettre de l'utiliser pour davantage de productivité pour certaines tâches spécifiques qui nécessitent plus de concentration</p>
Nouveautés	<p>Un règlement a été instauré concernant les horaires, les connexions, la confidentialité...</p> <p>Une note concernant le droit à la déconnexion a été faite : on a le droit de couper le soir, le midi et de faire de vraies pauses...</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager en question gère une équipe d'autres responsables ainsi que des travailleurs</p> <p>Prise de décisions</p> <p>Participation</p>

	<p>Rôles émotionnels : écoute et confiance – informel</p> <p>Objectifs et deadlines</p> <p>Besoin de visuel et de cadre pour sa gestion d'équipe</p>
Relations au sein de l'équipe	Les relations s'en tiennent à des réunions régulières et des échanges avec les agents qui le souhaitent
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Le manager a tenu les mêmes fonctions mais avec beaucoup plus de relationnel</p> <p>Le travail était différent : focus sur l'opérationnel donc distribution et organisation des tâches</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Aucun problème de gestion à distance ne s'est fait ressentir car c'est une bonne équipe</p> <p>Il y a eu un sentiment d'une barrière de l'écran pour les échanges qui étaient plus compliqués</p> <p>Il y avait la nécessité d'être disponible pour écouter ses équipes au quotidien</p> <p>Le manager a mis en place des outils informels pour garder contacts avec les agents de façon informelle (groupe WhatsApp)</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance est totale</p> <p>Il n'y avait pas de contrôle et justement plus de lest</p> <p>Le manager n'aurait pas souhaité se savoir contrôler donc ne l'a pas fait pour ses agents</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Les outils teams sont toujours utilisés pour les réunions en gros comité qui ne sont pas faisables en présentiel</p> <p>La situation est retournée à l'identique</p>
Relations actuelles	Il y a un retour progressif des relations mais cela est normal selon le manager
Changements persistants	Des changements sont présents dans la nature des relations : l'humain est au centre de tout et ça a renforcé les besoins en relations



	<p>Au niveau personnel, la personne remarque un changement sur sa façon d'être chef : un peu plus laxiste et moins de stress</p>
<p><b>Le Covid-19</b></p>	
<p>Gestion par l'entreprise</p>	<p>L'entreprise a communiqué davantage durant la crise pour les annonces officielles et autres infos</p> <p>Il y a eu la mise en place de soutien : un cadre de confiance et des outils d'accompagnement</p> <p>Le mot d'ordre de l'entreprise était la tolérance envers tous</p> <p>Des webinaires de gestion à distance étaient à disposition des managers</p> <p>Ils ont pu bénéficier de conseils et soutien RH</p>
<p>Ressenti personnel de la situation de gestion</p>	<p>La gestion a été bien vécue globalement</p>
<p>Avis sur l'impact du covid sur le travail</p>	<p>La crise a mis en avant l'humanité et la bienveillance qui étaient indispensables pour les travailleurs</p> <p>Il y a eu un recentrement sur l'humain, la famille et une envie de profiter de la vie</p> <p>Le télétravail serait quand même arrivé car c'était déjà un projet test dans l'entreprise et avec les nouvelles législations en cours, ce serait devenu la norme d'ici quelques années</p>

### 2.2.3. Marie : employée

Profil	27 ans Employée dans une équipe financière
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le travailleur commençait sa carrière au moment du Covid et n'avait donc pas vraiment d'avis sur la pratique  Toutefois, quid des relations entre collègues
Avantage du télétravail	L'environnement de travail plus agréable L'organisation privée Le gain des trajets
Inconvénient du télétravail	La coupure vie privée / professionnelle difficile  Travailler toujours plus car plus d'heures à domicile
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas pratiqué avant la crise du Covid dans l'entreprise et pas envisageable à son idée
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé avec la crise du Covid : cela était pressenti dans l'entreprise (hôpital) avec les infos  Ça a été difficile à mettre en place techniquement à cause des données papiers et confidentielles  Le passage à distance s'est fait naturellement car c'était de toute façon obligatoire
Modalités du télétravail	Le télétravail pouvait être de 5 jours sur 5 mais avec possibilité de venir sur place  Un ordinateur portable était déjà à disposition mais pas pour toute l'équipe : un peu long pour certaines personnes qui ont dû faire avec le matériel privé
Ressenti personnel sur la situation	Il n'y a pas eu de problème avec la situation : n'a pas pu beaucoup travailler en présentiel avant la crise donc c'était la norme  Le travailleur avait un sentiment de pression et de peur de mal faire

	Au final, le travailleur estime avoir travailler plus que d'habitude durant la crise
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le télétravail structurel a été instauré pour les travailleurs temps plein (ce n'est pas son cas) à raison de 1 à 2 jours de télétravail par semaine</p> <p>Une convention a été signée par tous</p> <p>Un double écran a été proposé à ses collègues pour plus de confort</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne était favorable à conserver la pratique même si elle ne fait pas de télétravail actuellement (car pas en temps plein)</p> <p>Toutefois, le travailleur peut exceptionnellement en bénéficier (vrai problème ou demande du responsable)</p>
Nouveautés	<p>Un avenant au contrat</p> <p>Un mini règlement pour le télétravail</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager n'est pas spécialement mis en avant et n'est pas « sur le terrain » c'est à dire dans le travail quotidien. Il est présent pour les choses nécessaires :</p> <p>Prise de décision</p> <p>Conseil</p> <p>Organisation et rouage de l'équipe</p> <p>Management aux objectifs et deadlines</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Des réunions hebdomadaires en équipe ont lieu mais les relations avec le manager s'arrêtent là</p> <p>Les collègues et autres personnes sont disponibles pour aider et écouter mais le responsable n'est pas la seule et première personne de contact</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Les changements étaient minimes</p> <p>Coaching pour motiver et accompagner les équipes à distance</p>

	Organisation et tournante pour les présences sur site
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les relations ont changé, il n'y avait plus d'échanges informels, de team building et autre</p> <p>La distance a installé une barrière entre collègues</p> <p>C'était donc difficile de sentir entouré</p> <p>Les réunions ont été conservées et augmentées : tous les jours si besoin, avec le responsable ou des échanges directement avec les équivalents</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance était déjà dans le mode de fonctionnement du service donc pas de soucis à ce niveau là</p> <p>Aucun contrôle n'a été mis en place : autonomie</p> <p>S'il n'y a pas de confiance, c'est difficile de laisser faire les équipes donc forcément ça induit beaucoup plus de contrôle pour être certain de ce qui est fait</p> <p>S'il n'y a pas de confiance, le contrôle est forcément présent</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Il n'y a pas eu de changements dans les rôles sur le long terme</p> <p>Il y a maintenant une obligation de présence aux réunions d'équipe pour retrouver la dynamique de groupe et une équipe au complet</p>
Relations actuelles	<p>Les relations sont bonnes et il y a davantage de disponibilité au sein des équipes et d'échanges en cas de besoin</p> <p>Il y a maintenant beaucoup de bienveillance entre collègues</p>
Changements persistants	<p>Ça n'a pas vraiment changé dans la manière de fonctionner mais plutôt dans les habitudes à prendre « Aujourd'hui un tel est en télétravail, un autre en congé... »</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a fait une communication plus régulière sur les annonces officielles, sur</p>

	<p>l'avancement de la situation Covid et la situation de l'entreprise</p> <p>Il n'y a pas eu d'accompagnement plus que ça mais disponible pour les gens qui en avaient besoin</p> <p>Des ateliers et personnes de confiance pour parler étaient à disposition des travailleurs</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>Le travailleur n'a pas vraiment d'avis sur la question car cela a été géré normalement et il n'a pas eu besoin de plus</p> <p>Le télétravail était mal vu par la direction donc il y avait toujours un peu de pression indirectement mise</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>La personne n'a aucun avis car pas assez de retour d'expérience selon elle mais le télétravail est maintenant dans les mœurs donc il est impossible de faire un retour en arrière et d'enlever ça aux gens : c'est considéré comme acquis</p>

#### 2.2.4. Séverine : employée

Profil	35 ans Employée dans une équipe financière
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le travailleur avait beaucoup d'aprioris sur le télétravail concernant les horaires, l'inconnu, la structure du travail...
Avantage du télétravail	La productivité à la maison : finir le travail plus rapidement
Inconvénient du télétravail	La perte de repères et de coupures : travailler le soir et le weekend  La gestion des enfants en bas âge durant la période covid en même temps que travailler
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas pratiqué auparavant mais l'agent avait entendu parler d'un projet éventuel concernant la pratique
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	L'arrivée de la pratique a été soudaine avec les confinements du Covid-19  La mise en place a été rapide mais compliquée avec le manque de moyens de l'entreprise  Le télétravail était sur base volontaire car certains travailleurs sont restés à 100% sur place durant les confinements  La situation était compliquée avec les données hospitalières : nécessité d'aller sur place pour certaines choses
Modalités du télétravail	Le télétravail était en alternance, à raison de 2 ou 3 jours par semaine  Le matériel a été à disposition mais pas de suite, le travailleur a eu le choix d'utiliser son matériel privé ou de bénéficier du chômage technique
Ressenti personnel sur la situation	C'était difficile de prendre le rythme, de savoir quoi faire à distance  Le travailleur était avec des enfants en bas-âge, c'était donc compliqué de gérer les enfants et le travail en même

	La situation d'alternance convenait très bien pour pouvoir les mettre à la crèche et souffler de temps en temps
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Il n'y a pas eu de coupure après les confinements : le retour était normal</p> <p>Le télétravail structurel a été mis en place avec un avenant au contrat et défraiement</p> <p>Le télétravail était sur demande et sur base volontaire</p> <p>Les travailleurs peuvent faire 2 jours / semaine de télétravail</p> <p>Il y a moins de pression qu'en période Covid</p>
Volonté personnelle sur la situation	Le travailleur était plus que favorable à la conservation de la pratique car celui-ci avait pris ses habitudes avec les enfants
Nouveautés	Un règlement basique du télétravail (horaires, bien-être et installations)
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager est assez effacé : le travailleur n'a pas le sentiment d'être dirigé par quelqu'un, les rôles sont faibles</p> <p>Objectifs</p> <p>Autonome (tant que c'est atteint et que le travail est fait)</p> <p>Intermédiaire hiérarchique et référence</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les relations sont très basiques</p> <p>Il y a des rencontres 1 to 1 toutes les 2 semaines pour checker les objectifs</p> <p>Et des réunions d'équipe régulières</p> <p>Les échanges se font beaucoup entre collègues, formels et informels</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Le manager a tenu les mêmes rôles et la même position effacée</p> <p>De la coordination en plus : qui est présent et qui fait quoi, quand</p>

	Pas d'accompagnement du tout
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les rencontres ont été conservées comme avant</p> <p>Il était plus compliqué d'établir des rendez-vous ou d'échanger ceux-ci en fonction des disponibilités des autres personnes</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance est déjà très présente avec le responsable</p> <p>Il n'y a pas eu besoin de contrôle car ça a toujours été ainsi : autonomie</p> <p>Le manager est une personne laxiste et cool : tant que le travail est fait c'est ok</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Il n'y a pas de changement et un retour à la normale</p> <p>Le manager est toujours autant effacé avec les mêmes rôles classiques</p>
Relations actuelles	<p>Les relations n'ont pas vraiment été coupées ou chamboulées, le retour est donc normal</p> <p>Les réunions sont toujours d'actualité</p> <p>Il y a davantage d'échanges informels entre collègues</p>
Changements persistants	Pas de changement à long terme ressentis
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a communiqué durant la crise pour les annonces officielles, les flash info, le bien-être, les règles à respecter...</p> <p>Il y avait beaucoup de pression au sein de l'entreprise dû au secteur médical</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>Cela a été bien gérer</p> <p>Le travailleur n'a pas plus d'avis car la situation a été bien vécue personnellement, donc pas besoin de plus</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Le télétravail n'aurait pas été pratiqué si pas de Covid-19</p> <p>Le bilan global est positif</p>



## 2.3.Entreprise 3 :

### 2.3.1. Nathalie : manager

Profil	53 ans Responsable en chef (35 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le responsable avait beaucoup d'aprioris surtout sur l'efficacité et était réfractaire à la pratique car cela obligeait à avoir une confiance aveugle et pour tout le monde
Avantage du télétravail	Une meilleure concentration La productivité pour certaines tâches
Inconvénient du télétravail	Le manque de contact Le confort de vie perturbé
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas pratiqué sauf en cas de demandes exceptionnelles des travailleurs  Ce n'était pas du tout envisagé car le secteur ne s'y prêtait pas : beaucoup d'ouvriers, la gestion d'agences et le travail subjectif
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	L'arrivée a été soudaine avec la crise du Covid et sans laisser le choix  Ça a été difficile à mettre en place surtout dû au secteur du nettoyage et la majorité du personnel à mettre à l'arrêt
Modalités du télétravail	Le télétravail était pratiqué 5 jours sur 5 et obligatoire pour tous les employés  Certains travailleurs avaient déjà des ordinateurs portables à disposition et ils ont également pu reprendre leur matériel fixe (tour, ordi...)
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été moyennement bien vécue car cela a engendré une situation inconnue, une perte de liens de toutes parts (liens privés et professionnels)  Au niveau du travail, c'était très compliqué car le responsable n'avait plus la main sur les travailleurs
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail structurel a été mis en place avec une convention

	<p>Les travailleurs ont droit à 1 jour de télétravail par semaine (excepté les lundis et jeudis, pour pouvoir avoir une équipe au complet de temps en temps)</p> <p>Le télétravail n'est pas fort pratiqué dans les employés car la pratique n'est pas appréciée par le responsable en chef (10% seulement le pratiquent encore)</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le manager n'apprécie donc pas le télétravail mais a quand même dû l'instaurer et le permettre car les équipes étaient demandeuses (pas trop le choix)</p> <p>Le responsable aurait souhaité avoir plus de moyens de contrôle « classiques » pour évaluer les performances après covid et mesurer le travail tout simplement</p>
Nouveautés	Il n'y a pas de nouveauté, à part la convention
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>En tant que responsable des employés, les rôles sont vastes</p> <p>Leader et référent principal</p> <p>Coaching et soutien</p> <p>Communication</p> <p>Contrôle visuel du temps de présence</p> <p>Proche de l'équipe</p> <p>Fédérer autour de l'entreprise</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>C'est une entreprise au caractère familiale, les relations sont bonnes</p> <p>Les échanges informels sont fort présents sur les temps de midi et autres moments papotes</p> <p>Il y a des team buildings chaque année</p> <p>Il y a régulièrement des réunions et une disponibilité des personnes de façon générale</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	Le responsable a conservé les mêmes rôles

	<p>Contrôle via TimeSheet pour vérifier les horaires prestés</p> <p>Apprendre à lâcher prise et faire confiance</p> <p>Déléguer</p> <p>Disponibilité sans limite (24h/24)</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Plus de réunions ont été mises en place (2 à 3 par semaine)</p> <p>La gestion des décalages de travail a été compliquée pour conserver les réunions : obligation de répondre à ceux qui commencent à 6h ou finissent à 20h</p> <p>Les contacts ont été plus réguliers par mail</p> <p>La communication informelle a continué via les groupes Facebook pour se rapprocher davantage mais malgré tout c'était difficile de garder les liens derrière des écrans</p> <p>La gestion était moins évidente car chaque agent a travaillé individuellement donc pas de relations de groupe ou d'effets de masse à ce moment là</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance mutuelle est essentielle</p> <p>Il n'y a pas eu de contrôle possible car impossible de mesurer le travail effectué (trop subjectif de mesurer les appels et contacts...)</p> <p>Il y a eu des abus chez certaines personnes mais pas d'autres choix que de continuer</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour au bureau s'est fait en presque temps plein et les rôles sont identiques</p> <p>Il y a toujours les contrôles via TimeSheet à cause des horaires flottants</p> <p>Le responsable a pris conscience de l'ampleur de son travail avec le télétravail : surcharge et sollicitation (non-stop, boîte mail info)</p> <p>La personne délègue davantage et donne plus de responsabilités aux travailleurs</p>

Relations actuelles	<p>Les relations se sont améliorées avec certains travailleurs et donc plus de proximité mais le contraire avec d'autres</p> <p>Il y a maintenant beaucoup d'individualisme dans la façon de travailler dans les équipes</p>
Changements persistants	<p>De l'individualisme</p> <p>Du désinvestissement</p> <p>Un manque de professionnalisme</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>La communication a été plus régulière de façon générale pour garder le lien avec les travailleurs (autant employés que ouvriers au chômage)</p> <p>Des groupes sur les réseaux sociaux ont été créés pour garder les échanges informels, pour plus de proximité et ne pas laisser les travailleurs seuls dans l'inconnu</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>La direction aurait dû suivre beaucoup plus le côté psychologique des travailleurs et pas seulement la communication</p> <p>Des réunions quotidiennes auraient dû avoir lieu pour donner des objectifs et directives (caractère familiale de l'entreprise : la direction est proche des travailleurs)</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Il y a eu une réelle prise de conscience humainement parlant</p> <p>Depuis le covid, les gens veulent un travail qui correspond à leurs valeurs et dans lequel ils trouvent des bonnes raisons de travailler</p> <p>Mentalités d'autant plus compliquées avec les prix des indemnités chômage, certains préfèrent rester chez eux</p> <p>Le télétravail serait arrivé mais pas aussi vite : le Covid a agi comme catalyseur du télétravail</p>

### 2.3.2. Nancy : manager

Profil	41 ans Manager d'une équipe marketing et des agences (13 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne était plutôt partante pour la pratique du télétravail mais n'y avait jamais vraiment réfléchi car ce n'était pas abordé dans l'entreprise
Avantage du télétravail	Le gain de temps L'organisation Moins d'interruption La flexibilité
Inconvénient du télétravail	Pas d'inconvénient en alternance Sinon l'équilibre et le contrôle du travail
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Il n'y avait pas de télétravail avant le Covid et ce n'était pas envisageable par la direction
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé obligatoirement avec le Covid : pas le choix
Modalités du télétravail	Le télétravail était en 5 jours sur 5  Le matériel fixe du bureau a pu être repris ainsi que les ordinateurs portables disponibles pour certaines personnes  Des déviations téléphoniques, les outils informatiques et accès à distance ont dû être installés
Ressenti personnel sur la situation	La personne n'a pas très bien vécu cette situation au début : un sentiment de solitude, d'une charge de travail supplémentaire, trop de sollicitations intempestives et 24H/24  La personne n'avait plus de limite et de rythme en télétravail  L'équilibre vie privée et vie professionnelle a été compliqué à gérer au début des confinements  La charge de travail était plus conséquente car il fallait trouver ses marques
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail n'est plus vraiment pratiqué dans l'entreprise mais a quand même été régularisé comme pratique structurelle

	<p>Les travailleurs peuvent télétravailler 1 jour semaine pour des tâches plus spécifiques</p> <p>Le télétravail n'est pas apprécié par la direction</p>
Volonté personnelle sur la situation	Le manager souhaitait conserver le télétravail mais en alternance donc la situation ici est assez idéale
Nouveautés	Un avenant au contrat
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Les rôles sont plutôt des rôles de supervision</p> <p>Coaching</p> <p>Marraine du bien-être</p> <p>Référence hiérarchique</p> <p>Disponibilité</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les relations sont bonnes et classiques entre collègues</p> <p>Des réunions régulières ont lieu avec chaque agence de nettoyage, avec l'équipe marketing et les personnes demandeuses</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Besoin de présence et de disponibilité</p> <p>Organisation et répartition du travail tel un chef d'orchestre</p> <p>Animation : réunions, moments informels</p> <p>Besoin de comprendre comment gérer virtuellement : travail perso</p> <p>Besoin de prendre sur soi et de rester optimiste</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les relations ont été « dans tous les sens »</p> <p>Les personnes déjà prédisposées ont su s'organiser tandis que d'autres sont restées assistées</p> <p>Les agents étaient en décalage complet : des horaires différents, pas toujours faciles à gérer</p>

	<p>Le manager a développé des outils pour faciliter les communications et le travail : des codes couleurs, des animations et des moments bien-être dans l'équipe ...</p> <p>Pour garder le lien, la personne a contacté chaque semaine les agents individuellement</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Il n'y avait pas de contrôle tel quel mais plutôt des petites piqures de rappel : as-tu fait cela, et ceci...</p> <p>La confiance mutuelle est nécessaire : il est impossible de faire sans car le manager doit avoir une équipe de confiance pour fonctionner « comme sur des roulettes »</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est revenue à la normale</p> <p>C'est toujours comme avant mais plus vraiment comme pendant le Covid : il n'y a plus ce rôle d'accompagnement, cependant l'écoute et la disponibilité sont restées</p> <p>Le temps de travail est plus qualitatif</p> <p>Le manager a pu prendre de la hauteur et acquérir de la maturité pour les rôles attendus d'un manager, prendre de la distance et du plaisir : plus rien ne lui fait peur</p>
Relations actuelles	<p>Les outils développés pendant le Covid-19 ont été abandonnés car plus réellement de raison d'exister</p> <p>Les relations ne reviendront jamais comme avant : il y a une réelle brisure dans les relations avec certaines personnes et un manque de proximité</p>
Changements persistants	<p>Un changement dans les habitudes : plus le réflexe de respecter les congés : les gens pensent « si tu n'es pas là, tu es en télétravail donc je peux te sonner »</p> <p>Un changement des mentalités</p> <p>Un travail beaucoup plus administratif toujours à l'heure actuel : mail, procédure...</p>

Le Covid-19	
Gestion par l'entreprise	<p>La direction a communiqué pour les annonces officielles et a fourni un suivi très classique</p> <p>L'entreprise a laissé la gestion aux différents managers de proximité</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>La situation a été gérée normalement, la personne n'a pas d'autre avis ni trop de souvenirs</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>La crise a influencé les mentalité des travailleurs et des clients en général</p> <p>Les travailleurs veulent un travail qui leur correspond, avec beaucoup plus d'exigences (pas le mercredi, pas le samedi...), un bien-être personnel et faire passer la famille avant tout</p> <p>Les clients sont devenus des assistés (il faut tout faire pour eux) et communiquent beaucoup plus par écrit, ils ne se déplacent plus</p> <p>Le télétravail ne serait pas arrivé sans le Covid car c'est difficile de prendre la décision de laisser faire, ici ils étaient bien obligés</p>



### 2.3.3. Manon : employée

Profil	26 ans Employée dans une équipe marketing et à la direction
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	Le travailleur n'avait pas d'opinion car c'était le début de carrière donc n'a jamais eu à y penser avant
Avantage du télétravail	L'espace de travail plus calme et serein
Inconvénient du télétravail	La solitude La déconcentration aisée
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas pratiqué avant la crise et vu le secteur, cela n'a jamais été dans l'idée de le mettre en place
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail a été forcé avec le Covid  La transition a été naturelle et sans difficulté particulière (c'était la norme)  Cela s'est rapidement mis sur pied et a fonctionné de suite
Modalités du télétravail	Le télétravail était en 5 jours sur 5  Les ordinateurs étaient déjà à disposition
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été bien vécue car c'était très confortable mais le sentiment de travailler hors limite était fortement présent (22h passée et les weekends)  Un sentiment également de devoir se montrer actif et impliqué pesait sur la personne  La productivité sur le long terme a été compliquée à tenir  La façon de travailler était différente : temps de travail et charge  Au final, sur le long terme, c'était pénible et trop long
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le retour était progressif et naturel  Le télétravail a été mis en place de façon structurelle et occasionnelle

	<p>Les travailleurs ont droit à 1 jour maximum par semaine</p> <p>Mais ils peuvent exceptionnellement le pratiquer sur une plus longue durée pour des maladies, des empêchements ou des tâches spécifiques</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne était lassée du télétravail car c'était trop d'un coup en début de carrière</p> <p>L'envie de continuer n'était donc pas présente mais finalement c'est satisfaisant que ça soit toujours d'application sur base volontaire car bien utile de temps en temps pour « dépanner »</p>
Nouveautés	Aucune nouveauté
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le management est autant fait pas le manager de proximité que par la direction car l'entreprise est au caractère familial et donc la hiérarchie est très « plate »</p> <p>Leader (convaincre et diriger)</p> <p>Organisation et cohésion dans l'entreprise</p> <p>Gestion quotidienne (administratif, tâches, congés...)</p> <p>Analyses, chiffres et mise en place d'objectifs</p> <p>Dimension d'écoute : proche et humain</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Il y a de bonnes relations d'équipes « soudées » (c'est pratiquement que des femmes) : échanges sur les temps de midi, pauses ...</p> <p>Les réunions sont régulières et les échanges dans les bureaux formels/informels aussi</p> <p>Il y a régulièrement des team buildings</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Il y a eu un léger changement</p> <p>Plus de résilience et de disponibilité (h24)</p> <p>Capacité d'adaptation</p> <p>Besoin de responsabiliser les travailleurs</p>

Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les outils de communication ont été utilisés davantage (réunions, teams, Facebook...)</p> <p>La mise en place de réunions hebdomadaires a permis de rassembler l'équipe au complet</p> <p>Des réunions entre collègues pouvaient avoir lieu si besoin et sur demande</p> <p>L'intégration a été plus compliquée auprès de l'équipe large : dernière arrivée avant le Covid donc pas de lien fort avec certaines personnes et moins de rencontres</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La personne a un besoin de confiance énorme</p> <p>A son avis, c'est assez compliqué de donner la confiance, même si nécessaire, car il y a toujours de l'abus</p> <p>Ici la confiance a été mise sans restriction à tout le monde et ça a responsabilisé les gens</p> <p>Aucun contrôle n'a été mis en place</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est normale et les rôles sont identiques à avant Covid</p> <p>Un peu plus de délégation mais sans plus</p>
Relations actuelles	<p>Les liens sont toujours présents mais différents (certaines plus proches d'autres non)</p>
Changements persistants	<p>Il y a toujours plus dans le lâcher prise</p> <p>Apprendre à déléguer et faire confiance à tout le monde</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a communiqué un peu plus durant cette crise mais n'a pas mis en place d'accompagnement</p> <p>Il y a eu de la communication informelle (groupe Facebook et contact avec la direction)</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>La personne estime que cela a été bien gérer et que ça lui suffisait, elle n'a pas le sentiment que le travail est l'endroit où on a envie de se confier donc pas besoin d'accompagnement</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Le Covid a fait changer les mentalités des gens : ils veulent profiter de la vie</p>

	<p>Le télétravail est devenu un critère de choix pour les jeunes en recherche d'emploi (connaissances et autres)</p> <p>Il y a une perte d'investissement dans le travail, qui passe après la vie privée</p> <p>Le télétravail ne serait pas arrivé si vite sans le Covid mais sûrement avec les autres crises suivantes (mazout, électricité...)</p>
--	---

## 2.4.Entreprise 4 :

### 2.4.1. Laurent : manager

Profil	51 ans Chef de service domaine financier (11 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'avait pas d'opinion car cela a toujours été possible depuis son entrée en fonction
Avantage du télétravail	La concentration L'aménagement du temps
Inconvénient du télétravail	La perte de la dynamique d'équipe
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail existait déjà et était possible avant le Covid  Ça n'était pas beaucoup pratiqué par les travailleurs, plutôt de temps à autre mais pas ancré dans les habitudes  Aucun règlement spécifique ne vient en tête au manager
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	L'arrivée à temps plein et forcée pour tous a suivi les annonces des confinements avec le Covid  La mise en place a été aisée puisque ça existait déjà
Modalités du télétravail	Le télétravail était en 5 jours sur 5  Les travailleurs avaient la possibilité de revenir sur place pour imprimer, scanner, pour les dossiers papier etc.  Le matériel de base était déjà à disposition des travailleurs (ordinateurs, connexions, souris)
Ressenti personnel sur la situation	Au début, ça a été difficile de s'adapter à autant de changements d'un coup mais après ça n'a plus posé de problème
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail structurel est revenu et toujours permis  La pratique est beaucoup plus populaire qu'avant et pratiquée par la majorité des travailleurs chaque semaine

	<p>Des règles ont été instaurées concernant la temporalité : le télétravail est permis 3 jours semaine maximum mais il n'y a pas de minimum sur place</p> <p>Cette règle pose problème avec les sorties et visites clients : les travailleurs ne sont pratiquement jamais sur site</p> <p>Des open space sont en projet</p> <p>Le manager a été obligé de fixer des règles en interne à l'équipe : position compliquée</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne était favorable à la pratique puisque c'était la norme depuis toujours</p> <p>Cependant, après l'expérimentation Covid, le manager aurait souhaité beaucoup plus d'encadrement et de mesures</p>
Nouveautés	Nouvelle règle des « 3 jours maximum »
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Accompagnateur</p> <p>Coach</p> <p>Formateur</p> <p>Donne la dynamique du groupe</p> <p>Contrôle visuel du temps de présence</p> <p>Attribution d'objectifs tous les 6 mois</p> <p>Personne de référence (formel ou informel)</p> <p>Disponibilité</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les réunions d'équipe sont mensuelles</p> <p>Les échanges sont réguliers entre collègues et manager</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Il n'y a pas vraiment de changements observés</p> <p>Un peu plus de disponibilité</p>
Changement dans la gestion d'équipe	Il y a eu une perte de l'esprit d'équipe et de la dynamique menée par de l'individualisme du travail

	<p>Les outils de communication ont davantage été utilisés</p> <p>Le responsable a mis en place de moments informels « pause-café » tous les jours, de son propre gré, pour conserver les échanges informels</p> <p>Il était nécessaire de garder le lien dans l'équipe car chacun travaille individuellement et de façon autonome (même sur site)</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance est nécessaire car il est impossible de savoir ce qui est fait sur une journée : ce sont des dossiers sur plusieurs mois donc sans confiance, même sur place, c'est impossible de travailler</p> <p>Le contrôle était impossible pour ce type de travail</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour en présentiel a été compliqué : il a fallu un temps d'adaptation</p> <p>La situation est identique à avant Covid mais la distance fait maintenant partie de la gestion quotidienne</p> <p>Cela fonctionne moins bien qu'avant mais pas le choix de continuer</p> <p>Le responsable a dû cadrer davantage en instaurant de règles propres à l'équipe (jour de présence commun, réunions obligatoires)</p>
Relations actuelles	<p>C'est difficile de retrouver les mêmes contacts qu'avant car il n'y pas souvent l'équipe au complet</p> <p>Il y a un cruel manque de communication : les travailleurs ne communiquent plus entre eux ni vers le manager (on ne le tient plus au courant de tout)</p> <p>Une réunion mensuelle d'équipe a été rendue obligatoire ainsi qu'un jour de présence par semaine : le jeudi</p>
Changements persistants	<p>Un changement dans les relations</p> <p>Un travail moins productif sur le long terme</p>

Le Covid-19	
Gestion par l'entreprise	<p>La communication s'est faite par une plateforme commune avec les annonces officielles, la mise à disposition d'outils d'accompagnement et bien-être</p> <p>Des formations étaient possibles mais non obligatoires</p> <p>L'entreprise n'a pas concerté les responsables pour aucune décision</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>L'entreprise n'a pas mis assez de règles en place : plutôt trop de laxisme</p> <p>L'entreprise aurait dû proposer un système de contrôle ou des outils pour les managers : frustration</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Il n'y aura jamais de marche arrière possible</p> <p>Le télétravail se serait quand même popularisé dans l'entreprise mais beaucoup plus progressivement : pas de rupture nette</p>



### 2.4.2. Françoise : manager

Profil	42 ans Cheffe de service domaine financier (8 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'avait pas d'opinion sur la pratique puisqu'elle existait depuis toujours dans son entreprise
Avantage du télétravail	La flexibilité : savoir jongler entre sa vie privée et professionnelle beaucoup plus facilement
Inconvénient du télétravail	Aucun car très apprécié
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	La personne étant sous statut, le télétravail était déjà dans les conditions de l'entreprise, cela a toujours existé au plus loin qu'elle se rappelle  La pratique était peu utilisée, plutôt pour dépanner et il n'y avait aucun règlement la concernant
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail a été imposé à tous les employés avec l'arrivée du Covid  La mise en place a été soudaine, du jour au lendemain tout le monde est rentré chez lui  Ça n'a pas été compliqué car la situation était connue, tout le monde avait déjà pu expérimenter un peu le télétravail et tout était déjà prévu donc rapide
Modalités du télétravail	Le télétravail était recommandé à 5 jours sur 5 par semaine  Des dérogations pouvaient être faites pour les agents qui souhaitent se rendre sur place (papiers pour autorisation de sortie)  Tout l'équipe disposait déjà d'ordinateurs portables et ils ont pu venir, par la suite, récupérer d'autres choses (double écran, chaise de bureau)
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été très bien vécue par la personne qui estime que c'était une période beaucoup plus zen dans le travail, sans pression

	<p>Le travailleur a passé des moments en famille, au soleil et a vécu le contexte comme une pause « hors du temps »</p> <p>Il n'y avait pas grand-chose à faire ce moment-là : tout était un peu en pause</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le télétravail fait toujours partie de leur statut (contrat), il est maintenant beaucoup plus pratiqué par l'ensemble du personnel : les bureaux sont tout le temps vides</p> <p>L'entreprise a rédigé quelques règles au vu de la popularisation de la pratique</p> <p>Le télétravail est permis 3 jours par semaine pour tout le monde</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le télétravail faisant déjà partie de l'entreprise depuis toujours, la personne ne s'est même pas posée de question sur la conservation ou non de la pratique mais forcément souhaitait continuer après le Covid</p>
Nouveautés	<p>Aucune nouveauté à part la règle des 3 jours</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Le manager tient un rôle assez central dans son équipe</p> <p>Leader</p> <p>Objectifs</p> <p>Accompagnement</p> <p>Disponibilité</p> <p>Organisation</p> <p>Référence (informations, communications, questions)</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les relations dans l'équipe sont bonnes mais plutôt professionnelles</p> <p>Les échanges informels sont présents mais limités aux banalités</p> <p>Les réunions sont faites en fonction des besoins et des informations de l'équipe</p>

	Les collègues échangent entre eux et avec le manager quotidiennement
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Les rôles sont restés les mêmes principalement mais le manager a dû s'adapter légèrement</p> <p>Plus d'administratif (organisation, papiers, horaires)</p> <p>Plus de disponibilité et d'écoute</p> <p>Coaching</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les relations se sont un peu perdues</p> <p>Les réunions ont été fixées chaque semaine pour continuer les échanges mais le reste s'est fait par mail</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance était déjà présente dans l'équipe donc forcément ça a fonctionné mais si ça n'avait pas été le cas, ça aurait été plus compliqué de laisser libre champ aux travailleurs</p> <p>Il n'y a pas eu de contrôle</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est comme avant le Covid</p> <p>Les travailleurs ont repris un rythme plus régulier et les rôles sont toujours les mêmes qu'avant</p> <p>La disponibilité et l'écoute ne sont plus autant nécessaires que durant la crise</p>
Relations actuelles	<p>Les relations sont un peu perdues</p> <p>Le télétravail étant beaucoup plus pratiqué, les personnes se voient moins et donc échangent moins, cela se ressent dans l'esprit d'équipe</p> <p>Les réunions sont de nouveau fixées quand c'est nécessaire donc pas spécialement chaque semaine mais plutôt avec les personnes quand elles sont là</p>
Changements persistants	Pas de changement remarqué si ce n'est que moins de personnes présentes de façon générale

Le Covid-19	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise ne s'est pas montrée fort active durant cette crise</p> <p>Des accompagnements et formations étaient à disposition mais pas forcément mis en avant</p> <p>Les travailleurs avaient accès à une plateforme où tout était centralisé : facilité</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	<p>La personne n'a pas d'avis car elle n'a pas ressenti de besoin ou de manque de soutien de la part de l'entreprise à ce moment là</p> <p>Cependant, l'entreprise aurait pu donner plus d'outils aux managers pour aider leurs équipes</p>
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Un changement dans les personnes et leurs façons d'être : les gens sont beaucoup plus solitaires et travaillent seuls</p> <p>Ils ne s'investissent plus au travail comme avant</p>

### 2.4.3. Jean-Pol : employé

Profil	54 ans Employé dans une équipe financière
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne avait des aprioris concernant la gestion vie privée/professionnelle éventuellement compliquée
Avantage du télétravail	Le gain des trajets Plus opérationnel Pas d'interruption
Inconvénient du télétravail	Pas d'horaires fixes Un sentiment de culpabilité (jamais assez)
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail était déjà d'application mais pas vraiment ancré dans les habitudes : pratiqué de temps en temps et pas de règles autour de la pratique  Personnellement, le travailleur ne faisait quasiment jamais de télétravail
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	La pratique est devenue obligatoire, et à temps plein, avec la crise du Covid  La transition a été naturelle et sans difficulté car cela était déjà autorisé avant donc ce n'était pas une vraie nouveauté
Modalités du télétravail	Le télétravail était à temps plein mais les travailleurs avaient la possibilité de revenir pour des besoins spécifiques  Les ordinateurs étaient déjà à disposition et ils ont pu bénéficier de double écran
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été bien vécue, la personne a apprécié se retrouver chez soi, tranquille et pouvoir être présent pour la famille et le chien  Aucune charge de travail ou de pression supplémentaire n'a été ressentie mais il y avait quand même le stress d'être joignable en tout temps (pause, midi...)  La personne, en travaillant en décalé, estime avoir travaillé au final davantage
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Le télétravail est revenu à la normale après

	<p>Il n'y a pas eu d'avenant car c'était déjà dans le statut</p> <p>Le télétravail structurel a été limité à 3 jours / semaine maximum soit 180 jours sur l'année donc c'est assez facile de jouer avec les jours et ne jamais aller sur place</p> <p>La pratique est sur base volontaire mais l'ensemble de l'équipe en fait</p>
Volonté personnelle sur la situation	Le travailleur était plus que favorable cette pratique après l'avoir testée pendant le Covid, c'était une facilité et une présence pour le chien
Nouveautés	<p>Aucune nouveauté</p> <p>Mais maintenant c'est ancré dans les comportements donc beaucoup moins de monde au travail : les bureaux sont vides et donc l'entreprise a commencé des projets d'open space dans les nouveaux buildings</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Intermédiaire hiérarchique</p> <p>Coach</p> <p>Formateur</p> <p>Bilan semestriel des résultats</p> <p>Fonctionne à la deadline</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les réunions sont mensuelles avec l'équipe</p> <p>Il y a des échanges 1 to 1 tous les jours, informels et formels</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Aucune différence n'a été ressentie</p> <p>Un peu plus de difficulté à gérer la distance et les rencontres</p> <p>Coaching pour les moins productifs</p> <p>Motivation pour les isolés</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Les réunions mensuelles ont été conservées sur teams</p> <p>Il y a eu une perte de convivialité dans l'équipe, de lien social et humain</p>

	<p>Toutefois, les contacts entre collègue sont restés réguliers</p> <p>Il y avait un sentiment de barrière à travers les écrans : pas la même chose, la même liberté d'expression</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance était déjà installée : autonomie et liberté dans le travail</p> <p>Il n'y a pas eu de contrôle dans l'équipe</p> <p>La confiance est obligatoire sinon pas de télétravail : comment être sûr de ce qui a été fait</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>La situation est identique à avant, aucun changement n'est présent</p> <p>Il y a maintenant une demande de justification pour le télétravail : quelles tâches seront faites à domicile</p> <p>Un peu plus de cadre que pendant le covid (mais très léger)</p>
Relations actuelles	<p>Les réunions sont conservées</p> <p>La présence de toute l'équipe est requise tous les jeudis ou mardis pour retrouver des liens et échanger</p> <p>Au vu des modalités actuelles : pas souvent du monde dans les bureaux, le travail est encore plus individuel qu'avant</p> <p>Il n'y a plus la possibilité d'échanger autant qu'avant au quotidien mais ne pose pas de problème dans le travail</p>
Changements persistants	<p>Une transition vers des open space</p> <p>Pas de changements dans le travail</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>L'entreprise a communiqué un peu plus que d'habitude pour les règles Covid</p> <p>Il n'y a pas eu d'accompagnement ni d'outils de soutien</p> <p>Une plateforme de connexion était à disposition avec toutes les infos nécessaires si besoin</p>

Ressenti personnel de la situation de gestion	La personne ne s'est pas sentie concernée par la gestion donc n'a pas d'avis
Avis sur l'impact du covid sur le travail	Le télétravail se serait quand même popularisé pour d'autres raisons notamment la crise énergétique  Open space en projet



## 2.5.Entreprise 5 :

### 2.5.1. France : manager

Profil	51 ans Responsable d'un service comptabilité (5 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne était encline à pratiquer le télétravail : elle se décrit comme ouverte d'esprit sur le changement et curieuse de voir comment ça pourrait se passer en tant que manager
Avantage du télétravail	Le confort de vie Le gain de temps La flexibilité tant au travail que dans la vie privée : plus facile d'organiser le travail et les journées La concentration pour travailler
Inconvénient du télétravail	Pas d'inconvénient selon la personne
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail avait déjà été abordé dans l'entreprise et les travailleurs souhaitent en bénéficier  Des négociations étaient en cours pour une ébauche de test pour éventuellement voir comment ça pourrait se passer  L'entreprise faisant partie d'un groupe néerlandophone, ceux-ci étaient réticents au télétravail (cultures différentes)
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail a été mis en place avec le Covid  Ce n'était pas soudain ni direct : l'entreprise a d'abord mis les travailleurs en chômage dans un premier temps  Dans un second temps et après réflexion, la pratique du télétravail a été arrangée pour continuer les activités de soutien  La mise en place a été aisée
Modalités du télétravail	Le télétravail a été de 2 à 3 jours par semaine en alternance avec une présence au bureau nécessaire pour les livraisons notamment

	Le matériel a dû être mis à disposition du personnel car celui-ci était fixe avant la crise
Ressenti personnel sur la situation	<p>La situation a été bien vécue</p> <p>La personne avait le sentiment de devoir faire plus de preuves, d'être plus rigoureuse dans le travail</p> <p>Pourtant, l'entreprise n'a pas mis de pression supplémentaire</p> <p>C'était plus compliqué de gérer son temps de travail au début : ordinateur toujours à portée de main</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour a été progressif vers les bureaux mais comme ce n'était pas temps plein avant : pas de problème remarqué</p> <p>Le télétravail a été conservé à raison de 1 jour / semaine, ce jour a été choisi par chaque personne et est fixe (pas de changement sauf si le travail l'exige)</p> <p>L'entreprise demande 1 jour de présence commune pour toute l'équipe</p> <p>Le télétravail est officieux, aucune convention n'a été signée, comme ça la direction se réserve le droit de revenir sur sa décision</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>Le travailleur souhaitait vraiment conserver le télétravail, d'autant plus que ça a bien fonctionné</p> <p>Les demandes émanaient également des collaborateurs, à l'unanimité</p> <p>C'était faisable donc accepté (concerté en tant que responsable pour l'acceptation)</p>
Nouveautés	Aucune
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Objectifs et deadlines</p> <p>Contrôle qualité du travail : signature</p> <p>Évaluation trimestrielle des objectifs</p> <p>Écoute</p>

	<p>Leader pour mener la barque mais pas une position supérieure (d'égal à égal)</p> <p>Gestion administrative : congés, prestations...</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Une réunion est organisée 1 fois par mois pour l'ensemble du personnel administratif</p> <p>Les réunions d'équipe sont plus régulières</p> <p>Les relations au sein des collègues sont très bonnes, c'est une petite équipe soudée</p> <p>Il y a beaucoup de moments informels : échanges, pauses, restaurant et autres</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Les rôles ont été conservés mais élargis légèrement niveau relationnel : se positionner en tant que manager présent pour l'équipe</p> <p>Insister sur sa présence en tant que responsable : un peu de coaching mais pas nécessaire</p> <p>Encadrement</p> <p>Nécessité de réorganiser le travail : comment faire et qui fait quoi, quand</p> <p>Pas de problème de productivité : équipe bien impliquée</p> <p>Plus compliqué de vérifier le travail fait et d'être disponible pour les questions récurrentes</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Il y a eu des difficultés pour garder les réunions à large échelle : ce qui s'est perdu sur la longue à distance (teams à 50, c'est trop)</p> <p>Les relations n'ont pas changé durant la crise car selon la personne les permanences aux bureaux ont aidé à garder les contacts et voir du monde : différentes mais pas cassées</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance est nécessaire mais le contrôle aussi : l'un peut aller avec l'autre</p> <p>Il y a une obligation, en tant que manager, de suivre quand même le travail effectué</p>

	mais avec un contrôle régulier identique à celui avant Covid : pas de changement à ce niveau là
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	Aucun changement remarqué, retour complet à l'identique
Relations actuelles	Relations toujours très bonnes  Réunions conservées comme avant et retour des moments informels
Changements persistants	Perte de proximité dans les relations  Changement peut-être chez la nouvelle génération mais pas concerné
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	La communication était limitée aux annonces officielles ainsi que des flashes info mensuels  L'entreprise a aménagé les locaux pour continuer le travail et a mis à disposition tout le matériel nécessaire (gant, masque, gel)  Pas d'outils bien-être mais il existait un service de prévention extérieur à l'entreprise (supposé à disposition)  Quelques brainstormings ont été faits concernant ce qui pourrait être mis en place et avoir les ressentis des responsables  De brefs conseils et astuces ont été donné en début de télétravail Covid : que mettre en place pour gérer l'équipe à distance
Ressenti personnel de la situation de gestion	La situation a été bien gérer mais très basique  Toutefois, c'était suffisant car pas nécessaire dans son cas  Il n'y a eu aucun problème avec le personnel donc le manager estime que l'entreprise a bien effectué son travail
Avis sur l'impact du covid sur le travail	L'impact est positif car le télétravail ne serait pas arrivé aussi vite dans l'entreprise : un peu obligé de le mettre en place et de le conserver après  La crise a été un accélérateur

### 2.5.2. Anne : manager

Profil	33 ans Responsable d'un service marketing (3 personnes)
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne avait un avis plutôt positif sur la pratique avant de l'avoir expérimenté et elle souhaitait en bénéficier
Avantage du télétravail	La flexibilité, une organisation plus aisée : horaires, tâches ménagères, pauses
Inconvénient du télétravail	Les relations impactées négativement La tentation des tâches privées Les conditions pas idéales chez soi (jogging, fauteuil) Le dépassement régulier des heures
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'avait jamais été expérimenté avant le Covid  C'était déjà une demande du personnel mais cela avait été refusé par la direction
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé avec le Covid mais pas de suite, un peu après tout le monde  Ça a été compliqué car l'entreprise a beaucoup d'équipes techniques et un besoin de continuer les activités
Modalités du télétravail	Au début du télétravail, l'entreprise a proposé 5 jours sur 5 à certaines personnes mais le manager est vite retourné en permanence au bureau  Un ordinateur était déjà à disposition dû à la fonction (nécessaire pour des programmes spécifiques)  La personne a pu bénéficier de matériel supplémentaire : double écran, imprimante etc...
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été mal vécue au début car il n'y avait plus aucun contact  Comme le retour au bureau, de temps en temps, s'est fait rapidement, après ça a été

	<p>Travailler à distance a été compliqué avec la connexion parfois insuffisante : pas toujours efficace</p> <p>Il y a eu une baisse de créativité et de lancement de projets dû au manque d'échanges et de créations d'idées</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le télétravail structurel a été mis en place juste après le Covid</p> <p>Les travailleurs ont droit à 1 jour par semaine de télétravail</p> <p>Il y a une obligation de présence de l'équipe au complet au moins 1 jour par semaine également</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne avait la volonté de garder le télétravail mais en alternance et non en temps plein</p> <p>Il ne lui fallait pas plus de 2 jours car sinon ce n'est pas efficace selon la personne</p>
Nouveautés	<p>Pas de nouveauté en tête</p> <p>A part l'arrivée du télétravail dans les mœurs de l'entreprise</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Cette personne, en tant que manager, n'a pas compris quels rôles elle devait tenir. Après explication, celle-ci a évoqué des rôles classiques voire inexistants</p> <p>Deadline : tant que le travail est fait c'est ok</p> <p>Vérification et contrôle qualité du travail</p> <p>Contrôle pointeuse de l'entreprise</p> <p>Autonomie dans le travail</p> <p>Disponibilité</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>C'est une toute petite équipe donc les relations sont assez faciles et directes</p> <p>Il y a de réunions régulières, prévues ou non, et des échanges quotidiens sur tout et n'importe quoi</p> <p>L'équipe fait beaucoup de brainstormings</p>

Management en période Covid-19	
Changements dans les rôles	<p>Le manager n'a pas effectué de grands changements avec la crise</p> <p>Plus disponible et à l'écoute mais c'était déjà le cas avant : accentuation de cette dimension</p> <p>La productivité était un peu en baisse dû au manque d'échanges</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Le contact est resté facile avec les alternances sur place</p> <p>Les contacts par mail et téléphone étaient plus réguliers mais comme c'est une petite équipe, c'était facile de conserver le lien</p> <p>Les réunions se faisaient par teams</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Cette personne fonctionnait déjà à la confiance avec son équipe donc toujours autant pendant le télétravail</p> <p>La confiance est indispensable pour le télétravail sinon on devient parano</p> <p>Mais c'est certainement plus compliqué dans les plus grandes équipes où il est plus difficile de savoir qui a fait quoi et qui travaille vraiment bien</p> <p>Le contrôle peut quand même être utile dans certains cas pour vérifier s'il y a un doute mais pas systématique selon la personne en cas de confiance</p>
Management après la crise Covid-19	
Situation actuelle	<p>La situation est similaire à la période avant Covid</p> <p>Il n'y a pas vraiment de changements dans la gestion en tant que telle mais plus dans les échanges</p> <p>Il y a beaucoup plus de gestion de communication (trier les mails) et c'est parfois inefficace</p>
Relations actuelles	<p>Les relations sont réduites au sein de l'entreprise mais toujours bonnes</p> <p>Dans l'équipe, c'est un retour complet à la normal</p>

	Les travailleurs ont gardé l'habitude des échanges virtuels : mails et appels plutôt que de se déplacer dans le bureau d'à côté
Changements persistants	<p>Il y a un impact sur les échanges qui ne reviendront jamais comme avant</p> <p>Il y a moins de moments informels qui conduisent à des projets entre les services</p> <p>De l'individualisme dans les équipes et un moindre intérêt pour le travail</p>
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	<p>Il y a eu un peu plus de communication</p> <p>L'entreprise a mis à disposition des fiches internet et des processus à suivre si problème il y avait</p> <p>Il n'y a pas eu d'accompagnement, de soutien ou autre</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	La personne n'en a pas eu besoin donc celle-ci n'a pas réellement d'avis sur la question
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Le télétravail ne serait pas arrivé dans l'entreprise s'il n'y avait pas eu de Covid car la direction était totalement réfractaire à cette pratique : ils pensent trop au contrôle plus haut</p> <p>Il y a eu un changement de mentalité des travailleurs : il y a de l'individualisme dans les équipes et un intérêt pour le travail en baisse</p>



### 2.5.3. Jenifer : employée

Profil	29 ans Employée administrative
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'était pas vraiment emballée par la pratique et avait quelques aprioris concernant la dynamique du bureau, le besoin de contacts
Avantage du télétravail	La flexibilité : l'organisation vie privée/professionnelle Le gain de temps Des journées plus cool pour souffler et couper de la routine
Inconvénient du télétravail	Pas d'inconvénient à 1 jour / semaine Sinon les relations et contacts
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'a jamais été évoqué comme pratique dans l'entreprise ni mis en place  La direction était totalement contre et c'était mal vu
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé après les confinements du Covid  La mise en place a été lente : d'abord placé en chômage (2/3 semaines) puis seulement en télétravail
Modalités du télétravail	Le télétravail était partiel : 2 à 3 jours / semaine et le reste du temps au bureau en tournante avec les collègues  Certains travailleurs n'avaient pas encore d'ordinateur portable et cela a été mis à disposition ainsi que d'autres matériels comme des imprimantes
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été compliquée car c'était l'inconnu  C'était assez difficile de s'organiser au début  La situation était contraignante car cela a été imposé et donc la personne n'avait aucun contrôle dessus
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	La reprise sur place a été un peu plus compliquée au niveau du rythme personnel à reprendre

	<p>Le télétravail a été conservé à raison de 1 jour fixe / semaine mais sans aucun document officiel</p> <p>Il n'y a pas de défraiement mais les trajets sont quand même payés le jour de télétravail</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne était mitigée quant à son souhait car elle n'était pas vraiment demandeuse de la pratique dans les mêmes conditions et proportions</p> <p>Mais finalement, la situation de 1 jour est satisfaisante</p>
Nouveautés	Pas de nouveautés en tête
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Rôles classiques d'un responsable :</p> <p>Référent hiérarchique</p> <p>Informations et procédures</p> <p>Formateur</p> <p>Prise de décision</p> <p>Organisation du travail</p> <p>Leader et soutien du groupe : tirer l'équipe vers le haut</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>C'est une petite équipe facile à gérer</p> <p>Les relations sont bonnes et informelles</p> <p>Il y a des réunions régulières en équipe et des réunions d'entreprise tous les mois</p>
<b>Management en période Covid-19</b>	
Changements dans les rôles	<p>Le manager a conservé les mêmes rôles</p> <p>Plus de cadre à l'équipe pour faire rouler l'organisation</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>L'implication a été un peu plus compliquée car il n'y avait pas la dynamique du bureau</p> <p>Les réunions d'équipe sont restées régulières et à distance</p> <p>Les tournantes de permanence ont permis de continuer de voir chaque collègue de temps</p>

	en temps en différé, donc les échanges se sont faits plus rares mais toujours aussi bons
Dimension confiance versus contrôle	<p>La confiance dans l'équipe et le responsable existait déjà</p> <p>La personne n'a pas ressenti de contrôle mais un contrôle « classique » était toujours là</p> <p>S'il n'y a pas de confiance, le télétravail n'est pas envisageable selon la personne</p>
<b>Management après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Aucun changement dans les fonctions du manager n'a été remarqué</p> <p>La situation est comme avant, la personne ne comprend d'ailleurs pas vraiment la question</p>
Relations actuelles	<p>Grâce à l'alternance, il n'y a eu aucune coupure et donc pas vraiment de changements dans les relations</p> <p>Il y a davantage d'échanges par rapport au Covid mais tout comme avant avec la reprise des contacts informels : restaurants, pauses midi etc.</p>
Changements persistants	Un changement de mentalité pour les autres générations : plus jeunes travailleurs ou plus vieux proches de la pension : moins d'importance accordée au travail
<b>Le Covid-19</b>	
Gestion par l'entreprise	Aucun souvenir de la communication et du suivi
Ressenti personnel de la situation de gestion	Pas d'avis car plus de souvenirs
Avis sur l'impact du covid sur le travail	<p>Le télétravail ne serait pas arrivé du tout sans le covid</p> <p>La crise a permis une avancée dans le monde du travail : ça a changé la manière de travailler</p> <p>Éventuellement, cela a impacté les mentalités dans les jeunes générations qui sont moins impliquées au travail</p>

#### 2.5.4. Véronique : employée

Profil	45 ans Secrétaire de direction
<b>Le télétravail comme pratique</b>	
Opinion sur la pratique du télétravail avant	La personne n'avait aucun avis concernant la pratique avant
Avantage du télétravail	La flexibilité Le calme La gestion plus aisée de la vie privée
Inconvénient du télétravail	Aucun inconvénient si c'est en alternance sinon les relations avec les collègues
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail au sein de l'organisation	Le télétravail n'était pas d'application avant le Covid car c'était impensable pour la direction qui était totalement réticente à la pratique  Cela avait déjà été discuté pour être mis en place mais l'entreprise jugeait ça impossible
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>	
Mise en place du télétravail	Le télétravail est arrivé grâce au Covid, la direction a été obligée avec la fermeture des écoles, les réglementations, les confinements ...  Ça a été soudain, sans règles ou directives de la part de la direction
Modalités du télétravail	La mise à disposition de matériel mobile a été rapide (ordi, imprimante, fax...)  Au début de la crise, la personne s'est vu proposer du télétravail en 5 jours semaine ou bien du chômage technique  Par après, l'ensemble des personnes administratives ont pratiqué le télétravail et ont fait des tournantes pour assurer les permanences au bureau
Ressenti personnel sur la situation	La situation a été très bien vécue car la personne a pu profiter de moments en famille avec les enfants, du beau temps, etc.  Donc tout était réuni pour passer de bons moments, à côté du travail  La personne mentionne qu'il était plus facile de gérer les enfants que les interruptions par les collègues au bureau

	<p>Concernant le travail, la personne craignait un peu de ne pas être assez réactive, pas assez travailler, etc.</p> <p>Le travailleur a donc travaillé beaucoup plus, à cause de ce sentiment de culpabilité</p>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>	
Situation actuelle	<p>Le retour s'est fait petit à petit</p> <p>Ça a été compliqué personnellement de reprendre le rythme, plus la crainte toujours présente du Covid et des contaminations</p> <p>Le télétravail a été conservé à raison de 1 jour par semaine fixe</p> <p>Il y a 1 jour semaine où tout le monde doit être présent obligatoirement pour que l'équipe soit complète</p>
Volonté personnelle sur la situation	<p>La personne souhaitait conserver la pratique</p> <p>Idéalement, cet agent aurait souhaité 2 jours par semaine et pas de jour fixe pour pouvoir aménager plus facilement l'organisation du travail mais comme c'est déjà un « cadeau » de l'entreprise, c'est satisfaisant</p>
Nouveautés	<p>Il n'y a pas eu d'avenant ou de convention c'est donc officieux : pas de nouveautés</p>
<b>Management traditionnel</b>	
Rôles traditionnels	<p>Travaille à la confiance</p> <p>Tant que le travail est bien fait c'est ok : personne sur le dos</p> <p>Autonomie</p> <p>Sinon rôles classiques</p> <p>Référence (infos, questions, problèmes...) : première personne à qui on s'adresse</p> <p>Donne un cadre pour travailler</p> <p>Communication</p> <p>Feedbacks et analyses du travail fait</p>
Relations au sein de l'équipe	<p>Les réunions officielles sont hebdomadaires</p> <p>Les échanges sont quotidiens, qu'ils soient formels ou informels avec les collègues</p>

Management en période Covid-19	
Changements dans les rôles	<p>Il n'y a eu aucun réel changement</p> <p>Plus de disponibilité et ce, pour n'importe quel besoin : personnel ou professionnel</p>
Changement dans la gestion d'équipe	<p>Il n'y a pas eu de changements dans les relations selon cette personne</p> <p>Aucun problème de productivité n'a été remarqué car tout le monde y a mis du sien pour montrer que ça fonctionnait et prouver à la direction qu'il fallait continuer le télétravail</p>
Dimension confiance versus contrôle	<p>Traditionnellement, il n'y a pas de contrôle mais dans le cadre du télétravail Covid : il n'y avait pas de confiance de la part de la direction. Pour eux c'est efficacité, rentabilité et contrôle</p> <p>Il y avait toujours la crainte de la part de l'entreprise que les travailleurs ne travaillent pas et les « arnaquent »</p> <p>Il n'y a pas eu de soucis de confiance avec les managers de proximité</p> <p>Avis personnel : la confiance est la première condition pour le télétravail</p>
Management après la crise Covid-19	
Situation actuelle	<p>La situation est toujours identique car il n'y pas vraiment eu de changement avec le Covid</p> <p>Il y a peut-être plus de confiance et de laisser aller entre collègues et managers qu'avant le Covid</p>
Relations actuelles	<p>Les relations sont toujours les mêmes mais parfois il y a deux clans : ceux pour et ceux contre le Covid</p>
Changements persistants	<p>Pas de changement mis à part le gain du télétravail</p> <p>Les outils informatiques sont toujours autant utilisés au quotidien</p>
Le Covid-19	
Gestion par l'entreprise	<p>La direction était réticente au télétravail et complètement à côté de la plaque pour le Covid : selon eux, c'était une mascarade</p>

	<p>Il n'y avait donc aucune compassion durant la crise et plutôt un sentiment malsain</p> <p>La direction n'a pas fait de télétravail et a considéré les employés qui en ont pratiqué comme « des stressés du Covid », c'était donc mal vu</p> <p>Les communications de l'entreprise se sont limitées aux annonces officielles</p>
Ressenti personnel de la situation de gestion	La personne a un avis neutre car cela a été bien vécu grâce aux moments en famille et à la campagne : elle n'a pas ressenti le besoin de soutien de l'entreprise
Avis sur l'impact du covid sur le travail	Le télétravail ne serait jamais arrivé dans l'entreprise sans le Covid : car les mentalités n'étaient pas prêtes

### 3. Annexe 3 : Analyses horizontales

#### 3.1.Entreprise 1

Entreprise 1	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Employé 1	Employé 2
Profil	55 ans 16 personnes	37 ans 4 personnes	40 ans 9 personnes	36 ans	50 ans
<b>Le télétravail comme pratique</b>					
Opinion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réticent</li> <li>• Avis négatif et aprioris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positif au vu des bienfaits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis particulier</li> <li>• Quid de la qualité du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable</li> <li>• Pas d'avis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis</li> </ul>
Avantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité</li> <li>• Tranquillité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranquillité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranquillité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calme</li> <li>• Productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confort</li> <li>• Calme</li> <li>• Gains (€-temps)</li> </ul>
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact avec l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion d'équipe compliquée (présence de tout le monde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distance avec l'équipe</li> <li>• Mesurer l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien social</li> <li>• Esprit d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de lien</li> <li>• Travail lent</li> </ul>
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>					
Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possible pour les cadres (plutôt officieusement)</li> <li>• Règlements en construction à l'époque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à distance pour les cadres lors d'événements particuliers (grèves ou autre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail sauf pour les cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail</li> </ul>
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>					
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soudain</li> <li>• Compliqué</li> <li>• Rappelable sur site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forcé</li> <li>• Soudain</li> <li>• Compliqué</li> <li>• Travail ≠ à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à mettre en place</li> <li>• Qui fait quoi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation</li> <li>• Rapide (1 à 2 semaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapide</li> <li>• Compliqué</li> <li>• Qui fait quoi, seul</li> <li>• Activité ralentie</li> </ul>
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternance : 1 jour sur site obligatoire</li> <li>• Matériel : à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début TP</li> <li>• Alternance : 2 à 3 jours de télétravail</li> <li>• Obligation d'être présent parfois</li> <li>• Matériel : à disposition de tout le monde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP : 5 jours sur 5</li> <li>• Dérogation possible pour venir sur site</li> <li>• Matériel : déjà à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternance : 4 jours de télétravail avec 1 jour sur site</li> <li>• Matériel : déjà à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début TP</li> <li>• Ensuite alternance en fonction des besoins</li> <li>• Matériel : à disposition avec explications</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation difficile à gérer</li> <li>• Climat anxieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression auto-mise</li> <li>• Sentiment d'être pisté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'une surcharge de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien vécu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation compliquée</li> <li>• Travail sur le terrain</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune préparation à ça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connecté jusqu'à pas d'heure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à gérer vie privée/pro</li> <li>• Plus d'horaires</li> <li>• Pression</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile de se familiariser</li> </ul>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>					
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel pour les fonctions administratives</li> <li>1 à 2 jours semaine de télétravail</li> <li>• Avenant et frais payés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel pour les cadres + les administratifs</li> <li>2 jours semaine maximum en télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel</li> <li>2 à 3 jours / semaine en télétravail</li> <li>• Retour progressif</li> <li>• Avenant et frais payés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel pour une liste de fonctions</li> <li>2 jours / semaine de télétravail</li> <li>• Avenant et frais payés</li> <li>• + cadré et régularisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de télétravail sauf cas exceptionnels</li> <li>• Mis en place pour d'autres</li> </ul>
Volonté personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contre mais forcé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjà à disposition avant donc pas d'avis</li> <li>• Peu utilisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable pour certaines tâches</li> </ul>
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenant et règles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail pour + de fonctions</li> <li>• Avenants</li> <li>• Règlement</li> <li>• Droit à la déconnexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenant au contrat</li> <li>• Nouvelles façons de travailler (formations à distance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlement</li> <li>• Réunion d'explication avant la mise en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des outils Teams quotidiennement</li> </ul>
<b>Management traditionnel</b>					
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader</li> <li>• Intermédiaire</li> <li>• Organisation</li> <li>• Formation</li> <li>• Échéances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Prise de décision</li> <li>• Référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervision</li> <li>• Organisation</li> <li>• Capitaine</li> <li>• Contrôle qualité</li> <li>• Objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligations administratives</li> <li>• Organisation</li> <li>• Deadlines</li> <li>• Référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référence</li> <li>• Prise de décision</li> <li>• Contrôle qualité</li> <li>• Autonomie</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutres</li> <li>• Distantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions quotidiennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'équipes toutes les 2 semaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions toutes les 2 semaines</li> <li>• Relations entre =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulières</li> </ul>
<b>Management en période Covid-19</b>					
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + de soutien, d'accompagnement</li> <li>• Élargissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire appliquer les règles à distance</li> <li>• Moins d'autorité</li> <li>• + administratif</li> <li>• Préparation et animation</li> <li>• Encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mêmes rôles</li> <li>• + règlement interne à l'équipe : cadrer</li> <li>• + directives</li> <li>• + de laisser faire</li> <li>• + de vérifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique</li> <li>• Aucun changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + de suivi</li> <li>• Disponibilité +++</li> <li>• Coaching et soutien</li> </ul>
Gestion d'équipe et relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + rencontres virtuelles</li> <li>• Disponibilité ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité</li> <li>• + de réunions et mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + de réunions</li> <li>• + échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de pression (se montrer actif)</li> <li>• Contacts plus réguliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions quotidiennes</li> <li>• Autonomie ++</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédération complexe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de lien, de motivation et d'implication</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de contacts en dehors des réunions</li> </ul>
Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance difficile à donner</li> <li>• Pas de contrôle supplémentaire</li> <li>• Besoin d'être joignable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail basé sur la confiance</li> <li>• Trop de laxisme</li> <li>• Abus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance mutuelle nécessaire ++</li> <li>• Pas de contrôle possible / crainte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de confiance envers le manager</li> <li>• Surement du contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crainte du contrôle</li> <li>• Confiance nécessaire sinon contrôle strict</li> </ul>
<b>Management après la crise Covid-19</b>					
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail pour convenance personnelle</li> <li>• Aucun cadre</li> <li>• Plus de hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens perdus</li> <li>• Moins de sollicitations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démotivation</li> <li>• Absence de cohésion</li> <li>• ≠ de traitements</li> <li>• Retour à la normale des réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiques</li> <li>• + de disponibilité et d'écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de lien</li> <li>• Inexistantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de proximité</li> </ul>
Changements persistants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + d'administratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires décalés de tous</li> <li>• Nouveaux processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• communication + écrite (mails...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> <li>• Pire qu'avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles façons de travailler</li> <li>• Communication ≠</li> </ul>
<b>Le Covid-19</b>					
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations et conseils à disposition</li> <li>• Suivi et encadrement possible</li> <li>• Matériel d'hygiène</li> <li>• Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion effective</li> <li>• Matériel d'hygiène</li> <li>• + communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annonce radicale</li> <li>• Cellule psychologique</li> <li>• Dérogation pour les personnes en besoin</li> <li>• Formations aux outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication classique</li> <li>• Pas d'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule de soutien et bien-être</li> <li>• Matériel d'hygiène</li> <li>• Formations</li> <li>• Communication</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à gérer</li> <li>• Pas de retour en arrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien gérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustration</li> <li>• Manque de moyens pour cadrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisse chacun dans son coin : individualisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfait</li> <li>• Moyens mis à disposition pour le travail</li> </ul>
Impact de la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prouvé que le télétravail fonctionnait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution pour le travail</li> <li>• Démocratisation du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + Informatisation des données</li> <li>• Pratique du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique accessible aux employés</li> <li>• Moins d'implication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de compétences</li> <li>• Comportements ≠ (proximité, familiarité)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ≠ façons de travailler</li> <li>• communication + virtuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancrer dans les habitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalités ≠ (bien-être avant)</li> <li>• Révélation du télétravail</li> </ul>
--	--	---	--	---	---

### 3.2.Entreprise 2

Entreprise 2	Manager 1	Manager 2	Employé 1	Employé 2
Profil	46 ans 8 personnes	46 ans 14 personnes	27 ans	35 ans
<b>Le télétravail comme pratique</b>				
Opinion	• Craintes sur la technique et l'efficacité	• Pas d'apriori	• Pas d'avis	• Aprioris ++ (horaire, structure, inconnu)
Avantage	• Équilibre • Autonomie	• Alternance • Flexibilité	• Flexibilité • Gain de trajets • Environnement agréable	• Productivité
Inconvénient	• Efficacité LT	• Perte de liens	• Coupure privé/pro • Travailler +	• Perte de repères • Travailler + • Gestion familiale
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>				
Mise en place	• Projet pilote en place • Pas assez de recul	• Accès à distance pour les managers occasionnellement	• Pas de télétravail	• Pas de télétravail
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>				
Mise en place	• Complicé • Lent • Règles	• Volontaire • Difficile (incertitude, anxiété)	• Difficile	• Soudain et rapide • Complicé • Manque de moyens • Volontaire
Modalités	• Alternance : 3 jours de télétravail minimum / semaine • Matériel : lentement disponible	• Alternance : 3 jours de télétravail / semaine • Tournante dans les présences • Matériel : mise à disposition lente → pc privé	• Alternance : 1 jour sur place / semaine (attention pas TP) • Matériel : déjà à disposition	• Alternance : 2 à 3 jours de télétravail / semaine • Matériel : pas de suite à disposition : pc privé ou chômage si pas de matériel
Ressenti	• Complicé à gérer tout en même temps	• Travailler + d'heures Pas préparé à ça : brutal	• Pression et peur de mal faire • Travailler +	• Difficile de prendre le rythme • Gestion enfants et travail compliqué • Pression • Satisfait de l'alternance : souffler dans le rythme
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>				
Situation actuelle	• Télétravail structurel pour les fonctions administratives 2 jours de télétravail / semaine • Convention	• Télétravail structurel 1 à 2 jours / semaine de télétravail • Volontaire et sur acceptation • Avenant	• Télétravail structurel mais seulement pour les TP • Pas pratiqué pour la personne • Convention signée • Double écran	• Télétravail structurel • Max 2 jours de télétravail / semaine • Volontaire et sur demande • Avenant et frais payés

Volonté personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable pour l'équipe</li> <li>Avec + de cadre</li> <li>Pas plus de 2 jours / semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable si TP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable ++</li> </ul>
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide du télétravailleur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Droit à la déconnexion</li> <li>Règlement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avenant</li> <li>Règlement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Règlement</li> </ul>
<b>Management traditionnel</b>				
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polyvalence</li> <li>Organisation</li> <li>Objectifs et échéances</li> <li>Coach et challenger</li> <li>Priorisation</li> <li>Prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de managers</li> <li>Prise de décision</li> <li>Participation</li> <li>Émotionnel : écoute et confiance</li> <li>Objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de décision</li> <li>Conseil</li> <li>Organisation</li> <li>Objectifs et deadlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs</li> <li>Autonomie</li> <li>Intermédiaire // référence</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions</li> <li>Disponibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions hebdomadaires</li> <li>Disponibilité des =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion 1 to 1</li> <li>Réunion services</li> </ul>
<b>Management en période Covid-19</b>				
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lâcher prise ++</li> <li>Gestion des mentalités ≠</li> <li>Animation des réunions</li> <li>+ d'attention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ relationnel</li> <li>Travail ≠ : opérationnel</li> <li>+ organisation/distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>+ organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ de coordination</li> </ul>
Gestion d'équipe et relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions – efficaces</li> <li>Barrières dans les échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barrière de l'écran</li> <li>Disponibilité ++</li> <li>Outils informels (WhatsApp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distance et barrière dans l'équipe</li> <li>Plus d'échanges informels</li> <li>+ de réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identiques mais + compliquées</li> </ul>
Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance primordiale</li> <li>Soit la confiance soit le contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance totale</li> <li>Plus de lest</li> <li>Pas de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déjà à la confiance</li> <li>Pas de contrôle : autonomie</li> <li>Si pas de confiance : plus de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance ++</li> <li>Pas de contrôle nécessaire dans l'équipe</li> </ul>
<b>Management après la crise Covid-19</b>				
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identique mais avec toujours + de relationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identique avant</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions plus régulières</li> <li>Moments d'échanges +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de changement</li> <li>Retour progressif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonnes relations</li> <li>+ de disponibilité dans l'équipe</li> <li>Bienveillance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identiques avant</li> </ul>
Changements persistants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimension humaine dans le management</li> <li>Lâcher prise</li> <li>Besoin en relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nature des relations : l'humain au centre, besoin de relations</li> <li>Nature de la fonction : plus de laxisme, moins de stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements d'habitudes avec le télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de changements</li> </ul>

Le Covid-19				
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support technique</li> <li>• Atelier et accompagnement</li> <li>• Contre le télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Soutien et outils</li> <li>• Tolérance !</li> <li>• Conseils RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication ++</li> <li>• Accompagnement classique</li> <li>• Atelier et personne de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Pression du secteur</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte médical : gestion compliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien gérer globalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis, pas eu besoin</li> <li>• Télétravail mal vu donc pression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien gérer</li> <li>• Pas eu besoin de +</li> </ul>
Impact de la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimension humaine au travail</li> <li>• Besoin de lien au travail</li> <li>• Gain en productivité et efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanité et bienveillance au travail</li> <li>• Centre sur l'humain : profiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail ancré dans les mœurs et les habitudes // acquis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positif</li> <li>• Forcé le télétravail</li> </ul>

### 3.3.Entreprise 3

Entreprise 3	Manager 1	Manager 2	Employé 1
Profil	53 ans 35 personnes	41 ans 17 personnes	26 ans
<b>Le télétravail comme pratique</b>			
Opinion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfractaire</li> <li>• Quid efficacité / confiance pour tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plutôt favorable</li> <li>• Pas d'avis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis</li> </ul>
Avantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration</li> <li>• Productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain de temps</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Tranquillité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calme</li> </ul>
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de contact</li> <li>• Confort perturbé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'inconvénient mtn</li> <li>• En TP : équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solitude</li> <li>• Déconcentration</li> </ul>
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>			
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail sauf demandes exceptionnelles</li> <li>• Pas envisagé avec le secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de télétravail</li> </ul>
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>			
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soudain</li> <li>• Difficile</li> <li>• Pas approprié au secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soudain</li> <li>• Obligatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturel</li> <li>• Facile</li> <li>• Rapide</li> </ul>
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 jours / 5</li> <li>• Matériel : mise à disposition directe (+ reprise du matériel fixe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP : 5 jours sur 5</li> <li>• Matériel : déjà à disposition + fixe à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP : 5 jours sur 5</li> <li>• Matériel : déjà à disposition</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyennement bien vécu</li> <li>• Situation inconnue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas bien vécu</li> <li>• Sollicité h24</li> <li>• Difficulté à gérer privé/pro</li> <li>• Charge de travail + conséquente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien vécu</li> <li>• Confortable</li> <li>• Travailler + et ≠</li> <li>• Se montrer actif</li> </ul>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>			
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel pour les employés</li> <li>1 jour de télétravail / semaine (avec conditions)</li> <li>• 10 % seulement le pratiquent car mal vu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel possible</li> <li>1 jour / semaine</li> <li>• Pas pratiqué personnellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Télétravail structurel et occasionnel</li> <li>• 1 jour / semaine</li> <li>• Pas pratiqué régulièrement</li> </ul>
Volonté personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas apprécié mais pas vraiment le choix</li> <li>• + de moyens pour encadrer et mesurer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable mais pas en TP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable au cas où mais lassé</li> </ul>
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
<b>Management traditionnel</b>			
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader</li> <li>• Référence</li> <li>• Coaching et soutien</li> <li>• Communication</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Proximité / disponibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Bien-être</li> <li>• Référence</li> <li>• Disponibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader</li> <li>• Organisation</li> <li>• Cohésion</li> <li>• Gestion administrative</li> <li>• Analyse</li> <li>• Objectifs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédérer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoute et proximité</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise familiale</li> <li>• Moments informels</li> <li>• Team building</li> <li>• Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne relation</li> <li>• Équipe soudée et + féminine</li> <li>• Réunions régulières</li> <li>• Team building</li> </ul>
<b>Management en période Covid-19</b>			
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + de contrôle : TimeSheet</li> <li>• Déléguer</li> <li>• Lâcher prise</li> <li>• Disponibilité +++ (24h/24)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité ++</li> <li>• Organisation</li> <li>• Animation</li> <li>• Comprendre comment fonctionner</li> <li>• Lâcher prise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité +</li> <li>• Résilience</li> <li>• Adaptation</li> <li>• Responsabilisation</li> </ul>
Gestion d'équipe et relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliqué à gérer la distance</li> <li>• Moins d'échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation dépendante</li> <li>• Décalage complet</li> <li>• Outils supplémentaires</li> <li>• Jeux et échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions + régulières</li> <li>• Échanges entre =</li> <li>• Intégration + compliquée</li> </ul>
Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance mutuelle nécessaire</li> <li>• Abus</li> <li>• Pas de contrôle possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de contrôle direct</li> <li>• Confiance mutuelle nécessaire en toute circonstance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de confiance ++</li> <li>• Abus</li> <li>• Pas de contrôle</li> </ul>
<b>Management après la crise Covid-19</b>			
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour à la normale mais toujours TimeSheet</li> <li>• Conscience de la sollicitation intempestive</li> <li>• Déléguer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> <li>• Prise de hauteur sur le travail</li> <li>• Maturité pour le poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépend : + et –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations cassées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour compliqué</li> <li>• Différentes : – de proximité</li> </ul>
Changements persistants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisme</li> <li>• Désinvestissement</li> <li>• Manque de professionnalisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalités ≠</li> <li>• Travail + administratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lâcher prise</li> <li>• Déléguer</li> <li>• Faire confiance à tous</li> </ul>
<b>Le Covid-19</b>			
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Liens informels (Facebook)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Suivi classique</li> <li>• Délégation aux managers de proximité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Échanges informels : groupe Facebook</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de côté psychologique</li> <li>• Pas de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas plus d'avis</li> </ul>
Impact de la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de conscience : humain</li> <li>• Travail avec du sens et des valeurs</li> <li>• Catalyseur du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalités ≠</li> <li>• Travail qui correspond aux personnes</li> <li>• Communication + virtuelle</li> <li>• Forcé la pratique du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalités ≠</li> <li>• Télétravail : critère de choix</li> <li>• Perte d'investissement dans le travail</li> <li>• Catalyseur pour le télétravail</li> </ul>



### 3.4.Entreprise 4

Entreprise 4	Manager 1	Manager 2	Employé 1
Profil	51 ans 11 personnes	42 ans 8 personnes	54 ans
<b>Le télétravail comme pratique</b>			
Opinion	• Pas d'avis	• Pas d'avis	• Quid gestion équilibre
Avantage	• Concentration • Aménagement du temps	• Flexibilité	• Gain des trajets • Opérationnel • Tranquillité
Inconvénient	• Dynamique d'équipe	• Aucun	• Pas d'horaire • Culpabilité
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>			
Mise en place	• Télétravail structurel possible • Pas régularisé • Pas réellement pratiqué de façon régulière	• Télétravail structurel • Sans conditions • Pas trop utilisé	• Télétravail structurel • Pas ancré dans les habitudes • Pas pratiqué sauf occasionnellement
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>			
Mise en place	• Obligation • Aisé	• Soudain • Facile • Rapide	• Transition naturelle
Modalités	• TP : 5 jours sur 5 • Retour possible sur site si besoin • Matériel : déjà à disposition	• TP : 5 jours sur 5 • Dérogations • Matériel : déjà à disposition	• TP : 5 jours sur 5 • Retour si besoin • Matériel : déjà à disposition + double écran
Ressenti	• Difficile de s'adapter si vite	• Bien vécu • Moins de charge de travail	• Bien vécu • Devoir être joignable + • Travailler +
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>			
Situation actuelle	• Télétravail structurel toujours là • Beaucoup plus pratiqué • 3 jours / semaine maximum • Règles internes au service	• Télétravail structurel • 3 jours / semaine	• Télétravail structurel pratiqué • 3 jours / semaine soit 180 jours par an • Volontaire
Volonté personnelle	• Favorable • Avec plus d'encadrement	• Favorable	• Favorable +++
Nouveautés	• Règles	• Règle des 3 jours	/
<b>Management traditionnel</b>			
Rôles	• Accompagnateur • Coach • Formateur • Donne la dynamique • Contrôle visuel • Objectif • Référence • Disponibilité	• Leader • Objectifs • Accompagnement • Disponibilité • Organisation • Référence	• Intermédiaire • Coach • Formateur • Objectifs/ résultats/ échéances
Relations	• Réunions mensuelles • Échanges quotidiens	• Relations professionnelles	• Réunions d'équipe mensuelles

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions quand c'est nécessaire</li> <li>• Échanges quotidiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion 1 to 1 quotidienne</li> </ul>
<b>Management en période Covid-19</b>			
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + disponibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter</li> <li>• + administratif</li> <li>• + disponibilité et écoute</li> <li>• + coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + coaching</li> <li>• + motivation</li> </ul>
Gestion d'équipe et relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisme</li> <li>• + moments informels</li> <li>• Perte de dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations perdues</li> <li>• Échanges moins spontanés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact régulier par mail</li> <li>• Perte de convivialité</li> <li>• Barrière des écrans</li> </ul>
Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjà à la confiance</li> <li>• Contrôle impossible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjà à la confiance</li> <li>• Pas de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance déjà installée</li> <li>• Obligatoire sinon pas de télétravail</li> <li>• Pas de contrôle</li> </ul>
<b>Management après la crise Covid-19</b>			
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour compliqué</li> <li>• Identique avant mais avec distance ++</li> <li>• Encadrement +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant Covid</li> <li>• Écoute et disponibilité plus nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> <li>• + justification pour le télétravail</li> <li>• + cadre</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus les mêmes contacts</li> <li>• Communication -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations un peu touchées</li> <li>• Moins de personnes présentes donc moins d'échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de l'équipe obligatoire 1 jour semaine</li> <li>• Moins d'échanges</li> <li>• Bureau vide</li> </ul>
Changements persistants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations ≠</li> <li>• Moins productifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaux davantage vides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition vers de nouveaux bureaux open space</li> </ul>
<b>Le Covid-19</b>			
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement bien-être</li> <li>• Formations à disposition</li> <li>• Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement classique</li> <li>• Plateforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Plateforme de connexion</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas assez de cadre</li> <li>• Laxisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas assez d'outil</li> <li>• Pas besoin de plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun avis</li> </ul>
Impact de la crise	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solitaire</li> <li>• Moins d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open space en projet</li> </ul>

### 3.5.Entreprise 5

Entreprise 5	Manager 1	Manager 2	Employé 1	Employé 2
Profil	51 ans 5 personnes	33 ans 3 personnes	29 ans	45 ans
<b>Le télétravail comme pratique</b>				
Opinion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable</li> <li>Curieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas emballé</li> <li>Quid dynamique</li> <li>Besoin de contact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>
Avantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confort de vie</li> <li>Gain de temps</li> <li>Flexibilité</li> <li>Concentration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilité</li> <li>Gain de temps</li> <li>Journée + cool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilité</li> <li>Calme</li> <li>Équilibre</li> </ul>
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relations</li> <li>Travailler +</li> <li>Conditions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'inconvénients à part les relations si &gt;1 jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun car pas TP sinon relations</li> </ul>
<b>Le télétravail avant la crise Covid-19</b>				
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de télétravail</li> <li>Demandé mais direction contre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de télétravail</li> <li>Déjà discuté</li> </ul>
<b>Le télétravail durant la crise Covid-19</b>				
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrivée tardive</li> <li>En chômage puis seulement en télétravail</li> <li>Difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complicé</li> <li>Secteur technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lent</li> <li>Chômage en premier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forcé</li> <li>Soudain</li> </ul>
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternance : 2 à 3 jours en télétravail / semaine</li> <li>Permanence et tournante</li> <li>Matériel : à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un peu en TP</li> <li>Alternance</li> <li>Matériel : déjà à disposition + double écran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternance : 2 à 3 jours / semaine</li> <li>Permanence</li> <li>Matériel : mise à disposition + autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au début : TP ou chômage</li> <li>Alternance ensuite</li> <li>Matériel : mise à disposition rapide</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien vécu</li> <li>+ rigoureux</li> <li>Complicé à gérer le temps de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mal vécu</li> <li>Pas de contact et d'échanges</li> <li>Pas une bonne connexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complicé</li> <li>Difficile de s'organiser</li> <li>Contraignant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très bien vécu : famille beau temps</li> <li>Facile à gérer</li> <li>Culpabilité</li> <li>Travailler +</li> </ul>
<b>Le télétravail après la crise Covid-19</b>				
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail 1 jour / semaine fixe</li> <li>Mais pas définitif (pas d'avenant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail 1 jour / semaine</li> <li>Présence sur site 1 jour / semaine obligatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail 1 jour / semaine</li> <li>Reprise du rythme compliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail 1 jour / semaine fixe</li> <li>Retour compliqué : crainte et rythme</li> </ul>
Volonté personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable avec alternance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigé mais ok 1 jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable</li> <li>Aurait souhaité 2 jours</li> </ul>
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrivée du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>
<b>Management traditionnel</b>				
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs et deadlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deadlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle qualité</li> <li>• Évaluation</li> <li>• Écoute</li> <li>• Leader</li> <li>• Gestion administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle qualité</li> <li>• Pointeuse</li> <li>• Autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations et procédures</li> <li>• Formateur</li> <li>• Prise de décision</li> <li>• Organisation</li> <li>• Leader</li> <li>• Soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance</li> <li>• Référence : Cadre</li> <li>• Communication</li> <li>• Feedback</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulières</li> <li>• Moments informels +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite équipe</li> <li>• Réunions et échanges réguliers</li> <li>• Brainstormings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite équipe</li> <li>• Bonnes relations</li> <li>• Moments informels</li> <li>• Réunions d'équipe régulières et d'entreprise mensuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulières</li> <li>• Bonnes relations</li> <li>• Échanges informels</li> </ul>
<b>Management en période Covid-19</b>				
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement +</li> <li>• Réorganisation</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité +</li> <li>• Écoute +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité ++ pro et perso</li> </ul>
Gestion d'équipe et relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de réel changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins d'échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication plus compliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de changement car alternance</li> </ul>
Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance nécessaire mais contrôle aussi</li> <li>• L'un n'empêche pas l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déjà à la confiance</li> <li>• Indispensable sinon parano</li> <li>• Contrôle utile si doute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance mutuelle</li> <li>• Pas de contrôle en plus</li> <li>• Si pas de confiance, pas de télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance avec le manager de proximité mais pas avec la direction</li> <li>• Confiance : première condition du télétravail</li> </ul>
<b>Management après la crise Covid-19</b>				
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> <li>• + de confiance</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations réduites avec certaines personnes</li> <li>• Communication ≠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges revenus à la normale</li> <li>• Informel ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiques</li> <li>• Parfois 2 clans : pour et contre télétravail</li> </ul>
Changements persistants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de proximité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges ≠</li> <li>• Individualisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun qui les concerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des outils informatiques +</li> </ul>
<b>Le Covid-19</b>				
Gestion par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Matériel d'hygiène et aménagements</li> <li>• Service de prévention extérieur</li> <li>• Conseils de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Fiches techniques à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction réticente : le covid n'existe pas</li> <li>• Communication</li> </ul>
Ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien gérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'avis car bien vécu</li> </ul>
Impact de la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélérateur pour la pratique du télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forcé le télétravail</li> <li>• Mentalités ≠ : individualisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avancée pour le monde du travail</li> <li>• Forcé le télétravail</li> <li>• Moins d'implication chez les jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forcé le télétravail</li> </ul>