

Louvain School of Management

Le travail hybride et ses enjeux pour l'évaluation de la performance

Auteure : Chloé Van Mollekot

Promoteurs : Laurent Taskin, Stéphanie Coster

Année académique 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre d'Ingénieur de Gestion

Horaire de jour

A) DÉCLARATION CONCERNANT L'UTILISATION D'OUTILS D'IA DANS LE MÉMOIRE

Nous reconnaissons que les outils d'intelligence artificielle peuvent constituer des aides précieuses dans le cadre du mémoire de master, mais ils ne sont pas infaillibles. Il est important de se rappeler que la transparence favorise la confiance, et que reconnaître le rôle de l'IA renforce la crédibilité de votre travail.

Par conséquent, si vous décidez d'utiliser un tel outil, vous devez respecter les principes suivants d'utilisation responsable de l'IA :

1. **Évaluation critique**

- Nous avons évalué de manière critique les résultats générés par l'IA, en veillant à leur alignement avec nos objectifs de recherche.
- Toute modification ou correction a été effectuée sur la base de notre expertise et de nos connaissances dans le domaine.

2. **Transparence**

- Nous reconnaissons de manière transparente l'utilisation de [NOM DE L'OUTIL / SERVICE], en précisant qu'il a contribué à notre travail sans pour autant remplacer le jugement humain.
- Notre engagement envers la transparence garantit l'intégrité de ce mémoire.

3. **Considérations éthiques**

- Nous avons activement surveillé les biais ou les conséquences involontaires pouvant être introduits par l'outil d'IA.
- Notre responsabilité éthique a guidé nos décisions tout au long du processus de recherche.

Déclaration

Lors de la préparation de ce mémoire de master, l'auteure a utilisé [ChatGPT] dans le but suivant :

1. **[Correction et reformulation]** : correction de l'orthographe et aide à la reformulation de certaines phrases.
2. Après avoir utilisé [ChatGPT], l'auteure a soigneusement relu et édité le contenu généré par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète mon travail original, enrichi par une utilisation responsable de l'intelligence artificielle.

20 mai 2025,



Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier le Professeur Laurent Taskin, mon promoteur, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire. Ses conseils avisés, sa disponibilité et la qualité de ses retours ont grandement nourri ma réflexion et m'ont permis d'approfondir mon travail. Je le remercie également sincèrement de m'avoir offert l'opportunité de réaliser un stage en lien direct avec ce mémoire, qui a été une expérience précieuse tant sur le plan académique que personnel.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude envers mon papa et ma maman, pour leurs relectures attentives, leur patience et leur soutien constant. Leur présence bienveillante a été précieuse à chaque étape.

Merci aux personnes qui m'ont entourée durant mon stage et qui, chacune à leur manière, m'ont accompagnée dans cette aventure. Leur écoute, leur confiance et leurs encouragements ont compté plus que je ne saurais le dire.

Je remercie également chaleureusement toutes les personnes que j'ai eu la chance d'interviewer, leurs témoignages sincères et leurs réflexions éclairantes ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je remercie mes amies et mes amis pour leur soutien moral et leur capacité à me faire sourire même dans les moments de doute.

À toutes et tous, merci.

Table des matières

1	<i>Introduction</i>	1
2	<i>Revue de littérature</i>	3
2.1	Chapitre 1 : Le travail hybride	3
2.1.1	Définition	3
2.1.2	Cadre législatif	5
2.1.3	Enjeux organisationnels	6
2.1.4	Enjeux pour le Management Humain.....	7
2.2	Chapitre 2 : L'évaluation de la performance	9
2.2.1	Évaluation	9
2.2.2	Performance.....	9
2.3	Approches traditionnelles d'évaluation	10
2.3.1	L'évaluation annuelle.....	10
2.3.2	L'évaluation par objectifs	10
2.3.3	L'évaluation des compétences.....	11
2.3.4	Évaluation à 360 degrés	11
2.4	Impact de l'évaluation.....	12
2.4.1	Sur l'employé	12
2.4.2	Sur le manager.....	13
2.5	Chapitre 3 : l'évaluation de la performance dans un cadre de travail hybride	15
2.5.1	Adaptation de l'évaluation au travail hybride	15
2.5.2	Avantages et inconvénients pour l'évaluation en fonction des situations	17
3	<i>Méthodologie</i>	20
3.1	Recueil des données : entretiens semi-directifs	20
3.2	Analyse des données	21
4	<i>Partie 2 : Analyse des résultats.....</i>	25
4.1	Travail hybride	25
4.1.1	Politiques	25
4.1.2	Pratiques.....	25
4.1.3	Justifications	26
4.1.4	Évolutions	27
4.1.5	Enjeux	27
4.1.6	Avis	28
4.1.7	Valeur de la présence.....	29
4.2	Système d'évaluation.....	30
4.2.1	En principe	30
4.2.2	En pratique.....	31
4.2.3	Vécu	31
4.3	Évolution de l'évaluation avec le travail hybride	32
4.4	Rôle de la confiance dans l'évaluation	33
4.5	Rôle de la disponibilité dans l'évaluation	35
5	<i>Partie 3 : Discussion, recommandations et conclusion</i>	37
5.1	Discussion.....	37
5.2	Recommandations.....	41

5.3	Conclusion	43
6	<i>Bibliographie</i>	45
7	<i>Annexes</i>	50
7.1	Annexe 1 : guide d’entretien pour les salariés	50
7.2	Annexe 2 : guide d’entretien pour les managers.....	51
7.3	Annexe 3 : analyse thématique	52

1 Introduction

Le travail hybride s'impose aujourd'hui comme une nouvelle norme organisationnelle, combinant présence physique sur le lieu de travail et télétravail selon des modalités variables. Porté par les évolutions technologiques, les attentes accrues en matière de flexibilité, ainsi que par des événements récents ayant accéléré sa généralisation, ce mode de fonctionnement transforme durablement la relation au travail (Lauring & Jonasson, 2025). Il ne se limite pas à une simple répartition des jours de télétravail : il redéfinit les façons de collaborer, de manager et d'évaluer.

Parmi les nombreuses implications du travail hybride, l'évaluation de la performance apparaît comme un domaine particulièrement sensible. La diminution de l'observation directe, la diversification des lieux et des rythmes de travail, ainsi que la montée en puissance de l'autonomie rendent les pratiques traditionnelles d'évaluation plus difficiles à appliquer. Ces transformations interrogent la pertinence des critères utilisés, la transparence des processus d'évaluation, ainsi que la perception de justice et de reconnaissance au sein des équipes.

La problématique adressée dans ce mémoire s'inscrit dans cette réflexion contemporaine sur l'adaptation des outils managériaux aux nouvelles formes d'organisation. Elle est née d'un croisement de plusieurs sources : des échanges avec des professionnels confrontés à ces défis, des enseignements académiques en gestion des ressources humaines, ainsi que des observations recueillies dans des contextes internationaux. Ces différentes perspectives ont mis en évidence un besoin croissant de repenser l'évaluation de la performance, non seulement en termes de méthode, mais aussi de finalité.

La question de recherche qui guide ce travail est la suivante : quels sont les enjeux du travail hybride sur l'évaluation de la performance ?

Ce questionnement invite à analyser la manière dont les pratiques évoluent face à un environnement de travail hybride.

Afin de répondre à cette question, une approche qualitative a été retenue, reposant sur des entretiens menés auprès de professionnels issus de secteurs variés et occupant des fonctions exposées à l'enjeu de l'évaluation. Ces données empiriques permettent de mettre en lumière les pratiques concrètes, les adaptations observées, ainsi que les tensions ou ambiguïtés rencontrées sur le terrain. Une revue de littérature scientifique complète cette démarche en fournissant un cadre théorique pour interpréter les résultats et situer les enjeux dans une perspective plus large.

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre d'un stage au sein du HLab – Chaire en Management Humain et Société de l'UCLouvain, qui a offert un environnement propice à l'analyse approfondie de cette thématique, ainsi qu'un accès privilégié à des ressources académiques et à des acteurs de terrain confrontés aux réalités du travail hybride.

2 Revue de littérature

2.1 Chapitre 1 : Le travail hybride

2.1.1 Définition

Le travail hybride se définit comme une organisation flexible qui offre aux employés la possibilité d'alterner entre des périodes de travail en présentiel et à distance (Lauring et Jonasson, 2025). Ce modèle repose sur trois axes fondamentaux : la modalité (interactions en face-à-face ou virtuelles), le lieu (au bureau ou à distance) et la temporalité (travail synchronisé ou asynchrone). Il va au-delà du simple télétravail en intégrant des dynamiques collaboratives variées, telles que la collaboration et la communication, et en s'appuyant sur un équilibre constant entre activités traditionnelles et innovantes (Lauring et Jonasson, 2025). Ancré dans l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication (TIC), le travail hybride facilite la coopération et le maintien des liens entre les employés (Grzegorzczuk et al., 2021).

Le travail hybride est parfois assimilé à tort au télétravail, alors qu'il présente des différences notables (Chênevert et al., 2023). Le télétravail désigne une organisation où l'employé réalise ses tâches exclusivement à distance, sans obligation régulière de présence sur site, et repose principalement sur l'usage des TIC pour la communication et la gestion du travail (Vinueza-Cabezas et al., 2022). En revanche, le travail hybride alterne entre travail en présentiel et à distance, permettant aux employés de choisir l'environnement le plus adapté à leurs missions et d'exploiter les avantages des deux modalités. Cette flexibilité favorise un équilibre entre interactions en face-à-face, essentielles pour certaines activités collaboratives, et le travail autonome à distance, optimisant ainsi la productivité et la satisfaction des employés (Vinueza-Cabezas et al., 2022). Une étude récente a montré que la mise en place d'un modèle hybride permettait de réduire le taux de départ des employés de 33 % tout en augmentant leur satisfaction au travail (Bloom et al., 2023).

Les avantages et limites du travail hybride, tels qu'identifiés dans la littérature scientifique, peuvent être synthétisés comme suit :

Catégories	Avantages/Inconvénients		Sources
Employés	Avantages	Gain de temps (ex. suppression des trajets : +70 min/jour)	Bloom et al., 2023
		Flexibilité de l'emploi du temps	Chênevert et al., 2023
		Meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle	Bloom et al., 2023 ; Chênevert et al., 2023
		Amélioration de la satisfaction et de la productivité	Chênevert et al., 2023
	Inconvénients	Risque d'isolement	Paquet-Rapold, 2023
		Difficulté à délimiter vie professionnelle/personnelle	Chênevert et al., 2023
		Pression implicite de disponibilité permanente	Bloom et al., 2023
		Environnement de travail à domicile parfois inadéquat	Chênevert et al., 2023
Organisation	Avantages	Réduction des coûts immobiliers	Grzegorzcyk et al., 2021
		Accès élargi au vivier de talents	Grzegorzcyk et al., 2021
		Continuité opérationnelle en temps de crise	Chênevert et al., 2023
		Renforcement de la résilience	Chênevert et al., 2023
	Inconvénients	Nécessité de repenser l'évaluation des performances	Grzegorzcyk et al., 2021
		Perte d'observation directe	Lauring et Jonasson, 2025
		Inégalités possibles entre salariés	Williams et Shaw, 2024
Communication et collaboration	Avantages	Maintien des échanges via outils numériques	Grzegorzcyk et al., 2021
		Favorise autonomie et responsabilisation	Lauring et Jonasson, 2025
	Inconvénients	Réduction des interactions informelles	Philippot, 2022
		Difficulté à transmettre la culture d'entreprise	Philippot, 2022

Management Humain	Avantages	Développement de nouvelles pratiques (focus résultats, confiance)	Philippet, 2022
		Nécessite une refonte des méthodes d'évaluation	Philippet, 2022
	Inconvénients	Risque de biais dans les promotions	Williams et Shaw, 2024
		Complexification des pratiques RH	Paquet-Rapold, 2023

Tableau 1 : avantages/inconvénients du travail hybride

2.1.2 Cadre législatif

L'essor du travail hybride en Belgique a conduit à une adaptation progressive du cadre légal pour répondre au besoin de flexibilité tout en assurant la protection des travailleurs. Ce cadre repose sur plusieurs textes clés, dont la Convention collective de travail n° 85 (CCT 85), loi du 5 mars 2017 relative au travail faisable et gérable et les dispositions relatives au télétravail occasionnel introduites par la loi du 26 mars 2018.

La CCT 85, adoptée en 2005, définit le cadre du télétravail structurel, c'est-à-dire une organisation dans laquelle les employés travaillent à distance de manière régulière, selon les conditions fixées dans leur contrat de travail. Elle oblige notamment l'employeur à fournir l'équipement nécessaire, à rembourser les frais liés au télétravail et à veiller au bien-être de l'employé. Par la suite, la loi du 5 mars 2017 a introduit des mesures visant à accroître la flexibilité du travail, permettant aux salariés d'ajuster plus facilement leurs horaires tout en assurant la continuité de leurs activités (SPF Emploi, 2024).

Par ailleurs, la loi du 26 mars 2018 encadre le télétravail occasionnel, qui permet aux salariés de travailler à domicile de manière ponctuelle en raison de circonstances exceptionnelles (intempéries, grèves) ou pour des raisons personnelles (BeSWIC, 2024). Contrairement au télétravail structurel, ce dispositif ne nécessite pas d'avenant au contrat de travail, mais requiert l'accord préalable de l'employeur.

2.1.3 Enjeux organisationnels

L'introduction du travail hybride modifie radicalement la dynamique des équipes et l'organisation du travail. L'un des plus grands défis réside dans le maintien de la cohésion de l'équipe, qui se heurte à la réduction des interactions informelles et à la fragmentation des échanges. En effet, plusieurs études suggèrent que le télétravail réduit les opportunités de socialisation spontanée, ce qui peut affaiblir les liens entre collègues et avoir un impact sur la collaboration au sein de l'équipe (Chabault et Jiolent, 2024). La cohésion repose donc sur la mise en place de nouvelles pratiques favorisant les échanges réguliers, notamment par le biais de réunions synchrones et de forums de discussion informels en ligne. Cependant, ces solutions ne compensent pas totalement la richesse des interactions en face-à-face, essentielles au développement de l'esprit d'équipe et à la transmission implicite des normes organisationnelles (Philippet, 2022).

Un autre problème clé est l'isolement social, en particulier chez les travailleurs qui télétravaillent la plupart du temps. Les recherches montrent que plus de la moitié des télétravailleurs souffrent d'isolement social, ce qui affecte non seulement leur bien-être mais aussi leur engagement au travail (Paquet-Rapold, 2023). L'absence de contact direct avec les collègues et les superviseurs peut conduire à un sentiment de marginalisation, renforcé par une moindre visibilité au sein de l'organisation. Ce phénomène est exacerbé par le manque de reconnaissance des efforts individuels, certains salariés ayant le sentiment que leur contribution est moins bien perçue lorsqu'ils travaillent à distance (Williams et Shaw, 2024).

Selon Chabault et Jiolent (2024), en termes de productivité et de performance, le travail hybride présente des résultats mitigés. S'il favorise la concentration et l'autonomie pour certaines tâches, il peut aussi compliquer la coordination et la gestion des priorités au sein des équipes. Une étude récente montre que le télétravail de longue durée, sans cadre clair, peut conduire à des malentendus et à une baisse d'efficacité en raison d'attentes floues en matière de disponibilité et de délais (Chabault et Jiolent, 2024).

2.1.4 Enjeux pour le Management Humain

Les changements induits par le travail hybride obligent les départements des ressources humaines à repenser leurs méthodes de travail pour s'assurer que l'environnement de travail soit adapté aux nouvelles attentes des salariés tout en répondant aux exigences de l'organisation. L'un des premiers défis concerne la gestion des performances et l'évaluation des employés. Dans un environnement hybride, les méthodes traditionnelles de contrôle basées sur la présence physique deviennent obsolètes, nécessitant l'introduction de nouveaux indicateurs axés sur les résultats et la qualité des contributions individuelles (Philippot, 2022). Par ailleurs, le risque d'inégalités entre les salariés en présentiel et ceux travaillant principalement à distance doit être pris en compte, notamment pour éviter les biais dans les décisions de promotion ou d'attribution des responsabilités (Williams et Shaw, 2024).

Un autre aspect essentiel concerne l'adaptation des pratiques de gestion du bien-être au travail. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, souvent considéré comme un avantage du travail hybride, peut paradoxalement être mis en péril par l'allongement des horaires de travail et la difficulté à se déconnecter en dehors des heures de bureau (Gillet, 2024). La mise en place de mesures telles que le droit à la déconnexion, le suivi régulier de la charge de travail et la sensibilisation des managers à ces questions devient donc une priorité pour les services RH. Enfin, le travail hybride implique une transformation de la culture d'entreprise et des méthodes de communication. Les services RH doivent veiller à ce que les salariés conservent un sentiment d'appartenance, en multipliant les rencontres en face-à-face et en favorisant les initiatives collectives telles que les événements d'équipe et les programmes de mentorat (Paquet-Rapold, 2023). L'enjeu est de s'assurer que l'entreprise conserve une identité forte et une dynamique collective, malgré la dispersion géographique des salariés.

Enfin, l'un des aspects les plus touchés par le travail hybride est l'évaluation des performances. L'absence de contact direct et la diversité des contextes de travail obligent les organisations à repenser leurs méthodes d'évaluation et à privilégier des critères objectifs et des indicateurs adaptés aux nouvelles méthodes de travail. La visibilité des contributions devient une question clé, de même que la nécessité d'intégrer des dimensions qualitatives dans l'évaluation, telles que l'engagement, la collaboration à distance et l'adaptabilité aux nouvelles méthodes de travail (Philippot, 2022). Ce sujet est abordé plus en détail dans le chapitre 2, qui analyse les nouvelles approches de l'évaluation des performances et les stratégies visant à reconnaître équitablement les efforts des employés, indépendamment de leur mode de travail.

Synthèse

Le travail hybride représente une évolution majeure de l'organisation du travail, alliant flexibilité, autonomie et usage intensif des technologies. Il se distingue du télétravail en offrant une alternance entre présence sur site et travail à distance, permettant ainsi aux employés de choisir l'environnement le plus adapté à leurs missions. Ce modèle, en plein essor, offre de nombreux bénéfices : amélioration du bien-être, gain de temps, optimisation des ressources, élargissement du vivier de talents et renforcement de la résilience organisationnelle.

Cependant, sa mise en œuvre soulève également des défis importants, notamment en matière de cohésion d'équipe, de lutte contre l'isolement social, de clarification des règles de collaboration, et surtout, d'adaptation des pratiques managériales. En effet, l'évaluation des performances dans un contexte hybride nécessite une révision en profondeur des indicateurs utilisés, afin de garantir équité, reconnaissance et objectivité malgré la distance.

Le cadre juridique belge encadre désormais cette pratique grâce à des textes comme la CCT 85 ou la loi sur le télétravail occasionnel, mais les organisations doivent encore ajuster leurs politiques internes pour répondre aux nouveaux enjeux humains, organisationnels et culturels.

Ainsi, le travail hybride transforme non seulement les lieux et les temps de travail, mais aussi les modes de management, la culture d'entreprise et les pratiques RH. Ces transformations appellent une réflexion approfondie sur les modalités d'évaluation des performances, qui fera l'objet du chapitre suivant.

2.2 Chapitre 2 : L'évaluation de la performance

2.2.1 Évaluation

L'évaluation, selon Vuong et Nguyen (2022), consiste à identifier, évaluer et améliorer les actions des employés au sein d'une organisation. Elle utilise plusieurs outils, comme des objectifs mesurables (OKRs et SMART), des outils de gestion de projets (Trello) mais aussi des feedbacks à 360 degrés. Ces dispositifs permettent d'avoir accès à une image complète des forces et des faiblesses de chacun des membres d'une entreprise. Cette évaluation vise d'abord à motiver les employés mais aussi à mettre en avant des améliorations possibles pour optimiser leur contribution à l'organisation (Vuong & Nguyen, 2022).

2.2.2 Performance

La performance est un concept central mais multidimensionnel. D'après Bessire (1999), elle comprend des dimensions économiques, stratégiques et opérationnelles, et s'évalue à travers des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. Cette évaluation prend en compte l'efficacité des actions, leur cohérence avec la stratégie et leur alignement avec les valeurs et objectifs de l'organisation. Elle ne se limite pas aux résultats : elle intègre aussi les processus mis en œuvre et les impacts sociaux (Bessire, 1999, p. 128). Shahzadi et al. (2014) soulignent la dimension individuelle de la performance, qui inclut la quantité et la qualité du travail, l'assiduité, le respect des délais, les comportements proactifs et l'engagement personnel (Shahzadi et al., 2014, p. 313).

Campbell et Wiernik (2015) proposent un modèle structuré distinguant plusieurs composantes de la performance individuelle : compétences techniques, discipline, leadership, collaboration et adaptabilité. Ils insistent sur les actions directement liées aux objectifs organisationnels, tout en tenant compte du contexte et des exigences évolutives (Campbell & Wiernik, 2015, p. 47). La performance collective, essentielle en contexte collaboratif, découle de l'interaction entre les membres d'une équipe. Elle repose à la fois sur les compétences individuelles et sur la coordination, la communication et la cohésion du groupe. Des comportements comme l'entraide, l'engagement collectif et la gestion des conflits en sont les piliers (Campbell & Wiernik, 2015, p. 50).

Enfin, performance et productivité sont liées. Si la performance renvoie aux comportements alignés avec les objectifs, la productivité mesure le rapport entre résultats et ressources mobilisées. Une bonne performance améliore souvent la productivité, mais l'inverse n'est pas

toujours vrai, notamment si les résultats nuisent à la qualité ou à la stratégie globale (Campbell & Wiernik, 2015, p. 48).

2.3 Approches traditionnelles d'évaluation

2.3.1 *L'évaluation annuelle*

L'évaluation annuelle est un processus formel durant lequel l'employé rencontre son supérieur pour faire le point sur ses performances passées. Elle vise à analyser les réalisations au regard des objectifs fixés, à identifier les axes d'amélioration, et à fournir un retour constructif pour renforcer les compétences de l'employé.

C'est aussi l'occasion d'aborder la planification de carrière, en définissant des objectifs en lien avec le développement personnel de l'employé et la stratégie de l'entreprise (Mathison & Vinja, 2010). En théorie, ce moment devrait motiver l'employé en lui proposant de nouveaux défis. En pratique, il est souvent perçu négativement en raison de son formalisme et de la crainte du jugement. Pour qu'il ait un impact positif, une relation de confiance et de respect mutuel est essentielle. Dans ce cadre, l'évaluation devient un levier de dialogue et de développement personnel plutôt qu'une simple formalité (Mathison & Vinja, 2010).

2.3.2 *L'évaluation par objectifs*

L'évaluation par objectifs, ou OBPM (Objectives-Based Performance Management), consiste à fixer des objectifs précis et mesurables à atteindre dans un délai défini (Sahay & Susheer, 2004). Elle se distingue par son recours à des critères quantifiables, tels que l'efficacité, la qualité du travail et la logique appliquée aux tâches. Des indicateurs concrets, comme les jours gagnés ou perdus par rapport aux prévisions ou le nombre de bogues corrigés, permettent d'évaluer objectivement la performance.

Cette méthode vise à limiter les biais des évaluateurs en rendant l'évaluation plus transparente. Elle offre aux employés une vision claire de leurs progrès et axes d'amélioration, favorisant ainsi leur motivation (Sahay & Susheer, 2004). Pour les entreprises, elle permet de maintenir un alignement entre performance individuelle et stratégie globale, tout en facilitant l'attribution de récompenses ou de formations selon les besoins.

2.3.3 L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences, selon Aubret et Gilbert (2003), consiste à mesurer les capacités des employés selon des critères définis dans des contextes précis, afin de vérifier leur adéquation aux exigences du poste. Elle distingue trois dimensions : techniques, comportementales et relationnelles, permettant d'évaluer aussi bien les savoirs théoriques que les aptitudes pratiques.

Cette méthode vise à favoriser le développement personnel et professionnel en valorisant les points forts de l'employé tout en identifiant les axes d'amélioration. Elle renforce motivation et engagement en ouvrant des perspectives d'évolution et de formation, tout en assurant l'adéquation entre compétences et besoins de l'entreprise (Aubret & Gilbert, 2003).

Le processus repose généralement sur des entretiens, des tests et des évaluations par les pairs. Il doit être dynamique, orienté vers un développement continu plutôt qu'une mesure ponctuelle (Aubret & Gilbert, 2003).

2.3.4 Évaluation à 360 degrés

L'évaluation à 360 degrés repose sur des retours provenant de plusieurs sources : supérieurs, collègues, subordonnés, et parfois clients externes. Cette approche offre une vision globale du comportement et des performances de l'individu, en intégrant des perspectives multiples, ce qui la rend plus équilibrée que les méthodes reposant sur un seul évaluateur (Kanaslan & Iyem, 2016).

Elle permet d'identifier des aspects souvent négligés par les évaluations unilatérales, et favorise à la fois le développement des compétences et l'amélioration de la communication interne grâce à des retours constructifs et variés (Kanaslan & Iyem, 2016).

2.4 Impact de l'évaluation

2.4.1 *Sur l'employé*

Plusieurs études internationales mettent en évidence les effets ambivalents de l'évaluation sur les employés. Une recherche menée chez SONELGAZ, en Algérie, révèle que 80 % des employés perçoivent positivement l'évaluation, la considérant comme un levier de reconnaissance et de motivation. Toutefois, des différences de résultats selon le statut hiérarchique soulèvent des questions d'équité perçue et peuvent engendrer frustration et démotivation (Meksem, 2023).

Au Sri Lanka, dans le secteur de l'assurance, l'évaluation est étroitement liée aux systèmes de récompenses (rémunération, promotion). Elle renforce la performance lorsqu'elle s'inscrit dans une politique cohérente et équitable, mais peut avoir l'effet inverse en cas de critères flous ou injustes, provoquant une perte de confiance envers les responsables (Evangeline & Thavakumar, 2015).

Enfin, le système de gestion des performances de la compagnie aérienne pakistanaise Air Blue montre que l'évaluation peut être un outil de développement individuel lorsqu'elle s'aligne sur les objectifs organisationnels. Toutefois, lorsqu'elle est perçue comme biaisée ou incohérente avec la culture d'entreprise, elle génère démotivation, désengagement, voire comportements contre-productifs (Muhammad et al., 2021).

Ces études soulignent l'importance d'un cadre d'évaluation transparent, objectif et adapté aux contextes spécifiques, afin d'éviter les effets délétères tels que le stress excessif, les tensions interpersonnelles ou la perte d'engagement.

2.4.2 Sur le manager

L'évaluation des employés, en particulier celle de leurs performances, affecte également le manager, souvent responsable du processus. Cela implique non seulement des responsabilités supplémentaires, mais place aussi le manager dans des situations fréquemment délicates. Une pression considérable peut alors peser sur lui, car il/elle doit concilier objectivité dans l'évaluation de ses collaborateurs avec une approche bienveillante. Les erreurs sont courantes, telles qu'une indulgence excessive, une sévérité non justifiée ou encore le biais de n'évaluer que les performances récentes de la semaine au lieu de considérer la période entière. L'évaluation devient dès lors un exercice complexe, exigeant équité, confiance et respect (Guerrero, 2019, p. 121-124).

Une compétence essentielle des managers réside dans leur capacité à fournir un retour constructif à leurs employés, ce qui demande des aptitudes de communication bien développées. En effet, la manière dont un manager exprime son feedback influence fortement la façon dont l'employé le perçoit et l'impact qu'il en retirera (Guerrero, 2019, p. 126-127). Il est donc crucial pour les managers de maîtriser cette compétence, car les employés attendent souvent une reconnaissance sincère de la part de leur supérieur. Cette attente élevée souligne l'importance pour les managers de prêter une attention particulière à la formulation de leurs retours.

Afin d'assurer des retours efficaces et constructifs, les managers reçoivent souvent une formation pour éviter les pièges fréquents. Par exemple, il y a la « pause-café », où l'évaluation est abordée de manière informelle et sans préparation, parfois même en présence d'autres personnes. Un autre piège est le « shoot-out », où le manager, oubliant qu'il s'agit d'un échange, adopte une attitude trop directive ou se contente de transmettre des informations pour se décharger de cette tâche (Guerrero, 2019, p. 143-144). Ces entretiens nécessitent donc une préparation rigoureuse pour s'assurer que les objectifs soient formulés clairement et précisément, afin d'éviter toute ambiguïté durant l'échange.

Synthèse

L'évaluation de la performance constitue un levier stratégique essentiel pour les organisations. Elle permet de mesurer la contribution des employés, d'identifier les axes d'amélioration et de renforcer leur engagement. Ce processus s'appuie sur des outils variés – objectifs SMART, évaluations à 360°, entretiens annuels ou évaluation des compétences – qui visent à objectiver les résultats tout en tenant compte des dimensions comportementales et relationnelles.

La performance, tant individuelle que collective, ne se limite pas à la productivité : elle englobe aussi la qualité des actions, leur alignement avec la stratégie de l'entreprise et leur impact global. Pour être efficace, l'évaluation doit être équitable, transparente et intégrée dans une dynamique de développement, sans quoi elle peut générer du stress, de la démotivation, voire des comportements contre-productifs.

Les managers jouent un rôle clé dans ce processus : ils doivent allier objectivité et bienveillance, tout en maîtrisant l'art du feedback. Leur posture et leur communication influencent fortement la réception de l'évaluation par les employés. En ce sens, la formation des managers et l'adaptation des méthodes d'évaluation aux réalités hybrides apparaissent comme des conditions essentielles pour garantir l'efficacité de la démarche.

2.5 Chapitre 3 : l'évaluation de la performance dans un cadre de travail hybride

2.5.1 *Adaptation de l'évaluation au travail hybride*

Dans le contexte du travail hybride, l'évaluation de la performance doit être repensée pour s'adapter aux particularités de ce modèle ainsi qu'aux enjeux organisationnels qu'il implique. Ce mode de fonctionnement redéfinit les façons de collaborer et modifie les attentes des organisations. Il pose des défis liés à la distance physique, à la discontinuité des échanges et à une autonomie accrue des employés. Ainsi, la question des enjeux spécifiques que soulève le travail hybride pour l'évaluation devient centrale pour comprendre comment les pratiques managériales doivent évoluer.

Roboji et al. (2023) insistent sur l'importance de redéfinir régulièrement les objectifs pour les aligner avec la stratégie de l'entreprise, tout en tenant compte des spécificités du télétravail et du présentiel. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables et suffisamment flexibles pour répondre à l'évolution rapide des environnements de travail (Roboji et al., 2023, p. 8). Cette exigence d'adaptabilité révèle un enjeu majeur : la pertinence et la réactivité des critères d'évaluation dans un contexte de flexibilité accrue.

Un des principaux défis réside dans la diminution des interactions spontanées, qui jouent un rôle central dans les environnements de travail traditionnels. Gadille et Jaujard (2011) soulignent que les approches classiques d'évaluation, souvent centrées sur les résultats finaux, doivent évoluer pour inclure une analyse qualitative. Dans un contexte hybride, prendre en compte non seulement les résultats obtenus, mais aussi les processus, les efforts individuels et les contributions collectives, permet de mieux appréhender certains aspects souvent moins visibles dans un environnement décentralisé (Gadille & Jaujard, 2011, p. 5). On voit ici que la nature même de ce qui est observable et mesurable devient un enjeu central de l'évaluation dans un tel cadre.

Pour répondre à ces enjeux, le feedback multisource, comme l'évaluation à 360 degrés, permet de diversifier les perspectives. Roboji et al. (2023) expliquent que cette approche limite les biais des évaluations uniquement réalisées par les managers et encourage une culture de collaboration et de partage, particulièrement importante dans un cadre hybride (Roboji et al., 2023, p. 10). L'introduction de cette méthode illustre la nécessité d'enrichir les sources d'information pour pallier la distance physique et la fragmentation des interactions, ce qui constitue un enjeu clé identifié dans cette revue.

La communication régulière entre les managers et leurs équipes devient également cruciale dans ce modèle. Face à des interactions directes moins fréquentes, la littérature montre que le dialogue continu facilite le suivi des progrès, l'ajustement des objectifs et le renforcement de l'engagement des employés. Gadille et Jaujard (2011) mettent en avant les entretiens réguliers, ou entretiens de rétention, comme un outil précieux. Ces échanges permettent d'identifier les motivations des collaborateurs, de résoudre d'éventuels blocages et de maintenir un alignement avec les objectifs stratégiques (Gadille & Jaujard, 2011, p. 7 ; Roboji et al., 2023, p. 9). Ces pratiques illustrent les enjeux relationnels du travail hybride pour l'évaluation, notamment en matière de maintien du lien, de reconnaissance et de confiance.

Dans ce cadre, le leadership adaptatif joue un rôle clé. Nilsen et Solberg (2022) insistent sur l'importance d'un leadership qui valorise la communication et encourage l'autonomie. Les managers doivent soutenir leurs équipes en leur donnant les moyens de trouver des solutions de manière autonome, tout en instaurant un climat de confiance, particulièrement important dans un environnement où les interactions sont majoritairement virtuelles. Cette approche renforce la responsabilisation des employés et favorise un meilleur partage d'informations (Nilsen & Solberg, 2022, p. 13). Ainsi, la capacité des managers à créer un climat de confiance devient un enjeu structurant de l'évaluation en mode hybride, où l'encadrement direct est moins présent.

L'évaluation doit également prendre en compte les dynamiques collectives spécifiques au travail hybride. Roboji et al. (2023) recommandent d'utiliser des indicateurs qui mesurent non seulement les résultats individuels, mais aussi l'efficacité des processus collaboratifs et la qualité des relations interpersonnelles. Cela inclut des critères tels que la gestion de projets à distance, la collaboration dans des environnements virtuels et l'adaptabilité face aux imprévus. Ces éléments permettent une évaluation plus complète et mieux adaptée aux réalités du travail hybride (Roboji et al., 2023, p. 12). La prise en compte du collectif constitue ainsi un enjeu majeur pour ne pas récompenser uniquement la performance visible ou individuelle, souvent survalorisée à distance.

Enfin, Gadille et Jaujard (2011) préconisent de combiner des éléments des modèles d'évaluation classiques et participatifs. Cette approche hybride permet de mesurer les compétences individuelles tout en valorisant les contributions collectives, renforçant ainsi la cohésion et la performance globale à long terme. Elle soutient également un apprentissage continu au sein de l'organisation (Gadille & Jaujard, 2011, p. 9). Ce croisement de logiques évaluatives répond à l'enjeu d'équilibre entre performance mesurée, collaboration effective et développement continu, qui se complexifie dans des environnements hybrides.

2.5.2 Avantages et inconvénients pour l'évaluation en fonction des situations

L'évaluation de la performance des employés diffère selon le contexte de travail, qu'il soit en présentiel, à distance ou en mode hybride, chacun apportant ses avantages et ses inconvénients. Dans chaque cas, la productivité, la gestion de l'équipe ainsi que le bien-être des employés sont affectés, ce qui renforce la nécessité d'adapter les pratiques d'évaluation en fonction du cadre de travail, et donc de mieux comprendre les enjeux que pose ce choix structurel aux organisations.

Dans le cadre du travail en présentiel, le principal avantage réside dans la visibilité directe des tâches réalisées, permettant ainsi une identification rapide des éventuels problèmes. Se voir quotidiennement favorise des échanges réguliers, renforçant la cohésion d'équipe et facilitant la discussion en cas de difficulté ou le soutien en cas de besoin. Le travail en présentiel impose également des horaires souvent plus stricts qu'en télétravail, ce qui favorise une organisation plus structurée et simplifie le contrôle de la productivité pour les managers (Monnier & Laborie, 2024).

Cependant, cette rigidité présente aussi des inconvénients, notamment pour les employés. Elle limite la flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail, ce qui peut rendre plus difficile l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces contraintes peuvent générer du stress et impacter indirectement la performance, révélant un enjeu d'évaluation lié à la prise en compte du bien-être et de la motivation dans les environnements fortement encadrés (Nande & Commeiras, 2022)

Le télétravail, quant à lui, offre un niveau élevé d'autonomie, permettant aux employés de gérer leur emploi du temps avec plus de flexibilité. Cette autonomie favorise souvent une diminution du stress et renforce la satisfaction (Giauque, 2022). Toutefois, cette configuration soulève des enjeux pour l'évaluation liés à la perte de visibilité, à la confiance managériale et à la mesure des efforts invisibles.

Les risques d'isolement ou de surcharge mentale, liés à une frontière floue entre sphère professionnelle et personnelle, posent aussi des défis : comment évaluer une performance durable sans tenir compte de ces aspects ? De plus, certains outils de suivi à distance peuvent induire un sentiment de surveillance, ce qui affecte le climat organisationnel et l'engagement des employés (Monnier & Laborie, 2024).

Le modèle hybride combine les avantages du présentiel et du télétravail, offrant à la fois flexibilité et interaction sociale. Il est souvent perçu comme un compromis bénéfique pour les employés (Giauque, 2022). Cependant, ce mode hybride rend plus complexe le travail des managers, qui doivent ajuster leurs pratiques d'évaluation en fonction de la présence physique ou non de leurs collaborateurs. Cela constitue un enjeu opérationnel fort : comment garantir l'équité d'évaluation dans un contexte asymétrique ?

La revue de littérature permet de formuler plusieurs pistes de réflexion concernant les enjeux du travail hybride en matière d'évaluation de la performance. Elle met en lumière des éléments théoriques tels que l'importance de l'adaptation des dispositifs d'évaluation, la centralité de la confiance dans la relation managériale, ainsi que les risques associés à l'isolement ou à l'hyperconnexion (en dehors des heures de bureau, y compris le WE). Elle suggère également que l'évolution vers un mode de travail hybride pourrait appeler des ajustements dans les pratiques d'évaluation, notamment à travers une prise en compte renforcée des dynamiques collectives et de la qualité des processus de travail.

Ces éléments théoriques constituent un cadre d'analyse pour interroger les pratiques actuelles d'évaluation de la performance. La partie suivante du mémoire proposera une étude de terrain visant à explorer concrètement comment les organisations s'adaptent à ces enjeux et à analyser dans quelle mesure le travail hybride transforme les modalités, les critères et les effets de l'évaluation.

Ce travail empirique s'articulera autour de la question centrale suivante : quels sont les enjeux du travail hybride pour l'évaluation de la performance ?

Synthèse

Le travail hybride transforme en profondeur les modalités d'évaluation de la performance, en rendant nécessaires des ajustements face à la flexibilité, à la distance physique et à l'autonomie accrue des employés. Les méthodes classiques, centrées sur les résultats mesurables et la présence physique, doivent évoluer pour intégrer des dimensions plus qualitatives : suivi des processus, contribution collective, engagement et adaptabilité.

Dans ce contexte, l'importance du dialogue continu, du feedback multisource et du leadership fondé sur la confiance se renforce. Les managers sont appelés à adapter leurs pratiques pour maintenir la cohésion d'équipe, garantir l'équité d'évaluation et soutenir la motivation malgré une présence physique réduite.

En comparant les contextes présentiel, distanciel et hybride, il apparaît que chacun influence différemment les pratiques d'évaluation. Le modèle hybride, s'il est souvent perçu comme un compromis favorable, pose des défis spécifiques, notamment en matière de visibilité du travail, d'équité et de reconnaissance.

Ces constats théoriques ouvrent la voie à une réflexion plus approfondie sur les ajustements à opérer dans les organisations. Ils permettent de poser le cadre d'analyse de l'étude empirique qui suivra et qui visera à répondre à la question centrale de ce mémoire :
quels sont les enjeux du travail hybride pour l'évaluation de la performance ?

3 Méthodologie

Ce mémoire, consacré aux enjeux du travail hybride sur l'évaluation de la performance, s'appuie sur une approche qualitative visant à comprendre en profondeur les expériences vécues par les acteurs concernés. L'approche qualitative permet de recueillir des données riches et détaillées, particulièrement adaptées à l'étude de phénomènes humains et organisationnels complexes. Comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2021), elle repose sur un contact direct avec les participants et cherche à mettre en lumière le sens de leurs discours, plutôt qu'à produire des résultats chiffrés.

3.1 Recueil des données : entretiens semi-directifs

Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs. Recommandée pour explorer perceptions et ressentis (Pin, 2023), cette méthode consiste à guider la discussion à l'aide d'une liste de questions préalablement élaborée, tout en laissant aux participants la possibilité d'aborder librement les sujets qu'ils jugent pertinents. Ce dispositif permet ainsi d'assurer à la fois rigueur et flexibilité.

Un guide d'entretien a été élaboré en amont afin de garantir la couverture des principales thématiques liées au travail hybride, à l'évaluation de la performance et aux défis rencontrés, tout en autorisant des approfondissements spontanés lorsque nécessaire. Une version a été réalisée pour les salariés et une autre pour les managers, bien que les thèmes abordés soient restés les mêmes et que les deux guides se ressemblent fortement. Les guides complets sont disponibles en annexes 1 et 2.

La durée moyenne des entretiens s'est établie à 45 minutes. Les participants interrogés comprenaient à la fois des salariés et des managers issus d'organisations privées et publiques, de tailles diverses. Ce choix visait à favoriser la diversité des points de vue, conformément aux recommandations en matière de recherche qualitative (Paillé & Mucchielli, 2021). Dans certains cas, un manager et un salarié travaillant ensemble ont été interviewés, permettant un croisement d'analyses sur une même situation.

Afin de garantir l'anonymat des participants, des noms d'emprunts leur ont été attribués. Voici un tableau récapitulatif des personnes rencontrées, de leurs fonctions ainsi que de la date et la durée de l'entretien.

Pseudonyme	Genre	Fonction	Fréquence du télétravail	Date	Durée
Alex Moreau	Homme	Directeur de l'infrastructure IT	1 jour/semaine	26/02/2025	48 minutes
Julien Wéry	Homme	Chef de Programme IT	3 jours/semaine	26/02/2025	44 minutes
Marc Delcourt	Homme	Administrateur Délégué	2 jours/semaine	06/03/2025	35 minutes
Thomas Leclerc	Homme	Gestionnaire en RH	10 jours/mois	06/03/2025	42 minutes
Éric Dumont	Homme	Chef d'équipe Cloud	3 jours/semaine	19/03/2025	56 minutes
Claire Bastin	Femme	Global Account Director	4 jours/semaine	21/03/2025	43 minutes
Élise Lambert	Femme	Sales Animator	2,5 jours/semaines	21/02/2025	27 minutes
David Parent	Homme	Sales Support Officer	1 jour/semaine	21/02/2025	32 minutes
Luc Bernard	Homme	Enterprise Infrastructure Architect	2 jours/semaine	11/03/2025	1h 23 minutes
Romain Gillot	Homme	Développeur Mainframe	3 jours/semaine	05/03/2025	26 minutes
Arthur Bécourt	Homme	Data Strategist	2 jours/semaine	19/03/2025	56 minutes
Nicolas Martin	Homme	Program Director	2 jours/semaine	17/03/2025	37 minutes
Sophie Drouet	Femme	Chargée de Relations	1,5 jours/semaine	12/03/2025	27 minutes
Gaël Fontaine	Homme	Chef de Projet	2-3 jours/semaine	13/03/2025	49 minutes
Chantal Laurent	Femme	Spécialiste et Coordinatrice de Formations	3 jours/semaine	24/03/2025	37 minutes
Olivier Marchal	Homme	Spécialiste en Recrutement et Sélection	3 jours/semaine	26/03/2025	56 minutes

Tableau 2 : personnes rencontrées

3.2 Analyse des données

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette méthode consiste à identifier les grandes idées et sujets saillants évoqués dans les discussions, puis à les organiser en fonction des objectifs de la recherche (Paillé & Mucchielli, 2021).

Deux étapes ont structuré le travail (Paillé & Mucchielli, 2021) :

1. Identification des thèmes récurrents relatifs au travail hybride et à l'évaluation de la performance ;
2. Regroupement et mise en perspective de ces thèmes pour faire émerger des tendances, des divergences et des points saillants.

L'analyse thématique a permis d'identifier plusieurs thèmes centraux structurant les discours des personnes interrogées. Certains thèmes, comme le travail hybride ou le système d'évaluation, ont été déclinés en plusieurs sous-thèmes afin de refléter la diversité des dimensions abordées.

Chaque sous-thème est brièvement défini et illustré par un verbatim représentatif. Ce tableau constitue la base sur laquelle repose l'analyse présentée dans la deuxième partie de ce mémoire.

Thèmes	Sous-thèmes	Définitions	Verbatims
Travail hybride	Politiques	Désignent les cadres formels définis par l'organisation concernant le travail hybride	« Chez xx, on a droit à 2 jours. On a un jour qu'on appelle structurel [...] et un jour occasionnel que tu peux aménager comme toi tu veux. » (Luc Bernard)
	Pratiques	Désignent la réalité concrète du travail hybride tel qu'il est vécu au quotidien	« Normalement, la règle officielle [...] c'est une semaine avant. En pratique, on le fait pas réellement. » (Luc Bernard)
	Justifications	Désignent les explications produites par les acteurs pour légitimer le recours au travail hybride	« C'était une heure de voiture le matin. Une heure de voiture, c'est une heure de perdue. C'est du CO2 perdu. Sous le temps de midi, quand tu es bien organisé, tu peux aller faire ton sport. » (Julien Wéry)
	Évolutions	Désignent les transformations du travail hybride dans le temps	« Avant Covid, il n'y avait quasiment pas de télétravail. [...] Le Covid a tout changé, tout bouleversé. » (Marc Delcourt)
	Enjeux	Désignent les tensions, dilemmes ou défis posés par le travail hybride aux individus	« La cohésion d'équipe n'existe quasi plus. » (Gaël Fontaine)
	Avis	Désignent les perceptions, ressentis et préférences exprimées par les acteurs interrogés.	« Un équilibre entre les deux, un 50 %, moi, je trouve que c'est vraiment l'idéal. Cet équilibre-là me va à moi très fort. » (Élise Lambert)
	Valeur de la présence	Désigne la signification attribuée à la présence physique au bureau	« Les échanges en présentiel permettent une communication plus naturelle et spontanée. » (Alex Moreau)
Système d'évaluation	En principe	Désigne la logique formelle et théorique du système d'évaluation tel qu'il est conçu, présenté ou prévu par l'organisation.	« Nous avons un processus d'évaluation basé sur des priorités – remplaçant les anciens objectifs – fixé en début d'année pour une durée de 12 mois. » (Alex Moreau)

	En pratique	Désigne la réalité du terrain, à la manière dont l'évaluation est effectivement mise en œuvre.	« Il y a des équipes qui jouent le jeu. Il y a des équipes qui font ça parce que c'est la procédure administrative qui est comme ça, mais qui ont en parallèle d'autres outils d'évaluation qui, eux, sont plus flexibles, plus "modernes", en tout cas qui sont plus en adéquation avec la réalité. Et il y en a d'autres qui s'en fichent. » (Gaël Fontaine)
	Vécu	Désignent les ressentis, perceptions et expériences vécues par les collaborateurs et les managers à propos de l'évaluation.	« Je trouve le système d'évaluation nécessaire pour envoyer un message clair et suivre l'évolution individuelle, même s'il manque de flexibilité. » (Alex Moreau)
Évolution de l'évaluation avec le travail hybride		Désigne les changements apportés ou induits dans les méthodes, critères ou pratiques d'évaluation depuis la mise en place du travail hybride.	« Le processus d'évaluation n'a pas changé malgré l'arrivée du télétravail ; il reste identique à celui d'avant le Covid. » (Alex Moreau)
Rôle de la confiance dans l'évaluation		Désigne comment la confiance entre collaborateurs et managers influence la manière d'évaluer la performance	« On travaille beaucoup sur la base de la confiance et des résultats. Peu importe comment tu y arrives. » (Claire Bastin)
Rôle de la disponibilité dans l'évaluation		Désigne la valeur accordée à la disponibilité (ou réactivité) dans l'évaluation des performances, en particulier en situation hybride.	« Il y a une attente implicite d'être disponible tout le temps, même le soir. » (Marc Delcourt)

Tableau 3 : thèmes d'analyse

Le tableau complet d'analyse, reprenant les verbatims associés à chaque thème, est disponible en annexe 3.

4 Partie 2 : Analyse des résultats

4.1 Travail hybride

4.1.1 Politiques

Les politiques de travail hybride mises en place dans les organisations interrogées reposent généralement sur un cadre formel, qui fixe un nombre précis de jours télétravaillables et en définit les modalités. La majorité distingue le télétravail structurel – récurrent et souvent sur des jours fixes – du télétravail occasionnel, plus ponctuel et flexible.

« Chez xx, on a droit à 2 jours. On a un jour qu'on appelle structurel [...] et un jour occasionnel que tu peux aménager comme toi tu veux. » (Luc Bernard) et « Le maximum qu'on peut avoir, c'est 10 jours par cycle de 4 semaines. » (Thomas Leclerc)

Certaines structures vont plus loin en modulant les possibilités de télétravail selon les fonctions occupées, dans une logique de différenciation des politiques internes. Le cadre appliqué varie alors selon les catégories de postes ou les services.

« Ils sont en train de mettre en place une politique de télétravail à trois niveaux. Il y aura des gens qui travailleront dans des services catégorie 1, qui auront la catégorie 1 télétravail. Ça veut dire qu'ils devront être un jour en télétravail et quatre jours en présentiel. Catégorie 2, c'est deux jours de télétravail et trois jours de présentiel. Et catégorie 3, trois jours de télétravail et deux jours de présentiel. » (Chantal Laurent)

Ces cadres peuvent être définis à l'échelle nationale, ou faire l'objet d'une déclinaison locale. Quelle que soit la méthode, ils traduisent une volonté d'encadrement clair, visant à concilier flexibilité pour les employés et continuité du service.

4.1.2 Pratiques

La mise en œuvre concrète du travail hybride dans les organisations révèle une grande diversité de pratiques, souvent plus souples que les cadres formels définis par les politiques internes. Si certains outils comme Workday ou des plateformes internes sont prévus pour encoder les jours de télétravail, cet encodage se fait parfois de manière a posteriori ou flexible, en fonction du degré de confiance entre le manager et le collaborateur.

« Moi, par exemple, j'encode mes jours a posteriori, mon chef me fait confiance. Je gère mon pot de jours de télétravail. » (Thomas Leclerc) et « Normalement, la règle officielle [...] c'est une semaine avant. En pratique, on ne le fait pas réellement. » (Luc Bernard)

Les rythmes adoptés varient également d'un individu à l'autre. Certaines personnes fonctionnent selon une routine fixe, en bloquant systématiquement certains jours de la semaine pour le télétravail. D'autres préfèrent une approche plus souple, allant jusqu'à moduler leur présence en fonction de demi-journées.

« Concrètement, le lundi, je suis en télétravail. Le mardi, je suis en présentiel. Le mercredi matin, je suis en télétravail [...] Et le vendredi, je suis en télétravail. » (Chantal Laurent) et « Je pratique le télétravail de manière très variable, souvent sous forme de demi-journées. » (Alex Moreau)

4.1.3 Justifications

Les justifications du recours au télétravail exprimées par les personnes interrogées sont variées, et relèvent autant de logiques personnelles que professionnelles ou environnementales. Le motif le plus fréquemment mentionné est le gain de temps permis par l'absence de déplacements, permettant de réinvestir ce temps dans d'autres activités, tout en réduisant son empreinte carbone.

« C'était une heure de voiture le matin. Une heure de voiture, c'est une heure de perdue. C'est du CO2 perdu. » (Julien Wéry)

Certaines personnes insistent également sur une efficacité accrue lorsqu'elles travaillent depuis leur domicile, en particulier pour des tâches nécessitant de la concentration, dans un environnement maîtrisé.

« Travailler à domicile me permet de me concentrer et d'être plus efficace dans des tâches demandant une grande concentration. » (Alex Moreau) et « Quand tu n'as aucune distraction, tu es chez toi, tu maîtrises complètement ton environnement et tu avances. » (Arthur Bécourt)

Le télétravail est enfin mobilisé comme outil de flexibilité, permettant d'adapter son emploi du temps à des impératifs personnels ou familiaux, qu'ils soient ponctuels ou réguliers.

« J'ai une personne qui doit venir élaguer les arbres mardi. Je prendrai mon occasionnel le mardi. » (Luc Bernard) et « Le structurel, pour moi, par exemple, c'est tous les jeudis. Parce que là, j'ai mon enfant que j'ai à aller chercher à l'école. » (Luc Bernard)

4.1.4 Évolutions

L'évolution du travail hybride suit un schéma largement partagé parmi les personnes interrogées : une période pré-Covid caractérisée par l'absence ou la marginalité du télétravail, une généralisation forcée pendant la pandémie, puis une stabilisation post-Covid avec une formalisation des pratiques.

« Avant 2019, le télétravail était une pratique qui n'était pas spécialement fort appréciée chez nous [...] on parlait de télétourisme. » (Thomas Leclerc) et « Le télétravail officiel n'existait pas » ou « c'était vraiment zéro » avant la crise sanitaire. (Luc Bernard, Alex Moreau)

La pandémie a constitué une rupture nette, obligeant les organisations à adopter massivement le travail à distance. Cette période a également accéléré la digitalisation des outils de travail collaboratif, facilitant la tenue de réunions à distance et le maintien des activités.

« Depuis l'avènement de Microsoft Teams, les réunions virtuelles se sont largement développées. » (Alex Moreau)

À la sortie de crise, la plupart des structures ont ajusté leurs politiques pour intégrer durablement le télétravail. Certaines ont formalisé un ou plusieurs jours structurels, tandis que d'autres ont cédé face à la pression collective des travailleurs.

« À la fin du Covid [...] on officialise et on augmente le jour de télétravail structurel. » (Éric Dumont) et « Les gens y avaient goûté pendant le Covid [...] les syndicats ont eu gain de cause. » (Sophie Drouet)

4.1.5 Enjeux

Si le travail hybride est globalement perçu comme un levier de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plusieurs enjeux viennent nuancer ce constat. Le plus fréquemment évoqué concerne l'affaiblissement du lien collectif. La distance réduit les occasions d'échange informel et fragilise la cohésion d'équipe.

« Le principal inconvénient du virtuel est l'absence d'interaction informelle, comme la machine à café. » (Alex Moreau) et « La cohésion d'équipe n'existe quasi plus. » ou « Aujourd'hui, les collègues [...] c'est impossible qu'ils se voient encore quasi tous au même moment. » (Gaël Fontaine)

Certains enjeux concernent aussi les conditions matérielles de travail et l'équité entre collègues. Tous ne disposent pas d'un environnement adapté pour télétravailler, et des écarts peuvent apparaître entre ceux qui bénéficient du télétravail et ceux qui ne le peuvent pas, notamment en matière de reconnaissance ou de primes.

« Il faut que les gens aient un bureau plus ou moins confortable chez eux. Ce n'est pas toujours le cas. » (Julien Wéry) et « Les télétravailleurs ont une prime et les non-télétravailleurs n'ont rien [...] C'est vraiment la triple peine. » (Thomas Leclerc)

Enfin, la porosité entre vie personnelle et professionnelle, accentuée par le télétravail, peut générer une charge mentale accrue. Certains évoquent une difficulté à déconnecter et une pression implicite à rester disponible.

« On peut se reconnecter à 7h ou à 20h [...] C'est une pression supplémentaire. » (Marc Delcourt) et « Les gens transforment leur vie autour de ça. » (Olivier Marchal)

4.1.6 Avis

Les témoignages recueillis révèlent une perception largement favorable du travail hybride. Pour beaucoup, il représente une avancée en matière de qualité de vie et d'équilibre entre sphère professionnelle et personnelle. Il est souvent associé à un gain de temps, une meilleure efficacité et un épanouissement personnel.

« Je suis vraiment fan (...) c'est beaucoup plus efficace. » (Arthur Bécourt) et « Pour moi, ça m'a redonné énormément d'énergie [...] je suis hyper épanouie. » (Olivier Marchal)

Cette appréciation positive s'accompagne néanmoins de réserves, notamment concernant le risque d'isolement, la perte de lien social ou une surcharge mentale. Plusieurs regrettent l'appauvrissement des interactions spontanées liées à la présence physique.

« Le principal inconvénient est le manque d'échanges informels. » (Alex Moreau) et « C'est plus l'aspect moral, on ne se voit plus, c'est pas chouette. » (Claire Bastin)

D'autres insistent sur la nécessité d'un usage mesuré du télétravail, pour éviter les excès et préserver une dynamique collective. Cela suppose une responsabilité individuelle et un cadre de confiance.

« Il ne faut pas en abuser [...] Moi, je trouve que trois jours, c'est trop. » (Luc Bernard) et « Je suis pour le travail hybride, pour les gens responsables. » (Julien Wéry)

4.1.7 Valeur de la présence

Les personnes interrogées perçoivent des différences nettes entre travail en présentiel et à distance, chacun répondant à des besoins spécifiques. Le présentiel est associé à la spontanéité des échanges, à une communication plus fluide, et à une dynamique collective difficilement reproductible à distance.

« Quand je suis sur place, ces échanges, je les ai souvent à la volée dans l'open space. » (Arthur Bécourt), « Les échanges en présentiel permettent une communication plus naturelle et spontanée. » (Alex Moreau) et « Brainstormer par Teams, ce n'est pas du tout la même chose [...] on est beaucoup plus efficaces en présentiel. » (Gaël Fontaine)

À l'inverse, le télétravail est perçu comme plus favorable à la concentration individuelle, mais parfois au détriment du lien social et de la motivation, en particulier lorsqu'il devient trop fréquent.

« Ce qui impacte la motivation, c'est le fait d'être beaucoup quand même en télétravail par rapport à voir les clients et les collègues. » (Claire Bastin)

Le travail à distance induit aussi des adaptations managériales : en présentiel, la présence physique prévaut, tandis qu'à distance, la confiance et les résultats deviennent les principaux repères. Enfin, certains signaux faibles ou besoins spécifiques passent inaperçus à distance, rendant le présentiel indispensable dans certaines situations.

« En présentiel, on contrôle par le temps de travail [...] En télétravail, on fonctionne par objectif, confiance. » (Thomas Leclerc) et « À distance, on ne sait pas voir [...] quelqu'un qui a un problème physique pour se déplacer. » (Olivier Marchal)

4.2 Système d'évaluation

4.2.1 En principe

Dans les organisations interrogées, les dispositifs d'évaluation reposent en grande majorité sur un cycle annuel formalisé. Ce processus commence par la fixation d'objectifs individuels en début d'année, suivie d'un ou deux entretiens intermédiaires (mid-year reviews), avant un entretien final. Le système peut inclure un rating et, dans certains cas, un lien direct avec l'octroi d'un bonus.

« On a deux mid-reviews et une final review. À chaque fois, c'est en 1 to 1. » et « Suivant que tu atteignes ces objectifs, tu as un bonus. » (Luc Bernard)

Les objectifs portent généralement sur plusieurs dimensions : performance opérationnelle, compétences techniques et soft skills. Leur formalisation peut passer par différents outils internes (grilles, lettres d'objectifs, plateformes RH), selon le niveau de structuration de l'organisation.

« On reçoit ce qu'on appelle une target letter [...] chaque année. » (Claire Bastin)

Dans le secteur public, l'évaluation peut avoir des conséquences importantes sur la trajectoire professionnelle.

« Deux évaluations défavorables d'affilée peuvent lancer une procédure pour mettre fin au contrat. » (Thomas Leclerc)

4.2.2 En pratique

Les modalités concrètes d'évaluation varient selon les équipes, les managers et la culture organisationnelle. Dans de nombreuses structures, le processus repose sur des outils formels comme Workday, dans lesquels les priorités sont encodées, validées, et archivées par les ressources humaines. Le déroulement combine généralement auto-évaluation, discussion bilatérale et notation finale, parfois selon une grille prédéfinie et liée à des systèmes de reconnaissance ou de bonus.

« On encode tout ça dans Workday. [...] RH gardent une trace de tout. » (Luc Bernard)

« Chacun fait d'abord sa self-evaluation dans Workday. [...] Puis on discute ensemble et on attribue un score. » (Marc Delcourt)

Toutefois, ce cadre formel est parfois appliqué de manière incomplète ou superficielle. Dans certains cas, les entretiens annuels sont bâclés, préparés dans l'urgence, ou se limitent à un exercice administratif. Ailleurs, les échanges sont informels, peu suivis ou non documentés.

*« Ils se disent "M****, j'ai trois mois pour faire tous mes agents. [...] Vous complétez, je signe, on balance le bazar." » (Gaël Fontaine) et « Les coachings, ils ont lieu, ils n'ont pas lieu. [...] Parfois, c'est un petit call d'un quart d'heure. » (Élise Lambert)*

À l'opposé, certains environnements de travail privilégient une logique de feedback continu, dans laquelle les entretiens formels ne font que confirmer des discussions déjà régulières.

« Ma directrice, je parle avec elle toutes les semaines. [...] L'entretien annuel n'est jamais une grande surprise. » (Sophie Drouet)

4.2.3 Vécu

Le système d'évaluation est perçu comme structurant par certains, notamment lorsqu'il permet de formaliser les échanges, de se situer dans sa progression ou de valoriser le travail accompli.

« Tout est tracé. [...] Si un jour il y a une discussion, on peut revenir à ce qui a été acté. » (Luc Bernard) et « Les jeunes attendent ces moments, parce que ça conditionne les promotions et les primes. » (Marc Delcourt)

D'autres témoignages sont plus critiques. Le processus est parfois jugé symbolique, biaisé ou instrumentalisé, avec peu d'impact réel sur les évolutions.

« Même s'ils font tout bien, ça peut ne rien changer. » (Julien Wéry), « Je joue le jeu d'accepter un signalement moins bon que celui que je mérite [...] pour ne pas compromettre ma rémunération exceptionnelle. » (David Parent) et « J'en avais mis trois en dessous et il m'a demandé de les remonter. Donc tu sais, c'est très politique. » (Julien Wéry)

Pour certains, l'évaluation est vécue sans pression particulière, surtout lorsque la relation avec le manager est fluide.

« Je ne me sens pas contrôlée [...] Je n'ai jamais eu d'évaluation où la conclusion est que je n'atteins pas mes objectifs. » (Sophie Drouet)

Le cadre formel est globalement jugé utile, notamment parce qu'il s'applique à tous et permet d'unifier les pratiques. Mais sa rigidité et son manque d'impact restent critiqués, en particulier dans les environnements plus mouvants.

« Il est juste parce qu'il est le même pour tout le monde. » (Nicolas Martin), « Il est nul. » (Gaël Fontaine) et « Tu fais tout bien et au-dessus on dit qu'il n'y a pas de promotion. Le gars sera découragé. » (Julien Wéry)

4.3 Évolution de l'évaluation avec le travail hybride

Alors même que le travail hybride a profondément modifié les pratiques quotidiennes, les outils et processus d'évaluation, eux, sont restés largement inchangés. Les entretiens annuels ou semestriels continuent de suivre un cycle classique — objectifs fixés en début d'année, points intermédiaires éventuels, entretien final — sans ajustement spécifique lié à la distance, au mode de collaboration ou à la répartition entre présentiel et télétravail.

« L'évaluation n'a pas évolué depuis l'arrivée du travail hybride. » (Julien Wéry), « Le processus d'évaluation n'a pas changé malgré l'arrivée du télétravail ; il reste identique à celui d'avant le Covid. » (Alex Moreau) et « Ça n'a rien changé. Désolé j'ai rien d'autre à dire, je vois vraiment rien. » (Gaël Fontaine)

Les outils numériques, comme Workday, sont toujours utilisés de manière standardisée, avec les mêmes formulaires, les mêmes grilles, et les mêmes modalités de validation, quel que soit le contexte de travail. Cette stabilité est parfois perçue comme rassurante, mais souvent aussi comme un signe de rigidité ou de déconnexion face aux nouvelles réalités du travail.

« Honnêtement, je ne suis pas sûr qu'elle ait beaucoup évolué [...] Les formulaires en tant que tels n'ont pas évolué. » (Thomas Leclerc)

Pour les collaborateurs, cette continuité soulève une forme de paradoxe : alors que les conditions d'exercice du travail ont changé (multiplication des outils digitaux, réduction du présentiel, nouvelles attentes en matière d'autonomie), les systèmes censés évaluer ce travail restent fondés sur des cadres antérieurs. Aucun nouveau critère officiel ne semble avoir été introduit pour prendre en compte la spécificité du travail à distance, les difficultés de coordination, ou la gestion de la charge dans un environnement moins visible.

Toutefois, plusieurs indices laissent entrevoir une évolution plus subtile, moins visible dans les outils que dans les pratiques managériales. En effet, si les référentiels formels ne changent pas, le contenu implicite de ce qui est attendu ou valorisé tend à s'élargir. Des notions comme la confiance, la disponibilité à distance, ou encore la capacité à rester joignable et engagé hors du bureau semblent désormais peser dans l'appréciation du collaborateur. Ces dimensions ne sont pas toujours nommées ni codifiées, mais elles émergent dans les discours comme des critères devenus centraux dans l'évaluation du travail en mode hybride.

Ces évolutions silencieuses feront l'objet des deux sections suivantes.

4.4 Rôle de la confiance dans l'évaluation

Avec la généralisation du travail hybride, la confiance s'impose comme un élément central, bien que rarement explicité, dans les pratiques d'évaluation. Elle ne figure pas dans les outils formels ni dans les grilles d'analyse classiques, mais elle structure de manière diffuse la perception qu'un manager se fait de ses collaborateurs. Le fait de ne plus être présent physiquement implique une délégation accrue, où la capacité à rester autonome, réactif et responsable devient un marqueur clé de performance.

*« Comme le manager ne voit plus son agent, inévitablement, il est censé lui faire confiance. »
(Thomas Leclerc)*

Cette confiance n'est pas simplement un principe de fonctionnement ; elle devient une preuve implicite de fiabilité. Être perçu comme "digne de confiance" joue positivement dans l'évaluation, même si cela n'apparaît pas explicitement dans les formulaires ou les indicateurs. Les collaborateurs qui gèrent leur charge de manière autonome, respectent les délais et restent visibles à distance bénéficient souvent d'un a priori favorable. L'évaluation repose alors moins sur le "quoi" que sur le "comment" : comment la personne s'organise, communique, et se rend disponible malgré l'éloignement.

« Je fais entièrement confiance à mon équipe et ne contrôle pas leur horaire de présence – l'important, c'est les résultats. » (Alex Moreau) et « On travaille beaucoup sur la base de la confiance et des résultats. Peu importe comment tu y arrives. » (Claire Bastin)

Dans certains environnements, cette confiance s'inscrit dans la culture d'entreprise ou dans un style de management participatif. Elle est alors utilisée comme levier de responsabilisation, perçue non seulement comme un gage de maturité professionnelle, mais aussi comme un critère implicite de performance.

« Ils sont vraiment, ça fait vraiment partie de la culture, de faire énormément confiance aux gens et de les laisser très très libres. » (Arthur Bécourt)

Pour autant, la confiance n'est ni automatique, ni égale pour tous. Certains managers l'ajustent selon les profils, sur la base de leur ressenti ou de l'historique de collaboration. Cette dimension subjective, bien qu'informelle, pèse dans l'évaluation finale. À l'inverse, un déficit de confiance, même implicite, peut générer un climat de surveillance mal vécu, perçu comme un manque de reconnaissance de l'autonomie accordée. Cette tension entre contrôle et confiance devient alors un critère d'interprétation du comportement du collaborateur, influençant la manière dont sa performance est jugée.

« J'en ai en qui j'ai une totale confiance et je sais qu'ils font tout bien. » (Julien Wéry) et « Je trouve que ça donne un sentiment de méfiance. » (Chantal Laurent)

4.5 Rôle de la disponibilité dans l'évaluation

Le travail hybride a profondément redéfini les repères traditionnels de la disponibilité professionnelle. La frontière entre vie privée et temps de travail s'estompe, créant de nouvelles attentes implicites, rarement exprimées de manière formelle mais bien présentes dans les pratiques. Même si certaines organisations tentent de maintenir des points de repère collectifs, comme des journées de présence imposées, une nouvelle norme de joignabilité tend à s'installer, fondée sur la flexibilité permanente.

« On demande aux gens d'être sur site le lundi pour la réunion d'équipe. » (Luc Bernard)

Dans ce contexte, être disponible devient une forme de preuve d'implication. La rapidité de réponse, la capacité à rester accessible en dehors des heures classiques, ou la réactivité sur des canaux numériques à toute heure renforcent l'image de professionnalisme. Ces comportements ne sont pas inscrits dans les grilles d'évaluation, mais influencent clairement la perception managériale.

*« Il y a une attente implicite d'être disponible tout le temps, même le soir. » (Marc Delcourt) et
« Mon équipe est très flexible et reste disponible, même en dehors des heures classiques. » (Alex Moreau)*

Cette disponibilité étendue est parfois vécue positivement, comme une liberté d'organisation individuelle. Certains collaborateurs adaptent leur emploi du temps en fonction de contraintes personnelles, quitte à travailler à des heures atypiques.

« Une collaboratrice travaille parfois à minuit, car elle a été occupée avec ses enfants en journée. » (Marc Delcourt)

Mais cette souplesse peut aussi se transformer en pression implicite. L'idée de devoir rester joignable en permanence, même sans consigne explicite, crée un climat d'hyperconnexion où l'engagement se mesure aussi par la présence numérique.

« Je me reconnecte souvent le soir aussi, à tort peut-être. » (Marc Delcourt)

Ainsi, la disponibilité devient un critère d'évaluation diffus : valorisée lorsqu'elle permet de répondre rapidement ou de s'adapter à la charge, mais rarement questionnée dans ses effets sur la santé mentale ou l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Comme pour la confiance, elle n'est pas intégrée officiellement dans les outils d'évaluation, mais oriente fortement les jugements, particulièrement dans un environnement où l'activité n'est plus visible physiquement.

5 Partie 3 : Discussion, recommandations et conclusion

5.1 Discussion

La confrontation entre la revue de littérature et les résultats empiriques issus des entretiens révèle un écart significatif entre les recommandations académiques et les pratiques actuelles en matière d'évaluation de la performance en contexte hybride. Toutefois, certaines convergences et nuances méritent également d'être soulignées.

Un premier point de divergence majeur concerne l'adaptation des systèmes d'évaluation aux réalités du travail hybride. Tandis que la littérature insiste sur la nécessité de repenser ces dispositifs pour y intégrer davantage de feedback continu, d'indicateurs qualitatifs et une prise en compte explicite des dynamiques collaboratives propres au travail hybride (Gadille & Jaujard, 2011 ; Roboji et al., 2023), les résultats empiriques révèlent une inertie organisationnelle importante. Aucun des collaborateurs interrogés ne rapporte de modifications concrètes des outils, des processus ou des formulaires d'évaluation depuis la généralisation du travail hybride. Cette stabilité apparente contraste avec les transformations profondes observées dans les modes de travail (Lauring & Jonasson, 2025 ; Grzegorzczk et al., 2021), suggérant un décalage structurel dans l'évolution des pratiques RH.

Les systèmes d'évaluation formels décrits dans la littérature, qu'il s'agisse d'évaluations annuelles (Mathison & Vinja, 2010), par objectifs (Sahay & Susheer, 2004), ou encore de dispositifs de feedback à 360 degrés (Kanaslan & Iyem, 2016), trouvent un certain écho dans les témoignages recueillis. La structure des cycles d'évaluation, avec fixation d'objectifs, points intermédiaires et bilan final, reste présente, souvent appuyée par des outils numériques comme Workday. Néanmoins, la mise en œuvre diverge des principes théoriques ; là où la littérature prône un cadre équitable et motivant (Vuong & Nguyen, 2022 ; Campbell & Wiernik, 2015), les entretiens font état de procédures inégalement appliquées, d'entretiens expéditifs, et d'une perception d'instrumentalisation du processus, parfois vidé de sa substance, comme observé aussi dans les travaux de Meksem (2023) ou Muhammad et al. (2021).

Un point de convergence fort émerge en revanche autour de la centralité de la confiance dans les pratiques managériales hybrides. Comme l'expliquent Nilsen & Solberg (2022), dans un environnement à distance, le contrôle direct perd en efficacité au profit d'une gestion fondée sur l'autonomie et la responsabilisation. Les managers interrogés confirment largement cette évolution, valorisant une approche basée sur la confiance, perçue comme plus saine et motivante. Cette dynamique est également soulignée dans les apports de Grzegorzczuk et al. (2021) et Chênevert et al. (2023). Toutefois, les résultats de terrain révèlent une application contextuelle et différenciée de cette confiance, variable selon les profils, un aspect encore peu traité dans la littérature.

Un autre décalage important réside dans la gestion de la disponibilité et la porosité des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Alors que les auteurs alertent sur les risques d'hyperconnexion et recommandent des garde-fous tels que le droit à la déconnexion (Chênevert et al., 2023 ; Gillet, 2024), les témoignages révèlent une banalisation des attentes de réactivité hors horaires standards. Cette disponibilité implicite devient un critère d'évaluation officieux, ce qui n'est que rarement pris en compte par les dispositifs formels.

En ce qui concerne la cohésion d'équipe, une convergence claire émerge entre la théorie et la pratique. Plusieurs auteurs (Chabault & Jiollet, 2024 ; Philippet, 2022) insistent sur l'importance des interactions informelles dans le maintien du lien social et de la dynamique collective. Ce constat est confirmé par les entretiens, qui évoquent régulièrement la perte des échanges spontanés, la dilution du sentiment d'appartenance et la difficulté à collaborer efficacement sans rencontres physiques. Ces éléments soulignent la nécessité de repenser la culture organisationnelle pour maintenir un collectif actif dans un environnement hybride (Lauring & Jonasson, 2025).

Enfin, la perception de l'évaluation en tant qu'outil de reconnaissance et de développement diverge selon les interlocuteurs. Si les travaux de Vuong & Nguyen (2022) et Evangeline & Thavakumar (2015) la décrivent comme un levier de motivation et de performance, les vécus sont plus ambivalents. Certains salariés apprécient la clarté et la traçabilité du processus, tandis que d'autres y voient une formalité administrative, voire un instrument politique. Cette diversité rejoint les constats de Guerrero (2019), qui souligne l'importance d'une relation de confiance et d'un feedback constructif pour garantir l'efficacité du processus.

En résumé, l'analyse croisée entre la littérature et les entretiens met en lumière un décalage structurel entre les préconisations théoriques et les pratiques actuelles d'évaluation en contexte hybride. Si certaines dimensions comme la confiance, la nécessité de préserver la cohésion, ou encore l'appel à une évaluation plus qualitative sont présentes dans les deux sphères, d'autres, comme l'adaptation des outils, la gestion de la charge mentale, ou la formalisation des critères de disponibilité, restent largement ignorées sur le terrain. Ces constats renforcent l'idée que l'implémentation réussie du travail hybride ne peut se limiter à des ajustements logistiques. Elle implique une révision profonde des politiques RH, une transformation culturelle des modes de management et une refonte des pratiques d'évaluation pour garantir une organisation juste, performante et résiliente.

L'étude des pratiques d'évaluation de la performance en contexte hybride met en évidence des transformations profondes du monde du travail. Elle montre que l'évaluation ne peut plus se limiter à des outils ou à des processus figés, mais qu'elle doit prendre en compte des réalités nouvelles comme la distance physique, la flexibilité des rythmes de travail, ou encore la diversité des environnements professionnels. Dans ce contexte, des éléments comme la confiance, la reconnaissance ou le maintien du lien social prennent une place centrale dans les dynamiques managériales.

Plusieurs questions importantes émergent de cette analyse :

- 1) Comment assurer une évaluation juste quand les conditions de travail ne sont pas les mêmes pour tous ?
- 2) Comment valoriser les efforts, les compétences ou l'engagement dans un cadre moins visible et plus autonome ?
- 3) Et plus largement, comment faire évoluer les pratiques d'évaluation pour qu'elles restent motivantes, utiles et adaptées aux nouvelles formes de collaboration ?

Ces interrogations soulignent l'enjeu d'un vrai renouvellement des approches, au-delà des simples ajustements techniques.

Ce travail comporte certaines limites. Les données reposent sur des entretiens qualitatifs, qui permettent d'explorer en profondeur les ressentis et les pratiques, mais ne peuvent pas être généralisées à toutes les organisations. Par ailleurs, les réponses dépendent du contexte de chaque participant, de sa fonction ou de sa relation avec son manager, ce qui introduit une part de subjectivité. Certains sujets, comme l'influence des outils numériques ou les différences selon les cultures d'entreprise, n'ont pas pu être traités en détail.

Malgré ces limites, l'étude apporte des éclairages utiles sur les enjeux de l'évaluation dans un monde du travail en pleine évolution. Elle montre que, pour rester pertinentes, les pratiques d'évaluation doivent elles aussi évoluer, en intégrant plus de souplesse, de dialogue et de reconnaissance des réalités hybrides.

Si cette recherche devait être prolongée, plusieurs pistes pourraient être explorées. Par exemple, une comparaison entre des entreprises ayant adapté leur système d'évaluation au travail hybride et d'autres qui ne l'ont pas fait permettrait d'observer les effets concrets de ces choix. Une enquête menée sur une période plus longue donnerait aussi la possibilité d'analyser comment ces pratiques évoluent avec le temps. Il serait également pertinent d'intégrer d'autres types de données, comme des indicateurs quantitatifs ou des observations de terrain, pour croiser les points de vue et renforcer l'analyse.

Un autre axe de recherche intéressant serait d'approfondir la question de la confiance, qui ressort comme un élément clé du travail hybride mais reste difficile à mesurer. Cette notion, à la fois personnelle et contextuelle, influence fortement l'évaluation, la motivation et l'autonomie, tout en étant rarement formalisée dans les outils de gestion. Étudier comment la confiance s'installe, se maintient ou se dégrade dans un environnement hybride permettrait de mieux comprendre les leviers informels qui soutiennent les dynamiques de performance au quotidien.

5.2 Recommandations

L'évolution du travail vers un modèle hybride rend nécessaire une adaptation des pratiques d'évaluation de la performance. Les critères traditionnellement utilisés, souvent centrés sur la présence physique ou la quantité de travail visible, ne suffisent plus à saisir l'ensemble des contributions des salariés. Il devient essentiel d'intégrer des dimensions moins tangibles mais tout aussi importantes, comme l'autonomie, la collaboration à distance, l'engagement ou encore la capacité à s'adapter à des contextes variés.

(1) Il est donc recommandé d'élargir les critères d'évaluation, en incluant des éléments qualitatifs liés aux nouveaux modes de travail. Cela permettrait de mieux reconnaître les efforts individuels et collectifs, même lorsqu'ils sont moins visibles.

(2) Pour répondre à ces enjeux, il est utile de renforcer la place du feedback régulier dans les relations de travail. Des échanges plus fréquents entre managers et collaborateurs, tout au long de l'année, permettent un suivi plus réactif et évitent que l'entretien annuel ne devienne un simple exercice formel. Ce dialogue continu contribue aussi à renforcer la confiance et à clarifier les attentes des deux côtés.

(3) Le rôle des managers est central dans cette transformation. Ils doivent être formés aux spécificités de l'évaluation dans un environnement hybride ; donner un retour constructif à distance, prendre en compte les efforts moins visibles, éviter les biais liés à la présence, et soutenir la motivation malgré la distance physique. Un accompagnement adapté leur permettrait de développer ces compétences et de mieux faire face à la complexité de leur mission.

(4) Dans un contexte où les repères collectifs sont parfois brouillés, il est également important de clarifier les règles en matière de disponibilité. La flexibilité offerte par le télétravail ne doit pas conduire à une attente implicite de connexion permanente. Des limites claires, comme le respect du droit à la déconnexion, doivent être intégrées dans les pratiques managériales pour préserver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

(5) Le travail hybride invite aussi à revaloriser les moments en présentiel. Ces temps partagés en équipe restent essentiels pour maintenir la cohésion, favoriser les échanges informels, et encourager la créativité collective. Ils devraient être pensés comme des opportunités pour renforcer le lien humain, et non comme une simple exigence de présence.

(6) Enfin, la question de la confiance mérite une attention particulière. Même si elle ne peut être mesurée, elle joue un rôle clé dans l'évaluation à distance. Les organisations gagneraient à encourager une culture fondée sur la responsabilisation, la transparence et l'écoute, afin de soutenir une relation de travail équilibrée. La confiance ne remplace pas les outils d'évaluation, mais elle en conditionne largement la pertinence et l'acceptation.

Ces pistes d'action visent à rendre l'évaluation plus cohérente avec les réalités du travail hybride, tout en soutenant l'engagement, la reconnaissance et la qualité des relations de travail.

5.3 Conclusion

Le développement du travail hybride transforme en profondeur les organisations et remet en question les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation de la performance. En combinant présence sur site et télétravail, ce modèle modifie les repères habituels, redéfinit les formes de collaboration et soulève de nouveaux défis pour les managers comme pour les collaborateurs.

Alors que la littérature anticipait une adaptation des systèmes d'évaluation, les résultats de cette recherche révèlent une forte stabilité des outils, critères et méthodes. Malgré la généralisation du télétravail, peu d'organisations ont ajusté leurs dispositifs, ce qui limite leur pertinence dans un environnement hybride et renforce certains biais, notamment liés à la visibilité.

Une contribution essentielle de ce travail est d'avoir mis en lumière un déplacement des enjeux : ce ne sont pas tant les outils qui doivent évoluer, mais les dimensions prises en compte dans l'évaluation. Deux notions clés émergent dans ce contexte : la confiance et la disponibilité.

La confiance est ici évaluée dans le sens où le manager juge si le collaborateur est digne de confiance : est-il autonome, fiable, capable de travailler sans supervision constante ? Cette évaluation, bien que centrale, reste informelle, fondée sur des ressentis ou des signaux implicites comme la réactivité ou le respect des délais. Elle n'est pas assez traduite dans les outils officiels.

De même, la disponibilité devient un critère implicite : le collaborateur est valorisé s'il répond vite, reste accessible, donne l'impression d'être « présent », même à distance. Là encore, cette exigence n'est ni nommée ni cadrée, ce qui peut générer de la pression sans reconnaissance claire.

Ces constats appellent à une remise en question plus profonde de la finalité de l'évaluation. Il ne s'agit pas seulement d'ajouter de nouveaux indicateurs, mais de repenser le rôle de l'évaluation dans la relation de travail. Passer d'une logique de contrôle à une logique de soutien, de développement et de reconnaissance.

Dans cette perspective, le travail hybride peut devenir une opportunité de faire évoluer les pratiques managériales vers plus de sens, d'équité et de confiance, à condition d'intégrer explicitement les nouvelles réalités du travail dans les systèmes d'évaluation.

6 Bibliographie

- Al-Dmour, R., Yassine, O., Masa'deh, R. (2018). A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p313>.
- Aubret, J., Gilbert, P. (2003). *L'évaluation des compétences*. Editions Mardaga.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5(2), 127-150. <https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>.
- Bloom, N., et al. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3386/w18871>.
- Bloom, N., et al. (2023). How hybrid working from home works out. Working Paper 30292. NBER Working Paper Series. <http://www.nber.org/papers/w30292>.
- Brynjolfsson, E. (2022). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>.
- BeSWIC. (2024). Définition et législation du télétravail en Belgique. Récupéré de <https://beswic.be/fr/themes/teletravail/definition-et-legislation>.
- Blons, E. (2023). Chapitre 1. Un rapide tour d'horizon des RH aujourd'hui. *L'IA au cœur de l'entreprise Une alliée pour votre stratégie RH*. (p. 14 -23). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/ia-au-coeur-de-entreprise--9782376877448-page-14?lang=fr>.
- Campbell, J. P., Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Chabault, D., Jiollent, J. (2024). Le travail hybride, comment l'optimiser ? *Gestion*, Vol. 49(1), 80-83. <https://doi.org/10.3917/riges.491.0080>.

-
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIX(77), 5-22. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005>.
 - Doucet, O., Lapalme, M. È., Morin, D., Fortin-Bergeron, C. (2020). *Gérer la performance des employés au travail*. Editions JFD.
 - Evangeline, S.J., Thavakumar D. (2015). The impact of compensation, performance evaluation and promotion practices on employees' job performance – a study on insurance companies in Batticaloa district. Faculty of Management and Commerce South Eastern University of Sri Lanka (SEUSL). <http://ir.lib.seu.ac.lk/handle/123456789/1809>.
 - Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
 - Gadille, M., Jaujard, F. (2011). L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles. <https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00658004/>.
 - Giauque, D. (2022). Travailler en mode hybride et impacts sur les managers et les salariés. In *Forum Sécurité* (Vol. 2, pp. 24-25).
 - Gillet, M. (2024). Quels sont les effets réciproques entre le télétravail et la conciliation vie privée et vie professionnelle et comment ces effets influencent-ils l'expérience de travail des individus des départements RH du Service Public de Wallonie ?. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, Prom.: Léonard, Evelyne. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:46707>.

-
- Grzegorzczak M., Mariniello M., Nurski L., Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, Bruegel Policy Contribution, No. 14/2021, Bruegel, Brussels. <https://hdl.handle.net/10419/251067>.
 - Guerrero, S. (2019). Chapitre 4. L'évaluation des salariés. Les outils des RH Les savoir-faire essentiels en GRH. (p. 121 -156). Dunod. <https://shs.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100791378-page-121?lang=fr>.
 - Herman A., Jing B-T. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score, Business Horizons, Volume 64, Issue 1, Pages 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>.
 - Lauring J., Jonasson C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences, Human Resource Management Review, Volume 35, Issue 1, 101044, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>.
 - Kanaslan, E. K., Iyem, C. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(5), 172-182. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i5/2124>.
 - Mathison, D. L., Vinja, V. N. (2010). The annual performance review as a positive source for employee motivation. Journal of Business & Economics Research, 8(12), 111-120. <https://core.ac.uk/reader/268111464>.
 - Meksem, N. (2023). L'impact De L'évaluation Des Performances Sur Le Rendement Des Employés Exemple D'étude Sonelgaz. Faculte des sciences economiques, sciences commerciales et sciences de gestion. <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/9567>.
 - Muhammad, S., Khan, I., Hameed, F. (2022). The Impact of Performance Management System on Employees Performance. International Journal of Business and Management Sciences, 2(3), 38-47. <https://www.ijbms.org/index.php/ijbms/article/view/64>.

-
- Monnier, A. et Laborie, C. (2024). Le management face à l'organisation du travail hybride : quelles tensions de rôle et quelles pratiques managériales associées ? @GRH, 52(3), 43-72. <https://doi.org/10.3917/grh.052.0043>.
 - Nande, F. & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. Management international, 26(1), 80–101. <https://doi.org/10.7202/1088438ar>.
 - Nilsen, C. S., Solberg, H. (2022). Adaptive Leadership in Hybrid Work Models-An investigation of how adaptive leadership relates to information sharing and team performance in hybrid work (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).
 - Paillé, P., Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - 5e éd. Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019?lang=fr>.
 - Paquet-Rapold, S. (2023). Décrire l'isolement social des télétravailleurs et explorer des stratégies pour le diminuer (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières). <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/11214/1/eprint11214.pdf>.
 - Philippet, S. (2022). Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ? Université de Liège, Liège, Belgique. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/15731>.
 - Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897/>.
 - Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. Revue des sciences de l'éducation, 9(3), 369–378. <https://doi.org/10.7202/900420ar>.

-
- Roboji, Z., Mpuangnan, K.N., Watson-Ben, L., Dick-Sagoe, C. (2023). Adapting Employee Performance Management in the Face of the COVID-19 Pandemic. *Open Access Library Journal*, 10, 1-16. <https://doi.10.4236/oalib.1110496>.
 - Sahay, M., Susheer, R. S. (2004). Objective Based Performance Measurement [OBPM]. White Paper, Transversal Networks Pvt Ltd. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1df8e1b04f7aa1e76d2150d8ea41ee261e77def3>.
 - Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166. <https://core.ac.uk/reader/234625730>.
 - SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2024). Télétravail et réglementation en Belgique. Récupéré de <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/teletravail>.
 - Vinueza-Cabezas, A., Osejo-Taco, G., Unda-López, A., Paz, C., Hidalgo-Andrade, P. (2022). A Comparison of Working Conditions and Workers' Perceptions among On-Site, Telework, and Hybrid Workers in Ecuador during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14337. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114337>.
 - Vuong TDN., Nguyen LT. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*. 14(21):14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>.
 - Williams S., Shaw N. (2024). Hybrid working – Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0230>.

7 Annexes

7.1 Annexe 1 : guide d'entretien pour les salariés

Introduction	
<i>Présentation de soi et du mémoire</i>	
<i>Demande d'autorisation d'enregistrement et d'anonymat</i>	
<i>Présentation de la personne</i>	• Pourriez-vous vous présenter ainsi que votre parcours jusqu'à votre poste actuel ?
Travail Hybride	
<i>Comprendre comment les employés vivent le travail hybride au sein de leur organisation</i>	• Comment intégrez-vous le travail hybride dans votre quotidien ? ○ Quels sont, selon vous, les principaux avantages et inconvénients ?
Évaluation de la performance en contexte hybride	
<i>Focus sur les changements structurels et organisationnels dans l'évaluation des employés</i>	• Comment votre performance est-elle évaluée ? • Votre évaluation a-t-elle évolué avec le travail hybride ? ○ Que pensez-vous des critères ou des méthodes mis en place ? ○ Avez-vous des suggestions pour améliorer l'évaluation dans ce contexte ? Lesquelles ?
Défis rencontrés	
<i>Exploration des difficultés et des limites de l'évaluation en travail hybride</i>	• Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'évaluation de votre performance ? ○ Quelles différences observez-vous entre les employés en télétravail et ceux plus souvent au bureau (en termes d'évaluation) ?
Conclusion	
<i>Demande supplémentaire</i>	• Je vous remercie, je suis arrivée au bout des questions que j'avais à vous poser. Y a-t-il un point que vous aimeriez ajouter ou quelque chose que j'aurais oublié ?
Remerciements	

7.2 Annexe 2 : guide d'entretien pour les managers

Introduction	
<i>Présentation de soi et du mémoire</i>	
<i>Demande d'autorisation d'enregistrement et d'anonymat</i>	
<i>Présentation de la personne</i>	• Pourriez-vous vous présenter ainsi que votre parcours jusqu'à votre poste actuel ?
Travail Hybride	
<i>Comprendre comment les managers perçoivent et appliquent le travail hybride dans leur organisation</i>	• Quelle est la politique de travail hybride au sein de votre organisation et de votre équipe ? ○ Quels sont, selon vous, ses principaux avantages et inconvénients ?
Évaluation de la performance en contexte hybride	
<i>Focus sur les changements structurels et organisationnels dans l'évaluation des employés</i>	• Comment évaluez-vous la performance de vos employés ? • Comment avez-vous ajusté votre approche d'évaluation avec le travail hybride ? ○ Comment les outils, critères ou méthodes ont-ils évolué ? ○ Quelles améliorations proposeriez-vous pour mieux évaluer la performance en contexte hybride ?
Défis rencontrés	
<i>Exploration des difficultés et des limites de l'évaluation en travail hybride</i>	• Quelles difficultés rencontrez-vous pour évaluer la performance en mode hybride ? ○ Quelles différences observez-vous entre les employés en télétravail et ceux plus souvent au bureau (en termes d'évaluation) ?
Conclusion	
<i>Demande supplémentaire</i>	• Je vous remercie, je suis arrivée au bout des questions que j'avais à vous poser. Y a-t-il un point que vous aimeriez ajouter ou quelque chose que j'aurais oublié ?
<i>Remerciements</i>	

7.3 Annexe 3 : analyse thématique

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatims
Travail hybride	Politiques	Chez xx, on a droit à 2 jours. On a un jour qu'on appelle structurel [...] et un jour occasionnel que tu peux aménager comme toi tu veux. (Luc Bernard) Le structurel, tu peux choisir ton jour. Tu peux le changer de semaine en semaine. (Luc Bernard) L'occasionnel, c'est une règle des ressources humaines. Ils n'ont pas vraiment voulu donner deux officiels. (Luc Bernard) Pour les entités dépendant du corporate, c'est un jour de travail à distance d'office et un jour nécessitant l'approbation via Workday, soit 2 jours maximum (Alex Moreau) C'est le principe appliqué pour les sites de Corbais, Nivelles et Limelette en Belgique, bien que dans d'autres pays le cadre puisse varier (Alex Moreau) Chez xx, qui est un quotidien international, chaque pays, ils ont chacun leurs règles de ressources humaines. Et je crois qu'en Belgique, les employés, normalement, doivent venir entre 2 et 3 jours par semaine au bureau. (Julien Wéry) Les employés doivent venir entre 2 et 3 jours par semaine au bureau. Mais dans l'IT, on laisse une très grosse liberté. (Julien Wéry) En théorie, maintenant, c'est du 50-50. [...] Donc en fait, on est 5 000, mais il n'y a que 2 500 places. Donc il y a toute une série de personnes qui ne peuvent pas venir plus que deux jours et demi. (Marc Delcourt) Le télétravail, ce n'est pas un droit, c'est quelque chose sur lequel on insiste chez nous. (Thomas Leclerc) Le maximum qu'on peut avoir, c'est 10 jours par cycle de 4 semaines, ce qui équivaut pratiquement à 50 % de nos prestations en télétravail. (Thomas Leclerc) Pour le management, ce n'est pas 10 jours de télétravail, ça devient 8 jours. Si un agent est à temps partiel, c'est réduit au pro-rata. (Thomas Leclerc)

		Et en parallèle au télétravail qu'on appelle ici structurel, on a aussi permis du télétravail occasionnel. Et donc ça, les agents peuvent en bénéficier de 10 jours par année civile, moyennant un corps de leur hiérarchie. (Thomas Leclerc) L'arrêté du gouvernement Wallon prévoit que les agents sont censés venir au moins un jour de présence obligatoire commun au sein soit du service de la direction du département. (Thomas Leclerc) Ils ont décidé d'autoriser un télétravail structurel de 3 jours semaine (Éric Dumont) Et on a 2 jours de télétravail occasionnels [...] qui doivent être discutées avec le responsable et doivent être approuvées (Éric Dumont) Il y avait trois profils de personnes dans la société. Les personnes qui allaient full time retourner au bureau. Les personnes qui allaient fonctionner en hybride. Et là, si on décidait de fonctionner en hybride, ça voulait dire qu'on allait minimum deux jours au bureau. Et c'était au choix deux, trois ou quatre. Et alors les personnes qui sont full time à la maison. Et ça existe (Claire Bastin) Il fallait indiquer les jours. Moi, j'ai dit que tous les mardis et tous les jeudis, je compte venir au bureau. Tous les lundis, mercredis et vendredis, je ferai du télétravail (Claire Bastin) En théorie, c'est un jour par semaine. Ça, c'est la théorie. Moi, suivant mon statut, j'ai un statut spécial, comme je suis un ancien manager, je peux faire 50% du télétravail (Élise Lambert) Pour tous ceux qui sont au siège, c'est moitié-moitié. Et nous, je dirais malheureusement dans mon équipe, on est assigné siège de région. Et à ce moment-là, c'est un jour par semaine (David Parent) C'est mon contrat de travail, je pense que lui m'avait parlé, justement, de deux jours en présentiel obligatoire. Et qu'après, le reste, ils sont de toute façon assez libres (Romain Gillot) Aujourd'hui, la politique, c'est grosso modo deux, trois jours de télétravail et puis deux, trois jours au bureau (Nicolas Martin)
--	--	---

		On a aussi une politique de pouvoir faire du télétravail en Europe (Nicolas Martin) De façon générale, les gens ont droit à un jour de travail à domicile par semaine. Dans mon service, on en a deux (Sophie Drouet). Il y a un jour, le jeudi, on doit tous être là. Ça, c'est quand même une règle. Comme on a notre réunion d'équipe, on doit tous venir le jeudi. C'est-à-dire que le jeudi, personne ne prend un travail à domicile (Sophie Drouet). Alors la politique qui existe, c'est une politique qui a été mise en place, je pense, pendant le Covid ou juste après le Covid. Donc, c'est 10 jours de télétravail par cycle de 4 semaines (Gaël Fontaine) Plus 10 jours de télétravail occasionnel sur l'année. Donc ça veut dire que tu peux, en gros, dans ton quota de 10 jours, parfois dépasser en ayant 10 jours sur l'année. Mais donc en gros, pour simplifier, ça équivaut à plus ou moins 2 à 3 jours de télétravail par semaine (Gaël Fontaine) Alors il n'y a pas de jour fixe de télétravail. Par contre, il y a un jour de présentiel obligatoire. Donc là, les équipes sont chargées de définir ce jour-là. Et du coup, tu es obligé de te rendre au moins un jour en présentiel sur la semaine (Gaël Fontaine) Ils sont en train de mettre en place une politique de télétravail à trois niveaux. Il y aura des gens qui travailleront dans des services catégorie 1, qui auront la catégorie 1 télétravail. Ça veut dire qu'ils devront être un jour en télétravail et quatre jours en présentiel. Catégorie 2, c'est deux jours de télétravail et trois jours de présentiel. Et catégorie 3, trois jours de télétravail et deux jours de présentiel (Chantal Laurent) Le grand principe, c'est que, quand l'activité nécessite la présence en présentiel, alors, c'est l'activité qui prime, et on ne peut pas invoquer le fait qu'on n'a pas eu notre nombre de jours de télétravail habituel (Olivier Marchal)
--	--	---

		Ça dépend, en fait, si c'est des fonctions en contact direct avec les chercheurs d'emploi, ça, c'est maximum un jour de télétravail par semaine [...] partout ailleurs, quand il n'y a pas de client facing, c'est jusqu'à trois jours de télétravail par semaine (Olivier Marchal)
	Pratiques	On encode dans Workday. [...] Philippe approuve, parce qu'il faut toujours que le manager soit au courant. (Luc Bernard) Normalement, la règle officielle [...] c'est une semaine avant. En pratique, on le fait pas réellement. (Luc Bernard) Quand je suis en télétravail, j'essaie de bloquer mon agenda pour être en mode focus sur les gros projets. (Luc Bernard) Je pratique le télétravail de manière très variable, souvent sous forme de demi-journées (par exemple, le mercredi et le jeudi après-midi) (Alex Moreau) Hier, j'ai opté pour une journée full homeworking pour bénéficier d'un environnement propice à la concentration lors de la production de documents et présentations (Alex Moreau) Mes choix de télétravail dépendent de mon organisation hebdomadaire et des tâches à accomplir (Alex Moreau) Donc il y a certaines personnes qui viennent 10% de leur temps, c'est 1 jour sur 10, mais c'est à la discrétion du manager. (Julien Wéry) Moi, je viens. Bon, évidemment, ça se passe très bien avec xx. Donc, on va sans doute revenir à plutôt deux fois, deux fois et demi en moyenne par semaine. (Julien Wéry) Les juniors doivent venir plus souvent pour s'intégrer. J'ai demandé à un junior de venir 3 fois par semaine, donc je venais aussi. (Julien Wéry) Il faut réserver un flexdesk quand on vient au bureau, mais en pratique, ce n'est pas toujours respecté. (Julien Wéry)

		Moi, je viens minimum 3 voire 4 jours. Et c'est vrai que je prends souvent un jour de télétravail. (Marc Delcourt) Le vendredi, c'est une journée plus calme. Donc, on se fait des calls à ce moment-là. [...] Mais si on a une exécution planifiée, on doit être au bureau. (Marc Delcourt) Il n'y a pas de jour fixe. [...] On peut avoir prévu du télétravail et être rappelé au bureau si besoin. (Marc Delcourt) Il y a une certaine flexibilité qui est work from abroad. [...] Mais on ne peut pas abuser, surtout pour les juniors qui ne connaissent pas encore les systèmes. (Marc Delcourt) L'agent, avant de faire son télétravail, il est censé avoir l'accord de sa hiérarchie. [...] Dans les faits, ce n'est pas forcément toujours le cas. (Thomas Leclerc) Moi, par exemple, j'encode mes jours a posteriori, mon chef me fait confiance. je gère mon pot de jours de télétravail. (Thomas Leclerc) Toute la vie s'articule autour du mardi et du jeudi. Le mercredi et le vendredi, il n'y a pratiquement personne. (Thomas Leclerc) Moi, toutes les semaines, je vais à raison de 3 jours semaine au bureau (Éric Dumont) Toutes les semaines, j'essaye d'alterner sur les jours pour me permettre de voir [...] tout l'ensemble de mes collaborateurs (Éric Dumont) J'ai des obligations plus management [...] notre management impose des journées ou impose des meetings en présentiel (Éric Dumont) En pratique, je pense que les gens, au début, respectaient assez (Claire Bastin) Il n'y a pas de contrôle. Je sais bien qu'ils enregistrent... mais à ma connaissance, j'ai jamais vu ou reçu un quelconque contrôle par rapport à ça (Claire Bastin)
--	--	---

		Maintenant, je m'étais dit une fois par semaine. Mais je n'arrive même pas à le respecter. Je vais une fois toutes les deux semaines. Et encore... je crois que pour le moment, je tourne une fois toutes les trois semaines (Claire Bastin) Quand moi, je vais au bureau physiquement, quand on est à 5, c'est déjà la fête. 7, c'est full house (Claire Bastin) Sinon, en moyenne, je fais du télétravail deux jours par semaine, c'est une moyenne (Élise Lambert) Moi, par exemple, je n'en code pas réellement que je fais deux ou trois jours. Parce que ça m'arrive de faire trois jours de télétravail. C'est assez rare, moi, mais... Je ne l'encode pas (Élise Lambert) Non, même pas. Je fais ma time sheet, je mets mes heures, juste. Mais je dois pas dire si je les ai faite en présentiel ou en télétravail, ça change rien pour mon job. Mais on a une réunion en début avec toute l'équipe. Tout le monde se dit quand il vient au bureau, comme ça on essaie de s'accorder quoi (Romain Gillot) Le mardi, c'est fixé. Le jeudi, quand je dis que c'est souvent mercredi-jeudi, c'est plus souvent jeudi. Donc souvent, je pars du principe que je fais mardi-jeudi (Arthur Bécourt) Une fois par mois, on a le retour obligatoire de toute la division. Et ça, c'est toujours un jeudi (Arthur Bécourt) Les bonnes pratiques veulent que, début de semaine, tu aies déjà planifié toute ta semaine (Arthur Bécourt) Moi, souvent, je vais plus que deux jours par semaine (Arthur Bécourt) Aujourd'hui, j'ai regardé. J'ai dit, OK, toutes les réunions que j'ai peuvent se faire par Teams. J'ai fait par Teams (Nicolas Martin)
--	--	--

		Mercredi et jeudi, j'irai à Bruxelles parce que là, je vois des collègues à Ixelles avec un fournisseur qui vient et là, j'aurai plus d'impact si je suis en présentiel (Nicolas Martin) Moi, j'imposais à mon équipe de faire un jour par semaine où toute l'équipe est là (Nicolas Martin) Oui, oui. Les gens sont plutôt friands de ça (Sophie Drouet). On choisit nos jours pour une fois pour toutes (Sophie Drouet). Moi, c'est le mercredi et le vendredi matin. Je travaille à 4/5. Donc le vendredi après-midi, je ne travaille pas. Et le mardi après-midi, je ne travaille pas. Donc j'ai un jour et demi, finalement où je travaille à domicile (Sophie Drouet). Maintenant, si j'ai une réunion un jeudi, j'y vais. Donc, on n'est pas là tous les huit nécessairement. Mais personne n'est en télétravail le jeudi (Sophie Drouet). Une fois que ta demande est validée par ton supérieur HRC, on a un logiciel du personnel qui s'appelle UlysseWeb dans lequel, là, on encode nos congés, on retrouve un peu nos horaires de travail, plein d'infos, nos fiches de paie, tout ça. Et c'est au sein de ce logiciel-là que tu as introduit ta demande de télétravail qui doit être validée par ton supérieur HRC normalement (Gaël Fontaine) Après, dans les faits, ce n'est pas grave si tu encodes le jour même ou bien si tu encodes même a posteriori le fait que tu as télétravaillé. Ça dépend un peu de ton chef ou de la culture d'équipe (Gaël Fontaine) Je planifie tout mon emploi du temps de manière structurelle. C'est-à-dire que pour le mois prochain, je sais concrètement... J'essaie d'avoir toujours un peu le même rythme. Je connais mon rythme, etc. Je fixe les mêmes jours de télétravail et j'adapte mon agenda en fonction de ça (Chantal Laurent)
--	--	---

		Concrètement, le lundi, je suis en télétravail. Le mardi, je suis en présentiel. Le mercredi matin, je suis en télétravail. Le mercredi après-midi, je prends congé pour les enfants. Le jeudi, on a des réunions d'équipe. Tout ça, je suis en présentiel. Et le vendredi, je suis en télétravail (Chantal Laurent) Primetime, c'est la plateforme où on encode nos congés. Et donc nos demandes de télétravail. On nous demande de le faire au moins une semaine à l'avance. Moi, de toute façon, j'ai ma routine. Je sais comment j'organise mon travail. Je peux encore modifier de toute façon. Même si je planifie un mois à l'avance, même la veille, je peux encore modifier (Chantal Laurent) Oui, la hiérarchie. C'est la hiérarchie qui valide (Chantal Laurent) Pour le moment, une semaine type pour moi, c'est lundi télétravail, mardi et mercredi présentiel, jeudi et vendredi télétravail (Olivier Marchal) J'introduis ma demande de télétravail [...] chaque fois, je l'ai fait pour tout le mois d'avril. Ma manager, elle valide de semaine en semaine (Olivier Marchal) Le mardi, parce que c'est la journée de réunion d'équipe. Mais ce jour-là, on a des problèmes [...] on n'a pas de place pour tout le monde (Olivier Marchal) C'est une plateforme qui gère les congés et toutes les demandes de sorties. [...] Là-dessus, on fait notre demande (Olivier Marchal)
	Justifications	Par exemple, j'ai une personne qui doit venir élaguer les arbres mardi. Je prendrai mon occasionnel le mardi. (Luc Bernard) Le structurel, pour moi, par exemple, c'est tous les jeudis. Parce que là, j'ai mon enfant que j'ai à aller chercher à l'école. (Luc Bernard) Organiser des réunions avec des collaborateurs à l'étranger (avec jusqu'à 7 heures de décalage) ne nécessite pas ma présence physique, ce qui m'économise du temps de trajet (Alex Moreau) Travailler à domicile me permet de me concentrer et d'être plus efficace dans des tâches demandant une grande concentration (Alex Moreau)

		C'était une heure de voiture le matin. Une heure de voiture, c'est une heure de perdu. C'est du CO2 perdu. Sous le temps de midi, quand tu es bien organisé, tu peux aller faire ton sport. (Julien Wéry) Ceux qui organisent bien leur temps peuvent aller courir à midi. On gagne du temps et on pollue moins. (Julien Wéry) Ça permet de travailler de manière plus sereine, pour ne pas nécessairement être toujours sollicité par plein de monde. (Marc Delcourt) Le télétravail, c'est un petit plus, surtout le vendredi ou quand on a des choses à faire. (Marc Delcourt) Pour les jeunes parents, le vendredi à la maison, c'est un peu de flexibilité bienvenue. (Marc Delcourt) J'organise mon télétravail surtout en fonction des réunions et des impératifs du service. (Thomas Leclerc) Il y en a très peu, vraiment, mais qui refusent le télétravail parce qu'à la maison, ils n'ont pas forcément un poste de travail adapté. (Thomas Leclerc) Quand je vais au bureau, c'est pour voir les collègues... et pour échanger socialement. Mais c'est pas pour travailler sur des dossiers, puisqu'on travaille pas sur les mêmes dossiers en général (Claire Bastin) Avant, je perdais quand même beaucoup de temps. Mais ça, c'est plus positif (Claire Bastin) Je m'octroie sur tous ces moments-là, quand je dois préparer les formations, ou quand j'ai beaucoup de calls ou de Teams à distance, et donc ça n'a pas beaucoup d'intérêt d'être sur site à ce moment-là (Élise Lambert) Je fais du télétravail quand je dois préparer les formations ou quand j'ai beaucoup de calls ou de Teams à distance (Élise Lambert)
--	--	---

		J'ai beaucoup de trajets. Donc, je ne dois pas me taper Bruxelles, je ne dois pas aller à Namur, parce que dès que je vais sur site, je fais des kilomètres. Je n'ai rien tout près, rien (Élise Lambert) C'est une économie de temps que je vais passer devant mon ordi où je vais être plus utile (Élise Lambert) Aucun jour, le déplacement est utile, sauf pour aller voir les collègues, éventuellement pour échanger des best practices ou avoir un contexte social quand même (David Parent) Le plus gros changement sur place, déjà, c'est que j'ai perdu le temps d'y aller. Surtout. Mais le plus gros avantage, c'est que s'il y a des gens, poser des questions, c'est beaucoup plus simple (Romain Gillot) Du coup, ça change quand même beaucoup d'être sur place. Il est juste devant, tu poses vite fait un truc, quoi. Et il répond tout de suite surtout ça. Donc, tu peux avancer, parce que parfois, t'as besoin d'un truc, t'es bloqué, t'es bloqué (Romain Gillot) Les autres jours où je veux vraiment abattre du travail et avancer, c'est beaucoup plus efficace. Quand tu n'as aucune distraction, tu es chez toi, tu maîtrises complètement ton environnement et tu avances (Arthur Bécourt) Il faut quand même bien se rendre compte que moi, en fait, je travaille plus quand je suis en homeworking que quand je ne suis pas en homeworking (Nicolas Martin) Je gagne facilement une heure et demie, en fait. En efficacité, à la maison, je prends beaucoup moins de temps à midi, je n'ai pas les trajets (Nicolas Martin) Comme à mon avis, tout le monde t'a dit, il n'y a pas de déplacement. Donc c'est un gain de temps. Quand on a des périodes de rush, on peut se concentrer. Vraiment beaucoup mieux (Sophie Drouet). C'est vraiment en bonne intelligence, au sein de l'équipe, mais aussi en fonction des projets (Gaël Fontaine)
--	--	--

		Typiquement de la lecture, de la rédaction, je préfère faire ça dans un cadre plus calme (Gaël Fontaine) Ben oui, ça permet plus de flexibilité. Donc si ça vous permet d'aller chercher vos enfants ou d'aller chez le médecin, etc., en fait, c'est cool. Mais ça implique aussi que du coup, vous puissiez réorganiser votre heure différemment et continuer à atteindre vos objectifs (Gaël Fontaine) Moi, je n'aime pas être en présentiel. Parce que depuis le Covid notamment, on travaille sur un plateau quand on est en présentiel. Et j'ai vraiment des soucis de concentration (Chantal Laurent) Télétravail, moi, le vendredi, je peux déjà lancer une lessive à ma pause. Enfin, voilà. Et je gère mon temps de travail. Je suis beaucoup plus efficace. Je suis beaucoup plus concentrée sur mes dossiers (Chantal Laurent) Mon grand problème, c'était la concentration parce que les gens, ils ne peuvent pas s'empêcher, ils se voient, ils se disent bonjour, etc. Mais toi, quand tu dois rédiger... (Olivier Marchal) Je suis au calme, beaucoup plus calme qu'à Bruxelles. En basse saison, il n'y a pas de bruit. Pour rédiger mes rapports [...] ça demande vraiment de la concentration (Olivier Marchal) À Bruxelles, je suis dans un immeuble de 200 appartements, il y a tout le temps du bruit [...] je n'aurais pas tenu (Olivier Marchal) Mon télétravail d'office, je le fais à la mer parce que j'ai pris cette habitude-là depuis ce moment-là (Olivier Marchal)
	Évolutions	C'est vraiment depuis le Covid. Avant, on n'avait rien, mais vraiment rien. Zéro. (Luc Bernard) Même après le Covid, ça a été compliqué d'avoir un jour. (Luc Bernard) Les ressources humaines ont adapté le contrat de travail. (Luc Bernard) Avant le Covid, le télétravail officiel n'existait pas chez Lhoist ; c'est le Covid qui a introduit la possibilité de 2 jours de télétravail (Alex Moreau)

		Depuis l'avènement de Microsoft Teams, les réunions virtuelles se sont largement développées (Alex Moreau) Avant le Covid, j'allais que trois jours par semaine. Après le Covid, on n'est plus allé. Et puis après, ils ont demandé de revenir. Et puis les gens sont encore moins venus qu'avant. (Julien Wéry) Après le Covid, ils ont demandé de revenir. Et puis les gens sont encore moins venus que ce qu'ils étaient avant. (Julien Wéry) Avant Covid, il n'y avait quasiment pas de télétravail. [...] Le Covid a tout changé, tout bouleversé. (Marc Delcourt) Maintenant, à la maison, c'est comme ici, tous les systèmes sont accessibles. [...] Des concepts qu'on ne connaissait pas avant. (Marc Delcourt) Avant 2019, le télétravail était une pratique qui n'était pas spécialement fort appréciée chez nous [...] on parlait de télétourisme. (Thomas Leclerc) On est passé en 2019, où on avait à peu près 2 000 télétravailleurs sur les 11 000, à aujourd'hui, où on se situe entre 6 500 et 7 000 télétravailleurs. (Thomas Leclerc) Avant Covid, Infrabel était un peu contre le télétravail (Éric Dumont) [...] avec le Covid [...] on a été full télétravail (Éric Dumont) À la fin du Covid [...] on officialise et on augmente le jour de télétravail structurel (Éric Dumont) Avant ça, il n'y avait pas vraiment une politique bien définie. On pratiquait déjà le télétravail avant le Covid, mais de façon assez ponctuelle (Claire Bastin) Non, non. C'est seulement depuis... Je vais dire il y a 7 ans, j'ai commencé à avoir un chef qui est pratiquement devenu un ami... j'avais quartier libre... Depuis que je suis dans le support et que les choses se sont structurées avec un nouveau patron... c'est un jour par semaine et ça fait deux ans (David Parent)
--	--	--

		On a commencé très tôt, oui. Avant le Covid [...] puis ensuite, avec le Covid, évidemment, c'était généralisé à tout le monde (Nicolas Martin) Dans notre service, ça a commencé avant le COVID, mais pas en général. Dans les autres services, c'est vraiment avec le Covid que la notion de télétravail est arrivée, et donc les gens y ont pris gout et on n'a pas eu le choix je pense que de l'autoriser après (Sophie Drouet). Ça a toujours été comme ça. L'administratrice générale de l'époque, Marie-Christine Van Boeckestael, était opposée au télétravail. Mais comme les gens y avaient goûté pendant le Covid, elle n'a pas tellement eu le choix. Les syndicats ont eu gain de cause, et voilà (Sophie Drouet). Au départ, j'étais un peu contre, parce que, pour une bête raison, j'étais célibataire à l'époque. Et je me disais, je veux aller travailler, voir mes collègues. Donc au départ, je n'étais pas tellement preneuse. Et puis au moment du COVID, je n'ai plus le choix. Donc je l'ai fait. Et maintenant, j'avoue que j'apprécie (Sophie Drouet). Avant Covid, tu avais droit à un ou deux jours de télétravail par semaine, un jour fixe. Et là, la culture par rapport au télétravail était complètement différente (Gaël Fontaine)
	Enjeux	C'est une question d'assurance aussi. (Luc Bernard) Il faut un sacré mental [...] parce que c'est être seul, quand même, toute la journée. (Luc Bernard) Le principal inconvénient du virtuel est l'absence d'interaction informelle, comme la machine à café, qui limite la spontanéité des échanges (Alex Moreau) Le télétravail réduit les déplacements mais peut nuire à la cohésion d'équipe (Alex Moreau) Je favorise l'opportunité de voyager pour que les jeunes découvrent la réalité de nos sites et usines, une possibilité devenue essentielle post-Covid (Alex Moreau)

		Il faut que les gens aient un bureau plus ou moins confortable chez eux. Ce n'est pas toujours le cas. Il y a des gens qui travaillent sur la table de la cuisine avec la télévision. (Julien Wéry) Certains sous-traitants travaillent avec un bébé qui pleure à côté. Il faut un cadre adapté. (Julien Wéry) Il y a des gens qui se connectent à peine 3h sur une journée. J'aimerais parfois les écarter mais je ne peux pas. (Julien Wéry) On ne travaille pas moins à la maison. On travaille différemment. [...] On peut se reconnecter à 7h ou à 20h. (Marc Delcourt) C'est une pression supplémentaire, parce qu'on est connecté tout le temps. (Marc Delcourt) Si le Wi-Fi plante, on ne peut pas exécuter certaines tâches critiques. (Marc Delcourt) Il y a des équipes où il y a des télétravailleurs et des non-télétravailleurs. [...] On demande aux non-télétravailleurs d'imprimer et d'envoyer des courriers. (Thomas Leclerc) Le mardi et le jeudi, c'est aussi la galère pour eux pour se garer dans le parking et autres. (Thomas Leclerc) On s'est rendu compte inévitablement qu'avec le travail hybride [...] ça a eu des impacts dans les équipes en matière d'appartenance. (Thomas Leclerc) Les télétravailleurs ont une prime et les non-télétravailleurs n'ont rien. [...] C'est vraiment la triple peine. (Thomas Leclerc) Le télétravail a amené à une réduction de l'espace de travail (Éric Dumont) Le télétravail a amené [...] beaucoup plus de frustration qu'avant (Éric Dumont) [...] on emmagasine, on attend [...] on ne téléphone plus [...] on est souvent en meeting (Éric Dumont)
--	--	--

		Il faut parfois attendre un peu plus longtemps avant que [...] (Éric Dumont) Les conflits peuvent augmenter depuis le télétravail (Éric Dumont) Même si on fait des trucs à distance, il n'y a rien à faire. Le face-to-face, surtout dans le type de clientèle chez nous. Et donc, il faut les choyer. Ces clients-là, ils en ont des thunes et tout ça. Là, je sais qu'il y a des frustrations (Élise Lambert) Je pense aussi qu'au niveau du lien à l'équipe, dans des grandes directions où il y a parfois 20, 30 collègues, avant, la question ne se posait pas. Tout le monde était au bureau. Et donc, les liens, tout le monde se voyait. Les liens s'y faisaient, etc. Aujourd'hui, les collègues dans des grandes équipes comme ça, c'est impossible qu'ils voient encore quasi tous au même moment (Gaël Fontaine) Aujourd'hui, c'est plus sur une équipe de dix. Le lundi, tu en vois peut-être cinq. Le mardi, tu en vois, avec un peu de chance, si c'est le jour de présentiel obligatoire, dix. Le mercredi, tu en vois peut-être qu'un ou deux. Le jeudi, tu en vois quatre. Le vendredi, tu ne vois personne (Gaël Fontaine) La cohésion d'équipe n'existe quasi plus (Gaël Fontaine) Le télétravail vient quand même un petit peu bousculer l'aspect communautaire au travail, le collectif, etc., puisqu'en fait, tout le monde travaille de chez lui. Donc tu ne crées plus... Ce collectif est fictif, quoi (Gaël Fontaine) Quand on le donne, c'est très compliqué de le reprendre [...] les gens transforment leur vie autour de ça aussi (Olivier Marchal) J'ai des collègues qui ont acheté, qui ont quitté Bruxelles, qui ont acheté des maisons en dehors [...] pour qui c'est vraiment très compliqué si on vient remettre en question le télétravail (Olivier Marchal)
	Avis	Moi, je suis pas super fan du télétravail. J'aime bien voir les gens. (Luc Bernard) Quand je suis à la maison, je suis beaucoup plus concentré. (Luc Bernard)

		Il ne faut pas en abuser [...] Moi, je trouve que trois jours, c'est trop. (Luc Bernard) Pour moi, le principal avantage est une meilleure concentration et autonomie, tandis que le principal inconvénient est le manque d'échanges informels (Alex Moreau) Donc moi, je trouve que c'est bien. [...] Je suis pour. Je suis vraiment pour. Pour les gens responsables. (Julien Wéry) Je suis tout à fait sorti du cadre de surveiller quelqu'un parce qu'il est dans un bureau. (Julien Wéry) Je suis pour le travail hybride, pour les gens responsables. (Julien Wéry) Moi, je trouve que c'est un petit plus. [...] Je préfère couper et partir. [...] Mais maintenant, t'es connecté tout le temps. (Marc Delcourt) Je ne suis pas pour 50/50. Peut-être 4 jours au bureau sur 5. (Marc Delcourt) C'est devenu un acquis pour beaucoup. [...] Mais il y a plus de pression. (Marc Delcourt) Je pense qu'il y a eu effectivement une évolution dans les mentalités et que cette évolution, elle a quand même fait du bien par rapport à cette flexibilisation qu'on souhaite dans la fonction publique. (Thomas Leclerc) C'est bien d'avoir un petit peu plus de souplesse dans l'organisation de nos prestations et de concilier la vie privée et la vie professionnelle. » (Thomas Leclerc) Tout dépend du contexte. Moi, je fais beaucoup confiance à mes collaborateurs (Éric Dumont) Certains collaborateurs [...] il faut faire un petit contrôle (Éric Dumont) Il faut [...] les driver ou leur donner un petit peu plus d'objectifs ou de travail à faire que d'autres (Éric Dumont)
--	--	---

	Je crois que tout le monde trouve son équilibre (Claire Bastin) C'est plus l'aspect moral, on ne se voit plus, c'est pas chouette (Claire Bastin) Un équilibre entre les deux, un 50 %, moi, je trouve que c'est vraiment l'idéal. Cet équilibre-là me va à moi très fort (Élise Lambert) Mais pour aller loin avec un client, les premières relations doivent évidemment être en face-to-face (David Parent) Je trouve que ça marche bien parce qu'il y a un volume de travail qui est quantifiable et qui est connu par les chefs (David Parent) Je me suis toujours senti en distanciel, ça m'a jamais... Le Covid, moi, ça me dérangeait pas, quoi, quasi (Romain Gillot) C'est même sympa. En plus, tous les mardis, on va au resto. Enfin, pas tout le monde, mais dans l'équipe, souvent, il y a une partie qui va au resto. Sinon, je le sens pas (Romain Gillot) Moi, je suis globalement très fan (Arthur Bécourt) Je suis vraiment fan (...) c'est beaucoup plus efficace (Arthur Bécourt) T'es beaucoup plus proche des collègues que tu vois plus souvent (Arthur Bécourt) Je reste convaincu, moi, pour ma part, qu'il faut des réunions présentielle aussi (Nicolas Martin) Moi, je trouve que c'est une bonne formule parce qu'on gagne beaucoup de temps (Nicolas Martin) Le modèle hybride, je pense, fonctionne plutôt bien dans l'ensemble chez xx (Nicolas Martin) Moi, je le vois plutôt comme un avantage [...] Les réunions, moi, je préfère en présentiel, mais par Teams, ça marche assez bien, surtout quand on n'est pas trop nombreux. Donc ça peut se faire de cette façon-là. Ce n'est pas un problème (Sophie Drouet).
--	--

		Les avantages officieux, c'est qu'on peut lancer une machine, vider de la vaisselle, et voilà (Sophie Drouet). Le système qu'on a au xx est bien. Je trouve qu'il est assez flexible (Gaël Fontaine) Ça marche plutôt bien (Gaël Fontaine) Moi, le fait d'être en télétravail, c'est pas du tout négatif. Moi, je te dis, je ferai même bien du 100 % (Chantal Laurent) Je suis assez pour le télétravail (Chantal Laurent) Il y a aussi une partie des gens qui retrouvent vraiment un aspect social dans leur boulot et ce n'est pas le cas de tout le monde. Il y a plein de gens qui ne vont pas du tout travailler pour faire copain-copain, qui vont travailler pour travailler (Chantal Laurent) Pour moi, ça m'a redonné énormément d'énergie [...] je suis hyper épanouie (Olivier Marchal)
	Valeur de la présence	Ici, en étant à mon bureau, t'as toujours des collègues qui viennent te déranger. (Luc Bernard) Teams, c'est tellement en plat [...] tu dois avoir ce contact. (Luc Bernard) Pour les réunions clés, telles que les steering committees, le présentiel est fortement recommandé, alors que pour les réunions opérationnelles, le virtuel suffit (Alex Moreau) Les échanges en présentiel permettent une communication plus naturelle et spontanée (Alex Moreau) Les juniors doivent vraiment aller au bureau. Parce que si tu démarres ta formation et que tu ne te crées pas des gens que tu vois et avec lesquels tu oses parler... (Julien Wéry) Il faut créer un lien avec les autres. Sinon, les jeunes n'osent pas contacter via Teams. (Julien Wéry) Être assis à côté de quelqu'un, ce n'est pas la même chose que l'expliquer en Teams. (Marc Delcourt)

		Quand je suis là, les gens viennent aussi, parce que je les tire vers le haut. (Marc Delcourt) Au bureau, on est en flux tendu. À la maison, la dynamique est différente. (Marc Delcourt) Quand on est en présentiel, on contrôle nos prestations par le temps de travail [...] En télétravail, on fonctionne par objectif, confiance, etc. (Thomas Leclerc) Ce sont deux systèmes assez antagonistes. (Thomas Leclerc) On est censé être joignable. [...] C'est juste le lieu de travail qui change. (Thomas Leclerc) Avant, on était tous ensemble [...]. Maintenant, on a tendance à emmagasiner, à attendre (Éric Dumont) Aujourd'hui, il faut parfois attendre un peu plus longtemps avant que [...] (Éric Dumont) Ce qui impacte la motivation, c'est le fait d'être beaucoup quand même en télétravail par rapport à voir les clients et voir les collègues (Claire Bastin) Les premiers contacts sont quand même beaucoup plus faciles en face-to-face (David Parent) Faire ensemble un projet, ça, c'est beaucoup plus facile de le faire quand on est l'un d'un côté de l'autre qu'en distanciel (David Parent) Sinon, tout ce qui change, c'est le fait qu'on puisse manger à deux à midi, quoi. C'est juste ça. C'est un peu relationnel, ouais. C'est ce qui est normal (Romain Gillot) Quand je suis en télétravail, c'est que des appels Teams (...) personne ne peut être témoin de ce qui se passe (Arthur Bécourt) Quand je suis sur place, ces échanges, je les ai souvent à la volée dans l'open space (Arthur Bécourt)
--	--	--

		À distance, j'organise les meetings uniquement avec les gens que j'ai besoin de voir. Tandis qu'en présentiel, je fais des présentations informelles au milieu de l'open space (Arthur Bécourt) Les réunions, moi, je préfère en présentiel, mais par Teams, ça marche assez bien, surtout quand on n'est pas trop nombreux (Sophie Drouet). Brainstormer par Teams, ce n'est pas du tout la même chose que brainstormer en présentiel. Donc, je me suis dit « OK, ce n'est pas grave. J'annule mon télétravail. Je vais en présentiel. » Et ce matin, on a travaillé. On est beaucoup plus efficaces (Gaël Fontaine) Le week-end n'a pas du tout la même saveur quand je télétravaille en vendredi ou quand je suis au bureau en vendredi. Quand je sors du bureau en vendredi, je me dis que c'est le week-end. Physiquement, je sors du boulot pour être en week-end. Il y a un truc qui se passe (Gaël Fontaine) Quand tu es en présentiel, on n'est pas censé parler. Donc il y en a qui viennent, etc. Ma responsable se gêne pas quand même pour venir. Mais moi, je suis concentrée sur quelque chose, donc ça m'ennuie qu'elle vienne me parler d'autre chose (Chantal Laurent) Il y a des candidats qu'on ne pouvait pas voir ou sentir [...] un candidat qui manque d'hygiène, c'est pas toujours facile à repérer (Olivier Marchal) À distance, on ne sait pas voir [...] quelqu'un qui a un problème physique pour se déplacer (Olivier Marchal) Les gens étaient engagés et ne savaient pas dans quel endroit ils allaient tomber (Olivier Marchal)
Système d'évaluation	En principe	On a des priorités chez Lhoist [...] 3 communes, 1 individuelle. [...] Suivant que tu atteignes ces objectifs, tu as un bonus. (Luc Bernard) On a deux mid-reviews et une final review. À chaque fois, c'est en 1 to 1. (Luc Bernard)

		Nous avons un processus d'évaluation basé sur des priorités – remplaçant les anciens objectifs – fixé en début d'année pour une durée de 12 mois (Alex Moreau) Les priorités intègrent des aspects opérationnels, techniques et de soft skills, et le système est contrôlé par les ressources humaines (Alex Moreau) Deux moments de review, en milieu d'année et en fin d'année, permettent d'attribuer un rating (Alex Moreau) En début d'année, en milieu d'année et en fin d'année, l'évaluation finale. Mais cette évaluation n'a pas évolué entre hybrides, pas hybrides. (Julien Wéry) On met des objectifs en début d'année. Parfois c'est mesurable, parfois non. (Julien Wéry) Il faut être évalué comme étant au moins bien. Sinon des actions sont prises. (Julien Wéry) On a deux dimensions : job (quantitatif) et orange (soft skills). [...] Tout le monde a des KPI. (Marc Delcourt) Il y a deux entretiens formels par an, un mid-year et un en fin d'année. (Marc Delcourt) Le cycle d'évaluation se fait en deux ans. (Thomas Leclerc) Trois issues possibles à l'évaluation : soit l'évaluation est favorable [...] soit elle est défavorable ou réservée. (Thomas Leclerc) S'il y a deux évaluations négatives consécutives, alors ça mène au licenciement pour inaptitude professionnelle. (Thomas Leclerc) Ce sont des grilles d'évaluation avec à la fois ce qui était attendu et puis on analyse les compétences. (Thomas Leclerc) On a tout un processus qui s'appelle Goals (Éric Dumont)
--	--	--

		Les indicateurs sont des indicateurs de fonctionnement général et des indicateurs d'objectifs individuels (Éric Dumont) Ça leur permet [...] de leur donner une évaluation pour leurs primes de fin d'année (Éric Dumont) On fonctionne entre deux à quatre entretiens par an (Éric Dumont) En début d'année, on doit mettre quels sont nos objectifs qu'on veut atteindre au cours de l'année (Claire Bastin) Et au cours de l'année... on a la possibilité de se faire évaluer via notre système par nos collègues (Claire Bastin) On reçoit ce qu'on appelle une target letter... Ça arrive chaque année que je reçois une revised target letter (Claire Bastin) On doit aller rentrer nos objectifs... dans l'application Workday (Claire Bastin) On a un espèce d'outil qui s'appelle About Me. Et en théorie, tout ça, c'est de la théorie (Élise Lambert) Tu as une espèce d'évaluation intermédiaire après six mois. C'est juste pour dire. Et puis tu as une vraie évaluation fin d'année (Élise Lambert) Depuis toujours, dans la banque, il y a un système d'évaluation qui a changé plein de fois... les valeurs de l'entreprise, et puis les objectifs très personnels... Ça se passe une fois par an (David Parent) C'est toute une structure qui se trouve sur notre Intranet (David Parent) Chez nous, elle est évaluée globalement deux fois par an (Arthur Bécourt) Il y a une mid-year review. Et il faut un certain nombre de feedbacks pour pouvoir justement réajuster ses objectifs et tout (Arthur Bécourt) C'est avec lui que je partage mes ambitions et que je fixe tout ça (Arthur Bécourt)
--	--	---

		On fixe objectifs annuels qui sont définis pour chaque personne. Objectifs SMART (Nicolas Martin) Tous les 6 mois, la personne doit remplir ses objectifs, son manager revoit ses objectifs avec des pondérations (Nicolas Martin) C'est une réunion informelle mais sinon c'est tous les ans. [...] Il faut préparer un petit peu, tu vois (Nicolas Martin) On a des entretiens bilatéraux, un par an, où on se fixe des objectifs avec ma responsable. Et l'année suivante, on voit ce qui a été atteint, ce qui ne l'a pas été (Sophie Drouet). Mais ça n'a pas d'implication. Non. Ni salariale, ni... Ok. Enfin, je ne crois pas (Sophie Drouet). C'est une fois par an, que c'est officiel et obligatoire mais c'est au quotidien (Sophie Drouet). On ne me dit pas que je dois faire autant de réunion ou traiter autant de dossier, c'est vraiment que du qualitatif (Sophie Drouet). Tu as une évaluation qui a lieu tous les deux ans et qui reprend les objectifs. Quand tu arrives, tu es planifié. On planifie toute une série d'objectifs, de tâches que tu dois réaliser. Deux ans après, on t'évalue sur base de cette planification et on te refixe une nouvelle planification (Gaël Fontaine) Tu peux avoir trois mentions : favorables, réservées ou défavorables (Gaël Fontaine) Il y a un cycle d'évaluation. Donc, tous les ans, on a un entretien d'évaluation avec notre responsable. On a d'abord eu un entretien où on fixait des objectifs et puis, on contrôle que les objectifs sont atteints (Chantal Laurent) Pendant l'année, il y a des entretiens one-to-one (Chantal Laurent) Tout ça est enregistré dans la plateforme RH, quoi. Ouais. Le cycle d'évaluation (Chantal Laurent)
--	--	---

		Il y a une évaluation annuelle avec des entretiens intermédiaires tous les trois mois (Olivier Marchal) On fixe et on évalue ce qui a été fait dans l'année précédente et on fixe les objectifs pour l'avenir (Olivier Marchal) Il y a un one-to-one tous les trois semaines avec le manager (Olivier Marchal)
	En pratique	On encode tout ça dans Workday. [...] RH gardent une trace de tout. (Luc Bernard) C'est toujours en discussion avec le manager. [...] On valide ensemble. (Luc Bernard) Il y a aussi une partie développement personnel que tu peux encoder mais qui est volontaire. (Luc Bernard) Les entretiens d'évaluation, d'une durée variable (généralement d'une heure), sont complétés par un catch-up mensuel avec les responsables N-1 (Alex Moreau) L'encodage et la validation des priorités se font via Workday, avec des rappels systématiques des ressources humaines (Alex Moreau) Je reçois 4 priorités de mon boss, puis, après discussion avec mon équipe, un rating est attribué parmi Opportunity of Improvement, Developing Contributor, Strong Contributor et High Contributor (Alex Moreau) Moi, je suis supposé savoir ce qu'ils font et le temps qu'ils devraient mettre pour le faire. Je fais un peu l'espion, parfois, pour voir où je les secoue. (Julien Wéry) Mon chef ne voit quasi jamais mes employés, donc je fais la pré-évaluation. Mais c'est très politique. (Julien Wéry) Il y a un système d'évaluation avec des objectifs fixés mais on les prépare trop tard. (Julien Wéry) Moi, je fais aussi du feedback au quotidien. [...] On se note des choses au fil du temps. (Marc Delcourt)

		Chacun fait d'abord sa self-evaluation dans Workday. [...] Puis on discute ensemble et on attribue un score. (Marc Delcourt) Il y a une échelle : en dessous des attentes, juste bien, très bien, excellent. (Marc Delcourt) Il y a des services dans lesquels il n'y a pas d'évaluation. (Thomas Leclerc) On est parfois contacté [...] parce qu'on a des agents qui dysfonctionnent. Et là, on leur demande : vous avez des évaluations ? [...] Ah ben non. (Thomas Leclerc) Je gère tous mes collaborateurs systématiquement dans OneNote (Éric Dumont) J'envoie, suite à notre entretien, un mail [...] les points positifs, les points à travailler (Éric Dumont) Je reste disponible si, par la suite, ils ont des points vraiment spécifiques (Éric Dumont) Un rating par rapport à tout ce qui est effectivement chiffré. Et puis un autre rating par rapport à est-ce que tu es rôle modèle ou pas dans ta fonction (Claire Bastin) En milieu d'année, on rentre à nouveau dans le système pour évaluer où on pense qu'on est... Et là, on a une review avec le management (Claire Bastin) Et en fin d'année... le management met lui aussi son input dans le système... et je dois approuver officiellement dans le système (Claire Bastin) Et alors, on a un one-to-one... une fois que l'application est remplie (Claire Bastin) Ma chef qui ne fait aucun compte rendu là-dedans, c'est son problème (Élise Lambert) Les coachings, je t'ai dit, ils ont lieu, ils n'ont pas lieu. Et parfois, c'est informel. On fait un petit call d'un quart d'heure où elle a l'air de dire que tout va bien (Élise Lambert)
--	--	--

		Aujourd'hui, moi, je suis plutôt évalué sur ce que j'apporte à l'équipe, au management et aux agences et dans mes domaines de compétences que je peux même choisir (David Parent) Xx me fournit un questionnaire (...) j'envoie une série de questions assez générales où ils doivent me noter de 1 à 5 (Arthur Bécourt) Mon coach me fait une synthèse. Il ne me donne pas accès directement (Arthur Bécourt) Pour moi en tout cas en pas mal d'année d'expérience, cet entretien n'a jamais eu aucune conséquence, ni positive, ni négative. Il me permet juste de voir chaque année avec ma responsable si tout continue de bien se passer mais il n'y a jamais de grande surprise (Sophie Drouet). Ma directrice, je parle avec elle toutes les semaines. Et c'est ce qui fait que l'entretien annuel n'est jamais une grande surprise, on sait toujours ce qu'il se passe. C'est du feedback continu (Sophie Drouet). Il y a des équipes qui jouent le jeu. Il y a des équipes qui font ça parce que c'est la procédure administrative qui est comme ça, mais qui ont en parallèle d'autres outils d'évaluation qui, eux, sont plus flexibles, plus « modernes », en tout cas qui sont plus en adéquation avec la réalité. Et il y en a d'autres qui s'en foutent (Gaël Fontaine) Au moment où il y a les évaluations et au moment où il y a les planifications, ils se disent « Merde, j'ai trois mois pour faire tous mes agents. Allez, Chouk, on fait tous la même chose. Vous complétez, je signe, on balance le bazar » (Gaël Fontaine) C'est vraiment un process qui est très lourd (Gaël Fontaine) Les projets sont traduits en objectifs [...] benchmark de ce qui se fait dans d'autres organisations (Olivier Marchal) On doit avoir minimum 7 besoins en cours en permanence (Olivier Marchal) Elle reprend point par point les objectifs qu'elle avait donnés en début d'année (Olivier Marchal)
--	--	---

	Vécu Moi, je trouve que c'est utile. [...] Dans les autres sociétés, je n'avais pas ça. (Luc Bernard) Tout est tracé. [...] Si un jour il y a une discussion, on peut revenir à ce qui a été acté. (Luc Bernard) J'en avais mis trois en dessous et il m'a demandé de les remonter. Donc tu sais, c'est très politique. (Julien Wéry) La plupart des managers le font par devoir, pas pour faire progresser. (Julien Wéry) Je n'ai pas le pouvoir de promouvoir les gens. Même s'ils font tout bien, ça peut ne rien changer. (Julien Wéry) Les jeunes attendent ces moments, parce que ça conditionne les promotions et les primes. (Marc Delcourt) Si quelqu'un n'est pas disponible à un moment clé, je le note et je donne du feedback. (Marc Delcourt) J'ai eu une jeune qui partait manger le midi pendant une exécution. [...] Ça ne passe pas. (Marc Delcourt) J'ai quand même déjà eu une fois... Pas cette année-ci, mais la... Enfin, je n'ai plus... Elle m'a sorti des trucs, voilà, où je me suis dit, mais purée, c'est la première fois que tu me dis ça (Élise Lambert) Moi, non. C'est aussi mon passé de manager. Je sais quand même bien à quoi m'attendre. Je sais comment anticiper le moment aussi parce que ça se prépare une évaluation (Élise Lambert) Je joue le jeu d'accepter d'avoir un signalement qui est probablement moins bon que celui que je mérite, parce que sinon, ça pourrait avoir un impact sur ma rémunération exceptionnelle... Je mets mon égo de côté (David Parent) Moi globalement, je suis très content (Arthur Bécourt) Ça peut manquer juste un tout petit peu de transparence (Arthur Bécourt) Dans mon cas, c'est juste (Arthur Bécourt) Je ne les ai pas souvent en tête. Je sais qu'ils sont là mais en fait je ne suis pas en stress pour les atteindre donc ça ne m'impacte pas vraiment. Je n'ai jamais eu d'évaluation où la conclusion est que je n'atteins pas mes objectifs (Sophie Drouet)
--	--

Évolution de l'évaluation avec le travail hybride		Non, ça n'a pas impacté. C'est toujours comme ça. (Luc Bernard) Le processus d'évaluation n'a pas changé malgré l'arrivée du télétravail ; il reste identique à celui d'avant le Covid (Alex Moreau) Il n'y a pas de changement d'évaluation, du fait que ce soit hybride ou pas. (Julien Wéry) L'évaluation n'a pas évolué depuis l'arrivée du travail hybride. (Julien Wéry) Je n'ai pas changé ma façon d'évaluer. [...] Mais la flexibilité est plus grande. (Marc Delcourt) Les attentes sont plus élevées, car on suppose que les gens peuvent se reconnecter à tout moment. (Marc Delcourt) Dès l'entrée en fonction, on explique que ce n'est pas vraiment du 50/50. (Marc Delcourt) Honnêtement, je ne suis pas sûr qu'elle ait beaucoup évolué. [...] Les formulaires en tant que tels n'ont pas évolué. (Thomas Leclerc) On considère que le télétravail, c'est comme si c'était du présentiel. (Thomas Leclerc) Avant [...] tu voyais les collaborateurs. [...] Ici, on a dû s'adapter (Éric Dumont) Chez nous, ça n'a pas tellement changé. Non. Oui, c'est tout pareil (Claire Bastin) Le contrôle, c'était le même avant (Claire Bastin) Tout ça, ça existait. C'était vraiment le même schéma (Claire Bastin) C'est l'estimation. Est-ce que la personne n'a pas profité du système ? Elle a bien bossé les jours où elle est en télétravail ? Comment le contrôle se fait ? C'est moins facile, évidemment (David Parent) Il y a une évaluation peut-être un peu plus forte qui est faite sur les écrits (Nicolas Martin)
--	--	---

		Mais je crois que la réponse est rien. C'est vraiment au cas par cas, mais en général... L'évaluation est tellement peu développée, je trouve. Un entretien par an, et qui n'a pas de conséquences. Et contrairement à ce que j'entends dans le privé, nous il n'y a aucune conséquence monétaire (Sophie Drouet). Ça n'a rien changé. Désolé j'ai rien d'autre à dire, je vois vraiment rien (Gaël Fontaine) Y a pas eu de... Ça, ça n'a pas tellement changé, quoi. Non. Ça n'a pas du tout changé, même. Ça a toujours été comme ça, en fait (Chantal Laurent)
Rôle de la confiance dans l'évaluation		Il y a beaucoup de confiance entre le manager et son collègue. (Luc Bernard) C'est vraiment hyper honnête que, voilà, OK, le travail est fait, en fait, et puis c'est bon, quoi. (Luc Bernard) Je fais entièrement confiance à mon équipe et ne contrôle pas leur horaire de présence – l'important, c'est les résultats (Alex Moreau) J'en ai en qui j'ai une totale confiance et je sais qu'ils font tout bien. (Julien Wéry) J'espère que tout le monde travaille dans une bonne ambiance, se sent respecté et progresse. (Julien Wéry) Si je ne suis pas là, je sais qu'il y en a qui font plus de télétravail. [...] Mais je leur fais confiance, ils délivrent. (Marc Delcourt) Je n'impose pas, mais je vois qu'ils viennent aussi naturellement. (Marc Delcourt) Comme le manager ne voit plus son agent, inévitablement, il est censé lui faire confiance. (Thomas Leclerc) Ceux qui trichent en télétravail sont les mêmes qui trichent [...] en matière de contrôle de temps de travail. (Thomas Leclerc) Je fais beaucoup confiance à mes collaborateurs (Éric Dumont)

		Certains responsables d'équipe sont plus stricts, font moins confiance (Éric Dumont) On travaille beaucoup sur la base de la confiance et des résultats. Peu importe comment tu y arrives (Claire Bastin) Ils sont vraiment, ça fait vraiment partie de la culture, de faire énormément confiance aux gens et de les laisser très très libres (Arthur Bécourt) Je n'aime pas les gens qui micromanagent (...) c'est un manque de confiance entre ses employés (Arthur Bécourt) J'ai eu des chefs assez charismatiques [...] qui s'appuient beaucoup sur l'empowerment. Donc, c'est-à-dire, je te fais confiance (Nicolas Martin) On est très autonome dans notre travail. On nous laisse vraiment beaucoup de liberté dès l'instant où il voit que ça bouge et que ça va dans le bon sens (Sophie Drouet). Quand t'es en télétravail... Moi, j'ai parfois mon Teams qui est coupé. Je travaille, mais mon manager, il en sait rien. Et donc, fatalement, à moins de vérifier que tu sois bien connecté, que ceci, que cela, que tu aies envoyé des mails, que tu aies bien atteint les objectifs qui t'étaient fixés et tout, on te fait confiance (Gaël Fontaine) Je trouve que ça donne un sentiment de méfiance (Chantal Laurent) Elle accepte toujours. Parce qu'elle fait confiance (Olivier Marchal) On nous fait confiance à ce niveau-là, tu vois ? (Olivier Marchal) Ça fonctionne beaucoup à la confiance (Olivier Marchal)
Rôle de la disponibilité dans l'évaluation		On demande aux gens d'être sur site le lundi pour la réunion d'équipe. (Luc Bernard) Même si on fait du télétravail, on voit plus ou moins l'avancement des tâches. (Luc Bernard)

		Mon équipe est très flexible et reste disponible, même en dehors des heures classiques, grâce à la grande liberté accordée (Alex Moreau) Certains commencent à 6 heures du matin. Et le système est ouvert jusqu'à 18h. [...] C'est quand même très chouette. (Julien Wéry) Certains sont peu connectés, d'autres trichent sur leur présence. Il faut surveiller sans vraiment pouvoir agir. (Julien Wéry) Il y a une attente implicite d'être disponible tout le temps, même le soir. (Marc Delcourt) Une collaboratrice travaille parfois à minuit, car elle a été occupée avec ses enfants en journée. (Marc Delcourt) Je me reconnecte souvent le soir aussi, à tort peut-être. (Marc Delcourt) J'ai essayé d'imposer des plages de joignabilité [...] que les agents soient au moins joignables jusqu'à 16h30. (Thomas Leclerc) Et on sait très bien qu'il y a des choses qui sortent le soir ou le matin très tôt. Et c'est apprécié (David Parent)
--	--	---

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