

Louvain School of Management

Quel est l'impact du travail hybride sur la performance des employés ?

Auteures : Caroline Van Honacker et Alexandra Van Avermaet

Promotrice : Stéphanie Coster

Année académique 2023-2024

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Sciences de Gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Table des matières

AVANT-PROPOS	III
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
CHAPITRE 1. LE TRAVAIL HYBRIDE	3
1. Définir le travail hybride.....	3
2. Concepts proches.....	6
3. Les modèles.....	8
4. Les enjeux	9
5. Un management à distance.....	11
6. Conclusion – Travail hybride	12
CHAPITRE 2. LA PERFORMANCE	14
1. Clarification des termes.....	14
2. Définir la performance	14
3. Mesurer la performance individuelle	17
4. Les critiques des méthodes d'évaluation	18
5. Conclusion – Performance	20
CHAPITRE 3. LE TRAVAIL HYBRIDE ET LA PERFORMANCE	22
1. Différentes terminologies.....	22
2. Résultats sur la performance.....	22
3. Rôle du manager.....	26
4. Conclusion – Travail hybride et performance.....	29
PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE.....	31
1. Question de départ.....	31
2. Exploration	32
3. Construction du modèle d'analyse	32
4. Observation à l'aide d'entretiens semi-directifs.....	32
5. Analyse des données	35
PARTIE 3. ANALYSE DES DONNÉES RÉCOLTÉES ET CONCLUSION	36
LE TRAVAIL HYBRIDE.....	36
1. Enjeux du travail hybride	36
2. Intensité du travail hybride.....	39
LA PERFORMANCE.....	40
1. Évaluations et contrôle.....	41

2. <i>Contrôle exercé par le manager</i>	43
LE TRAVAIL HYBRIDE ET LA PERFORMANCE	44
1. <i>Leviers de la performance</i>	44
2. <i>Résultats sur la performance</i>	53
3. <i>Attentes futures des répondants</i>	55
CONCLUSION DES RÉSULTATS	55
PARTIE 4. CONCLUSION GÉNÉRALE	58
1. <i>Discussions</i>	58
2. <i>Limites</i>	59
3. <i>Recherches futures</i>	60
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXES	77
<i>Annexe 1 – Guide d’entretien employés</i>	77
<i>Annexe 2 – Guide d’entretien managers</i>	79
<i>Annexe 3 – Arbre thématique</i>	81
<i>Annexe 4 – Tableau retranscription employés</i>	82
<i>Annexe 5 – Tableau retranscription managers</i>	131

Avant-propos

Ce mémoire marque la conclusion de notre Master en Sciences de Gestion à finalité spécialisée à la Louvain School of Management. Cependant, il représente également la fin de notre parcours universitaire. La réalisation de ce travail a été un défi significatif, nécessitant de la coordination dans nos méthodes de travail pour produire un document cohérent. Nous avons dû apprendre à communiquer efficacement pour nous accorder sur les différentes étapes de ce mémoire. Une organisation rigoureuse a été essentielle pour respecter les échéances que nous nous étions fixées.

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice, Stéphanie Coster, pour son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire. Nous la remercions pour ses précieux conseils et le temps qu'elle nous a consacré.

Nous souhaitons également remercier nos parents, qui ont relu ce travail à plusieurs reprises et nous ont fourni des remarques constructives pour l'améliorer.

Nos sincères remerciements vont également à nos répondants. Sans eux, ce travail n'aurait pas été possible. Ils ont généreusement pris de leur temps pour répondre à nos questions, nous permettant ainsi de tirer les conclusions présentées dans ce mémoire.

Enfin, nous remercions chaleureusement nos familles et amis pour leur soutien constant tout au long de cette année de rédaction. Leur appui a été précieux non seulement cette année, mais aussi tout au long de notre parcours universitaire respectif.

Introduction

L'organisation du travail s'est vu évoluer ces dernières années, plaçant le travail hybride comme une alternative de choix pour les entreprises dans leur manière de structurer le travail (Choudhury et al., 2022). Avant l'arrivée de la crise du COVID-19, le travail en entreprise se déroulait principalement en présentiel. Toutefois, avec l'émergence de celle-ci, de nombreuses entreprises ont opté pour le télétravail afin de freiner la propagation du virus et de se conformer aux directives sanitaires (Eurofound, 2023b ; Carrasco-Garrido et al., 2023). Au cours des périodes de confinement, les employés ont dû s'ajuster à la pratique du télétravail, entraînant une évolution progressive de leur organisation professionnelle (Frimousse & Peretti, 2022). Le retour à la vie normale a vu naître une demande croissante pour des conditions de travail flexible, conduisant à l'émergence d'une forme de travail hybride. Ce modèle permet aux employés de travailler soit au bureau, soit depuis chez eux, soit dans un tiers-lieu (Grzegorzczak et al. 2021).

Dans ce contexte, nous avons décidé d'étudier quel est l'impact d'une mise en place d'une forme de travail hybride sur la performance des employés. Ce sujet est complexe et les avis le concernant divergent dans la littérature. En effet, il existe un grand nombre de facteurs à prendre en compte afin de pouvoir en tirer des conclusions. Parmi les facteurs étudiés, nous pouvons citer la flexibilité, l'autonomie, la tendance à travailler plus longtemps, les enjeux sociaux, la réduction des trajets, l'équilibre vie privée et professionnelle, l'environnement de travail ou encore l'utilisation des TIC (Jimenez-Gomez et al., 2021 ; Cette, 2021 ; Hansez et al., 2021 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019 ; Beauregard et al., 2019 ; Golden et al., 2008 ; Belanger et al., 2012). L'intensité du travail hybride est également à prendre en compte dans le cas de notre étude. Pratiquer le travail à distance une à deux fois par semaine n'a pas le même impact sur la performance que de le pratiquer quatre à cinq fois par semaine (Taskin, 2021 ; OCDE, 2020 ; Behrens et al., 2021 ; Hansez et al., 2021 ; Duchateau et al., 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023 ; Morikawa, 2020 ; Choudhury et al., 2022). Les facteurs négatifs identifiés, comme le manque d'interactions sociales, l'isolement, la difficulté dans l'utilisation des TIC et une communication limitée (Morikawa, 2020 ; Beauregard et al., 2019 ; Golden et al., 2008 ; Belanger et al., 2012), ont parfois tendance à prendre le dessus sur les facteurs ayant un impact positif sur la performance. De plus, il est nécessaire de tenir compte des enjeux de gestion découlant de la mise en place d'une forme de travail à distance. Les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis en termes de surveillance, de confiance, de contrôle et de gestion des employés. Il devient nécessaire pour le management de s'adapter et de mettre en

place de nouveaux moyens de supervision afin de trouver un équilibre (Halford, 2005 ; Dejoux, 2022 ; Duplaà Hemer et al., 2022).

Pour mener à bien notre étude, nous avons décidé d'utiliser une méthode qualitative et de réaliser vingt et un entretiens semi-directifs avec comme support l'ouvrage de Marquet et al. (2022). Cette partie du travail est expliquée plus en profondeur dans la partie méthodologie.

Partie 1. Revue de littérature

La première partie de notre mémoire est la revue de littérature. Celle-ci a pour but de donner un cadre théorique aux différents concepts qui sont présents dans notre question de recherche. Elle est constituée de trois chapitres : le travail hybride, la performance et la relation entre le travail hybride et la performance.

Chapitre 1. Le travail hybride

Ce premier chapitre se penche sur le concept émergent du travail hybride, souvent confondu avec le télétravail (Carrasco-Garrido et al., 2023). Pour amorcer notre analyse, nous choisirons de nous appuyer sur l'article pionnier de Halford (2005), qui a joué un rôle précurseur dans ce domaine, afin de définir et de saisir ses spécificités. Nous examinerons ensuite deux formes de travail souvent associées de près au travail hybride : le télétravail et le travail flexible. Par ailleurs, nous explorerons les nombreux défis et enjeux inhérents à cette nouvelle manière de travailler, tout en nous penchant sur les questions de gestion à distance. En combinant les perspectives avancées par Halford (2005) avec d'autres recherches plus récentes, notre objectif est d'offrir une vision holistique et actualisée du paysage complexe du travail hybride.

1. Définir le travail hybride

En 2005, Halford se démarque dans l'étude approfondie de la reconfiguration spatiale du travail. Son article « Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management » marque un jalon essentiel dans la compréhension du travail hybride dans le domaine de la recherche (Blanchaert, 2023).

Halford (2005) définit le travail hybride comme un mode de travail qui combine à la fois le travail à distance et sur site, réalisable n'importe quand et n'importe où, notamment au domicile, dans le train et même à la plage, grâce à l'utilisation des TIC. Cette conception conduit à la notion de re-spatialisation et de désatialisation du travail (Halford, 2005 ; Taskin, 2010). Ces deux concepts restent néanmoins différents. D'une part, la désatialisation du travail est définie comme : « la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin, 2010, p. 63-64). Taskin (2010) distingue quatre degrés de désatialisation : le degré qui prends en compte les éléments de fréquence, le degré de dispersion, le degré d'autonomie et le degré d'utilisation des TIC. D'autre part, la re-spatialisation du travail signifie plus généralement une reconfiguration de l'organisation du travail en termes de lieux et

d'espaces (Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Hislop & Axtell, 2009). Selon Halford (2005, p. 22), « les espaces de travail hybrides ne sont pas simplement déplacés ou délocalisés, mais situés à plusieurs endroits ». De cette manière, le travail est véritablement réparti dans l'ensemble de ces endroits et non plus uniquement au domicile (Jullien, 2022). Vidhyaa et Ravichandran (2022, p. 292) font le même constat qu'Halford (2005) et Jullien (2022) : « avec le travail hybride, le lieu de travail ne se trouve plus entre les quatre murs du bureau de l'entreprise – il s'agit d'un écosystème d'employés travaillant à domicile, dans des espaces de coworking et au bureau. Les membres de l'équipe peuvent migrer d'un endroit à l'autre en fonction du travail qu'ils doivent accomplir ».

L'évolution des TIC est un des éléments centraux de cette nouvelle organisation du travail (Halford, 2005 ; Fernandez et al., 2014 ; Taskin, 2010 ; Vanderstukken et al., 2022 ; Petani & Mengis, 2021 ; Duplaà Hemer et al., 2022). Elles permettent d'abolir les contraintes d'espace et de temps constituant ainsi un vecteur de changement (Taskin, 2010 ; Petani & Mengis, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023). Gomez et Chevallet (2011, p. 108) définissent les TIC comme : « les solutions matérielles et les logiciels permettant d'organiser les processus de circulation et de traitement de l'information dans l'entreprise (ERP, CRM, intranet, RFID, etc.) ». Deschênes (2024) explique que les TIC sont aussi bien utilisées par les employés étant à distance que ceux sur site. De plus, elle identifie les technologies collaboratives comme celles qui sont le plus souvent utilisées en contexte de travail hybride (Deschênes, 2024 ; Nakrošienė et al., 2019). L'auteure évoque le concept de littératie numérique qu'on peut définir comme « la capacité à utiliser la technologie numérique pour trouver, évaluer, créer et communiquer des informations » (Deschênes, 2024, p.2). Ce concept est très important et on le retrouve de manière significative en situation de travail hybride et d'utilisation des technologies (Mitchell, 2023).

Nous avons décidé de compléter la définition du travail hybride donnée par Halford (2005) avec d'autres définitions présentées dans la littérature :

- Une combinaison entre la configuration physique du travail et le système de travail à distance (Cook et al., 2022).
- « Un travail flexible en termes de situation, de lieu et de temps, le travail étant effectué en partie depuis les locaux de l'employeur et en partie depuis le domicile ou ailleurs à l'aide d'outils et de plateformes numériques facilitant le travail, la communication et la coopération » (Eurofound, 2023b, p.1).

- « Un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités » (Jullien & Taskin, 2022, p.7).
- « Un modèle de travail flexible qui associe des travailleurs au bureau, à distance et en déplacement. Il offre aux employés l'autonomie de choisir de travailler là où ils sont le plus productifs et de la manière dont ils le sont » (Vidhyaa & Ravichandran, 2022, p.292).
- « Le travail hybride est la combinaison du travail au bureau et du travail dans un lieu différent, qui est généralement le domicile de l'employé. En ce sens, le travail hybride est une modalité du télétravail qui offre une plus grande flexibilité en termes d'horaires et de lieux, par rapport au télétravail complet » (Carrasco-Garrido et al., 2023, p.1).

Eurofound (2023b) identifie quatre composantes du travail hybride : l'élément physique, l'élément temporel, l'élément virtuel et l'élément social. L'élément physique se réfère à l'endroit où est réalisé le travail. L'élément temporel fait référence à l'intensité et à la fréquence avec laquelle le travail hybride est effectué. L'élément virtuel est en lien avec les technologies et les outils numériques permettant de travailler à distance. Enfin, l'élément social se réfère aux liens sociaux, à la communication et à la collaboration (Eurofound, 2023b). Dans de nombreuses définitions précédemment citées, l'élément physique est omniprésent. Toutefois, des chercheurs comme Jullien & Taskin (2022) vont au-delà, en incluant également l'élément virtuel et social. Carrasco-Garrido et al. (2023) se concentrent davantage sur l'élément physique et temporel du travail hybride. Il est intéressant de noter que la définition initiale de Halford (2005) couvre déjà trois des éléments répertoriés par Eurofound (2023b) : l'aspect physique, temporel, et virtuel. Néanmoins, l'aspect temporel évoqué par Halford (2005) reste limité en comparaison avec Eurofound (2023b). L'auteure met simplement en avant la possibilité de travailler n'importe quand et n'importe où (Halford, 2005) tandis que les travaux d'Eurofound (2023b) vont plus loin et décrivent l'aspect temporel de trois manières : la durée, le timing et la fréquence. La durée est expliquée comme la possibilité de « travailler à distance deux semaines par mois ou un total de quatre semaines par an à l'étranger » (Eurofound, 2023b, p.7). Concernant le timing, Eurofound (2023b, p.7) donne l'exemple suivant : « le travail hybride peut impliquer de travailler dans les locaux de l'employeur uniquement les lundis et vendredis (et à domicile les autres jours de la semaine) ou de travailler à domicile le matin (et dans les

locaux de l'employeur l'après-midi) ». Enfin, la fréquence correspond à la possibilité de travailler à distance occasionnellement ou de manière plus fréquente (Eurofound, 2023b). Dans cette même idée, Eurofound (2023b) précise que le débat reste ouvert sur la question de savoir quelle est l'intensité ou le nombre de jours optimaux afin de percevoir les bénéfices du travail hybride. La notion d'intensité sera approfondie dans le chapitre 3, où nous explorerons le lien entre le travail hybride et la performance.

En somme, une constante émerge de ces différentes perspectives : l'élément physique est évoqué dans toutes les définitions du travail hybride. Le concernant, Vartianen et al. (2007) identifient les espaces de travail possibles comme : (1) le domicile de l'employé, (2) le site principal du travail, (3) les voitures, bus, tramways, trains, avions et bateaux, (4) les locaux d'un client, d'un partenaire ou d'autres bureaux de l'entreprise et (5) les hôtels, cafés et parcs. Le travail hybride englobe également le concept de tiers-lieu. Ceux-ci sont tous les autres lieux en dehors du domicile et du bureau (Boutillier et al., 2020).

Les aspects clé de l'environnement de travail pour les employés incluent l'accès aux équipements, les facilités de stationnement et de restaurant ainsi que les conditions ambiantes. De plus, la nature des tâches influence le lieu dans lequel un employé va préférer travailler. Par exemple, les tâches exigeant une concentration intense et moins de distractions sont mieux réalisées dans un environnement à domicile ou dans un espace privé, alors que l'interaction sociale en personne ou la résolution de problèmes est plus aisée au bureau (Halford, 2005 ; Vartianen et al., 2007 ; Grzegorzczuk et al., 2021 ; Bloom et al., 2022 ; Eurofound, 2023a ; Carrasco-Garrido et al., 2023). D'une part, on évoque les tâches avec un flux domicile (Halford, 2005) ou activités récurrentes aussi appelées le *run* (Autissier, 2022). D'autre part, les tâches avec un flux bureau (Halford, 2005) ou activités d'innovation et de créativité aussi appelées le *build* (Autissier, 2022).

2. Concepts proches

Il est courant de constater une certaine confusion entre les termes « télétravail », « travail flexible » et « travail hybride » (Carrasco-Garrido et al., 2023). Afin de clarifier ces concepts, cette section vise à les définir.

2.1 Le télétravail

Le travail à domicile, *remote work*, ou encore *home office* sont des synonymes fréquemment utilisés pour parler du télétravail (Rachedi, 2022). Celui-ci peut être vu comme représentatif des évolutions affectant le domaine professionnel depuis les années 1990 (Vayre, 2019).

Le télétravail est défini par Vacherand-Revel (2019, p. 433) comme « une modalité d'exercice du travail réalisée individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités ». Cette définition rejoint celle donnée par Taskin (2021) qui met également l'accès sur l'utilisation des TIC et sur le travail effectué à distance. De manière générale, plusieurs caractéristiques émanent des différentes définitions : le ou les lieu(x) de travail à distance, l'emploi des technologies de l'information et de la communication et la flexibilité des horaires (Vayre, 2019). Aguilera et al. (2016) identifient deux mesures du télétravail. D'une part, une mesure au sens large qui fait référence à la pratique du télétravail de façon ponctuelle. D'autre part, une mesure au sens strict du télétravail qui fait référence à la pratique du télétravail d'une fréquence minimale d'une demi-journée par semaine.

Pour mieux comprendre le télétravail, l'étude de Vayre (2019) présente quatre catégories de télétravail : (1) le télétravail au domicile à temps plein ou permanent, (2) le télétravail au domicile en alternance, pendulaire ou à temps partiel (3) le télétravail nomade ou mobile qui implique des déplacements professionnels et (4) le télétravail dans des tiers-lieux dédiés. Vacherand-Revel (2016) distingue également le télétravail permanent et pendulaire. Selon l'auteure, le permanent signifie que le travail est toujours réalisé en dehors de l'organisation tandis que le pendulaire signifie l'alternance entre l'entreprise, le domicile et un tiers-lieu (Vacherand-Revel, 2016).

Il convient de distinguer clairement le télétravail et le travail hybride. Le travail hybride implique une combinaison du travail au bureau, au domicile ou dans un tiers-lieu (Jullien & Taskin, 2022 ; Halford, 2005 ; Eurofound, 2023b ; Vidhyaa & Ravichandran, 2022). En revanche, le télétravail se limite à la réalisation des tâches professionnelles en dehors du cadre traditionnel du bureau (Carrasco-Garrido et al., 2023), grâce aux TIC (Vacherand-Revel, 2019).

2.2 Le travail flexible

Le *flexwork(ing)* et les arrangements de travail flexible sont des termes souvent utilisés de manière interchangeable pour décrire le concept de travail flexible. Les chercheurs font généralement la distinction entre deux types de flexibilité : la flexibilité dans le temps et dans l'espace (Ajzen & Taskin, 2021). En d'autres termes, cette approche du travail offre une liberté quant aux horaires, aux lieux, à la charge de travail et à la continuité des tâches (Han et al., 2024). Cette flexibilité permet aux employés de choisir où et quand ils préfèrent travailler, ainsi que la quantité de travail à accomplir, ce qui renforce leur autonomie (Mazaheri et al., 2023).

Ce mode de travail est défini par Jullien & Taskin (2022, p.7) comme : « l'association du télétravail à domicile et/ou mobile et la mise en place d'espaces de travail flexibles ».

3. Les modèles

Vidhyaa et Ravichandran (2022) ont développé quatre modèles d'organisation du travail hybride : le travail hybride flexible, le travail hybride fixe, le travail hybride orienté bureau et le travail hybride orienté distance.

Le premier modèle développé par Vidhyaa et Ravichandran (2022) est appelé le travail hybride flexible. Ce modèle permet aux employés de décider de leurs lieux et de leurs horaires par rapport aux tâches prioritaires de la journée. Le principal inconvénient réside dans la difficulté de savoir combien de personnes vont venir au bureau quotidiennement et si celui-ci peut les accueillir efficacement. L'un des avantages de ce modèle est de permettre aux travailleurs d'avoir une flexibilité au niveau de l'aménagement de la journée de travail, ils peuvent décider quand ils travaillent (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

Le second modèle est le travail hybride fixe. Cela signifie que l'entreprise établit les jours et les horaires pendant lesquels les travailleurs sont en capacité de travailler à distance ou à se présenter au bureau. Ce modèle donne l'avantage de faciliter la projection de la capacité d'accueil du bureau. Cependant, l'un de ses inconvénients est que l'entreprise ne peut pas réduire les espaces de bureau (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

Le modèle suivant est le travail hybride orienté bureau. Pour ce modèle, la présence physique est requise mais les employés ont la possibilité d'opter pour le télétravail certains jours par semaine. Cela contribue à la préservation de la culture et du sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise. Cependant, avec ce modèle, il est impossible pour l'entreprise de pouvoir prédire le nombre d'employés présent au bureau chaque jour (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

Pour terminer, le dernier modèle est le travail hybride orienté distance. Dans ce cas, la majeure partie du travail se fait à distance, ponctuée de visites occasionnelles dans des espaces de coworking ou au bureau pour des activités de renforcement d'équipe ou de collaboration (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

La littérature grise nous a permis d'identifier quatre autres modèles développés par Arreola et Daems (2021) : l'organisation classique, l'organisation nomade, l'organisation collaborative et l'organisation individualisée.

L'organisation classique est un modèle où les entreprises organisent les activités de manière à favoriser le bien-être et la performance en mettant en place des accords sur la qualité de vie au travail (Arreola & Daems, 2021). Ensuite, l'organisation nomade décrit les entreprises qui n'investissent pas dans le travail sur site mais qui uniquement dans le travail à domicile, ce modèle correspond en partie au modèle du travail hybride orienté distance (Vidhyaa & Ravichandran, 2022 ; Arreola & Daems, 2021). En effet, ces deux modèles favorisent le travail à distance la majorité du temps. Le troisième modèle est l'organisation collaborative, ce modèle décrit les entreprises incitant leurs employés à souhaiter se retrouver avec leurs collègues en privilégiant la création d'un environnement de bureau agréable. Ce modèle a des ressemblances avec le modèle de travail hybride orienté bureau de Vidhyaa et Ravichandran (2022) qui requiert la présence physique, mais où le télétravail reste possible (Vidhyaa & Ravichandran 2022 ; Arreola & Daems, 2021). Enfin, le dernier modèle est l'organisation individualisée qui correspond aux entreprises qui favorisent la liberté totale de leurs collaborateurs (Arreola & Daems, 2021).

4. Les enjeux

Dans cette partie, nous avons décidé d'examiner plusieurs enjeux identifiés par les auteurs dans le cadre de leurs recherches. Le travail hybride est confronté à de nombreux défis, qui peuvent être d'ordre ergonomiques, technologiques, sociaux et organisationnels.

4.1 Les enjeux ergonomiques et technologiques

Tout d'abord, différents auteurs évoquent les enjeux liés aux risques ergonomiques et technologiques. EU-OSHA (2018) met l'accent sur l'idée qu'en situation de travail à distance et d'usage des TIC, si les employés ne disposent pas du matériel approprié comme des chaises, des bureaux et des écrans adaptés cela peut comporter des risques ergonomiques. Baker (2021) fait le même constat en soulignant que 68 % des répondants à son enquête trouvent que la qualité de l'environnement de travail ergonomique a diminué au cours de la crise sanitaire.

Selon Grzegorzcyk et al. (2021), Halford (2005) et Petani et Mengis (2021), les outils numériques jouent un rôle essentiel. Ceux-ci favorisent la création d'un espace de travail virtuel. En effet, dans un schéma hybride, cet environnement numérique peut aider à effacer les limites entre l'espace de travail physique et celui en ligne. Dans ce cas, les organisations doivent faire face à différents défis comme ceux de sélectionner la bonne gamme d'outils ou encore d'établir des directives claires pour leur utilisation. De plus, des recherches indiquent qu'une trop grande variété d'outils peut engendrer du stress dans la collaboration, c'est pourquoi il est important pour les entreprises de ne pas submerger les employés avec une multitude

d'applications (Grzegorzczak et al., 2021). Dans cette même idée Bentley et al. (2013) indiquent qu'il est important que l'entreprise soutienne efficacement les TIC et propose une formation technologique améliorée.

4.2 Les enjeux sociaux

Plusieurs auteurs comme Bentley et al. (2013), Eurofound (2020), Dixon (2020), Rachedi (2022) et Jullien et Taskin (2022) abordent des enjeux plutôt liés au côté humain. En effet, ils mettent en avant des effets négatifs du travail hybride comme une plus grande isolation sociale associée à un plus grand stress, la difficulté accrue de la socialisation, la réduction des interactions, la dispersion des travailleurs sur site qui entraîne une perte de temps, une propension à travailler plus longtemps, une charge de travail plus importante, et même à ce que le travail empiète sur leur vie personnelle (Bentley et al., 2013 ; Eurofound, 2020 ; Rachedi, 2022 ; Jullien & Taskin, 2022). Dixon (2020) corrobore les écrits de ces auteurs en évoquant également des enjeux liés aux relations sociales que nous manquons en situation de travail hybride. Les discussions spontanées avec des individus avec qui nous n'avons pas l'occasion de collaborer se font très rares. De plus, il est moins facile d'intégrer et d'apprendre à connaître de nouveaux membres de l'équipe. Finalement, l'auteure évoque la difficulté de construire des liens. En effet, il existe un risque de perdre les liens à long terme en cas d'absence d'expériences partagées (Dixon, 2020). Dans ce sens, Urreiztieta Terán et Nguyen (2021b) et Yang et al. (2022) évoquent la difficulté de l'intégration des personnes (*onboarding*), des processus de départ (*offboarding*), de la communication et des réunions en format hybride. Plus précisément, au sujet de la communication, les différences entre l'équipe présente physiquement au bureau et les télétravailleurs peuvent engendrer des interprétations erronées du travail. En plus, le passage de communications synchrones vers des communications asynchrones, caractérisées par des messageries instantanées, peut créer un sentiment d'exclusion (Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021b ; Yang et al., 2022). Il est impératif d'aborder ouvertement ce sujet et de favoriser le dialogue de manière continue pour garantir la compréhension (Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021b).

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle constitue un enjeu crucial à considérer. D'une part, cet équilibre est souvent perçu comme une véritable source de motivation pour les employés lorsqu'ils adoptent une forme de travail à distance (Vanderstukken et al., 2022 ; Frimousse & Peretti, 2022 ; Cros et al., 2023). Cela s'explique par exemple par une réduction du temps de trajet (Nakrošienė, 2019). Cependant, plusieurs études mettent en lumière les défis que pose le maintien de cet équilibre dans le cadre du travail hybride (Lemoine, 2022 ; Baudier

et al., 2023 ; Eurofound, 2023b). Cette difficulté s'explique par l'entrelacement des activités professionnelles et personnelles, ce qui peut mener à une confusion des frontières entre ces deux sphères de vie (Reboul et al., 2023). De plus, il est important de noter les différences entre les sexes en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle. Reboul et al. (2023) soulignent que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour maintenir cet équilibre. Une étude d'Eurofound (2023b) confirme cette observation en rapportant que les femmes trouvent plus difficile de préserver un juste milieu entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Cette disparité peut être attribuée à diverses raisons, telles que les charges domestiques, qui pèsent encore souvent plus lourdement sur les femmes (Eurofound, 2023b).

5. Un management à distance

Comme le montre la littérature, le travail et son organisation sont profondément transformés par l'émergence d'une culture de la mobilité, conduisant à l'essor du management à distance (Duplaà Hemer et al., 2022). Le travail n'est plus perçu comme étant attaché à un lieu spécifique, mais comme une activité qui peut se dérouler en dehors des limites traditionnelles du bureau (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

Halford (2005) évoque les difficultés pour les managers concernant les pratiques traditionnelles de surveillance, mais également leurs inquiétudes concernant le temps et la confiance. Les managers ont dû s'adapter en utilisant différents outils au sein des espaces domestiques, organisationnels et virtuels afin d'encadrer leurs équipes (Halford, 2005). Cette idée de confiance et de supervision réduite est également questionnée par Epitalon et al. (2021). En effet, la recherche réalisée par ces auteurs identifie quatre outils : (1) faire le choix de la confiance, (2) évaluer l'autonomie, (3) développer l'autonomie et (4) réaliser un *feedback* (Epitalon et al., 2021).

Face aux nombreux défis que rencontrent les managers, Dejoux (2022) suggère différentes pistes : donner du sens, rassembler le collectif et créer un nouveau style managérial. Plus concrètement, attribuer un sens représente la condition essentielle pour unir des collaborateurs, surtout lorsqu'ils se trouvent dans des configurations de travail diverses. De plus, mobiliser le collectif demeure une tâche fondamentale du manager. Dans cette nouvelle normalité, les valeurs et principes de gestion demeurent constants, ce qui évolue ce sont les changements dans les pratiques de travail et les attentes des collaborateurs (Dejoux, 2022 ; Duplaà Hemer et al., 2022).

6. Conclusion – Travail hybride

A travers ce premier chapitre de la revue de littérature, nous avons étudié en profondeur le concept de travail hybride. Nous nous sommes intéressées à sa définition et à ses spécificités en s'appuyant sur les travaux précurseurs d'Halford (2005), éclairant ainsi le concept et ses origines. Par la suite, nous avons recensé d'autres définitions présentes dans la littérature afin d'élargir nos connaissances à ce sujet. Eurofound (2023b) identifie quatre composantes du travail hybride : l'élément physique, l'élément virtuel, l'élément temporel et l'élément social. On constate que l'élément physique est présent dans toutes les définitions. En outre, plusieurs concepts reviennent également de manière soutenue comme l'utilisation des TIC, la combinaison de divers espaces de travail et l'autonomie des employés (Kaul, 2021 ; Rabha, 2021 ; Eurofound, 2023b ; Jullien & Taskin, 2022 ; Vidhyaa & Ravichandran, 2022 ; Carrasco-Garrido et al., 2023).

De plus, nous avons identifié deux concepts étroitement liés au travail hybride : le télétravail et le travail flexible. Naqshbandi et al. (2023) décrivent de manière explicite comment ces concepts s'articulent autour du travail hybride. Selon leur définition, le travail hybride se résume de la manière suivante : « les employés sont autorisés à travailler à tout moment (c'est-à-dire le travail flexible) et n'importe où (c'est-à-dire le télétravail) » (Naqshbandi et al., 2023, p.5).

Le tableau ci-dessous synthétise ce premier chapitre de la revue de littérature.

Travail hybride		
Définition	Le travail hybride fait référence à la combinaison de plusieurs lieux de travail (les bureaux de l'employeur, le domicile, les tiers-lieux) possible grâce à l'utilisation des TIC, offrant des bénéfices en termes de flexibilité globale et d'environnement de travail par rapport à la nature des tâches à effectuer (Halford, 2005 ; Jullien & Taskin, 2022 ; Eurofound, 2023b ; Carrasco-Garrido et al., 2023 ; Cook et al., 2022).	
Enjeux	<i>Enjeux ergonomiques et technologiques :</i> - Manque de matériels adaptés - Manque de connaissances technologiques (Halford, 2005 ; Petani & Mengis, 2021 ; Baker, 2021 ; Bentley et al., 2013 ; EU-OSHA, 2018) <i>Enjeux sociaux et organisationnels :</i> - Isolation sociale menant à un stress plus élevé - Difficulté à socialiser - Réduction des interactions sociales - Dispersion des travailleurs sur site - Propension à travailler plus longtemps avec une charge de travail plus grande - Diminution des discussions spontanées avec les collègues - Difficulté dans la réalisation de l'<i>onboarding</i> et de l'<i>offboarding</i> - Management à distance - Équilibre vie privée et vie professionnelle (Bentley et al., 2013 ; Dixon, 2020 ; Eurofound, 2020 ; Rachedi, 2022 ; Halford, 2005 ; Jullien & Taskin, 2022 ; Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021b ; Yang et al., 2022 ; Vanderstukken et al., 2022 ; Frimousse & Peretti, 2022 ; Cros et al., 2023 ; Lemoine, 2022 ; Baudier et al., 2023 ; Eurofound, 2023b) ; Grzegorzczuk et al., 2021).	
Modèles	<i>Selon Arreola et Daems (2021) :</i> - Organisation classique - Organisation nomade - Organisation collaborative - Organisation individualisée	<i>Selon Vidhyaa et Ravichandran (2022) :</i> - Travail hybride fixe - Travail hybride orienté distance - Travail hybride orienté bureau - Travail hybride flexible

Tableau synthèse du travail hybride

Chapitre 2. La performance

La performance est devenue au fil du temps un paramètre important pour les organisations car elles ont besoin de membres performants afin de pouvoir réaliser les objectifs que l'organisation s'est fixés. Elle est aussi importante pour l'individu en lui-même car être performant dans son travail peut lui procurer de la satisfaction. De plus, quand celle-ci est reconnue au sein de l'organisation, elle peut être récompensée (Sonnentag & Frese, 2002).

Cette section a pour but de s'intéresser à la performance et d'en comprendre ses caractéristiques. Nous passerons en revue les différentes définitions présentes dans la littérature et son côté multidimensionnel. Par la suite, nous identifierons plusieurs méthodes d'évaluation de la performance au niveau organisationnel et individuel et nous essayerons de comprendre dans quelle mesure une méthode est meilleure qu'une autre.

1. Clarification des termes

Dans un premier temps, nous allons apporter de la clarification concernant les différents termes se rapprochant de la performance, comme la productivité, l'efficience et l'efficacité.

Selon Berland (2020, p.56), « la performance est le résultat positif de l'action ». La littérature identifie la performance comme étant reliée à l'efficacité et à l'efficience (Selmer, 2015 ; Berland, 2020 ; Bernard & de Chatillon, 2022). Selmer (2015) explique que la performance englobe ces deux termes. L'efficacité est définie comme « la capacité à atteindre des objectifs » et l'efficience comme « l'atteinte de ces objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre » (Berland, 2020, p.56).

Concernant la productivité, l'OCDE (2001, p.11) donne la définition suivante : « le rapport, en volume, d'une production sur un ou plusieurs facteurs de production ». On distingue 2 types de productivité. La productivité unifactorielle qui se concentre sur un seul facteur et la productivité multifactorielle qui se concentre sur plusieurs facteurs comme le travail ou le capital pour évaluer la productivité (OCDE, 2001). Le lien entre la productivité et la performance est souvent fait en termes de performance économique comme l'indique Schreyer et Pilat (2001, p.170) : « la productivité est une mesure importante de la performance économique ».

2. Définir la performance

Le terme performance est couramment utilisé, cependant celui-ci reste abstrait. Historiquement, la performance vient du terme « *parfomer* » qui signifie accomplir et exécuter en ancien français. Aujourd'hui, ce terme est utilisé pour exprimer un niveau d'excellence (Issor, 2017).

De plus, la performance est un terme générique et multidimensionnel qui peut être utilisé pour décrire plusieurs choses avec un grand nombre de définitions disponibles à ce sujet dans la littérature.

Tout d'abord, est important de faire la distinction entre la performance organisationnelle et la performance individuelle. Quatre approches de la performance organisationnelle ont été mises en avant par Morin et al. (1994), à savoir l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique. D'autres auteurs les mentionnent comme Jacquet (2011) et de La Villarmois (1998). La dimension sociale fait référence aux ressources humaines, la dimension systémique fait référence à la continuité de l'entreprise, la dimension sociale se réfère à l'efficacité et enfin la dimension politique décrit la légitimité que peut avoir l'organisation face à des groupes externes. Ces approches sont mesurées sur base d'indicateurs de performance comme l'efficacité économique, la stabilité de l'entreprise ou encore la reconnaissance de l'entreprise par les parties prenantes (Morin et al., 1994). Les quatre dimensions mentionnées précédemment pourraient être réduites à deux dimensions selon de La Villarmois (1998). En effet, la dimension systémique et la dimension économique pourraient former une seule et même dimension, la dimension objective. La seconde dimension, qui est la dimension subjective, regroupe la dimension sociale et la dimension politique (de La Villarmois, 1998). Bourguignon (1997) met en évidence trois types de performance en lien avec l'efficacité et l'efficacité : la performance-succès, la performance-résultat et la performance-action. Pour être plus précis, la performance-succès est la performance qui repose sur les différentes perceptions de la réussite. La performance-résultat est la performance qui est évaluée en fonction des résultats d'une action. La performance-action est la mise en œuvre d'un processus ou d'une action (Bourguignon, 1997 ; Issor, 2017).

En ce qui concerne la performance individuelle, les définitions à son sujet sont nombreuses. Tout d'abord, Motowidlo (2003, p.39) la définit comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Cette définition suppose que la performance d'une personne peut varier à tout moment, impliquant que la personne excelle dans certaines tâches tout en étant moins performante dans d'autres (Charles-Pauvers et al., 2007). Ensuite, Campbell (1999, p.402) donne la définition suivante : « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Dans ce cas, on parle d'un modèle multifactoriel lié à huit propriétés comportementales : les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi,

les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi, la communication écrite et orale, les efforts au travail, le maintien d'une discipline personnelle, la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, superviser, manager et administrer (Charles-Pauvers et al., 2007).

La performance individuelle au travail, aussi appelée Individual Work Performance (IWP), est définie par Koopmans et al. (2014, p.63) comme étant « les actions ou les comportements des individus réalisés dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation ». Cette performance individuelle au travail peut être subdivisée en quatre dimensions : la performance à la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative : proactive et réactive (Huang, Ryan, Zabel & Palmer, 2014) et enfin les comportements contre-productifs au travail (Koopmans et al., 2014). Dans une situation professionnelle en constante évolution, le concept de performance adaptative paraît approprié pour évaluer la capacité des employés à ajuster leurs attitudes afin de se préparer aux évolutions induites par le télétravail (Heimbürger, 2022). Enfin, Borman et Motowidlo (1993) mettent en avant le côté multidimensionnel de la performance individuelle. Les auteurs évoquent deux dimensions : la performance liée aux tâches et la performance liée aux contextes. La performance liée aux tâches regroupe « l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences » (Charles-Pauvers et al., 2007, p.101). Ce concept est lié aux résultats (Taskin & Dietrich, 2020). La performance liée aux contextes « correspond à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportements se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la coopération et la communication interpersonnelle » (Bernard et de Chatillon, 2022, p.91). Contrairement à la performance liée aux tâches, celle liée aux contextes fait référence à l'idée de comportement (Taskin & Dietrich, 2020).

Par les définitions de la performance que nous venons de citer, on constate que de nombreux auteurs considère la performance comme un concept multidimensionnel (Koopmans et al., 2014 ; Motowidlo, 2003 ; Borman & Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1999 ; Morin et al., 1994).

Grandjean (2015) évoque 3 types d'acception de la performance : la performance comme mesure, la performance comme réalisation et la performance comme jugement. La performance comme mesure fait référence aux résultats atteints sans subjectivité. La performance comme réalisation signifie une série d'activités interconnectées avec cohérence et disposant d'un pouvoir démonstratif. Enfin, la performance comme jugement est liée au succès et à

l'évaluation. Dans ce cas, on ne parle plus d'objectivité comme dans le cas précédent mais bien de subjectivité avec cette idée de jugement sur base d'un référentiel (Grandjean, 2015).

Nous venons de définir deux types de performance : organisationnelle et individuelle. Dans le cadre de notre mémoire, nous nous intéresserons à la performance individuelle.

3. Mesurer la performance individuelle

Lorsqu'on évoque la performance, la question de savoir comment on la mesure se pose rapidement (Gilbert & Yalenios, 2017 ; Bessire, 1999). Dans ce contexte, Botton et al., (2012) évoquent le concept de système de mesure. Celui se définit comme : « un levier de création de valeur parce qu'il permet une évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'organisation, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés » (Botton et al., 2012, p.37).

La mesure de la performance individuelle est définie par Gilbert et Yalenios (2017, p.16) comme « une pratique de GRH dans laquelle un membre de l'entreprise, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites d'individus – salariés ou candidats à l'embauche – ou sur leurs résultats ». A travers leurs recherches, Gilbert et Yalenios (2017) passent en revue différentes pratiques d'évaluation de la performance individuelle : la notation, l'entretien d'appréciation ou d'évaluation et l'évaluation « objectifs-résultats ». La notation est un concept relativement ancien, elle « consiste à donner chaque année et à chacun une note exprimant l'appréciation du travail fourni, par la hiérarchie ou un corps d'inspection » (Gilbert & Yalenios, 2017, p.18). Au fil du temps, le concept d'appréciation a émergé, prenant le pas sur celui de notation. L'entretien d'appréciation est articulé autour d'une discussion entre un travailleur et son supérieur (Gilbert & Yalenios, 2017). Cet échange est présenté comme l'opportunité de s'évaluer mutuellement (Maier, 1958 cité dans Gilbert & Yalenios, 2017). Pour finir, l'évaluation « objectifs-résultats » est perçue comme la norme dans les organisations d'aujourd'hui. En effet, comme l'explique Gilbert et Yalenios (2017, p.22), celle-ci est « destinée à stimuler la performance individuelle, elle est fondée sur l'idée que la gestion d'une entreprise consiste essentiellement à déterminer un ensemble d'objectifs, à choisir les moyens d'action qui permettront de les réaliser et à évaluer systématiquement les résultats obtenus en les comparant aux prévisions, de façon à pouvoir procéder, le cas échéant, aux corrections nécessaires ». D'autres termes sont également évoqués dans ce contexte, notamment celui d'entretien d'évaluation ou d'entretien annuel, regroupant intrinsèquement plusieurs dimensions (Gilbert & Yalenios, 2017).

Concernant l'entretien annuel d'évaluation, celui-ci « se déroule une fois par an et à l'initiative de l'employeur. (...) Lors de cet entretien, le manager fait un point avec ses collaborateurs sur le niveau de réalisation des objectifs fixés en année N-1, fixe les objectifs pour l'année à venir, évoque éventuellement les difficultés rencontrées en cours d'année ainsi que les demandes de formation et les souhaits d'évolution de carrière du collaborateur » (Diard et al., 2020, p.117). Il permet notamment d'évaluer la performance d'un individu et d'apprécier ses compétences (Boussuat et al., 2017).

Moulette et al. (2019) décrivent en profondeur le concept d'appréciation évoqué par Gilbert et Yalenios (2017) en distinguant l'appréciation des résultats, des comportements et des compétences. Dans un premier temps, l'appréciation des compétences a pour objectif de comprendre si l'individu est doté des compétences nécessaires pour le poste (Moulette et al., 2019). Ensuite, l'appréciation des comportements consiste « à porter une appréciation non pas sur le travail en lui-même, mais sur la manière de s'en acquitter, ou encore la manière d'être avec les autres au travail » (Heller, 2014, p.36). Elle doit être fondée sur des faits (Moulette et al., 2019). Enfin, l'appréciation des résultats porte sur le degré de réalisation des objectifs qui ont été fixés par les parties concernées. Cette méthode d'évaluation est simple à mettre en œuvre, reposant sur des facteurs clairs (Moulette et al., 2019).

4. Les critiques des méthodes d'évaluation

Plusieurs critiques sont faites par rapport à l'évaluation des performances. Tout d'abord, selon Chiapello & Gilbert (2013) l'évaluation des performances a pour conséquence le contrôle de la pensée des individus dans un contexte managérial classique. Cette méthode est axée de manière quantitative, elle ne prend pas en compte certains aspects humains de la personne évaluée. Ensuite, Jaujard (2016) critique le fait que les méthodes d'évaluation soient axées sur l'individu et non pas sur le groupe. Alors que selon Lorino (2003), la performance collective est supérieure à celle individuelle. De plus, il est difficile d'évaluer la performance car la majorité du travail ne peut pas être observée (Jaujard, 2006 ; Dejours, 2003). Dejours (2011) fait une autre critique de l'évaluation individualisée des performances, celui-ci mentionne que l'évaluation peut accroître la concurrence à plusieurs niveaux que ce soit entre les différents départements ou entre les employés. Celle-ci peut amener une certaine individualisation et détériorer l'ambiance au travail (Dejours, 2011).

D'autres critiques peuvent être faites plus largement à l'évaluation, Martuccelli (2010) met en évidence plusieurs d'entre elles. Premièrement, toutes les pratiques ne sont pas mesurables de la même manière. Tous les secteurs et toutes les activités ne sont pas susceptibles d'être

mesurables. Par exemple, le travail peut s'avérer compliquer à évaluer car de nombreux paramètres sont pris en compte. Cette critique rejoint celle faite par Jaujard (2006) et Dejours (2003) qui mentionnent le fait que le travail est difficilement observable. Celle-ci est aussi mentionnée par Dejours (2011), mentionnant que dans le cadre de l'évaluation individualisée, qui est une méthode d'évaluation répandue dans les entreprises privées, le travail n'est pas mesuré. Ensuite, une seconde critique faite par Martuccelli (2010) est que l'évaluation est une forme de pouvoir. En effet, l'évaluation demande de la transparence alors que le pouvoir de son côté est incertain (Crozier & Friedberg, 1977). Une dernière critique faite par Martuccelli (2010) sur l'évaluation est que celle-ci a un coût. Les coûts de l'évaluation peuvent prendre plusieurs formes telles que l'énergie, le temps ou encore l'argent (Power, 2005).

Kondrasuk (2011) mentionne une liste de septante-six problèmes liés à l'évaluation des performances. L'auteur catégorise ces septante-six problématiques en quatre catégories : (1) l'objectif de l'évaluation, (2) les participants à l'évaluation, (3) ce qui est mesuré pendant l'évaluation et comment celle-ci est mesurée et (4) le système et le processus d'évaluation (Kondrasuk, 2011).

L'évaluation a deux objectifs, le premier est de connaître ce que les employés font ou ne font pas afin d'agir en vue d'améliorer les performances. Le second objectif est de prendre certaines décisions administratives dans le but d'améliorer les performances (Kondrasuk, 2011). Pour mener les évaluations, les évaluateurs doivent adopter deux rôles ; le rôle de conseiller et le rôle de juge (Roberts, 1998). Ces deux rôles peuvent créer des conflits car l'évalué est enclin à se confier au sujet de ses faiblesses à un conseiller. Cependant, il aura plus de mal à se confier à quelqu'un qui a un rôle de juge. Une autre critique qui peut être faite au superviseur est qu'ils n'ont peut-être pas la même perception de l'objectif de l'évaluation, ce qui aura pour conséquence que l'évaluation et les résultats seront utilisés de manière différente. Cela peut se complexifier davantage si, par exemple, les répondants et les évaluateurs ont un point de vue différent au sujet de l'évaluation (Kondrasuk, 2011).

Du point de vue des participants, l'évaluation est constituée de trois catégories de personnes. Tout d'abord, il y a les personnes évaluées. Ensuite, il y a les évaluateurs qui sont généralement représentés par le supérieur direct de l'évalué (Kondrasuk et al., 1999). La dernière catégorie de personnes qui constitue l'évaluation sont les autres utilisateurs (Kondrasuk, 2011). Pour que l'évaluation fonctionne, il faut que le processus d'évaluation soit pris au sérieux par l'organisation et les évaluateurs (Roberts, 1998 ; Eichel & Bender, 1984 ; Grote, 1996). De plus, si les personnes en charge de l'évaluation ne sont pas compétentes alors les résultats seront

moins concluants. Les évaluateurs ne reçoivent pas de formation afin de mener une évaluation. (Roberts, 1998 ; Wilson, 1991 ; Fletcher, 2001 ; Vinson, 1996 ; Neck et al ; Gray, 2002 ; Odiorne, 1985 ; Eichel, & Bender, 1984 ; Grote, 1996). En plus de ne pas être formé, les évaluateurs sont rarement formés pour utiliser les données des évaluations (Robert 1998).

Pour que l'évaluation fonctionne, il faut que les objectifs individuels des employés soient en adéquation avec les objectifs de l'organisation (Kondrasuk, 2011). Dessler (2011) mentionne deux paramètres à prendre en compte lors de la conception de l'évaluation. Tout d'abord, ce qu'il faut mesurer et ensuite, comment le mesurer. Cette mesure n'est toutefois pas simple car certains secteurs sont difficilement évaluables en termes de performances. L'auteur donne l'exemple des infirmiers (Kondrasuk, 2011).

L'évaluation est un processus qui regroupe plusieurs étapes comme les doutes liés aux objectifs, les processus et les résultats (Russel et Russel, 2011). Pour que l'évaluation puisse se faire, il faut que le processus d'évaluation soit soutenu par l'organisation (Kondrasuk, 2011). Robert (1998) trouve que les ressources octroyées par l'organisation ne sont pas assez suffisantes pour pouvoir mener le processus d'évaluation. De plus, ce processus d'évaluation demande du temps, c'est l'un des autres obstacles à l'évaluation (Roberts, 1998 ; Kondrasuk et al., 1999).

5. Conclusion – Performance

En conclusion de ce deuxième chapitre axé sur la performance, il est évident que la compréhension de ce concept est fondamentale pour toute organisation cherchant à optimiser ses résultats. Nous avons distingué la performance organisationnelle de la performance individuelle en utilisant différentes définitions présentées par Motowidlo (2003), Bourguignon (1997), Koopmans et al. (2014), Borman et Motowidlo (1993), Morin et al. (1994) et Campbell (1999). Celles-ci ont un point en commun, elles mettent toutes l'accent sur le concept multidimensionnel de la performance.

Par la suite, nous avons passé en revue les différents moyens disponibles pour mesurer la performance. Pour l'évaluation individuelle, Gilbert et Yalenios (2007) identifient la notation, l'entretien d'appréciation et l'évaluation « objectifs-résultats ». Moulette et al. (2019) détaillent l'appréciation de trois manières : l'appréciation des résultats, l'appréciation des comportements et l'appréciation des compétences.

Dans un dernier temps, plusieurs critiques ont été faites aux modèles d'évaluation de la performance, par exemple la non-prise en compte de certains aspects humains (Chiapello & Gilbert, 2013), la concentration sur l'individu et moins sur le collectif (Jaujard, 2016), la

difficulté dans l'observation du travail (Jaujard, 2016) et l'augmentation de la concurrence entre les individus impactant négativement l'ambiance au travail (Dejours, 2011). De plus, Kondrasuk (2011) recense septante-six problèmes qu'il divise en quatre catégories : l'objectif de l'évaluation, les participants à l'évaluation, ce qui est mesuré pendant l'évaluation et comment celle-ci est mesurée et le système et le processus d'évaluation.

Chapitre 3. Le travail hybride et la performance

Ce chapitre est dédié au travail hybride et à ses implications sur la performance individuelle. Les avis des chercheurs en la matière divergent. Cette diversité d'opinions crée un paysage riche en nuances et en débats, incitant à une exploration approfondie des points de vue existants.

1. Différentes terminologies

Avant d'explorer en détail la connexion entre les concepts de performance et de travail hybride, il convient de souligner la nécessité d'une approche étendue dans notre exploration. Initialement, notre intention était de focaliser notre recherche exclusivement sur les termes « performance » et « travail hybride » pour assurer une précision maximale. Cependant, au cours de nos lectures, nous avons rapidement constaté que les termes tels que « performance », « productivité », « efficacité » et « efficience » étaient utilisés par les auteurs comme des synonymes, de même que les expressions « travail hybride », « télétravail » et « travail flexible » étaient souvent employées de manière interchangeable. Les précisions concernant les définitions et les ressemblances de ces termes ont été réalisées précédemment. Devant cette terminologie changeante, nous avons pris la décision d'élargir notre champ de recherche incorporant davantage de mots-clés afin d'englober la diversité sémantique du domaine.

En outre, il est également important à ce stade de nos recherches de faire la distinction entre l'utilisation de données objectives et de données subjectives dans les études réalisées. En ce qui concerne les données objectives, l'étude de Bloom et al. (2022) constitue un exemple pertinent, exploitant le nombre de lignes codées par les employés pour analyser l'évolution de leur performance en situation de travail hybride. D'un autre côté, des études telles que celle de Tissandier et Mariani-Rousset (2019) se basent sur des données subjectives recueillies à partir d'enquêtes soumises aux employés, permettant aussi aux chercheurs d'obtenir des informations sur la performance des employés mais d'un point de vue subjectif.

2. Résultats sur la performance

2.1 Résultats positifs

Ficapal-Cusi et al. (2023) expliquent que de nombreux rapports mettent en évidence les connexions directes entre l'accroissement de la performance des employés et l'amélioration des résultats professionnels parmi les avantages clé de l'utilisation d'une forme de travail à distance. Heiden et al. (2020) soulignent également l'impact positif du travail hybride sur la performance des travailleurs. Des observations ont montré que les employés peuvent accroître

leur performance en gérant de manière plus efficace leur temps et en étant moins perturbés par leurs homologues (Golden et al., 2008 ; Tremblay & Génin, 2007).

Les effets positifs sur la performance peuvent être expliqués de plusieurs façons. D'une part, les télétravailleurs ressentent une motivation plus grande qui résulte de la plus grande flexibilité et de l'autonomie étendue dont ils bénéficient (Cette, 2021 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Boell et al., 2013). D'autre part, l'accélération de la numérisation et l'adoption des technologies numériques a permis de percevoir les bénéfices sur la performance de manière anticipée (Cette, 2021). L'OCDE (2020) soutient que l'utilisation du travail hybride permet d'augmenter la satisfaction des travailleurs et par conséquent, leur performance. Cette amélioration de la satisfaction est liée à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à une réduction des temps de trajets (OCDE, 2020 ; Cette, 2021).

2.1.1 Exemples de cas positifs

Plusieurs études montrent des résultats positifs. Tout d'abord, Bloom et al. (2015) ont examiné un groupe de professionnels chinois qui avaient volontairement adopté le travail à domicile au sein d'une entreprise préparée pour cette modalité. Dans cette même étude, les résultats ont montré une meilleure performance chez les télétravailleurs ainsi qu'une plus grande satisfaction au travail et une réduction de la probabilité de quitter l'entreprise (Cette, 2021). Ces améliorations identifiées dans l'étude de Bloom et al. (2015) résulteraient principalement de l'extension du temps de travail, favorisée par l'élimination des trajets entre le domicile et le lieu de travail (Hansez et al., 2021).

Ensuite, Bloom et al. (2022) ont effectué une recherche impliquant 1.612 ingénieurs en accordant la possibilité aux employés ayant un anniversaire impair de travailler depuis chez eux les mercredis et vendredis, tandis que ceux avec un anniversaire pair ont maintenu leur présence à temps plein au bureau. Cette étude a permis de révéler plusieurs conclusions majeures. En premier lieu, le télétravail a entraîné une diminution de 35 % des taux d'attrition et une amélioration des niveaux de satisfaction au travail. En second lieu, les employés effectuant leur travail à domicile ont accru leurs échanges via la messagerie individuelle et les appels vidéo de groupe, ce qui témoigne de l'influence du télétravail sur les modes de collaboration. En conclusion, malgré l'absence d'effet significatif du télétravail sur l'évaluation des performances, on a constaté une augmentation de 8 % du nombre de lignes de code rédigées et une hausse de 1,8 % de la productivité selon l'évaluation des employés (Bloom et al., 2022). Blanchaert (2023) résume les idées avancées par Bloom et al. (2022) en indiquant que le télétravail diminue le taux d'attrition, transforme la manière dont les travailleurs gèrent leur

emploi du temps et accroît la satisfaction au travail. Néanmoins, il précise que la recherche de Bloom et al. (2022) révèle une nette distinction entre les managers et les non-managers quant à leur perception du travail à distance, les seconds en retirant des avantages plus significatifs (Blanchaert, 2023).

Pour finir, Tissandier et Mariani-Rousset (2019) rapportent que l'ensemble des personnes interrogées dans leur enquête mettent en avant les bénéfices du télétravail sur leur performance en raison de la possibilité de travailler dans un environnement calme et d'éviter les interruptions constantes des collègues. Les participants soulignent qu'ils observent une augmentation de la rapidité, de l'efficacité et de la quantité de travail (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019).

2.2 Résultats mitigés

Carrasco-Garrido et al. (2023) expliquent qu'il n'existe pas de consensus dans les études qui traitent du travail hybride et de la performance. D'une part, selon Huamani (2022) la flexibilité permettrait de rendre le travailleur plus comblé tandis que d'autre part, Jimenez-Gomez et al. (2021) estiment que les travailleurs ressentent plus d'isolement, ce qui affecte la productivité.

Les conclusions de l'enquête de Baker (2021) montrent que 54,4 % des participants ont constaté une augmentation de la performance, tandis que 30,1 % ont rapporté qu'elle est restée inchangée et 15,5 % ont noté une diminution. Cette diminution de la performance peut être attribuée à un manque d'interaction sociale et de collaboration. Bentley et al. (2013) soutiennent ces idées et expliquent davantage qu'il est essentiel de prendre en considération les effets négatifs associés au télétravail comme l'isolement social et le stress. Afin d'atténuer ces impacts défavorables, une bonne organisation, un soutien technique et un soutien par les pairs sont nécessaires. Cette approche permettrait de favoriser une amélioration de la productivité et de la satisfaction (Bentley et al., 2013).

Pour finir, Dutcher (2012) souligne que les impacts environnementaux du télétravail peuvent générer des retombées positives sur la productivité des tâches dites créatives et des retombées négatives sur la productivité des tâches dites ennuyeuses. La flexibilité accrue dans le lieu de travail pourrait constituer le facteur déterminant pour accroître la productivité des tâches créatives (Dutcher, 2012).

2.3 Résultats négatifs

Comme l'aborde Taskin (2021), certaines conditions spécifiques du télétravail peuvent avoir des répercussions négatives sur la performance. Plus précisément, les défis liés au développement d'interactions sociales et à la communication peuvent conduire à un sentiment

d'isolement qui peut se traduire par une diminution de l'efficacité (Beauregard et al., 2019 ; Golden et al., 2008 ; Eurofound, 2023b, OCDE, 2020 ; Jimenez-Gomez et al., 2021). Selon l'OCDE (2020), la satisfaction au travail peut également se détériorer, impactant négativement la performance. Ceci s'explique par une plus grande isolation sociale et une conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle plus difficile à maintenir (OCDE, 2020 ; Eurofound, 2023b). De plus, Gilson et al. (2022) observent que l'adoption du travail hybride peut être associée à une réduction de l'activité physique, ce qui pourrait avoir une influence sur la performance des employés. En effet, il est largement admis que la santé et le bien-être jouent un rôle capital sur la productivité au travail (Gilson et al., 2022).

Morikawa (2020) explore la situation d'un institut de recherche japonais qui a adopté le télétravail de manière soudaine pendant le confinement. On constate alors une baisse de la productivité d'environ 40 % en moyenne. Plusieurs éléments concourent à cette situation comme le déficit de préparation, des ressources techniques insuffisantes, une communication limitée et une inadéquation de l'environnement de travail (Morikawa, 2020). Lorsqu'on compare ce cas à celui de Bloom et al. (2015), bien qu'ils se déroulent dans des secteurs d'activités et des pays différents, ils convergent néanmoins vers une conclusion commune : le télétravail peut avoir un impact positif sur la productivité lorsqu'il est mis en œuvre correctement (Cette, 2021).

2.4 Intensité du travail hybride

Dans ce travail, lorsqu'on parle d'intensité du travail hybride on se réfère au nombre de jours où le travail est effectué en dehors des locaux de l'entreprise, que ce soit à domicile ou dans un tiers-lieu. Cette intensité est évoquée dans les travaux d'Eurofound (2023b), notamment lorsque l'aspect temporel est abordé.

Dans l'étude de la relation entre l'intensité du travail hybride et la performance des employés, Taskin (2021) identifie le télétravail caractérisé par une ou deux journées par semaine et par son organisation propice à l'amélioration de la performance. Par exemple, les journées de travail au bureau peuvent être dédiées aux tâches comme les formations ou encore les réunions et les jours de travail à domicile pour les tâches nécessitant de la concentration comme de l'encodage ou de la lecture (Torre, 2022 ; Halford, 2005 ; Taskin, 2021). La deuxième modalité présentée par Taskin (2021) rend les avantages sur la performance plus difficiles à percevoir. Elle se caractérise davantage par une reproduction des journées de travail habituelles que l'on effectue au domicile (Hodder, 2020). Cette deuxième modalité est définie comme le télétravail intensif (Taskin, 2021). Plusieurs auteurs comme Behrens et al. (2021), l'OCDE (2020),

Belanger et al. (2012), Kazekami (2020), Hansez et al. (2021), Duchateau et al. (2021), Leclercq-Vandelannoitte et al. (2023), Choudhury et al. (2022), ou encore Morikawa (2020) arrivent à la même conclusion que Taskin (2021), soulignant qu'une intensité excessive de télétravail peut entraîner une diminution de son efficacité. Selon des recherches récentes, une diminution de la performance allant de 20 % à 30 % est observée dans le cadre du télétravail permanent (Morikawa, 2020 ; Bloom, 2020). En effet, des conséquences défavorables peuvent être observées avec une pratique intensive du télétravail, et plus particulièrement lorsque celui-ci est réalisé au-delà de deux jours et demi par semaine (Belanger et al., 2012 ; Hansez et al., 2021 ; Kazekami, 2020).

Pour soutenir les propos de Taskin (2021), l'OCDE (2020) identifie une « zone idéale » concernant l'intensité du télétravail. Cette zone idéale se caractérise par une intensité moyenne de télétravail. Lorsque cette intensité est dépassée, elle peut avoir un impact négatif sur la performance des employés. Cette idée est résumée de la manière suivante : « l'efficience des travailleurs s'améliore à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais diminue lorsque le télétravail devient 'excessif' » (OCDE, 2020, p.15). Ces propos sont également avancés par Behrens et al. (2021) et Hansez et al. (2021).

Dans cette même idée, Choudhury et al. (2022) ont réalisé une étude distinguant trois formes d'intensité de la pratique du travail hybride : l'hybridité faible, l'hybridité intermédiaire et l'hybridité forte. L'hybridité faible correspond à travailler plus de 15 jours par mois au bureau, l'hybridité intermédiaire se situe entre 9 et 14 jours et l'hybridité forte se traduit par une présence au bureau entre 0 et 8 jours. Les résultats montrent que pour les travailleurs ayant une hybridité intermédiaire, la nouveauté et la qualité du travail produit est meilleure que pour les deux autres catégories. Selon les auteurs, la forme intermédiaire de la pratique permet un équilibre entre la flexibilité et l'isolement. Cela se traduit par une meilleure satisfaction, un meilleur équilibre vie privée vie professionnelle et moins d'isolement en comparaison aux travailleurs pratiquant l'hybridité forte et faible (Choudhury et al., 2022).

3. Rôle du manager

L'objectif de ce troisième point est d'approfondir notre compréhension des enjeux auxquels les gestionnaires sont confrontés lorsqu'on évoque le concept de performance des employés en situation de travail hybride. Avec l'émergence du travail à distance, les méthodes de supervision ont évolué, nécessitant une adaptation importante (Halford, 2005). La littérature sur le sujet identifie les termes de « confiance et d' » autonomie » et de « contrôle » comme centraux dans

une approche managériale à distance (Taskin, 2006). Les conclusions d'une enquête menée par Polycom en 2017 ont révélé que la productivité des travailleurs en télétravail s'est améliorée lorsque le manager accorde une confiance accrue et favorise une plus grande autonomie (Diard & Hachard, 2021). Nous chercherons ainsi à démêler les rôles de ces éléments à travers nos recherches.

3.1 Le contrôle et l'autonomie

De Vaujany et al. (2021) soutiennent que le contrôle et l'autonomie sont deux concepts qu'il n'est pas évident d'associer ensemble et pour qui l'équilibre peut parfois sembler délicat. Selon Taskin (2006) ces deux termes sont liés et l'augmentation de l'un va de pair avec la diminution de l'autre. Les moyens de contrôle traditionnels reposent sur trois unités selon Taskin (2006) : l'unité de lieu, l'unité de temps et l'unité d'action. Cependant, l'arrivée du travail à distance ne permet plus d'utiliser cette règle des trois unités. Dès lors, il devient nécessaire d'utiliser des nouvelles méthodes de supervision (Taskin, 2006)

Le concept d'horaires de travail fondés sur la confiance peut être considéré comme un élément essentiel pour faciliter le télétravail (OCDE, 2020). Cette notion se distingue en passant d'une gestion du temps de travail à une évaluation des employés basée sur des objectifs quantifiables. Cela signifie un passage du contrôle des heures travaillées au contrôle des résultats obtenus (Beckmann & Hegedues, 2011 ; Singe & Croucher, 2003 cités dans Viete & Erdsiek, 2018). En Allemagne, les entreprises qui adoptent des pratiques de travail basées sur la confiance présentent une productivité plus élevée (Beckmann, 2016). Bertier et Cochard (2021) soutiennent cette idée en expliquant aussi que l'évaluation de la performance doit se faire sur les objectifs et non pas sur la tâche.

Un consensus parmi de nombreux auteurs suggère que l'instauration d'un contrôle axé sur les objectifs et les résultats renforce non seulement la confiance, mais favorise également une optimisation de l'efficacité, illustrant ainsi une approche plus constructive. Cette approche met en relief l'idée que la fixation d'objectifs clairs et la mesure des résultats obtenus instaurent un cadre propice à la collaboration et à l'amélioration continue, suscitant ainsi une confiance mutuelle (Dejoux, 2022 ; Kim et al., 2021 ; OCDE, 2020). Les propos de Pontier (2014) confirment ces dires et mettent en avant l'impératif d'adopter des démarches d'évaluation formelles qui impliquent la surveillance des comportements ou des résultats.

Selon Pontier (2014), le terme associé au contrôle est celui d'autonomie et de flexibilité. A ce sujet, Frimousse et Peretti (2021) s'interrogent sur comment concilier l'autonomie des

employés induit par la distance et la nécessité de maintenir ou d'améliorer la performance. Ils répondent à cette question en mettant l'accent sur la confiance et plus précisément en expliquant que la solution réside dans la volonté de reconsidérer le processus décisionnel, de transformer la logique du pouvoir et de réapprendre les bienfaits de la confiance. Il est essentiel de cultiver un environnement de confiance et de préserver le « flow state » des employés. En effet, ceux-ci peuvent ressentir une pression entravant leur concentration en situation de sollicitation excessive à travers des appels vidéos, des messages et des e-mails. Par conséquent, dans un contexte de travail hybride, les managers se voient attribuer de nouvelles missions comme la réduction des perturbations (Frimousse & Peretti, 2021).

3.2 La confiance

La confiance est définie par Karsenty (2016, p.129) de la manière suivante : « un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée, en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts. Les intérêts que l'on confie au travail sont parfois matériels (ex. : confier un outil, un véhicule) mais le plus souvent immatériels (ex. : confier une mission, des responsabilités) ».

En outre, la confiance joue un rôle très important dans la manière dont les tâches sont accomplies, et est étroitement liée à la productivité et à la performance des employés en télétravail (Nyhan, 2000). En se basant sur ces éléments, Ficapal-Cusi et al. (2023) expliquent que la confiance influence positivement les performances des télétravailleurs. En effet, ceux qui estiment que leurs supérieurs leur font confiance et les soutiennent, que travailler à distance n'affecte pas la reconnaissance de leur travail et que leur progression professionnelle n'est pas compromise ressentent une plus grande productivité et maintiennent un engagement élevé envers le télétravail (Ficapal-Cusi et al., 2023). En conclusion de leur étude, Kim et al. (2021) mettent l'accent sur l'implication du manager, considérée comme cruciale pour consolider la connexion entre les modes de télétravail et les performances des employés à distance. Cela implique l'adoption d'une gestion à distance orientée vers les résultats, le soutien pour contrer l'isolement social et la construction d'une relation de confiance avec les collaborateurs (Kim et al., 2021). Grzegorzczuk et al. (2021) corroborent ce qui est dit par Ficapal-Cusi et al. (2023) en expliquant également que la confiance joue un rôle essentiel dans un contexte de travail hybride.

Comme on peut le comprendre pour Ficapal-Cusi et al. (2023), Nyhan (2000) et Grzegorzczuk et al. (2021), la confiance est aussi très présente dans un contexte de travail hybride pour Urreiztieta Terán & Nguyen (2021a). En effet, une diminution de la performance peut résulter

de conditions de télétravail contraignantes ou d'objectifs jugés inatteignables. C'est pourquoi il est nécessaire d'éviter des objectifs trop vagues et de mettre en œuvre la reconnaissance au travers de l'expression des remerciements et d'une mise en valeur du travailleur afin de restaurer la confiance (Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021a).

4. Conclusion – Travail hybride et performance

Ce dernier chapitre nous a plongé au cœur des opinions divergentes concernant l'impact du travail hybride sur la performance. Nous avons identifié les leviers de la performance en situation de travail hybride. Tout d'abord, notre première démarche fut d'explorer cette idée d'intensité du travail où le concept de zone idéale et de relation en forme de U inversé est apparu pertinent (OCDE, 2020 ; Behrens et al., 2021 ; Hansez et al., 2021). Plusieurs auteurs ont soulevé l'idée qu'une pratique intensive du télétravail pouvait entraîner une diminution de son efficacité, préconisant plutôt une fréquence de deux jours par semaine pour en tirer le maximum de bénéfices (Taskin, 2021 ; Belanger et al., 2012 ; Hansez et al., 2021 ; Kazekami, 2020, Choudhury et al., 2022). Une plus grande flexibilité et l'autonomie qui en découle (Cette 2021 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Boell et al., 2013), l'utilisation des TIC (Cette, 2021), une plus grande satisfaction des travailleurs provenant d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, une réduction des temps de trajets et un environnement plus calme (OCDE, 2020 ; Cette, 2021 ; Blanchaert, 2023 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) et l'extension du temps de travail (Hansez et al., 2021) sont les facteurs identifiés comme positifs. Parmi les facteurs impactant négativement la performance on retrouve une intensité excessive du télétravail (Behrens et al., 2021 ; OCDE, 2020 ; Belanger et al., 2012 ; Kazekami, 2020 ; Hansez et al., 2021 ; Duchateau et al., 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023 ; Taskin, 2021 ; Morikawa, 2020 ; Bloom et al., 2020), le manque d'interactions sociales, une communication plus difficile, un isolement des travailleurs (Beauregard et al., 2019 ; Golden et al., 2008 ; Eurofound, 2023b, OCDE, 2020 ; Jimenez-Gomez et al., 2021 ; Baker, 2021) et une réduction de l'activité physique (Gilson et al., 2022). Concernant les TIC, celles-ci peuvent être perçues à la fois comme un facteur positif et négatif. En effet, selon Cette (2021) les TIC sont positives pour la performance afin de faciliter la diffusion des informations à distance. Néanmoins, selon Belanger et al. (2012), les technologies peuvent également être une source de difficultés dans leur utilisation pour le travailleur.

Pour finir ce chapitre, nous avons décidé de nous intéresser aux différents enjeux auxquels les managers doivent faire face en situation de travail hybride afin d'améliorer la performance des employés. En parcourant la littérature scientifique, trois termes sont ressortis de manière

récurrente : le contrôle, l'autonomie et la confiance (de Vaujany et al., 2021 ; Taskin, 2006 ; Pontier, 2014 ; Frimousse & Peretti, 2021 ; Nyhan, 2000 ; Ficapal-Cusi et al., 2023 ; Grzegorzczuk et al., 2021 ; Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021a). On comprend très vite que ces trois termes sont liés et que par conséquent en situation de travail à distance le contrôle ne peut plus se faire de la même manière que précédemment (Taskin, 2006). C'est pourquoi il est intéressant de passer aux contrôles des résultats obtenus sur base d'objectifs quantifiables, ce qui permet le renforcement de la confiance (Dejoux, 2022 ; Kim et al., 2021 ; OCDE, 2020 ; Pontier, 2014).

Partie 2. Méthodologie

Nous avons décidé de nous baser sur l'ouvrage de Marquet et al. (2022), intitulé « Manuel de recherche en sciences sociales » afin d'établir notre méthodologie. Les auteurs exposent les différentes étapes de la démarche scientifique en sciences sociales, alignées sur une approche déductive de la méthodologie. Une élaboration théorique préalable précède alors les observations sur le terrain ou la collecte de données, se distinguant ainsi de l'approche inductive (Marquet et al., 2022).

1. Question de départ

Initialement, notre question de départ était axée sur une exploration visant à appréhender l'impact du télétravail de manière général mais également les effets sur le niveau de performance et de productivité des travailleurs. Ce choix découlait directement de l'évolution significative du paysage professionnel, marquée par l'essor du télétravail depuis l'émergence de la crise sanitaire liée au COVID-19.

Au travers de nos différentes recherches, nous avons remarqué l'utilisation d'un terme plus récent, et parfois utilisé comme synonyme du télétravail, celui de « travail hybride ». Nous avons alors décidé de nous intéresser à celui-ci et de comprendre quelles étaient ses spécificités. Comme mentionné dans la revue de la littérature, ce terme désigne la combinaison de différents lieux de travail (télétravail à domicile, la présence physique au bureau et travail dans des tiers-lieux) (voir notamment Halford, 2005 et Jullien & Taskin, 2022). Dans ce contexte, nous nous sommes rendu compte qu'il devenait plus intéressant d'analyser l'évolution de la performance et de la productivité dans des situations où le télétravail est combiné au travail sur site ou dans d'autres lieux.

De plus, en ce qui concerne la productivité et la performance, nous avons pris conscience que ces deux termes étaient parfois utilisés pour énoncer une même idée. Pour cette raison, le deuxième chapitre nous a permis de mieux comprendre ces concepts, de les définir et d'en faire la distinction. En outre, dans le cadre de notre mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur le terme de « performance » en faisant référence à la définition de Motowidlo (2003).

Par conséquent, notre question a pu se préciser :

Quel est l'impact du travail hybride sur la performance des employés ?

2. Exploration

Nous avons choisi la thématique du travail hybride pour notre question de recherche en raison de sa diffusion considérable dans le paysage professionnel, accentuée particulièrement après la crise du COVID-19 que nous avons traversée. La lecture d'articles scientifiques a révélé toute la complexité liée aux mesures de la performance, et a également pointé le rôle crucial du manager et sa capacité à superviser efficacement les employés travaillant à distance ou encore les différents leviers pouvant influencer la performance des employés en situation de travail hybride.

Nous sommes parties de notre question initiale, veillant à diversifier nos sources en sollicitant des auteurs aux approches variées. L'un des articles qui nous a permis de débiter nos recherches était celui de Halford (2005). Par ailleurs, comme précédemment exposé, nous avons adopté une approche inclusive pour élargir notre étude en identifiant différentes formes de travail à distance, mettant en lumière leurs distinctions et similitudes avec le travail hybride. Nous avons également eu recours à des terminologies et des mots-clés larges afin de garantir la collecte de données la plus pertinente possible, particulièrement en tenant compte de la proximité sémantique entre des termes tels que « travail hybride » et « télétravail », ainsi qu'entre « performance » et « productivité ».

3. Construction du modèle d'analyse

Après avoir clarifié les différents concepts, nous avons pu formuler les sous-questions suivantes afin de guider notre étude :

- Comment le degré d'intensité du travail hybride influence-t-il la performance des employés ?
- Quels sont les facteurs influençant la performance des employés en situation de travail hybride ?
- En quoi le style de management peut aider à favoriser la performance des employés ?

Ces sous-questions aident à baliser la recherche empirique en abordant différentes thématiques liées au levier de la performance, au degré d'hybridation et au style de management.

4. Observation à l'aide d'entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour une approche qualitative. Celle-ci correspond à « l'analyse de matériau généralement non structuré (texte, discours) sur un faible nombre d'individus (en général inférieur à 100). Elle est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée » (Coron, 2020, p.12). C'est précisément en raison de ces

caractéristiques que nous considérons cette méthode comme la plus appropriée pour répondre à notre question. L'avantage d'une collecte de données qualitatives réside dans l'abondance des informations recueillies, favorisant ainsi une compréhension approfondie du problème étudié. Un autre atout de cette méthode se trouve dans son approche axée sur l'étude des individus dans leur environnement naturel, évitant ainsi les situations expérimentales (Kohn & Christiaens, 2014).

Nous avons eu recours à l'entretien semi-directif pour collecter nos données, aussi appelé entretien centré (Combessie, 2007). Il s'agit d'une entrevue qui n'est pas complètement ouverte ni entièrement guidée par des questions précises. Avec cette méthode, le chercheur dispose d'un guide d'entretien dans lequel on peut retrouver des questions relativement ouvertes. Il ne faut pas nécessairement en suivre l'ordre ou la formulation (Marquet et al., 2022). Ce type d'entretien se révèle adéquat lorsqu'on aspire à approfondir un domaine particulier, à explorer des hypothèses sans les figer de manière définitive tout en encourageant la personne interviewée à s'exprimer de manière libre dans les limites définies par l'enquêteur (Sauvayre, 2021). Afin de recueillir un maximum d'informations tout en créant un environnement propice à la détente pour la personne interviewée, nous avons structuré nos entretiens de manière à les rendre plus semblables à des conversations qu'à des interrogatoires. L'objectif est de favoriser un échange ouvert et confortable pour garantir une expérience positive et enrichissante.

Un guide d'entretien a été élaboré et permet de structurer les échanges avec les intervenants (voir Annexe 1 – guide d'entretien pour les employés ; Annexe 2 – guide d'entretien dédié aux managers). Le guide d'entretien aborde les aspects suivants : présentation de la personne interrogée, la pratique du travail hybride, les méthodes d'évaluation de la performance, les facteurs influençant la performance en situation de travail hybride, l'impact ressenti sur la performance au travail et les pistes d'amélioration.

Nous avons réalisé vingt et un entretiens semi-directifs avec des personnes pratiquant le travail hybride et qui travaillent dans des entreprises de taille et de secteur différent (voir tableau ci-dessous). Parmi ces entretiens, 4 entretiens ont été réalisés auprès de managers. En effet, il nous paraissait intéressant de comprendre de quelle manière les managers envisagent et mesurent la performance de leurs employés dans un contexte de travail hybride.

Prénom	Age	Date de l'entretien	Taille de l'entreprise	Fonction	Durée de l'entretien
Coline	25 ans	06/04/2024	< 11	Collaboratrice notariale	46'

Denis	59 ans	03/04/2024	< 11	Dirigeant d'entreprise	40'
Nathalie	51 ans	04/04/2024	< 11	Dirigeant d'entreprise	42'
Valentine	24 ans	06/04/2024	< 11	Assistante comptable	38'
Lisa	25 ans	14/04/2024	< 11	Assistante	34'
Astrid	51 ans	23/04/2024	< 11	Assistante de direction – Assistante comptable	50'
Julie	35 ans	21/04/2024	< 11	Chargée de projet dans une ASBL	25'
Sabine	58 ans	02/04/2024	11-50	Commerciale interne	58'
Souna	43 ans	03/04/2024	11-50	Sales Process Lead	40'
Patrick	60 ans	02/04/2024	11-50	Customer Service Manager	47'
Jérémy	26 ans	06/04/2024	11-50	Conseiller commercial	39'
Sophie	43 ans	09/04/2024	11-50	Collaboratrice achat	45'
Arnaud	55 ans	09/04/2024	11-50	General Manager	30'
Léna	24 ans	09/04/2024	11-50	Marketing Executive	43'
Catherine	44 ans	10/04/2024	> 50	Desk Officer	35'
Benjamin	53 ans	20/04/2024	> 50	Senior Director	30'
Adeline	30 ans	28/04/2024	> 50	Collaboratrice RH	33'
Patrick bis	53 ans	16/04/2024	> 50	Ingénieur informaticien	42'
Élise	23 ans	11/04/2024	> 50	Junior dans le département développement durable	54'
Sonia	48 ans	19/04/2024	> 50	Responsable Learning et développement	43'
Alexis	35 ans	21/05/2024	> 50	Consultant	39'

Tableau récapitulatif des entretiens

5. Analyse des données

Les entretiens réalisés ont été analysés à l'aide d'une analyse thématique. L'analyse thématique renvoie à « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche » (Paillé & Mucchielli 2012, p.232). L'analyse thématique permet ainsi une description des données avant d'envisager une compréhension approfondie et une production de sens à partir de nouveaux thèmes émergents. L'arbre thématique est présenté en annexe 3.

Un tableau récapitulatif reprenant l'analyse thématique des entretiens est disponible en annexe (voir Annexes 4 et 5). Le tableau reprend pour chaque thèmes les différents verbatims qui s'y réfèrent.

Partie 3. Analyse des données récoltées et conclusion

Le travail hybride

1. Enjeux du travail hybride

1.1 Flexibilité des horaires et organisation du temps de travail

A travers nos entretiens, l'un des avantages qui ressort de la pratique du travail hybride est la flexibilité au niveau des horaires et la possibilité d'organiser son temps de travail selon ses besoins. Plusieurs de nos répondants mentionnent le fait de pouvoir se lever plus tard, de pouvoir faire des activités qu'ils ne pourraient pas faire s'ils passaient la journée au bureau. Valentine met en avant la possibilité de pouvoir pratiquer du sport quand elle travaille de la maison car elle a plus de temps pour elle sur sa journée. De plus, certains mentionnent le fait de pouvoir organiser leur journée de travail comme ils le souhaitent ce qui n'est pas possible quand ils travaillent du bureau. Souna mentionne la rigidité des horaires au bureau, elle doit commencer à une certaine heure, manger à une heure fixe et terminer à la même heure que les autres. C'est un rythme qui peut ne pas lui convenir. Sonia est du même avis, elle a du mal à travailler le matin mais elle travaille jusqu'à 20 heures quand elle travaille de chez elle, ce qu'elle ne peut pas faire quand elle est au bureau. L'un de nos managers mentionne le fait de travailler selon son propre modèle horaire comme un avantage du travail hybride. La flexibilité mise en avant par nos répondants correspond à la définition donnée par Carrasco-Garrido et al. (2023, p.1). En effet, Carrasco-Garrido et al. (2023) met en avant le fait que le travail hybride offre une flexibilité en termes de lieux et d'horaires. De plus, cela corrobore Vayre (2019) qui mentionne la flexibilité des horaires comme étant l'une des caractéristiques du télétravail. Dans ce cas, notre analyse corrobore ce qui est développé par la littérature.

(...) Et aussi la flexibilité me permet de mieux organiser mes journées et me donne plus de temps pour faire du sport ou autre j'ai vraiment l'impression de profiter de mes journées malgré le fait que je travaille. (Valentine)

Je suis plus libre aussi dans mon planning. Du genre au bureau c'est de 8h à 12h et de 13h à 17h, et tout le monde prend son temps de midi au même moment on est un peu forcé de le prendre à ce moment-là aussi du coup. Donc un gros avantage pour moi c'est la flexibilité que le travail hybride m'offre. (Souna)

Je rajouterais la flexibilité, comme je te disais avec ma kiné j'ai pu m'organiser et accepter des rendez-vous médicaux et donc j'ai fixé maintenant trois jours semaine et ça me permet d'aller mieux au plus vite. (Sophie)

1.2 Conciliation vie privée et vie professionnelle

Le second point mis en avant par nos répondants au sujet du travail hybride est le fait que le celui-ci a un impact sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Alexis met en

avant le fait que la pratique du travail hybride lui permet d'avoir une meilleure gestion de l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Un des managers, Benjamin, trouve aussi que le travail hybride amène un meilleur équilibre entre la vie privée et publique. Cependant, la pratique de travail hybride telle que le télétravail peut empiéter sur la vie privée de certains de nos répondants. En effet, ils ne prennent pas de pause à midi, ils mangent devant leur ordinateur, c'est le cas de Sabine et Julie. Tout comme nos répondants, la littérature fait le même constat au sujet de l'impact du travail hybride sur l'équilibre vie privée et vie professionnelle, celui-ci est mitigé. D'une part, Vanderstukken et al. (2022), Frimousse et Peretti (2022) et Cros et al. (2023) considèrent que la conciliation vie privée vie professionnelle peut-être une source de motivation pour les employés pratiquant le travail hybride. Ceci rejoint le témoignage d'Alexis. D'autre part, certains auteurs considèrent cet équilibre comme un défi dans la pratique du travail hybride. Reboul et al. (2023) mettent en évidence le fait que la sphère privée et la sphère professionnelle peuvent se confondre, comme nous le témoigne Bertrand.

Cette proximité avec la vie privée qui est moindre. Si quelqu'un sonne à ma porte je vais aller lui ouvrir et pas le laisser dehors. (Souna)

En plus je dirais aussi que quand on travaille de la maison la barrière entre vie privée et vie professionnelle est parfois plus difficile à mettre. (Bertrand)

1.3 Lieux de travail

	Maison	Tiers-lieu	Bureau
Coline	X		X
Valentine	X		X
Lisa	X		
Astrid	X	X	X
Julie	X	X	
Sabine	X		X
Souna	X		X
Patrick	X		X
Jérémy	X		X
Sophie	X		X
Léna	X		
Catherine	X	X	X
Adeline	X		X
Bertrand	X		X
Élise	X		X

Sonia	X		X
Alexis	X	X	

Combinaison des lieux de travail des répondants

Lors de nos divers entretiens, l'environnement de travail a été mentionné plusieurs fois comme étant une variable importante du travail à distance. La majorité de nos répondants pratiquent le travail hybride en combinant le domicile et le bureau mais certains comme Astrid, Catherine, Julie ou Alexis le combinent également avec des tiers-lieux comme les transports en commun ou le bureau des clients.

Mon emploi du temps est réparti entre le travail à domicile, dans le train pendant mes déplacements, et dans les bureaux de nos clients. Typiquement, je passe deux jours à domicile et trois jours dans les locaux des clients. Je travaille également dans le train et à la gare lorsque je vais dans les bureaux des clients. (Alexis)

Pour les répondants qui pratiquent le travail hybride au domicile, l'environnement peut-être un avantage comme un désavantage. Le fait de travailler de chez soi permet de travailler dans un endroit calme car le bureau peut s'avérer être un environnement bruyant. C'est le constat que font Souna et Bertrand. Ensuite, le fait de travailler de chez soi, selon nos répondants, permet une meilleure concentration. Valentine est dérangée par les clients quand elle est au bureau. De son côté, Patrick exprime le fait qu'il peut travailler sur des tâches qui demandent davantage de concentration quand il est chez lui car il a peu de distractions. Nathalie, l'une des managers interrogées, trouve que le fait de travailler dans son environnement est positif car théoriquement c'est un endroit où on s'y sent bien. Cependant, l'environnement peut aussi devenir un point négatif en condition de télétravail. Lisa mentionne le fait que quand on travaille à la maison, il peut y avoir plus de tentations à s'arrêter qu'au bureau car il n'y a pas de surveillance. Valentine partage cet avis, elle est tentée de prendre plus de pauses que si elle était au bureau. L'un des autres désavantages mentionnés est de ne pas disposer du bon environnement pour travailler. Valentine travaille dans le désordre, Elise et Sabine travaillent toutes les deux dans leur chambre. Cet avis est partagé par Léna qui n'est pas dans ce cas de figure mais qui reconnaît que si elle travaillait dans un environnement moins propice alors cela pourrait devenir un inconvénient.

En plus je dirais que j'ai beaucoup moins de distractions à la maison, j'ai mon bureau donc je suis pas distrait du tout. Ça me permet de faire des tâches qui me demandent plus de concentration. (Patrick)

Et le fait d'être dans son environnement comme je disais peut être un avantage et un inconvénient. Car par exemple, tu te sens un peu trop comme chez toi et ton esprit s'éloigne de la tâche à effectuer. (Lisa)

2. Intensité du travail hybride

Nos répondants pratiquent le travail hybride à des niveaux d'intensité différents. Afin de rendre l'analyse plus claire, nous avons divisé notre échantillon en trois intensités de travail hybride ; le degré d'intensité faible qui correspond à un ou deux jours de travail hors du bureau, le degré d'hybridité intermédiaire qui correspond à trois ou quatre jours par semaine et le degré d'hybridité élevé qui correspond à cinq jours de travail à l'extérieur du bureau. La majorité des participants pratiquent le travail à distance un à deux jours par semaine. Quatre de nos répondants le pratiquent trois à quatre jours par semaine. Et seulement trois de nos répondants travaillent à distance toute la semaine.

	Degré d'hybridité faible 1-2 jours	Degré d'hybridité intermédiaire 3-4 jours	Degré d'hybridité élevé 5 jours
Coline	X		
Valentine	X		
Lisa			X
Astrid	X		
Julie			X
Sabine		X	
Souna	X		
Patrick	X		
Jérémy	X		
Sophie		X	
Léna	X		
Catherine		X	
Adeline	X		
Bertrand	X		
Élise		X	
Sonia	X		
Alexis			X

Intensité du travail hybride des répondants

Nos répondants ont des organisations du travail hybride différentes en fonction de l'entreprise où ils travaillent. Pour commencer, plusieurs de nos répondants comme Léna, Patrick, Coline, Jérémy ou encore Sophie ont des jours attitrés pour pratiquer le travail hybride. Dans le cas de

Léna, elle est en télétravail tous les jeudis et vendredis. Patrick travaille de chez lui le mercredi tout comme Coline et Jérémy. Sophie n'a pas mentionné quels jours elle travaillait hors du bureau mais ce sont trois jours par semaine fixes qui sont déterminés à l'avance. Ces différentes pratiques font écho au modèle de travail hybride fixe développé par Vidhyaa et Ravichandran (2022). Ce modèle a pour principe de définir les jours et les horaires durant lesquels le travail hybride peut être utilisé (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

(...) Donc je fais trois jours sur place et un à la maison. En ce qui me concerne, c'est toujours le même jour, c'est le mercredi. (Coline)

Ensuite, certains de nos répondants n'ont pas la chance de pouvoir se rendre au bureau même s'ils le souhaitaient. Lisa travaille exclusivement de chez elle, elle ne se rend jamais au travail. De son côté, Julie travaille de chez elle trois à quatre jours semaine et le reste de la semaine, elle est en déplacement. Elle n'a pas l'opportunité de se rendre au bureau car l'ASBL dans laquelle elle travaille n'en dispose pas. Ce schéma peut s'apparenter au modèle d'organisation nomade qui est défini par Arreola & Daems (2021). Ce modèle a pour principe que l'entreprise n'investit plus dans les installations mais exclusivement dans le travail à domicile (Arreola & Daems, 2021).

Je pratique le télétravail 3 à 4 jours semaine car notre ASBL n'a pas de bureau, les jours où je ne suis pas en télétravail je suis en déplacement. (Julie)

Nous pouvons aussi mentionner le cas d'Élise qui pratique une autre forme de travail hybride. Elle n'a pas le choix que de se rendre une fois par semaine au bureau, le reste du temps elle travaille de chez elle. L'entreprise n'a pas la possibilité d'accueillir tous les employés en même temps. De ce fait, elle ne peut pas choisir l'intensité du travail hybride qu'elle pratique, ce nombre de jours lui est imposé. Cette pratique de travail hybride se rapproche du modèle de travail hybride orienté à distance. Ce modèle consiste à travailler la majeure partie du temps à distance, mais le travailleur se rend de façon ponctuelle au bureau (Vidhyaa & Ravichandran, 2022)

Du coup, pour la branche belge, c'est quatre jours semaine. Les bureaux sont à Dieghem et ils ne peuvent pas accueillir tous les travailleurs en même temps. Chaque département à un jour assigné et va un jour au bureau et le reste de la semaine on est chez nous. (Élise)

La performance

Lors de nos entretiens, nous avons interrogé nos répondants sur les méthodes utilisées par leur entreprise pour évaluer leur performance. Nous avons abordé deux principaux axes de questionnement. Le premier axe porte sur l'existence d'évaluations formelles et sur la nature de

ces évaluations, en particulier si elles reposent sur des critères quantifiables. Le second axe s'intéresse au contrôle potentiel exercé par les managers.

1. Évaluations et contrôle

1.1 Périodicité

De nombreux répondants ont mentionné qu'ils étaient soumis à des évaluations dans leur entreprise, bien que la fréquence de ces évaluations varie d'un répondant à l'autre. Jérémy et Catherine ont indiqué qu'ils étaient évalués une fois par an. Jérémy subit une évaluation intensive annuelle, complétée par des évaluations mensuelles sous forme de réunions. Alexis, quant à lui, est évalué trimestriellement. Bertrand n'a pas précisé la fréquence de ses évaluations, mais il a mentionné qu'il était évalué à plusieurs reprises au cours de l'année. De même, Souna a signalé avoir eu une évaluation sous forme de discussion cette année, sans préciser la fréquence. Enfin, Sabine a récemment eu sa première évaluation après trente-cinq ans dans l'entreprise.

J'ai des évaluations mensuelles et j'ai une grosse évaluation annuelle. Elle m'envoie un tableau Excel avec pleins de points par thème sur lesquelles je dois me noter et elle me note aussi et puis on en discute pendant une réunion. (...) (Jérémy)

Du point de vue des managers, leurs témoignages reflètent ceux des employés interrogés. Deux des managers, Nathalie et Denis, mettent en place des évaluations pratiques des connaissances des employés. Nathalie organise ces évaluations une fois par an, tandis que Denis les pratique tous les six mois. Nathalie corrobore les écrits de Diard et al. (2020) au sujet des entretiens annuels. Ceux-ci se déroulent une fois par an et ont pour but de passer en revue les objectifs réalisés durant l'année écoulée afin de prendre connaissance de l'évolution des employés (Diard et al., 2020).

Chaque année, il y a une évaluation qui est faite pour chacun en fonction du travail réalisé et en fonction de la difficulté des dossiers. Afin de vérifier l'évolution de chacun. (Nathalie)

Cependant, plusieurs de nos répondants ont indiqué qu'ils ne faisaient l'objet d'aucune évaluation formelle. Par exemple, Julie a précisé qu'elle n'était soumise à aucune évaluation de sa performance. Valentine a également mentionné l'absence de tout processus d'évaluation. De même, Lisa ne pense pas être évaluée par son manager. Un point commun entre ces trois répondantes est qu'elles travaillent toutes dans de petites structures, ce qui peut expliquer l'absence d'évaluations formelles.

Il n'y a aucune forme d'évaluation des performances. On a des délais à respecter donc c'est comme ça qu'on peut voir si on est performant. Sinon il y a aucune forme d'évaluation des performances. (Julie)

1.2 Qu'est ce qui est évalué ?

En ce qui concerne les évaluations, nos répondants ne font pas l'objet d'une évaluation basée sur les mêmes critères. Les critères d'évaluation peuvent être regroupés en deux catégories : la première repose sur des critères subjectifs, tandis que la seconde se base sur des critères quantifiables.

Plusieurs de nos répondants sont évalués sur base de critères subjectifs. C'est le cas de Jérémie dont le processus d'évaluation implique une auto-évaluation de sa part, suivie d'une évaluation par sa manager, et d'une discussion conjointe pour harmoniser leurs perspectives. Bertrand, quant à lui, est évalué plusieurs fois par an à travers des discussions qui passent en revue ses réalisations et établissent les objectifs à venir. Catherine a une évaluation annuelle, basée sur un rapport qu'elle rédige chaque année. Certaines évaluations prennent en compte les valeurs de l'entreprise, comme c'est le cas pour Adeline. Son évaluation, qui a lieu une fois par an, s'articule autour de ces valeurs.

En ce qui concerne les évaluations basées sur des critères quantifiables, plusieurs de nos répondants indiquent qu'ils peuvent être évalués en fonction de paramètres quantifiables liés à leur fonction. Bien que Lisa ne soit pas consciente d'un contrôle direct, elle reconnaît que sa performance pourrait être mesurée sur base du nombre d'appels passés et de fichiers mis à jour. Valentine mentionne que son manager pourrait évaluer sa performance selon le nombre de documents encodés chaque jour. Souna note que sa performance pourrait être évaluée par le nombre de commandes enregistrées sur le *webshop*. Tout comme Lisa, ni Valentine, ni Souna ne sont certaines que ces données soient effectivement utilisées pour les évaluer. Pour Sabine, son manager lui a déjà fourni des chiffres sur le nombre de commandes encodées, afin qu'elle puisse comparer ses performances avec celles de ses collègues.

On pourrait voir le nombre de commande enregistrée par le webshop depuis que je suis en charge de ce pôle. Mais je ne pense pas que ça soit réellement vérifié. (Souna)

Là l'évaluation on a pas donné de chiffres mais je sais qu'ils y ont accès et que si quelque chose n'allait pas ils me l'auraient dit. Mais c'est déjà arrivé qu'on me donne des chiffres d'encodage de commandes et d'offres pendant une discussion, pour me situer par rapport à mes collègues. (Sabine)

Enfin, Alexis est le seul qui nous a expliqué que son évaluation de la performance repose sur des indicateurs clés de performance (KPI). Un autre manager interrogé utilise également des KPI pour mesurer divers aspects, tels que la productivité des ventes internes.

Mon manager mesure ma performance à travers des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques aux projets sur lesquels je travaille (...) (Alexis)

Les témoignages concernant les évaluations sont cohérents avec les écrits de Gilbert et Yalenios (2017). En effet, ces auteurs définissent l'évaluation de la performance individuelle comme étant « une pratique de GRH dans laquelle un membre de l'entreprise, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites des individus – salariés ou candidats à l'embauche – ou sur leurs résultats » (Gilbert & Yalenios, 2017, p.16). Nos répondants, qui ont décrit les évaluations dans leur entreprise, sont évalués sur base de leur ressenti à travers de discussions mais aussi sur base de résultats quantifiables. De plus, les évaluations sous forme de discussion peuvent se rapporter au concept d'appréciation développé par Gilbert et Yalenios (2017). En effet, l'entretien d'appréciation prend la forme d'une discussion entre l'employé et son manager (Gilbert et Yalenios, 2017).

2. Contrôle exercé par le manager

Parmi les entretiens menés, nombreux sont les répondants qui nous ont parlé du contrôle potentiel exercé par les managers lorsque les employés travaillent à distance.

Tout d'abord, plusieurs de nos répondants nous font mention de réunions avec leur manager afin de discuter de l'état d'avancement des tâches. Catherine, par exemple, nous a expliqué qu'elle avait des réunions hebdomadaires avec sa manager afin de discuter de l'avancement de ses dossiers. Léna a également une réunion chaque vendredi avec sa manager afin de passer en revue ce qui a été fait durant la semaine et préparer ce qu'il y a à faire pour la semaine suivante. Élise, quant à elle, a des contacts tous les matins avec sa manager. Ces réunions ont pour objectif de mettre en place la « to do list » de la journée afin que la manager puisse voir l'état d'avancement de son travail.

Et chaque vendredi, on passe en revue chaque fois qu'on a fait quelque chose. Et puis on prépare celui de la semaine suivante. Donc elle sait ce que je suis censée faire la semaine suivante et elle a accès à ce truc-là. (Léna)

En outre, d'autres répondants, nous ont expliqué que leur manager pouvait contrôler la performance à travers le respect des délais. C'est le cas d'Alexis, dont la performance est évaluée à travers différents éléments objectifs tels que le respect des échéances de projet. Sonia nous explique que le contrôle qui peut être exercé, c'est le fait qu'elle respecte les délais. Si ce n'est pas le cas, cela pourrait alerter son manager. Julie a également mentionné les délais comme indicateur de contrôle de la performance.

Je travaille sur des projets avec des délais donc quelque part le contrôle c'est plus ça. Si je n'arrive pas à mes délais, ça pourrait être une alerte. Mais sinon il n'y a pas de contrôle particulier à ma connaissance. (Sonia)

Le contrôle est aussi basé sur d'autres éléments quantifiables mise en place par l'entreprise. Plusieurs de nos répondants indiquent qu'il est possible de mesurer la performance à domicile selon divers paramètres, mais ceux-ci ignorent si ces mesures sont effectivement mises en application. Par exemple, les entreprises peuvent surveiller le temps d'écran de leurs employés. Patrick évoque le temps d'ouverture d'écran, bien qu'il ne soit pas certain que ces données soient utilisées. Sophie mentionne le temps de connexion, et, comme Patrick, elle ne sait pas si ces informations sont exploitées par l'entreprise. Astrid ajoute que son patron pourrait potentiellement voir qui est connecté lorsqu'elle travaille de chez elle. Ces observations soulignent une certaine incertitude quant à l'utilisation réelle de ces données pour évaluer la performance des employés.

(...) ou même encore sur le temps d'ouverture de l'écran mais on a pas vraiment de discussion par rapport à ça. (Patrick)

Le travail hybride et la performance

1. Leviers de la performance

Pour arriver à évaluer l'impact du travail hybride sur la performance, nous avons décidé de diviser notre analyse en fonction du degré d'hybridité de nos répondants (degré d'hybridité faible – 1 à 2 jours par semaine ; degré d'hybridité intermédiaire – 3 à 4 jours par semaine ; degré d'hybridité élevé – 5 jours par semaine). Cela va nous permettre de comprendre de quelle manière les leviers de la performance comme la flexibilité ou l'environnement de travail influencent la performance en fonction de l'intensité de la pratique.

1.1. Organisation du temps de travail et conciliation vie privée et vie professionnelle

L'une des thématique les plus souvent revenues lors de nos entretiens est la flexibilité qu'offre le travail hybride, comme évoqué par Huamani (2022). Cette flexibilité permet une meilleure organisation du temps de travail et un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle (OCDE, 2020 ; Cette, 2021 ; Golden et al., 2008 ; Tremblay & Génin, 2007).

1.1.1 Degré d'hybridité faible

Tout d'abord, plusieurs de nos répondants tels que Souna, Patrick et Valentine nous ont témoigné ressentir un effet bénéfique sur leur bien-être en général lors d'une pratique de 1 à 2 jours de travail à distance par semaine. Ils constatent un impact positif sur leur performance, directement lié à une augmentation de leur satisfaction. Cette observation est soutenue dans la littérature par l'OCDE (2020) qui explique qu'une augmentation de la satisfaction des travailleurs améliore leurs performances. De plus, Gilson et al. (2022) soulignent que le sentiment de bien-être a également un impact positif sur la performance.

Oui ma satisfaction au travail s'est améliorée en général. Je me sens bien, je me sens mieux que si je n'en faisais pas en tout cas. Donc ça me rends plus performante. (Souna)

Oui mon niveau de bien-être s'est amélioré et ça influence positivement ma performance parce que déjà t'as moins de fatigue avec le trajet. En plus, ça coupe vraiment ma semaine et donc ça me fait du bien. Je me lève à 7h au lieu de 6h donc je vois la différence. (Patrick)

Ce sentiment de bien-être et de satisfaction provient de plusieurs choses. Tout d'abord, une réduction des temps de trajet permettant une réduction de la fatigue comme décrit par Hansez et al. (2021), Cette (2021) et l'OCDE (2020).

Ensuite, le fait d'économiser les trajets, pouvoir dormir plus longtemps et pouvoir faire d'autre chose que travailler sur la journée a un impact positif sur ma performance. (Valentine)

Donc c'est vrai qu'il y a une dose de fatigue en plus que je n'ai pas quand je fais du télétravail. (Sonia)

De plus, nos répondants mettent en avant la possibilité d'organiser leurs horaires selon leurs préférences, ce qui leur permet une meilleure gestion du temps (Tremblay & Génin, 2007 ; Golden et al., 2009 ; Blanchaert, 2023). Par exemple, certains préfèrent commencer plus tôt et finir plus tôt car ils travaillent mieux le matin. Cette flexibilité a un impact positif sur leur performance.

Le fait de pouvoir organiser mon travail et d'adapter mes horaires à la maison en fonction de mes besoins ça contribue à ma productivité et aussi à mon bien-être en général (...). (Bertrand)

À la maison je peux adapter mon temps de travail, je suis quelqu'un qui peut travailler jusqu'à 19h/20h mais j'ai du mal à démarrer le matin. C'est vrai que quand je suis chez moi, je vais moins travailler le matin mais je vais travailler plus tard ce qu'on ne fait pas au bureau. Je me lève plus tard donc je suis plus reposée. (...) Travailler plus tard peut aussi jouer la performance et l'efficacité. (Sonia)

La réduction du temps passé sur la route et la possibilité d'organiser sa journée de manière plus flexible ont un impact positif sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de nos répondants. Cela leur permet d'être plus performants.

En plus on peut mieux concilier notre vie professionnelle et personnelle en assurant notre productivité malgré tout. (Bertrand)

Tu peux aussi faire tes tâches ménagère, vider la lessive donc tu te sens productif que ce soit professionnellement ou dans les tâches ménagères. (Astrid)

1.1.2 Degré d'hybridité intermédiaire

Comme mentionné précédemment, cette idée d'organiser son horaire et d'avoir une plus grande flexibilité est un point crucial pour nos répondants. Ils peuvent modifier leurs horaires en fonction de leurs préférences ou de leurs obligations, ce qui influence positivement leur performance. Cela est confirmé par Sabine lors de nos entretiens et par Blanchaert (2023), Golden et al. (2008), ainsi que Tremblay et Génin (2007) dans la littérature.

En plus la possibilité d'organiser sa journée comme on le veut c'est très pratique et ça permet d'être plus performant pour moi. Par exemple si je préfère commencer plus tôt, je peux terminer plus tôt. Pareil pour mon temps de midi je peux le décaler un peu, qu'au bureau non, au bureau tout le monde s'arrête à 12h jusque 13h et c'est comme ça. Quand je suis chez moi j'ai plus de flexibilité dans mon horaire et ça me convient mieux, je travaille mieux de mon point de vue. (Sabine)

Comme l'expliquent Hansez et al. (2021), la réduction des trajets, évoquée lors de nos entretiens, permet de gagner du temps. Cela se traduit par une diminution de la fatigue et la possibilité de réinvestir ce temps économisé dans leur travail.

Le fait de travailler de la maison c'est un gain de temps important, ça me permet aussi de dormir un peu plus longtemps donc je suis moins fatiguée et au final je travaille mieux. (Catherine)

Néanmoins, pour les personnes avec un degré d'hybridité intermédiaire, la frontière avec la vie privée est moins facile à maintenir, ce qui corrobore les idées présentées par l'OCDE (2020) et Eurofound (2023b). Sophie et Catherine mentionnent qu'elles tendent à prolonger leur temps de travail. Ce facteur est soutenu dans la littérature par Hansez et al. (2021). Bien que ce ne soit pas une exigence de leurs managers, elles se sentent « obligées » d'en faire plus, de terminer plus tard ou de commencer plus tôt.

En plus je rajouterais aussi que j'ai tendance à travailler plus longtemps et plus quand je suis chez moi, car j'ai toujours envie de prouver aux gens, c'est un peu négatif car ça empiète sur ma vie personnelle. (Sophie)

Je dirais qu'en situation d'urgence au travail ou quand il y a des pics avec du travail plus urgent, je vais travailler en dehors de mes horaires habituels de travail car il est difficile pour moi de déconnecter en ayant l'ordinateur à la maison. Donc malgré tout dans ce genre de situation je dirais que le travail empiète sur ma vie privée. (Catherine)

Par exemple, Sabine nous explique avoir un moins bon équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle et un niveau de satisfaction réduit suite à son extension du temps de travail lorsqu'elle travaille à distance. Cependant, cela n'impacte pas négativement sa performance, au contraire, cela lui permet de traiter une plus grande quantité de travail. Le témoignage de Sabine va à l'encontre de ce qui est présenté par l'OCDE (2020) et Eurofound (2023b). En effet, selon la littérature une conciliation vie privée et vie professionnelle plus mince amène à moins de satisfaction et est liée à une baisse de la performance.

Pour moi mon niveau de satisfaction au travail s'est détérioré. Mais ça n'impacte pas ma performance. Pour moi je suis encore plus productive depuis que je suis en télétravail car mes journées sont rallongées et que j'ai moins de frontières avec ma vie privée. Si j'avais fait des horaires plus réduits, j'aurais dû laisser beaucoup de dossiers de côté. Mais j'aurais eu une qualité de vie meilleure et plus facile. (Sabine)

De plus, certains ont l'impression de ne plus avoir de rythme de vie. C'est le cas pour Élise qui pratique le travail à distance quatre fois par semaine et qui explique ne plus avoir de cadence dans ses journées.

Moi je trouve que quatre jours par semaine c'est négatif, un peu moins de télétravail c'est chouette. Car quatre jours c'est beaucoup. Je passe toutes mes journées dans la même pièce. Comme j'habite toujours chez ma maman je passe mes appels dans ma chambre et je suis toujours dans ma chambre. Parfois le matin à 8h30 quand ma manager n'est pas là, je reste dans mon lit et je travaille sur mes présentations dans mon lit. Je n'ai aucun rythme de vie. Parfois, on fait des appels jusqu'à 17h, 18h, 19h qui étaient plus tard que mes horaires de travail donc mes journées de travail ne sont plus rythmées. Je fais du 8h30-12h30 et ensuite je ne faisais plus rien jusqu'à 17h ou je faisais des appels jusqu'à 19h. (Élise)

1.1.3 Degré d'hybridité élevé

Parmi nos répondants, trois d'entre eux pratiquent le travail à distance avec une intensité de 5 jours par semaine. Lisa, Alexis et Julie reconnaissent tous les avantages de cette flexibilité en termes de bien-être et de satisfaction, ce qui a un impact positif sur leur performance.

C'est vrai que mon bien être personnel s'est amélioré en faisant du télétravail. (...) Je ressens moins de fatigue physique et mentale ce qui joue sur ma performance. (Lisa)

Alexis mets en avant la réduction du stress liée à cette flexibilité.

Oui, mon niveau de satisfaction s'est amélioré grâce au télétravail. (...) ce qui réduit le stress et augmente ma concentration et ma productivité. (Alexis)

1.1.4 Synthèse organisation du temps de travail et conciliation vie privée et vie professionnelle

Cette partie sur la flexibilité, divisée en fonction du degré d'hybridité des répondants, nous a permis d'identifier que les avantages liés à la flexibilité tels qu'une plus grande satisfaction, un équilibre entre la vie privée et professionnelle, un meilleur bien-être général, étaient présents pour tous (Cette, 2021 ; Nakrošienė et al., 2019 ; Boell et al., 2013 ; OCDE, 2020 ; Eurofound, 2023b ; Gilson et al., 2022). Néanmoins, certaines personnes pratiquant le travail hybride avec une intensité intermédiaire nous ont témoigné avoir parfois plus de difficultés à concilier leur vie privée et leur vie professionnelle (OCDE, 2020 ; Eurofound, 2023b). Cela s'explique par une extension du temps de travail après leurs horaires et même le week-end. Concernant les personnes avec un degré d'hybridité élevé, elles n'ont pas signalé de difficultés particulières liées à l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Selon eux, le bien-être, la réduction du stress et la satisfaction qui découlent de la flexibilité améliorent leur performance sans l'impacter négativement.

1.2 Environnement de travail

Dans cette partie, nous allons distinguer l'environnement de travail (domicile, site de l'employeur et tiers-lieux) pouvant amener à plus de calme et moins de distractions versus l'environnement de travail qui se traduit par un plus grand isolement et une difficulté à communiquer à distance pour nos répondants.

1.2.1 Degré d'hybridité faible

Le premier facteur souvent mentionné est la possibilité de travailler dans un environnement plus calme et plus confortable. Patrick et Bertrand pratiquent le travail hybride en alternant le domicile et le bureau. Lorsqu'ils sont au domicile ils se sentent plus confortable dans leur environnement. Cette idée est soutenue par Tissandier et Mariani-Rousset (2019), Golden et al. (2009) et Tremblay et Génin (2007) dans la littérature.

(...) un environnement plus calme avec moins de distraction c'est ce qui me concerne le plus et qui joue le plus sur ma performance. (Patrick)

(...) travailler dans un environnement plus confortable de chez moi ça a réduit mon stress. Je peux mieux me concentrer sur mes tâches donc je me sens plus performant grâce à ça aussi. (Bertrand)

Néanmoins, pour certains l'environnement de travail n'est pas propice. Cette inadéquation de l'environnement de travail est également identifiée par Morikawa (2020) dans la littérature. Valentine nous explique qu'elle n'a pas de pièce dédiée pour travailler depuis son domicile.

Alors je pratique le télétravail dans une pièce qui de base était un bureau et qui maintenant est devenu un débarras. Donc ce n'est pas le meilleur environnement pour travailler efficacement. (Valentine)

Certains de nos répondants nous ont fait part de leur difficulté à communiquer avec leurs collègues à distance, ceci corrobore les idées évoquées par Morikawa (2020). Comme nous l'explique plusieurs de nos répondants, téléphoner ou envoyer un mail prends souvent plus de temps, ce qui impacte négativement leur performance. Ceci est directement lié à la diminution des interactions sociales et à l'isolement en situation de travail à distance. Plusieurs auteurs évoquent ces défis en lien avec les interactions sociales et la communication impactant négativement la performance (Beauregard et al., 2019 ; Golden et al., 2008 ; Eurofound, 2023b ; OCDE, 2020 ; Jimenez-Gomez et al., 2021).

Ensuite, parfois j'ai des questions ou petits problèmes et c'est un peu chiant de devoir appeler mon patron à chaque soucis. Ça prend plus de temps que si j'étais à côté de lui. (...) (Valentine)

Mais la communication est plus difficile. Par exemple, je suis à côté de manager, j'ai à peine fini un truc, je vais lui dire : « tu peux regarder ça ». Alors que quand je suis chez moi, je me dis qu'on a un call dans deux heures donc je vais attendre. La communication est moins facile, je n'aimerai pas être 100% en télétravail par exemple. (Léna)

Cependant, Bertrand nous explique que l'utilisation des TIC permet de réduire certaines difficultés liées à la communication à distance (Cette, 2021). Néanmoins, les relations sociales en personne restent indispensables selon lui.

Alors comme je te disais avec mes deux jours de télétravail ça m'impacte pas vraiment même si oui mes interactions sociales ont été réduites. Après voilà avec les outils de communications en ligne comme Teams ou même par mail ça nous empêche pas de communiquer mais je pense vraiment que voir les gens en face ça peut être plus enrichissant. Mais donc je dirais que ça n'a pas eu d'impact sur ma performance au travail. (Bertrand)

Pour les personnes avec un degré d'hybridité faible, la réduction des interactions sociales existe mais n'impacte pas leur performance. Coline et Bertrand nous expliquent que cela pourrait avoir un impact s'il faisait plus de trois jours de travail à distance, ce qui n'est pas leur cas actuellement.

Oui si je faisais plus de télétravail que ce que je fais maintenant ça aurait l'effet inverse je pense, je serais beaucoup moins productive, j'aurais l'impression de plus travailler pour une entreprise et d'être isolée. (Coline)

Pour moi si t'en fais trop, je dirais 3 jours et plus ça va entraîner une sorte de fatigue liée à l'isolement social et aussi une certaine monotonie de travailler seul chez toi.(...) (Bertrand)

1.2.2 Degré d'hybridité intermédiaire

Comme pour les personnes avec une intensité plus faible, nos répondants qui travaillent à distance 3 à 4 jours par semaine ressentent les effets positifs d'un environnement plus calme avec moins de distractions sur leur performance.

Je pense que pour moi le calme me permet d'être plus performante de chez moi. J'ai l'impression d'être dans ma bulle. J'ai une meilleure concentration. (Sabine)

Concernant le manque d'interactions sociales, on ressent de la part de nos répondants une plus grande difficulté à le gérer. En effet, la communication à distance se fait moins facilement ce qui engendre une perte de temps lorsqu'on a besoin de communiquer et plus de difficultés dans la collaboration. Ceci est corroboré par Jimenez-Gomez et al. (2021), Bentley et al. (2013), Beauregard et al. (2019), Golden et al. (2008), Eurofound (2023b) et Baker (2021).

Le manque de communication joue un rôle important et dans la performance également pour moi. Le fait de devoir téléphoner ou envoyer un mail à quelqu'un à qui on pourrait simplement poser la question si on était au bureau ça me fait perdre du temps, j'arrête ce que je fais donc après faut que je retrouve mon fil conducteur et donc pour moi ça c'est un peu ennuyant. (Sabine)

Néanmoins, Sophie nous a fait part que cette diminution des interactions sociales était bénéfique pour elle puisqu'elle ne s'entend pas avec ses collègues. En effet, la possibilité de rester chez elle est bénéfique sur son travail car venir au bureau lui engendre un stress énorme lié aux problèmes relationnels qu'elle rencontre.

Je m'entends déjà pas spécialement bien avec mes collègues. Automatiquement quand je suis loin d'eux je me sens mieux donc je travaille mieux. (Sophie)

De plus, Catherine nous explique ne pas voir d'effet négatif sur sa performance malgré ses trois jours à distance. Ses deux jours au bureau par semaine lui permettent de ne pas sentir isolée et de garder un lien avec ses collègues.

Oui en effet depuis que je pratique le travail hybride trois fois par semaine je vois moins mes collègues et j'ai moins la possibilité d'interagir avec eux. Cependant, les deux jours de travail au bureau me donnent suffisamment de temps pour rencontrer mes collègues et échanger avec eux. Ma

vie sociale est toujours en bon état je dirais. Pour résumer sur ce point je ne pense pas du tout que ça impacte ma performance franchement. (Catherine)

1.2.3 Degré d'hybridité élevé

D'après Julie, le manque de contact est contraignant. Bien qu'elle ne ressente pas encore pleinement l'impact sur sa performance malgré son fort degré d'hybridité, elle exprime des inquiétudes quant à l'avenir : si cette situation devait perdurer pendant des années, elle pense que sa performance en serait négativement affectée. Ceci rejoint les idées de Jimenez-Gomez et al. (2021) qui mettent en relation directe la diminution de la performance avec un plus grand isolement social. Au contraire, Lisa nous témoigne que bien qu'elle n'aille jamais au bureau, cela est positif pour elle en tout point. L'isolement qu'elle peut ressentir se traduit par une meilleure performance car elle ressent moins les distractions du bureau. Elle nous explique notamment qu'au bureau les pauses café ou encore les discussions informelles lui font perdre beaucoup de temps.

Oui totalement mes interactions ont diminué car je suis seule chez moi. Ça a eu un impact sur mes performances car au bureau les collègues font des pauses café, ils papotent. Alors qu'à la maison je n'ai aucune distraction. Pour moi, oui ça a influencé en bien. (Lisa)

De plus, Alexis nous explique que la combinaison des différents lieux comme la maison, le train et les bureaux du client lui permettent de très peu ressentir cet effet d'isolement.

Je me sens pas vraiment isolé, quand je dis que je fais du travail à distance 5 jours par semaine les gens pensent que je suis tout seul tout le temps mais en fait non. Je combine avec les bureaux du client donc j'ai toujours cet échange social qui est présent même si je vais pas dans les bureaux de mon employeur. Je travaille beaucoup mieux depuis que je fonctionne comme ça. (Alexis)

Néanmoins, ces deux témoignages mettent en lumière que la communication est plus difficile lorsqu'on ne va pas au bureau (Morikawa, 2020). Lisa nous explique que parfois les consignes données à distance sont moins claires, ce qui peut porter à confusion.

Oui j'ai un exemple, l'un de mes collègues qui n'est pas mon supérieur et qui est plus haut placé que moi, m'a donné d'autres consignes que celles données par ma manager et cela m'a mis un peu mal à l'aise par rapport au travail que je devais faire. Mais sinon dans mon cas, je ne vois rien d'autre. (Lisa)

Alexis fait le même constat, rajoutant que moins voir ses collègues en présentiel nuit un peu à sa créativité.

C'est vrai que la communication est moins facile quand t'es jamais au bureau avec tes collègues. Si t'as un doute, une question, tu vas moins facilement téléphoner à quelqu'un que s'il était à côté de toi au bureau. En plus je trouve que parfois travailler avec des gens à côté de soi ça permet d'être plus créatif, ça te donne des idées aussi. Donc oui ça joue un peu négativement sur ma performance de ce point de vue-là. (Alexis)

Malgré ces quelques facteurs négatifs, Alexis et Lisa nous témoignent être plus performants en

travaillant de cette manière. Pour Lisa, elle se sent moins distraite lorsqu'elle est chez elle, ce qui lui permet de beaucoup mieux travailler, comme expliqué par Tissandier et Mariani-Rousset (2019). De plus, elle réalise un travail qui ne nécessite pas de réelle collaboration. Alexis fait le même constat, il nous exprime parfois la difficulté à communiquer mais sans que cela puisse réellement impacter la qualité et la quantité de son travail. En outre, pour Alexis l'isolement social ne le concerne que très peu puisqu'il travaille dans les bureaux de son client plusieurs jours par semaine également, ce qui entretient les relations sociales et évite l'isolement.

1.2.4 Synthèse environnement de travail

Concernant ce deuxième levier de la performance, plusieurs de nos répondants témoignent l'avantage d'un environnement de travail plus calme avec moins de distractions et plus confortable, comme le mentionnent Tissandier et Mariani-Rousset (2019) dans la littérature.

Le degré d'hybridation importe peu, ils trouvent tous des avantages le concernant. Cependant, là où le degré d'hybridation a un impact c'est lorsqu'on s'intéresse aux facteurs liés à l'isolement et à une communication plus difficile. En effet, pour nos répondants ayant un degré d'hybridité faible, ces facteurs négatifs impactent assez peu leur performance puisque l'isolement et la communication coupée ne sont présents qu'un à deux jours par semaine. En revanche, concernant les répondants avec un degré d'hybridité intermédiaire, ils ressentent un plus grand impact négatif sur leur performance avec plus de deux jours par semaine à distance. Ils traduisent cela par un manque de créativité lorsqu'ils travaillent seuls et à une perte de temps lié à une communication moins directe. De plus, deux de nos répondants avec un degré d'hybridité élevé sont conscients de l'isolement et de la difficulté à communiquer à distance mais nous témoignent ne pas ressentir un réel impact négatif sur leur performance.

1.3 Style de management

Les témoignages recueillis lors de nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence que la confiance et l'autonomie offerte par le manager jouait un rôle prédominant sur la performance en situation de travail hybride. Ceci corrobore les idées présentées dans la littérature par Halford, (2005), Duplaà Hemer et al. (2022), Dejoux (2022), Epitalon et al. (2021), Beckmann (2016) et Bertier et Cochard (2021). De manière générale, le niveau de confiance offert par les managers et leurs disponibilités restent équivalents peu importe le degré d'intensité avec lequel nos répondants pratiquent le travail hybride.

Sonia ne ressent aucune différence à ce niveau quand elle travaille de chez elle par rapport à quand elle travaille au bureau. Adeline fait le même constat, pour elle, son travail ne varie pas

en fonction qu'elle soit en présentiel ou en travail à distance, de ce fait la confiance n'est pas impactée. Nos répondants témoignent que la confiance et l'autonomie offertes par leur manager leur permet d'être indépendant et de se sentir valorisé, impactant positivement la performance.

(...) c'est important de ressentir qu'on a confiance en nous et qu'on nous laisse être indépendant et autonome dans notre travail. C'est toujours valorisant et motivant de recevoir de la confiance de la part de la direction ou de son manager. (Sophie)

La manière dont je travaille je ressens qu'on a confiance en moi donc ça me fait plaisir et ça me donne envie de continuer comme je fais. (...) Par contre si je prends du recul je suis d'avis qu'un employé va se sentir plus reconnu et investi si on lui donne de la confiance et de l'autonomie et donc par conséquent pour moi il sera plus performant et aura envie de plus s'investir dans son boulot. (Sabine)

L'instauration d'une forme de travail à distance a permis dans certains cas de renforcer les liens entre le travailleur et son manager, augmentant la confiance par la même occasion.

Alors oui je pense vraiment que le fait que je pratique le travail hybride a renforcé la confiance que mon manager m'accordait. Il s'est très vite rendu compte que j'arrivais à travailler de façon autonome et que j'arrivais très bien à gérer mon temps et que donc j'étais efficace. Tout ça a fait qu'il s'est rendu compte qu'il pouvait avoir confiance en moi et je dirais même que ça a renforcé notre relation professionnelle. (Bertrand)

Néanmoins, certains managers sont moins enclins à la pratique du travail hybride. C'est pourquoi plusieurs de nos répondants nous ont fait part qu'ils étaient plus vigilants lorsqu'ils travaillent à distance. Ils vont avoir tendance à vouloir prouver qu'ils parviennent à travailler de manière efficace en dehors du bureau. Ces témoignages rejoignent ce qu'Halford (2005) a mis en évidence. L'auteure mentionne qu'il peut y avoir des difficultés liées au management à distance avec des défis liés à la surveillance (Halford, 2005).

Je fais tout pour lui montrer que je travaille bien, que j'avance et qu'il peut me faire confiance. (...) C'est pour ça que je fais super attention dès que j'ai un mail entrant sur mon ordinateur je réponds dans la minute. J'ai vraiment beaucoup plus de rigueur à répondre et à être disponible en télétravail pour qu'il n'y ait pas de fausses idées. (Coline)

Après comme je l'ai dit, j'ai l'impression que quand je travaille de chez moi, il me fait moins confiance du coup je suis un peu plus vigilante à ma performance. (...) (Valentine)

Comme je te dis elle est très dans le contrôle et dans la méfiance par rapport au télétravail donc si elle était moins comme ça ça serait mieux je pense. (Jérémy)

Selon une de nos répondantes, l'équilibre est important. Il ne faut pas faire transparaître à l'employé qu'on est déconnecté de son travail. Il faut maintenir une forme de contrôle afin de trouver un juste milieu et une bonne stabilité, comme l'évoque également Taskin (2006).

Je ne suis pas quelqu'un dans le contrôle mais il y a des outils qui permettent au manager de voir le nombre d'heures passées en réunion, de pause, ... Je ne suis pas partisane de ce genre de chose, je pense que ça peut provoquer le contraire chez certaine personne. Je suis plutôt pour l'autonomie. Il faut quand même un suivi du manager, des repères peuvent être mis en place, un boss qui n'en

n'a rien à faire ça ne va pas non plus. (Sonia)

En ce qui concerne le contrôle, Nathalie nous explique que malgré la distance, le contrôle est toujours possible à travers des logiciels.

On a un logiciel où on met les heures, donc à la fin de la journée je peux vérifier à distance le travail qui a été réalisé. Chacun peut travailler avec une certaine autonomie en fonction de nos délais fiscaux. (Nathalie)

Du point de vue des managers, comme l'explique Benjamin, il faut également pouvoir trouver les bonnes personnes afin que le travail hybride se déroule au mieux. De plus, les raisons pour lesquelles une personne décide de pratiquer le travail hybride sont importantes.

Un point important pour être performant je dirais que c'est la motivation pour laquelle tu veux faire du télétravail. Si c'est pour être moins productif, être tranquille chez toi, ça ne marchera pas. Par contre, si c'est parce que t'as besoin de plus de calme et de concentration pour certaines tâches etc. alors là je pense vraiment que tu seras plus performant et que tu travailleras mieux, aussi bien au bureau qu'à la maison. (Arnaud)

2. Résultats sur la performance

Le tableau ci-dessous permet de synthétiser l'impact du travail hybride sur la performance de nos répondants. Néanmoins, il est nécessaire de clarifier que pour certains ils se sentent plus performants lorsqu'ils travaillent à leur domicile ou dans un tiers-lieu alors que d'autres nuancent en expliquant qu'ils se sentent plus performant depuis qu'ils peuvent mieux organiser leurs tâches dans différents lieux.

9 de nos répondants nous témoignent se sentir plus performants depuis qu'ils pratiquent le travail hybride. Cette amélioration de leur performance provient de la possibilité de combiner différents lieux leur permettant d'organiser leurs tâches de manière plus efficace. Cette possibilité d'organiser ses tâches par rapport au lieu dans lequel on travaille est évoqué dans la littérature par Taskin (2021), Torre (2022) et Halford (2005).

Je dirais que ça dépend des choses que je dois faire. Si je dois analyser un rapport, lire, me concentrer et tout ça alors je suis plus performante à la maison. Si je dois résoudre un problème, échanger des idées avec des collègues, discuter, alors c'est mieux quand je suis au bureau. (Catherine)

Ensuite, 3 de nos répondants nous disent se sentir plus performant lorsqu'ils travaillent à distance. C'est notamment le cas de Sabine et Bertrand qui nous expliquent ne pas sentir plus performant grâce à la combinaison des lieux et à l'organisation de leurs tâches mais simplement qu'ils travaillent mieux depuis leur domicile. Lisa, qui pratique 5 jours de télétravail par semaine, nous dit se sentir plus performante de cette manière grâce à la réduction des distractions présentes au bureau.

Je suis plus performante chez moi car je suis seule et je n'ai pas d'interruption. Alors que si j'allais au bureau, quand j'y suis allée la première fois j'ai remarqué beaucoup d'allées et venues. (Lisa)

3 personnes nous ont témoigné ne pas voir de changements dans leur performance depuis la pratique du travail à distance. Cela peut s'expliquer par la nature de leur travail.

Enfin, 2 de nos répondants nous ont témoigné se sentir moins performants. Julie, qui pratique le travail à distance 5 fois par semaine en combinant le domicile et le bureau des clients, nous explique que malgré qu'elle n'ait jamais connu autre chose, elle pourrait être plus performante si elle travaillait au bureau de son employeur 1 ou 2 jours par semaine. Cela lui permettrait d'avoir plus de contacts avec ses collègues et de sentir moins isolée. Ceci est corroboré par Baker (2021), Bentley et al. (2013), Beauregard et al. (2019), Golden et al. (2008), Eurofound (2023b), OCDE (2020) et Jimenez-Gomez et al., (2021). En effet, ces auteurs identifient une dégradation de la performance liée à une diminution des interactions et à un plus grand isolement. Pour Élise, quatre jour de télétravail c'est trop, elle nous explique perdre complètement son rythme de vie et de travail.

Je pense qu'au global je suis moins performante en faisant quatre jours de télétravail qu'un peu moins. J'ai l'impression de ne pas avoir de rythme et même si au bureau il y a des distractions au final j'aurais un meilleur rythme et je serais plus performante. (Élise)

Je ne sais pas comparer à avant car je n'ai jamais connu le travail au bureau, j'ai toujours travaillé au domicile, mais je pense que je suis moins performante que si j'allais au bureau plusieurs fois par semaine. (Julie)

Intensité	Répondants	« Je me sens plus performant »	Statu quo	« Je me sens moins performant »
1-2 jours	Coline	X		
	Valentine		X	
	Sonia		X	
	Astrid	X		
	Léna	X		
	Bertrand	X		
	Souna	X		
	Patrick	X		
	Jérémy	X		
	Adeline		X	
3-4 jours	Catherine	X		
	Sophie	X		

	Sabine	X		
	Élise			X
5 jours	Lisa	X		
	Alexis	X		
	Julie			X

Impact du travail hybride sur la performance des répondants

3. Attentes futures des répondants

Au travers de nos entretiens, nous avons pu recueillir un grand nombre de pistes d'amélioration de la part des employés et des managers. Parmi ces attentes futures, on évoque notamment des améliorations en termes d'équipements et de formations, mais aussi en terme d'organisation du travail hybride. Concernant les équipements et les formations, plusieurs de nos répondants expliquent qu'ils seraient plus performants s'ils avaient des formations ou plus de matériels afin de travailler de manière plus efficace à distance. Certains évoquent également le côté financier, comme une participation aux factures d'électricité ou de chauffage. Pour finir, plusieurs personnes témoignent d'une volonté d'amélioration dans l'organisation et dans la flexibilité des jours de travail à distance.

Conclusion des résultats

Afin de guider notre analyse, nous avons formulé les sous-questions suivantes : Comment le degré d'intensité du travail hybride influence-t-il la performance des employés ? Quels sont les facteurs influençant la performance des employés en situation de travail hybride ? En quoi le style de management peut aider à favoriser la performance des employés ? Cette section a pour objectif d'analyser les résultats obtenus lors de nos entretiens et de les confronter avec la littérature afin de répondre à ces différentes questions.

Tout d'abord, nous pouvons dire que le degré d'intensité joue un rôle important sur la performance. En effet, nous avons des répondants avec des degrés d'hybridité différents, ce qui nous a permis de tirer des conclusions intéressantes à ce sujet. Dans un premier temps, les deux répondantes qui se sentent moins performantes pratiquent le travail hybride avec un degré d'hybridité intermédiaire et élevé, respectivement quatre et cinq fois par semaine. Dans leurs cas, malgré les avantages tels qu'un environnement de travail plus calme, moins de distractions et une plus grande flexibilité, elles estiment que leur performance serait améliorée par une présence plus importante au bureau. Cela leur permettrait de réduire l'isolement social, d'augmenter la collaboration et de maintenir un meilleur rythme de travail. Ces observations

sont corroborées par des études telles que celles de Jimenez-Gomez et al. (2021), Baker (2021), Bentley et al. (2013), OCDE (2020), Eurofound (2023b) et Choudhury et al. (2022). En revanche, deux autres répondants ayant un degré d'hybridité élevé ne perçoivent pas d'impact négatif sur leur performance, malgré le manque d'interaction sociale et les défis de communication. D'une part, Alexis nous explique que la possibilité de combiner plusieurs lieux, dans son cas le domicile, les transports en commun et le bureau de ses clients, lui permet de ne pas se sentir isolé et d'organiser son travail en fonction des lieux (Torre, 2022 ; Taskin, 2021 ; Halford, 2005), ce qui le rends plus performant. D'autre part, Lisa affirme qu'elle travaille mieux sans les distractions de la part de ses collègues et que son travail ne nécessite pas de collaboration. Parmi nos répondants avec un degré d'hybridité faible, seul trois sur dix ne constatent pas de différence sur leur performance, ce qui est souvent lié à la nature de leur travail. Pour le reste, ils mettent tous en avant l'amélioration de leur performance, que ça soit parce qu'ils travaillent mieux à distance ou parce que l'organisation des tâches en fonction de leur lieu de travail leur permet d'être plus efficace dans ce qu'ils font. Cette amélioration de la performance liée à l'organisation de ses journées en fonction de tâches à réaliser est corroborée dans la littérature par Taskin (2021), Torre (2022) et Halford (2005).

Ensuite, en ce qui concerne les facteurs influençant la performance de nos répondants, on peut citer la gestion du temps de travail, la conciliation vie privée et vie professionnelle, un environnement de travail plus calme, la réduction des temps de trajets, une diminution de la fatigue, l'isolement social ou encore la communication. Ces facteurs sont évoqués par tous nos répondants. Néanmoins, ils ne les affectent pas tous de la même manière. En effet, pour nos répondants avec un degré d'hybridité faible, l'isolement et la difficulté à communiquer n'ont pas d'impact notable sur leur performance. Cependant, les aspects positifs comme la possibilité de gérer son temps de temps offrant plus d'autonomie et de satisfaction, la diminution des trajets et une réduction de la fatigue impactent positivement leur performance. On constate qu'il y a un lien important entre tous ces facteurs et le degré d'intensité avec lequel le travail hybride est effectué. C'est ce qui ressort principalement de la littérature et de nos entretiens. En effet, comme le mettent en avant plusieurs auteurs, il est nécessaire d'avoir un degré d'hybridité intermédiaire (Choudhury et al., 2022 ; Taskin, 2021 ; OCDE, 2020 ; Behrens et al., 2021 ; Belanger et al., 2012 ; Kazekami, 2020 ; Hansez et al., 2021 ; Duchateau et al., 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2023 ; Morikawa, 2020 ; Bloom, 2020) afin de bénéficier d'un bon équilibre entre la flexibilité et l'isolement (Choudhury et al., 2022). On remarque que pour nos deux répondantes se sentant moins performantes, elles pratiquent toutes les deux le travail à

distance quatre jours ou plus par semaine, ce qui témoigne d'un degré d'hybridité relativement élevé. Elles attribuent cette diminution de leur performance à un isolement social important et à une perte de rythme dans leur travail. En résumé, les facteurs influençant la performance des employés en travail hybride varient en fonction du degré d'hybridité. Un équilibre adéquat entre les jours travaillés à distance et au bureau semble être la clé pour maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients.

Enfin, le style de management a également son rôle à jouer dans la performance des employés lorsqu'ils travaillent en combinant différents lieux. Plusieurs auteurs dans la littérature ont évoqué la confiance comme étant un élément central dans un management à distance (Halford, 2005 ; Duplaà Hemer et al., 2022 ; Dejoux, 2022 ; Epitalon et al., 2021 ; Beckmann, 2016 ; Bertier et Cochard, 2021 ; Ficapal-Cusi et al., 2023 ; Nyhan, 2000 ; Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021a ; Grzegorzcyk et al., 2021). Les témoignages récoltés lors de nos entretiens corroborent cette idée. En effet, la plupart de nos répondants nous expliquent ressentir de la confiance de la part de leur manager, ce qui influence positivement leur performance. Cependant, certains mettent en avant une plus grande méfiance de leur superviseur à l'égard de cette forme de travail, ce qui peut amener à plus de vigilance de la part des employés. Ces quelques répondants nous témoignent que cette situation n'est pas agréable et qu'un manager offrant plus de confiance et d'autonomie leur permettrait d'être plus efficaces dans leur travail. De plus, se sentir valorisé et reconnu dans son travail permet à certains de nos employés d'être plus performant et d'instaurer plus de confiance dans les relations avec leur manager. Ceci est corroboré dans la littérature par Urreiztieta Terán & Nguyen (2021a).

Partie 4. Conclusion générale

1. Discussions

Pour commencer ce mémoire, nous avons réalisé une revue de littérature divisée en trois parties : le travail hybride, la performance et le travail hybride et la performance. Au travers de celle-ci, nous avons passé en revue les différentes composantes qui définissent le travail hybride mais également les enjeux liés à cette forme de travail à distance. On retrouve notamment les enjeux sociaux, ergonomiques et technologiques. Dans ce contexte, nous nous sommes intéressées aux défis inhérents au management à distance. Le passage d'une supervision classique à une supervision à distance demande des adaptations importantes de la part de l'entreprise (Halford, 2005). Par la suite, nous avons étudié le concept de performance de manière approfondie en évoquant les définitions de plusieurs auteurs. Ceux-ci considèrent la performance comme un concept multidimensionnel (Koopmans et al., 2014 ; Motowidlo, 2003 ; Borman & Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1999 ; Morin et al., 1994). Les différentes formes d'évaluation ont également été abordées de manière précise, on distingue notamment l'évaluation par les résultats, par les compétences et par les comportements (Moulette et al., 2019). Pour terminer la revue de littérature, nous avons étudié le travail hybride et la performance. Ce dernier chapitre nous a montré les avis divergents présents dans la littérature. Des auteurs identifient des résultats négatifs, d'autres mitigés et certains positifs. Dans ce contexte, nous avons pu mettre en avant différents leviers de la performance en situation de travail hybride. Parmi ces facteurs, on peut citer l'intensité du télétravail, l'organisation des tâches, la flexibilité, l'isolement social, les TIC et le manque de communication. Nous avons également étudié les défis managériaux liés au travail à distance et à l'amélioration de la performance. On conclut qu'un équilibre lié à l'autonomie, la confiance et le contrôle est nécessaire de la part des managers afin de garantir un travail de qualité et une meilleure performance des employés.

Pour notre analyse, nous avons réalisé vingt et un entretiens semi-directifs auprès d'employés pratiquant le travail hybride avec une intensité différente, dans des entreprises de secteurs et de tailles différentes. Ces témoignages nous ont permis de nuancer les idées avancées dans la littérature concernant les enjeux, l'intensité et les facteurs influençant la performance en situation de travail hybride.

Pour conclure, notre question de recherche était la suivante : « Quel est l'impact du travail hybride sur la performance ? ». Nous pouvons maintenant y répondre grâce à nos entretiens et

notre analyse, cependant cet impact reste nuancé. De manière générale, nous pouvons dire que le travail hybride améliore la performance des employés. Certains se sentent plus performants lorsqu'ils travaillent à distance, d'autres soulignent une amélioration de leur performance grâce à l'organisation de leur tâches en fonction du lieu dans lequel ils les réalisent. Néanmoins, un grand nombre de facteurs sont à prendre en considération comme les facteurs liés à la communication, à l'utilisation des TIC, au stress, à la réduction de la fatigue, à la flexibilité et à l'extension du temps de travail. L'intensité du travail hybride et l'organisation des tâches jouent un rôle prédominant dans cette analyse. En effet, les répondants effectuant un à deux jours de travail à distance par semaine et organisant leur journée en privilégiant les tâches nécessitant plus de calme et de concentration sont plus performants depuis l'instauration de ce nouveau mode de travail. Malgré les facteurs négatifs identifiés dans leur cas comme une collaboration plus difficile, une communication limitée ou un isolement, le fait d'avoir une fréquence relativement faible par semaine permet à ces facteurs de ne pas impacter négativement la performance. L'idée d'un meilleur bien-être général est fortement mise en avant par les répondants, ce qui a un effet favorable sur leur travail. En ce qui concerne le management à distance, cela a été un chamboulement pour les managers, ils ont dû modifier la gestion des équipes afin de répondre au mieux aux changements liés au travail hybride. La plupart de nos répondants trouvent que leur relation avec leur manager ne change pas depuis qu'ils travaillent à l'extérieur du bureau. Ils trouvent qu'ils disposent d'un même niveau de confiance et d'autonomie indépendamment du lieu de travail. D'un autre côté, certains managers ont pointé le fait qu'il a été compliqué pour eux d'avoir confiance dans leur équipe au début de la mise en place du travail hybride. Comme pour Ficapal-Cusi et al. (2023), Nyhan (2000), Urreiztieta Terán & Nguyen (2021a) et Grzegorzczak et al. (2021) la confiance est l'élément principal, tant pour l'employé que pour le manager, pour que le travail hybride puisse fonctionner de la meilleure des manières. Selon plusieurs de nos témoignages, la clé lors de l'instauration du travail hybride est l'équilibre. L'équilibre dans l'intensité du télétravail, dans le style de management et dans l'organisation des tâches.

2. Limites

Durant la rédaction de ce travail, nous avons pu mettre en évidence plusieurs limites. Tout d'abord, les différents concepts qui composent notre question de recherche. Ensuite, en ce qui concerne nos entretiens semi-directifs, ceux-ci comportent également plusieurs limites.

Comme mentionné précédemment, les concepts de notre question de recherche sont assez vastes. En effet, le terme « travail hybride » est souvent confondu avec le télétravail. De ce fait,

nous avons rencontré beaucoup de difficultés à différencier ces termes, tant lors de notre revue de littérature que lors de nos entretiens. De plus, les entreprises peuvent mettre en œuvre différentes formes de travail hybride, ce qui rends la généralisation des résultats plus difficile.

Une autre limite concerne le contexte organisationnel de nos répondants. En effet, dans notre cas ceux-ci travaillent dans différentes entreprises, de tailles et de secteurs différents. Ces critères qui diffèrent peuvent comporter certaines limites lors de l'analyse des résultats.

Dans notre revue de littérature, nous avons abordé la performance sous plusieurs angles en évoquant différentes formes d'évaluation. Cependant, lors de nos entretiens nous avons été confrontées à des répondants très peu concernés par ce type d'évaluation. La plupart n'étaient soumis à aucun d'entre-elles. Cela a rendu l'analyse plus difficile.

Une dernière limite concernant notre travail concerne le manque de données sur une période prolongée. En effet, l'étude de l'impact à long terme du travail hybride sur la performance des employés nous aurait apporté des résultats plus généralisables.

3. Recherches futures

Pour le futur, plusieurs recherches pourraient être menées afin d'approfondir le sujet. Tout d'abord, une enquête pourrait être réalisée au sein d'une même entreprise ou d'un même département. Cela permettrait d'obtenir des observations sur base d'un environnement et d'une culture d'entreprise similaire.

Ensuite, il serait intéressant et utile de baser une étude uniquement sur des facteurs objectifs et quantifiables dans le but de rassembler des résultats chiffrés concernant la performance. Dans notre cas, notre travail était basé de manière générale sur des réponses subjectives de la part des répondants.

Pour terminer, des recherches pourraient être menées sur des participants sur du long terme. Ceux-ci pourraient être suivis sur plusieurs semaines voir plusieurs mois dans le but de collecter des informations à long terme sur leur pratique du travail hybride afin de recueillir des résultats plus généralisables et d'enrichir notre compréhension sur le sujet.

Bibliographie

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue D'économie Régionale & Urbaine*, (1), 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities in the context of flexwork : A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Arreola, F., & Daems, P. (2021). Quatre stratégies d'organisation dans un monde du travail hybride. *HBR France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/09/39350-quatre-strategies-dorganisation-dans-un-monde-du-travail-hybride/>
- Autissier, D. (2022). De l'intérêt de la recherche en management pour penser le mode hybride: Éditorial. *Question(s) de management*, 40(3), 49-50. <https://doi.org/10.3917/qdm.220.0049>
- Baker, D. (2021). *The Future of Work is Hybrid. Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?* [Master of science thesis]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=-2867&pid=diva2%3A1573134>
- Baudier, P., Kondrateva, G., & Ammi, C. (2023). COVID-19 and the future of teleworking: employees' perception and acceptance. *Gestion 2000*, 40, 190-228.
- Beauregard, T.A., Basile, K.A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees, in Landers, R.N. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, 511-543.
- Beckmann, M. (2016). *Self-managed working time and firm performance: Microeconomic evidence*. Center of Business and Economics, University of Basel.
- Behrens, K., Kichko, S., Thisse, J.-F. (2021). *Working from home: Too much of a good thing?* CESifo Working Paper No. 8831. <https://www.cesifo.org/en/publications/2021/working-paper/working-home-too-much-good-thing>

- Belanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2012). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2012.705894>
- Bentley, T., McLeod, L., Bosua, R., Gloet, M., Teo, S., Tedestedt, R., Rasmussen, E., & Tan, F. (2013). The Trans-Tasman Telework Survey – A Future of Work Programme Research Project Report.
- Berland, N. (2020). Chapitre III - La performance, objet du contrôle. Dans : Nicolas Berland éd., *Le contrôle de gestion* (pp. 55-76). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Bernard, N., & de Chatillon, E. A. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. *@GRH*, 42(1), 83-114. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0083>
- Bertier, M., & Cochard, N. (2021). Chapitre 4. L'*activity based working*. Dans : Delphine Minchella éd., *Espaces de travail: Nouveaux usages et nouveaux enjeux* (pp. 59-76). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01.0059>
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127-150. <https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>
- Blanchaert, G. (2023). *Travail hybride et reconnaissance : un vécu postpandémique*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Taskin, Laurent. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:41465>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. L., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bloom, N. (2020) How working from home works out. SIEPR Policy Brief.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out* (No. 30292). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of

The Literature. Paper presented at the 19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Botton, C., Jobin, M., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Management & Prospective*, 29(2), 37-52. <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 89-101. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>
- Boussuat, B., David, P. & Lagache, J. (2017). Chapitre 12. Contrôler, évaluer, conduire ses entretiens annuels de développement. Dans : , B. Boussuat, P. David & J. Lagache (Dir), *Manager avec les couleurs: Pour un management humain, agile et durable* (pp. 205-214). Paris: Dunod.
- Boutillier, S., Capdevila, I., Dupont, L., & Morel, L. (2020). Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif. *Innovations*, 61(1), 5-13. <https://doi.org/10.3917/inno.061.0005>
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 399, 429.
- Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J. (2023). Exploring Hybrid Telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472>
- Cette, G. (2021). *Teleworking: How will it affect productivity?* Banque de France. <https://www.banque-france.fr/en/publications-and-statistics/publications/teleworking-how-will-it-affect-productivity>

- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion: Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.chiap.2013.01>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>
- Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris: La Découverte.
- Cook, J., Mor, Y., & Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*. doi:10.1111/bjet.12945
- Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ?. Dans : , C. Coron, *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 12-13). Paris: Dunod.
- Cros, F., Maillot, A., Prunier-Poulmaire, S.c & Vayre, É. (2023). Pérenniser le télétravail au-delà de la crise sanitaire. Dans : Sophie Prunier-Poulmaire éd., *Les grands quartiers d'affaires à l'heure des choix: Travail, salariat, urbanisme à l'épreuve des crises du XXI^e siècle* (pp. 96-105). Paris: Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.pruni.2023.01.0096>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Edition du Seuil, Paris.
- Dejours, C. (2003). Critique et fondements de l'évaluation. Dans : , C. Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation* (pp. 9-56). Versailles: Éditions Quæ.

- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler*, 25(1), 15-27. <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>
- Dejoux, C. (2022). Chapitre 15. Du manager numérique au manager hybride. Dans : Laurent Cappelletti éd., *Crise de la connaissance et connaissance de la crise: Les points de vue du Conservatoire national des arts et métiers* (pp. 152-161). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cappe.2022.01.0152>
- Deschênes, A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers In Human Behavior Reports*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100351>
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- De Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5). <https://doi.org/10.1177/01708406211010988>
- Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 144(2), 38-52. <https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>
- Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2020). 4. Entretiens individuels et gestion de la performance. Dans : , C. Diard, E. Baudoin & S. Berthet (Dir), *Ressources humaines* (pp. 117-127). Paris: Dunod.
- Dixon, L. (2020). How to make a hybrid workplace work: Recognize the risks, prepare the solutions. *Rochester Business Journal*, 36(21).
- Duchateau, N., Laurent, M-E., Moreau, L., & Taskin, L. (2021). *(Co-)présence et management des équipes*. <http://hdl.handle.net/2078.1/249501>
- Duplaà Hemer, C., Loup, P., & Nande, F. (2022). Chapitre 1. Comment créer du sens dans le cadre du management à distance ? Dans : Nathalie Commeiras éd., *Le sens au travail*:

- Enjeux de gestion et de société* (pp. 27-59). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0027>
- Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 84(1), 355-363. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>
- Eichel, E., & Bender, H. E. (1984). Performance Appraisal: A Study of Current Techniques. An AMA Research Study. New York: Research and Information Service, American Management Association (pp. 22-57).
- Epitalon, G., Gault, F., & Rabineau, C. (2021). Dossier 3. Manager un télétravailleur. *La petite boîte à outils du télétravail: Une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux* (pp. 38-51). Paris: Dunod.
- EU-OSHA. (2018). *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation 2025*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 10.2806/337167
- Eurofound (2023a). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 10.2806/26474
- Eurofound (2023b). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?. *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118>
- Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sánchez, P. R., & González-González, I. (2023). The Telework Performance Dilemma: Exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2022-0363>

- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2021). Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride. *Question(s) de management*, 37(7), 105-136. <https://doi.org/10.3917/qdm.217.0105>
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, 40(3), 121-152. <https://doi.org/10.3917/qdm.220.0121>
- Gilbert, P., & Yalenios, J. (2017). I. L'évaluation de la performance en perspective. Dans : Patrick Gilbert éd., *L'évaluation de la performance individuelle* (pp. 11-28). Paris: La Découverte.
- Gilson, N., Coenen, P., Hallman, D., Holtermann, A., Mathiassen, S. E., & Straker, L. (2022). Postpandemic hybrid work: Opportunities and challenges for physical activity and public health. *British Journal of Sports Medicine*, 56(21). <https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-105664>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gomez, P., & Chevallet, R. (2011). Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail: Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale. *Revue française de gestion*, 214(5), 107-125. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-107.htm>
- Gray, G. (2002). Performance Appraisals Don't Work. *Industrial Management*, 44(2).
- Grandjean, P. (2015). La performance, contenus et formes. Dans : Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 9-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fermo.2015.01.0009>

- Grote, R. C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York, AMACOM.
- Grzegorzczuk, 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. <http://hdl.handle.net/10419/251067>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-31. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>
- Han, E., Lee, Y., Lee, S., Kim, S., Ham, S., Lee, W., Choi, W., & Kang, S. (2024). Association between Flexible work arrangement and Sleep problems among paid workers: Using 6th Korea Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*, 15(1), 53-58 <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2023.12.005>
- Hansez, I., Taskin, L., & Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques*, Numéro 164.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2020). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81, 707-722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- Heimbürger, C. (2022). Les effets du télétravail sur l'engagement et la performance adaptative des salariés : une mise en perspective des théories des comportements organisationnels en situation de déspatialisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(74), 49-70. <https://doi.org/10.3917/rips1.074.0049>
- Heller, T. (2014). L'évaluation des comportements des travailleurs. *Les Cahiers Dynamiques*, 62(4), 35-45. <https://doi.org/10.3917/lcd.062.0035>
- Hodder, A. (2020) New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New technology, work and employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12173>
- Huamani, M. (2022). El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia. *Revista Question*, 3(73), 1-25. <https://doi.org/10.24215/16696581e762>

- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162–179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>
- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proy ctica / Projectique*, 17(2), 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG)
- Jaujard, F. (2016). Critique des évaluations de la performance au travail : L'intégration des dispositifs de gestion dans une perspective organisationnelle. *Revue française de gestion*, 42(260), 55-69. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00085>
- Jimenez-Gomez, C., Sawhney, G., & Albert, K. M. (2021). Impact of COVID-19 on the Applied Behavior Analysis Workforce: Comparison across Remote and Nonremote Workers. *Behavior Analysis In Practice*, 14, 873-882. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00625-0>
- Jullien, C., & Taskin, L. (2022). *La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride*. [Working Paper, UCLouvain]. Dial. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:34234>
- Jullien, C. (2022) *Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ?*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Taskin, Laurent. <http://hdlhandle.net/2078.1/thesis:34234>
- Karsenty, L. (2016). Confiance au travail. Dans : Gérard Valléry  d., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 128-131). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0128>
- Kaul, A. (2021). Hybrid workplace is the new future – are you prepared?. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*. <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/magazines/hybrid-workplace-is-new-future-are-you-prepared/docview/2557509466/se-2?accountid=12156>

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kim, T., Mullins, L.B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: a key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Kondrasuk, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?, *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Kondrasuk, J., Riley, M., & Hau, W. (1999). If We Want to Pay for Performance, How Do We Judge Performance? *Journal of Compensation and Benefits*, 15(2), 35-40.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/wor-131659>
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., & Kalika, M. (2013). *Travail à distance et e-management : Organisation et contrôle en entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.lecle.2013.01>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021) Do coworking spaces promise a revolution or spark revenge? A Foucauldian spatio-material approach to the re-spatialization of remote work in coworking spaces. *New Ways of Working - Organizations and Organizing in the Digital Age*, 151-173. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_7
- Leclercq-Vandelannoitte, A., de Corbière, F., & Elie-Dit-Cosaque, C. (2023). Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels. *Systèmes d'information & management*, 28(3), 3-9. <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2023-3-page-3.htm>

- Lemoine, C. (2022). Effets variés du travail à distance. *Le Journal des psychologues*, 399(7), 14-14. <https://doi.org/10.3917/jdp.399.0014>
- Lorino P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance, Éditions d'Organisations.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd). Armand Colin.
- Martuccelli, D. (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129(1-2), 27-52. <https://doi.org/10.3917/cis.128.0027>
- Mazaheri, P., Hawk, K. E., Ledermann, E. J., Lozano, K. D. S., & Porter, K. K. (2023). Flexible work arrangements and their impact on women in radiology: RSNA 2021 panel discussion summary sponsored by AAWR and more. *Clinical Imaging*, 94, 56-61. <https://doi.org/10.1016/j.clinimag.2022.11.012>
- Mitchell, A. (2023). Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. *Information Technology & People*, 36(5), 1982-2008. [https://doi\(1\).org/10.1108/itp-01-2021-0003](https://doi(1).org/10.1108/itp-01-2021-0003)
- Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. *Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)*. Discussion papers 20073. <https://ideas.repec.org/p/eti/dpaper/20073.html#author-abstract>
- Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons, Inc..
- Moulette, P., Roques, O. & Tironneau, L. (2019). 11. L'évaluation et l'appréciation du personnel. Dans : Pascal Moulette éd., *Gestion des ressources humaines* (pp. 41-44). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0041>

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal Of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2017-0172>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2022-0097>
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Thought Self-leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278-302.
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. [10.1177/02750740022064560](https://doi.org/10.1177/02750740022064560)
- OCDE. (2001). Mesurer la productivité. *Manuel de l'OCDE. Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie*. Paris, OCDE.
- OCDE. (2020). Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation--a43c958f/>
- Odiome, G. S. (1985). *Performance appraisal: What three companies are doing*. Chicago, IL: Commerce Clearing House, Inc.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT-enabled space. *International Journal Of Human Resource Management*, 34(8), 1530-1553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>

- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Power, M. (2005). *La société de l'audit, l'obsession du contrôle*. La découverte.
- Rabha, M. (2021). Hybrid workplace: Is it the new future?. *Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials*. <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/magazines/hybrid-workplace-is-new-future/docview/2556369985/se-2?accountid=12156>
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La Revue des Sciences de Gestion*, 315-316(3), 81-92. <https://www.cairn.info/revue--2022-3-page-81.htm>.
- Reboul, E., Pailhé, A., Counil, É., & l'équipe EpiCov. (2023). Expérience et intensité du télétravail : quels liens avec le bien-être après une année de crise sanitaire en France ? *Population*, 78(3-4), 523-557. <https://doi.org/10.3917/popu.2303.0523>
- Roberts, G. E. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public and Personnel Management*, 27(3), 301-320.
- Russell, J., & Russell, L. (2010). Talk Me Through: The next level of performance management. *T+D*, 64(4), 42-48.
- Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2. Choisir un type d'entretien. Dans : , R. Sauvayre, *Initiation à l'entretien en sciences sociales: Méthodes, applications pratiques et QCM* (pp. 17-28). Paris: Armand Colin.
- Schreyer, P. & Pilat, D. (2001). Mesurer la productivité. *Revue économique de l'OCDE*, 33(2), 137-184.
- Selmer, C. (2015). Chapitre 2. Identifier les indicateurs de performance. Dans : , C. Selmer, *Concevoir le tableau de bord: Méthodologie, outils et exemples visuels* (pp. 23-37). Paris: Dunod.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 3-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions Économiques Pour une Alternative Sociale*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation: Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76. <https://www.cairn.info/revue--2010-3-page-61.htm>.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19. <http://hdl.handle.net/2078.1/249895>
- Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : Réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>
- Torre, T. (2022). ORA LO SI CHIAMA LAVORO “IBRIDO”. *Impresa Progetto - Electronic Journal Of Management*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.15167/1824-3576>
- Tremblay, D. G., & Genin, E. (2007). The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-Working*, 1.
- Urreiztieta Terán, V., & Nguyen, C. (2021a). Chapitre 3. La confiance dans le télétravail. Dans : Christophe Nguyen éd., *Santé psychologique au travail et Covid-19: Le pouvoir des bonnes pratiques* (pp. 181-186). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.nguye.2021.01.0181>
- Urreiztieta Terán, V. & Nguyen, C. (2021b). Chapitre 4. Le maintien des liens sociaux en situation de travail hybride. Dans : Christophe Nguyen éd., *Santé psychologique au travail et Covid-19: Le pouvoir des bonnes pratiques* (pp. 67-73). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.nguye.2021.01.0067>

- Vacherand-Revel, J. (2016). Travail à distance. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 422-425). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0422>
- Vacherand-Revel, J. (2019). Travail à distance. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 433-436). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0433>
- Vanderstukken, A., Nikolova, I., De Jong, J. P., & Ramioul, M. (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 245-259. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1952989>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V., & Vartola, A. (2007). *Distributed and mobile work: Places, People and Technology*. https://www.researchgate.net/publication/239731062_Distributed_and_Mobile_Work_-_Places_People_and_Technology
- Vidhyaa, B., & Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE7/IJRPR5648.pdf>
- Viete, S., & Erdsiek, D. (2018). “Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace”, *ZEW Discussion Paper*, No. 18-013. <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp18013.pdf>
- de La Villarmois, O. (1998). Le concept de performance et sa mesure : Un état de l’art. Marchés financiers et Gouvernement de l’entreprise. <http://pascalfrancis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6231371>
- Vinson, M. N. (1996). The Pros and Cons of 360-degree Feedback: Making It Work. *Training and Development*, 50(4), 11-13.

- Wilson, J. (1991). Performance Appraisal for Non-management Staff: Successfully Developing and Implementing a System. *Industrial and Commercial Training*, 23(4), 28-31.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien employés

Introduction

- Explication des différents concepts et rappel de la raison de l’entretien
- Insister sur la confidentialité des données récoltées
- Demander si l’enregistrement est possible afin de permettre la retranscription

Présentation

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (âge, poste, ...) et depuis quand occupez-vous ce poste dans l’entreprise ?
- Quelle est la taille de votre entreprise ?

La pratique du travail hybride

Utilisation

- Pratiquez-vous de manière régulière le travail hybride ? Si oui, à quelle fréquence ? Concrètement comment ça se passe dans la pratique ?
- Utilisez-vous le travail hybride avant la crise du COVID-19 ?
- Disposez-vous du matériel adéquat pour travailler à distance ? Est-ce que l’entreprise vous a fourni du matériel ?
- Quels avantages voyez-vous à l’utilisation du travail hybride ?
- Quels inconvénients voyez-vous à l’utilisation du travail hybride ?

Management à distance

- Comment se passe vos relations avec le superviseur à distance ? Expliquez.
- Ressentez-vous une plus grande autonomie et une plus grande confiance de la part de votre superviseur depuis que vous pratiquez le travail hybride ? Expliquez.

La performance

- Pouvez-vous me dire comment votre manager mesure votre performance ? Êtes-vous soumis à des méthodes d’évaluation spécifiques ? Quels sont les éléments qui sont pris en compte lors de l’évaluation ?
- Votre performance est-elle mesurée sur base d’éléments objectifs ? Si oui, lesquels

Les facteurs liés à la performance

- Est-ce que votre niveau de satisfaction au travail s'est amélioré ? Pouvez-vous m'expliquer quel impact cela a eu sur votre performance au travail ?
- Quel a été l'impact du travail hybride sur votre niveau de stress ?
- Avez-vous remarqué une diminution des interactions sociales depuis que vous pratiquez le travail hybride ?
- Quel a été l'impact d'une plus grande utilisation des TIC sur votre performance ? Avez-vous un exemple ?
- Pouvez-vous me dire quels sont les facteurs, selon vous, qui influencent négativement la performance ?
- Pouvez-vous me dire quels sont les facteurs, selon vous, qui influencent positivement la performance ?

L'impact ressenti sur la performance au travail

- Selon vous, quel impact peut avoir l'intensité du travail hybride sur votre performance ?
- Vous sentez-vous plus performant quand vous travaillez à distance ? Pourquoi ? Avez-vous un exemple ?
- Est-ce que dans votre travail des activités sont plus propices à faire à distance ou sur place ?
- Pensez-vous qu'une meilleure autonomie et une plus grande confiance de la part d'un manager améliorerait votre performance ?

Les pistes d'amélioration

- De votre point de vue, qu'est-ce qui pourrait être mis en place afin d'améliorer la performance d'un employé dans un contexte de travail hybride ?
- Est-ce que votre entreprise pourrait investir dans certains domaines afin d'améliorer votre performance en télétravail ?

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ou des choses à rajouter ?
- Remercier l'intervenant

Annexe 2 – Guide d’entretien managers

Introduction

- Explication des différents concepts et rappel de la raison de l’entretien
- Insister sur la confidentialité des données récoltées
- Demander si l’enregistrement est possible afin de permettre la retranscription

Présentation générale

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (âge, poste, ...) et depuis quand vous êtes à ce poste ?
- Savez-vous quel est le pourcentage/proportion d’employé qui pratique le travail hybride dans votre entreprise ?

Pratique du travail hybride

Utilisation

- Quelles sont les modalités du travail hybride dans votre entreprise ? Permettiez-vous à vos employés de le pratiquer avant la crise du COVID-19 ?
- Est-ce que votre entreprise met à disposition du matériel pour les employés qui pratiquent le travail à distance ? Lesquels ?
- Mettez-vous des dispositifs en place afin de favoriser la performance des employés qui pratiquent le travail à distance ?
- Quels avantages voyez-vous à l’utilisation du travail hybride ?
- Quels inconvénients voyez-vous à l’utilisation du travail hybride ?

Management à distance

- Pouvez-vous me décrire en quelques mots votre style de management ?
- Avez-vous vu une différence dans la manière de gérer vos employés depuis l’instauration du travail hybride ?
- Quelles sont pour vous les principales difficultés à gérer des équipes pratiquant le travail hybride ?
- Arrivez-vous à trouver un équilibre entre confiance, autonomie et contrôle ?

La performance

- Comment mesurez-vous la performance de vos employés ?
- Utilisez-vous des données objectives afin de mesurer la performance de vos employés ?
- Utilisez-vous des méthodes d’évaluation spécifiques ?

- Si vous remarquez qu'un employé est moins performant de chez lui que faites-vous pour pallier à cela ?

Les facteurs liés à la performance

- Trouvez-vous que la communication entre vos équipes s'est améliorée ou détériorée depuis la mise en place du travail hybride ? Quel impact cela a-t-il sur la performance ?
- Trouvez-vous que le travail hybride impacte les relations sociales ? Quel impact cela a-t-il sur la performance ?
- Pouvez-vous me dire quels sont les facteurs, selon vous, qui influencent négativement la performance des employés en situation de travail hybride ?
- Pouvez-vous me dire quels sont les facteurs, selon vous, qui influencent positivement la performance des employés, en situation de travail hybride ?

Impact ressenti sur la performance au travail

- Pensez-vous que l'intensité avec laquelle vos employés pratiquent le travail hybride peut avoir un impact sur leur performance ?
- Au global, ressentez-vous une meilleure performance de la part de vos employés ?

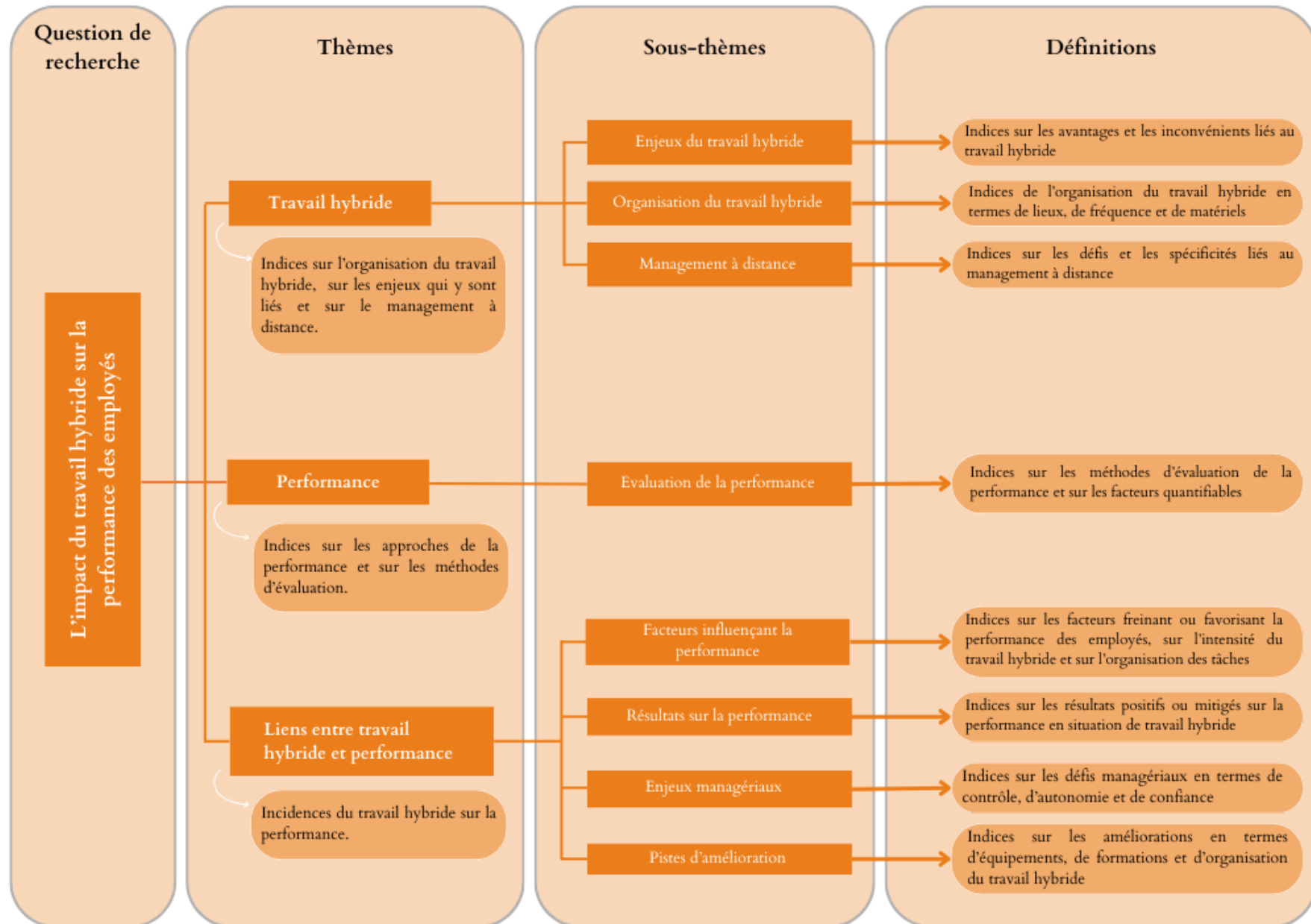
Les pistes d'amélioration

- Selon vous, que faudrait-il mettre en place en contexte de travail hybride pour améliorer la performance des employés ?

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ou des choses à rajouter ?
- Remercier l'intervenant

Annexe 3 – Arbre thématique



Annexe 4 – Tableau retranscription employés

Thèmes	Sous-thèmes	Catégories	Extraits de verbatim
Le travail hybride	Enjeux du travail hybride	Avantages	« Je n’ai pas les trajets parce que mes trajets sont hyper chiants. Je dois traverser Waterloo donc je suis dans les bouchons tous les matins. Je mets parfois une heure à arriver alors que pendant les vacances je mets 25 minutes. Parfois je mets le double de mon temps de trajet à cause des bouchons. Pour moi c’est un grand avantage car cela joue vraiment sur mon moral (...) Cela rejoint aussi le point des trajets, je suis censée travailler jusqu’à 17h30, là avec les temps de trajet je ne suis pas chez moi avant 18h30 alors que quand je suis en télétravail à 18h35 j’ai fini. Cela me permet de faire plus de trucs le soir. » (Léna) « Les bureaux se situent à Bruxelles donc d’abord je dirais une économie des temps de trajet qui sont vraiment pas négligeables. » (Adeline) « Le travail hybride pour moi c’est un gain de temps, je n’ai pas besoin de perdre du temps pour me rendre au bureau. » (Catherine) « Déjà il n’y a pas de perte de temps dans les transports en communs surtout que j’habite loin de Bruxelles donc j’aurais passé beaucoup de temps dans le train. » (Lisa) « Et je n’ai pas de trajet à faire ce qui me permet d’économiser du temps. » (Julie) « J’habite à Braine le Château et je travaille au cœur de Bruxelles, donc au niveau des déplacements, moi je me déplace en voiture je ne prends pas le train parce que parfois je dois me déplacer dans la journée, mais donc ça veut dire que je dois quitter la maison avant 7h du matin sinon je suis dans les bouchons. Ça veut dire aussi que le soir je vais quitter à la même heure que les autres donc quelque part je preste plus d’heure quand je suis au bureau que mes autres collègues et j’ai la route. Donc c’est vrai qu’il y a une dose de fatigue en plus que je n’ai pas quand je fais du télétravail » (Sonia)

		« Un des gros avantages pour moi c'est que t'es pas sur la route et que dans mon cas c'est un gain de temps énorme pour le boulot. » (Sabine) « Moi ça m'économise beaucoup de temps de trajet parce que je travaille à Bruxelles et j'ai toujours beaucoup de bouchons. » (Jérémy) « Je n'ai pas les temps de trajet parce j'habite à Nivelles donc pour aller jusqu'à Dieghem c'est une bonne heure de route. Ça fait quand même loin à faire tous les jours. » (Elise) « Le plus gros avantage c'est de ne pas se déplacer. La circulation actuelle c'est pas la joie. Donc t'es directement chez toi, c'est un vrai gain de temps. » (Patrick) « Le premier avantage est que j'économise le trajet car avec les embouteillages je mets parfois 45 minutes à une heure. » (Valentine) « Cela permet plus de flexibilité, je peux me lever plus tard et finir plus tôt ce qui me laisse du temps pour faire des courses ou autre. Et aussi la flexibilité me permet de mieux organiser mes journées et me donne plus de temps pour faire du sport ou autre j'ai vraiment l'impression de profiter de mes journées malgré le fait que je travaille. » (Valentine) « Je suis plus libre aussi dans mon planning. Du genre au bureau c'est de 8h à 12h et de 13h à 17h, et tout le monde prend son temps de midi au même moment on est un peu forcé de le prendre à ce moment-là aussi du coup. Donc un gros avantage pour moi c'est la flexibilité que le travail hybride m'offre. » (Souna) « C'est assez flexible, je peux m'adapter très facilement (...) C'est surtout la flexibilité, j'aime bien travailler de manière autonome. Donc, je trouve ça très chouette de pouvoir travailler par moi-même et d'avoir un contrôle tous les jours avec mes supérieurs. » (Elise) « La flexibilité que tu peux avoir, le confort de vie et pouvoir mieux aménager ton temps comme tu le veux. » (Jérémy)
--	--	---

		« Je rajouterai la flexibilité, comme je te disais avec ma kiné j'ai pu m'organiser et accepter des rendez-vous médicaux et donc j'ai fixé maintenant trois jours semaine et ça me permet d'aller mieux au plus vite. » (Sophie) « Pour moi l'un des plus gros avantages c'est la flexibilité. Par exemple ça me permet de mieux gérer mon emploi du temps et surtout de réduire aussi mon temps de trajet. Cela améliore vraiment ma qualité de vie. » (Bertrand) « J'ai aussi une plus grande flexibilité pour gérer mon temps de travail. Par exemple si je dois aller chez le médecin pendant la journée je peux travailler le soir pour compenser mon temps de travail. C'est très pratique. » (Catherine) « Ensuite, on peut se lever plus tard. » (Lisa) « Je me lève plus tard donc je suis plus reposée. » (Astrid) « (...) cela me permet de me lever plus tard. Pour moi, c'est un giga avantage de pouvoir dormir plus longtemps. » (Léna) « À la maison je peux adapter mon temps de travail, je suis quelqu'un qui peut travailler jusqu'à 19h/20h mais j'ai du mal à démarrer le matin. C'est vrai que quand je suis chez moi, je vais moins travailler le matin mais je vais travailler plus tard ce qu'on ne fait pas au bureau. Je me lève plus tard donc je suis plus reposée. » (Sonia) « Le troisième avantage, tu travailles dans un environnement que tu connais cela peut être aussi un inconvénient. » (Lisa) « Je parviens à beaucoup mieux me concentrer. Je parviens à travailler au calme. Au bureau il y a énormément de bruit, quand quelqu'un est au téléphone on a tendance à parler plus fort donc finalement cette proximité au boulot c'est bien mais pour la concentration c'est très compliqué. D'ailleurs je mets des boules Quies car je suis beaucoup dans des fichiers Excel ou
--	--	--

		une virgule peut faire toute la différence. J'ai l'impression que je travaille plus vite de chez moi mais ça j'en suis pas encore certaine. » (Souna) « En plus je dirais aussi de sortir de ce cancan du bureau, des histoires entre les gens etc., ça fait du bien car y en a partout comme dans toutes les sociétés. » (Souna) « Je suis plus concentrée, cela me permet de faire plus de tâches » (Julie) « Cela dépend des jours, car s'il n'y a personne au bureau j'arrive à bien être concentrée. Mais par exemple, le mardi on est pratiquement tous là donc j'ai du mal à me concentrer. Du coup, je suis plus concentrée chez moi. » (Léna) « Et aussi quand je suis chez moi, je ne suis pas dérangée par les clients qui passent au bureau pour moi j'ai une meilleure concentration. » (Valentine) « En plus je dirais que j'ai beaucoup moins de distractions à la maison, j'ai mon bureau donc je suis pas distrait du tout. Ça me permet de faire des tâches qui me demandent plus de concentration. » (Patrick) « Le premier c'est le bien-être, je me sens très mal au boulot pour être honnête donc oui le bien-être. Ça me permet de ne pas être en contact avec un environnement que je perçois comme agressif même si les choses se sont relativement apaisées. Le fait de physiquement venir ça m'angoisse donc ne pas venir ça me retire un stress. » (Sophie) « Aussi je dirais que ça m'arrange mieux car j'ai un chien donc quand je fais du télétravail je suis présente pour le chien. » (Sophie) « En plus, ça permet de travailler dans un environnement plus calme donc je me sens plus concentrer et plus performant. » (Bertrand) « Ensuite une meilleure concentration quand je travaille depuis chez moi. » (Adeline)
--	--	--

			« Ensuite, quand je suis au bureau je n'ose pas prendre de pause ou m'arrêter alors que quand je suis chez moi je n'hésite pas. » (Valentine) « A la maison je travaille peut-être même encore plus que les autres, je suis pas en vacances (...) » (Sabine) « Ça casse vraiment la routine du travail, ça me permet d'avoir un jour plus cool où je peux me lever à mon aise, j'ai le temps de déjeuner, je suis chez moi pour ma pause de midi donc ça casse ma routine, ça me fait du bien. » (Coline) « Le travail hybride offre une flexibilité accrue, une meilleure gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et une réduction des temps de déplacement. Cela me permet aussi de travailler dans des environnements variés, ce qui peut stimuler la créativité et la productivité. » (Alexis)
		Inconvénients	« La communication est plus difficile. Par exemple, je suis à côté du manager, j'ai à peine fini un truc, je vais lui dire : « tu peux regarder ça ». Alors que quand je suis chez moi, je me dis qu'on a un call dans deux heures donc je vais attendre. » (Léna) « Moins de contacts avec les collègues et plus de difficultés à communiquer à distance. » (Adeline) « Je ne vois jamais mes collègues et ça manque car on n'a pas de cohésion d'équipe. » (Julie) « Parfois j'ai des questions ou petits problèmes et c'est un peu chiant de devoir appeler mon patron à chaque soucis. Ça prend plus de temps que si j'étais à côté de lui. » (Valentine) « L'avantage quand on est au bureau, c'est de voir les collègues, quand on s'arrange pour être là le même jour. Parce qu'il m'est déjà arrivé d'aller au bureau et me retrouver seule au bureau et on se demande pourquoi on vient. La plus-value quand on va au bureau, c'est de se voir,

		aller manger ensemble, de faire des réunions aussi. Moi perso je préfère des réunions en face à face. Le relationnel est vraiment l'avantage d'être au bureau. » (Sonia) « Un inconvénient qui m'ennuie beaucoup c'est que quand t'es en télétravail et qu'il y a quelque chose qui se passe, parfois t'es pas mis au courant. Par exemple, ils avaient changé les remises et donc j'ai fait une réflexion en disant que c'était pas normal que je ne le sache pas et mon collègue m'a répondu qu'ils l'avaient dit mais que comme j'étais jamais là c'était de ma faute. C'est nul comme réflexion. Ok je suis là moins souvent que d'autres surement. Mais c'est pas une raison. » (Sabine) « Quand t'as besoin d'un renseignement tu dois toujours téléphoner. La communication directe est un peu coupée. Quand je demande un renseignement à X ou Y et que je suis ici je me retourne et je demande mais quand je suis à la maison je dois envoyer un mail ou téléphoner. » (Patrick) « C'est aussi un frein à la communication, quand je suis au bureau je me lève et je vais poser ma question directement, par contre quand je suis à la maison et que j'ai une question je vais pas appeler pour pas déranger, je reste avec mon problème que je réglerai demain au bureau. » (Coline) « Un contact plus difficile avec mes collègues si j'ai besoin d'informations de mes collègues. Vu qu'on est aussi dans un domaine où tout n'est pas encore digitalisé, tu as encore certains dossiers où t'as besoin de trucs physiques qui sont archivés donc si t'es pas là tu sais pas aller chercher ces choses-là. Mais si tu gères bien ton temps, tu peux faire que ton jour de télétravail tu n'aies pas besoin d'avoir accès à ça. » (Jérémy) « Le fait qu'on a tendance à moins bien communiquer ou pas suffisamment sur certaines choses. Si j'avais été physiquement présente hier par exemple, je crois qu'on aurait discuté avec ma collègue et certaines choses ce serait passées différemment. » (Sophie)
--	--	---

		« Le deuxième point c'est au niveau relationnel et formation d'une équipe c'est vraiment important d'être présent. On forme vraiment une équipe et c'est important de le ressentir. C'est pour ça que pour moi être pendant des semaines en télétravail ça n'est pas très positif. » (Sophie) « Je dirais qu'un des gros risques de faire du télétravail c'est l'isolement social. C'est pas vraiment mon cas mais je pense que si je faisais plus de télétravail j'aurais l'impression de m'éloigner de mes collègues et d'avoir moins d'interactions sociales. Sans s'en rendre compte ça joue sur le moral et je pense qu'on arrive dans une situation où on peut avoir le sentiment de plus vraiment appartenir à l'entreprise. » (Bertrand) « Il y a eu des discussions par rapport aux dépenses, pour l'hiver, j'habite dans une grande maison donc je dois chauffer. C'est vrai que quand on était pas là, on ne chauffait pas. Il y a aussi l'électricité, ce sont des choses qui sont passées parce que c'est devenu normal mais ce sont des choses à prendre en compte. » (Sonia) « Il y a beaucoup de tentation par exemple se dire que personne ne nous voit donc on peut s'arrêter quand on veut. » (Lisa) « (...) niveau motivation ça impacte très fort parce que j'ai déjà travaillé quand j'étais étudiante totalement en présentiel. Et je trouve que je perds mon rythme de vie très fort avec le télétravail parce que je me lève plus tard, je mange devant mon ordinateur, etc. » (Elise) « La motivation, le contact avec les gens est aussi différent. Je fais des appels avec ma supérieur deux à trois fois par jours mais parfois elle annule. C'est parfois difficile de montrer son travail à quelqu'un en distanciel et même pour elle ça doit être aussi compliqué. C'est aussi plus compliqué de communiquer nos attentes et compagnies. » (Elise) « Je suis plus distraite, je suis tentée de prendre plus de pauses. » (Valentine)
--	--	---

			« Mon collègue direct, lui, n'aime pas le télétravail car il est trop distrait. Ça dépend d'une personne. » (Astrid) « Il n'y a pas d'inconvénient qui s'applique à moi personnellement parce que j'ai un bureau, un endroit calme pour travailler, j'ai une bonne connexion. Mais cela pourrait être un inconvénient si il y a quatre personnes en call en même temps mais moi je ne l'ai pas. » (Léna) « Et le fait d'être dans son environnement comme je disais peut être un avantage et un inconvénient. Car par exemple, tu te sens un peu trop comme chez toi et ton esprit s'éloigne de la tâche à effectuer. » (Lisa) « En ce qui concerne mon environnement de travail, il pourrait être amélioré car ne pas avoir de PC portable ne me permet pas de pouvoir travailler d'un autre endroit et je suis « forcée » de travailler dans le bazar. » (Valentine) « L'autre inconvénient d'être à la maison c'est que je prends du poids parce que je suis plus près de la cuisine. » (Sonia) « Je trouve que malgré tout t'es quand même moins dedans. Par exemple je ne sais pas imprimer de chez moi, donc il suffit que j'ai besoin d'imprimer un document pour avancer sur un dossier alors je suis bloquée. Donc parfois je me retrouve avec des petits blocages. Il faut alors trouver des tâches à faire pour être productif, ça me demande un peu une organisation. Le lundi quand j'arrive j'organise ma semaine en planifiant ce que je garde pour mercredi. » (Coline) « Je fais beaucoup moins de pause sur ma journée, je reste toute la journée devant mon écran, je mange devant mon ordinateur. » (Julie) « Quand on doit partir pour prendre son train quand on est au bureau on part alors que quand on est à la maison on déborde. Il faut savoir mettre la limite.» (Astrid)
--	--	--	--

		« Un autre inconvénient c'est que c'est quand même un piège malgré tout car tu fais beaucoup plus d'heures que si t'es au bureau. Quelqu'un qui ne fais pas de télétravail il vient pour l'heure et il repart à l'heure, il arrive chez lui et l'entreprise c'est derrière lui. Maintenant je prends le pli que quand je viens en présentiel et que je rentre fin de journée je n'ouvre plus mon ordinateur. Par contre en télétravail j'ai toujours plus difficile à m'arrêter. Et moi j'ai du mal par exemple le midi à m'arrêter vraiment et manger, je garde toujours mon PC près de moi. » (Sabine) « Je dirais aussi que, même si ça me concerne pas en faisant un ou deux jours, que tu peux arriver à ne plus avoir le discernement maison travail. Par exemple si tu fais du télétravail le vendredi et que t'as ton PC chez toi le week-end, l'effet un peu pervers c'est de rouvrir ton PC le week-end pour regarder tes mails et c'est un peu mon cas. Je mets souvent mes mails à jour le week-end. En plus moi qui reçoit mes mails aussi sur mon téléphone ça m'incite encore plus à m'en occuper le week-end aussi. » (Patrick) « Cette proximité avec la vie privée qui est moindre. Si quelqu'un sonne à ma porte je vais aller lui ouvrir et pas le laisser dehors. A ce moment-là si t'es en réunion c'est plus compliqué. « Comme c'est pas du télétravail à 100 % je vois encore mes collègues les autres jours donc ça je ne le vois pas comme un inconvénient. » (Souna) « En plus je rajouterais aussi que j'ai tendance à travailler plus longtemps et plus quand je suis chez moi, car j'ai toujours envie de prouver aux gens, c'est un peu négatif car ça empiète sur ma vie personnelle. » (Sophie) « En plus je dirais aussi que quand on travaille de la maison la barrière entre vie privée et vie professionnelle est parfois plus difficile à mettre, on fait des horaires parfois plus long que si on était juste au bureau. » (Bertrand) « Je dirais qu'en situation d'urgence au travail ou quand il y a des pics avec du travail plus urgent, je vais travailler en dehors de mes horaires habituels de travail car il est difficile pour
--	--	--

		moi de déconnecter en ayant l'ordinateur à la maison. Donc malgré tout dans ce genre de situation je dirais que le travail empiète sur ma vie privée. » (Catherine) « Dans mon boulot actuel, il faut trimballer pleins de papier et c'est contraignant. » (Astrid) « Je ressens aussi qu'au bureau vu que tout le monde ne pratique pas le travail hybride, certains pensent que ceux qui font du télétravail sont en vacances. C'est fort ancré dans l'entreprise car la période COVID a été mal vécue. » (Sophie) « Les inconvénients pour moi sont parfois la difficulté à séparer vie professionnelle et vie personnelle, le risque d'isolement social, et les défis de communication avec l'équipe. Il peut également y avoir des interruptions fréquentes à domicile, ce qui peut affecter la concentration. » (Alexis)
	Organisation du travail hybride	Intensité « Nous on est en télétravail normalement tous les jeudis et les vendredis mais après ça c'est mon équipe de marketing qui fait ça. » (Léna) « (...) je fais du télétravail ponctuellement principalement quand il y a des perturbations avec les trains. Parce que je travaille beaucoup avec des documents papier du coup c'est assez compliqué d'organiser les jours de télétravail parce que chaque fois que quelqu'un vient signer un acte, cet acte papier finit sur mon bureau. Et s'il n'y a personne pour me le scanner alors il reste là. Maintenant quand j'arrive à m'organiser en avance je prends le maximum de papier que je peux sortir de l'étude car tout ne peut pas sortir. Et dans c'est cas-là, quand c'est de l'encodage, je préfère le télétravail car j'avance super vite.» (Astrid) « Actuellement, je fais deux jours de télétravail par semaine. Mes jours sont variables, ça va dépendre du planning de l'équipe, de mes réunions, si je dois rencontrer des candidats, préparer les examens, etc. » (Adeline) « Je pratique le télétravail un à deux jours par semaine, cela dépend des rendez-vous au bureau et aussi de mes besoins si je dois prendre un rendez-vous médical et autre. » (Valentine)

		« Aujourd’hui, je travaille en quatre cinquième et je travaille 2 jours à la maison et 2 jours au bureau. » (Sonia) « Aujourd’hui je fais un jour de télétravail, le mercredi mais parfois deux. Officiellement mon jour de télétravail c’est le mercredi mais si maintenant y a une situation particulière où je dois être en présentiel alors je change mon jour j’ai aucun soucis avec ça. Par exemple si y a des visites clientèles, une formation ou une réunion. » (Patrick) « Je fais du télétravail minimum un jour par semaine. Mais j’ai demandé à mon responsable et à mon directeur si je pouvais passer à deux jours semaine. Ils ont dit que y avait pas de soucis. Mais regarde par exemple la semaine passée j’ai pas fait de télétravail du tout, donc finalement les deux jours de télétravail que je vais faire cette semaine, ça fait en moyenne une fois par semaine. » (Souna) « Je fais un 4/5 et sur quatre jours de travail je fais un jour de télétravail. Donc je fais trois jours sur place et un à la maison. En ce qui me concerne, c’est toujours le même jour, c’est le mercredi. » (Coline) « Après avec la crise elle a pas eu le choix donc tout le monde en a fait et quand les gens sont revenus au bureau ils ne se voyaient pas ne pas faire de télétravail donc tout le monde aujourd’hui fais un jour de télétravail par semaine. Dans mon cas du coup je fais du télétravail le mercredi, c’est toujours comme ça, ça permet de savoir à l’avance qui va être au bureau et qui ne le sera pas et donc pour l’organisation c’est plus facile. Après, si je dois absolument avoir télétravail un autre jour je vois avec ma responsable, je regarde si j’ai pas de réunion ou quoi et je peux changer mais c’est très rare. » (Jérémy) « Moi personnellement je fais du télétravail deux jours par semaine, le mardi et le jeudi. C’est moi qui l’ai choisi au départ en discussion avec mon manager, après si y a une situation inédite je peux toujours changer mon jour de télétravail. C’est flexible et pas figé dans le temps. » (Bertrand)
--	--	---

			« Après le COVID-19 j'étais à cinq jours semaine en télétravail et je venais parfois toutes les deux semaines, et encore. Je me suis vite rendue compte que c'était un piège car j'étais connectée du matin très tôt jusqu'au soir très tard (...) A un moment je me suis dit que c'était plus possible et qu'il allait falloir que je retourne quand même un jour ou deux jours (...) J'ai décidé de revenir un à deux jours par semaine parce que t'as plus cette notion de coupure sinon. » (Sabine) « Je pratique le télétravail 3 à 4 jours semaine car notre ASBL n'a pas de bureau, les jours où je ne suis pas en télétravail je suis en déplacement. » (Julie) « Alors dans mon cas, ma mission se déroule exclusivement en télétravail. Je travail de mon ordinateur à n'importe quel endroit, je ne vais jamais dans le bureau. » (Lisa) « Du coup, pour la branche belge, c'est quatre jours semaine. Les bureaux sont à Dieghem et ils ne peuvent pas accueillir tous les travailleurs en même temps. Chaque département à un jour assigné et va un jour au bureau et le reste de la semaine on est chez nous. » (Elise) « Je fais du télétravail deux fois semaine pour l'instant c'est ce qu'on a convenu. Ce sont des jours fixes qui sont déterminés, je pense que ça permet une meilleure organisation pour tout le monde. Après en ce moment je fais aussi un troisième jour de télétravail car voilà j'ai des obligations médicales qui me le demandent. » (Sophie) « Les nouvelles règles exigent la présence au bureau minimum deux jours sur cinq. Personnellement, dans mon cas je me rends au bureau deux fois par semaine. Je peux choisir mes jours en fonction de mon agenda. Par exemple si j'ai des réunions en présentiel ou la nécessité de consulter un collègue pour du travail. » (Catherine) « Oui, je pratique le travail hybride de manière régulière, cinq jours par semaine. » (Alexis)
		Matériels fournis	« J'ai un ordinateur, une souris et un casque. J'ai ce dont j'ai besoin (...) sinon je n'ai pas à me plaindre ils m'ont fourni ce dont j'ai besoin. » (Elise)

		« En ce qui concerne l'intervention pour l'énergie je pense qu'il y a une petite indemnité mais je ne suis pas sûr. » (Astrid) « Quand j'ai acheté mon ordinateur le jour du confinement c'est le boss qui l'a payé. Mais maintenant on a les ordinateurs portables qu'on peut sortir de l'étude. » (Astrid) « Je reprends mon ordinateur du bureau (...) et par exemple, le câble entre mon ordinateur et mon deuxième écran, je reprends celui que j'ai au bureau. Ils m'en ont fourni un au bureau, du coup je l'utilise chez moi. » (Léna) « Avant le COVID, on avait déjà un genre de télétravail donc après le covid ils ont changé à ce niveau-là quelques outils. On est passé à des outils comme Teams, on nous a mis aussi la clé VPN c'est pour avoir accès au réseau de la société et avoir accès à des documents de manières sécurisée. » (Sonia) « J'ai reçu un PC portable et c'est tout. » (Patrick) « La seule chose que j'ai eu c'est l'ordinateur portable. » (Souna) « En termes de matériel, l'entreprise ne m'a rien fourni à part le portable et le GSM. » (Sonia) « Pour l'informatique, j'ai reçu un ordinateur portable et ça n'a jamais été contraignant. En 35 ans on en a eu des programmes informatiques. Je me suis toujours adaptée mais moi j'ai toujours été seule dans le navire donc je me suis débrouillée comme toujours. J'apprends beaucoup par moi-même et j'attends pas qu'on me dise des trucs. » (Sabine) « Un GSM que j'ai demandé et que j'ai reçu car comme je suis dans le département customer je n'avais pas envie de donner mon numéro de GSM privé au client. Donc j'ai un numéro et un GSM professionnel. » (Souna) « Pas vraiment de choses spécifiques, je reprends juste l'ordinateur portable du bureau à la maison. » (Coline)
--	--	--

			« Oui j'ai un PC portable que je reprends chez moi, j'ai rien besoin d'autre donc ça me convient. » (Jérémy) « De ce point de vue là on a été gâté j'ai envie de dire. L'entreprise nous a fourni un ordinateur portable, une souris et des chaises ergonomiques pour le confort et le bien-être des employés. Je trouve ça super personnellement. » (Bertrand) « Alors oui l'entreprise nous a fourni plusieurs choses. D'abord, on utilise l'ordinateur portable qu'on transporte avec nous au bureau et à la maison. Après on a reçu une souris et des écouteurs pour travailler de la maison. On a aussi pu demander le remboursement des frais engendrés pour l'achat d'un siège ergonomique et d'un deuxième écran pour la maison. » (Catherine) « Un laptop oui et aussi on m'a fourni un téléphone professionnel car je passe beaucoup de coup de fil à l'étranger. » (Sophie) « Oui l'entreprise nous a fourni les éléments de base, j'ai un PC, un clavier, un chargeur et un casque. » (Adeline) « Oui, l'entreprise m'a fourni tout le matériel nécessaire, y compris un ordinateur portable, une imprimante, et des équipements de communication comme un casque et une webcam. J'ai également une connexion internet de qualité à domicile, partiellement subventionnée par l'entreprise. » (Alexis)
		Matériels non fournis	« Il ne fournit pas non plus des meubles. » (Astrid) « Du coup, je n'ai pas d'ordinateur portable fourni par mon bureau. Mais j'avais un ordinateur fixe du coup l'informaticien m'a installé le cloud sur cet ordinateur. Mais il ne m'a rien fourni, tout ce que j'utilise vient de moi. » (Valentine) « Chez moi j'ai un deuxième écran qui est pratique que j'ai acheté moi-même. » (Elise)

		« Maintenant c'est claire, que j'ai une imprimante qui est personnelle donc si je veux imprimer c'est à mes frais. » (Sonia) « J'ai mon propre ordinateur et j'ai acheté un second écran. L'entreprise ne nous fournit aucun matériel car c'est une ASBL et elle n'a pas beaucoup de moyen. » (Julie) « (...) par contre si je veux mon deuxième écran ça c'est moi qui en ai un à la maison.(...) Pour le deuxième écran, je pourrais prendre celui que j'ai au bureau mais il faudrait que je le bouge à chaque fois. » (Léna) « J'avais demandé un deuxième clavier pour en avoir un pour la maison mais je l'ai toujours pas reçu. Finalement je me suis habituée au clavier de l'ordinateur portable. » (Souna) « Non j'ai dû utiliser mon propre matériel, mon ordinateur. Mais je n'avais pas besoin d'autre matériel en soit. » (Lisa) « (...) tout ce qu'il y a autour comme le deuxième écran, j'en ai récupéré un ancien. » (Astrid) « Il y a juste une chose, parfois je suis perturbée parce que je n'ai pas de scanner chez moi et ça me bloque pour certaines signatures. Ça m'ennuie car je dois dépendre de ma fille. Je trouve ça embêtant. Je l'ai déjà dit plusieurs fois au chef mais ça ne change pas. » (Sabine) « Le petit soucis c'est par exemple l'imprimante, c'est un peu ennuyant quand on est de chez soi de pas savoir imprimer les documents qu'on a besoin. Ce que je fais c'est que j'imprime au bureau à l'avance et comme ça je les ai pour chez moi. » (Patrick) « Par contre chaise de bureau je n'ai pas. On a le matériel mais le stricte minimum, si je compare avec d'autres entreprises y en a qui reçoivent des chaises de bureau, un deuxième écran. » (Souna) « Pour l'imprimante je n'en dispose pas mais on me l'a proposé. » (Sophie)
--	--	---

		Lieu de travail	« Je passe toutes mes journées dans la même pièce. Comme j’habite toujours chez ma maman je passe mes appels dans ma chambre et je suis toujours dans ma chambre. » (Elise) « J’ai pas vraiment l’espace dédié, je travaille dans ma chambre à coucher donc c’est pas le top. Quand je me connecte à 6h15 du matin j’ennuie mon mari tu vois. » (Sabine) « Alors je pratique le télétravail dans une pièce qui de base était un bureau et qui maintenant est devenu un débarra. Donc ce n’est pas le meilleur environnement pour travailler efficacement. » (Valentine) « (...) j’ai un bureau, un endroit calme pour travailler (...) » (Léna) « Je travaillais dans le salon, mes horaires sont flexibles donc parfois ce n’est pas propice au travail car il y a du monde à la maison. » (Lisa) « Il m’arrive aussi de travailler durant mes trajets pour gagner du temps. Je prends le train quand je vais au bureau à Bruxelles. » (Catherine) « Je prends le train quotidiennement, j’habite à Gembloux et je vais à Bruxelles. Pendant les trajets, il m’arrive de reprendre des documents qui sont non confidentiels afin de m’avancer un peu sur le travail à faire. » (Astrid) « Mon emploi du temps est réparti entre le travail à domicile, dans le train pendant mes déplacements, et dans les bureaux de nos clients. Typiquement, je passe deux jours à domicile et trois jours dans les locaux des clients. Je travaille également dans le train et à la gare lorsque je vais dans les bureaux des clients. » (Alexis)
	Management à distance	Relation avec le manager à distance	« Elle ne me surveille pas plus parce que je suis en télétravail ou des trucs comme ça. Juste la communication est moins efficace. » (Léna) « Mais, à un moment on a dû mettre les choses au point, le problème c’est que comme je suis en distanciel, je ne lui donnais pas toujours des nouvelles de ce que je faisais parce que j’attendais qu’elle vienne vers moi. Et du coup, il y a un moment où on s’est rendu compte

		qu'il y avait un froid entre nous parce que moi je ne lui donnais pas de nouvelles sur mon avancement et elle attendait que je vienne vers elle pour lui dire. On a dû s'expliquer sur le problème parce qu'on était chacune de notre côté alors qu'au bureau ça ne se serait pas passé. Après cette mise au point, nos relations se sont apaisées. » (Elise) « Je pense que mes relations avec mon patron à distance sont moins bonnes que quand je suis au travail car j'ai l'impression qu'il pense que je travaille moins ou que je ne fais rien du tout. Alors que dans les faits je me sens aussi productive qu'au boulot malgré le fait que je peux prendre quelques pauses supplémentaires. » (Valentine) « Plutôt bien, elle est très disponible quand j'ai un souci technique ou quand j'ai des questions. Cependant, il arrive qu'elle ne sache pas m'aider. Mais dans l'ensemble c'est bien. » (Lisa) « Mes relations avec ma manager sont très bonnes, elle me fait confiance. Je pense que c'est nécessaire puisque nous n'avons pas de bureau pour nous voir. » (Julie) « Il fait autant confiance. Mais pour certains, il est persuadé qu'ils ne font pas grand-chose. En particulier un, qui ne fait pas grand-chose. Il met du temps à répondre aux mails, on n'arrive pas à le joindre et il y a les retours des clients qui s'en plaignent. Quand on arrive à le joindre, on a l'impression qu'il vient de se réveiller. On remarque aussi une différence en fonction de l'âge des personnes. Les jeunes sont plus je m'en foutiste. Les anciens ont un peu plus peurs, ils ont une autre mentalité. Il y a des formations qui sont données pour pouvoir appréhender la nouvelle génération. Le patron nous fait confiance et gentil mais il y en a qui en profite. » (Astrid) « Non, je n'ai pas l'impression qu'il y a beaucoup de différence entre le distanciel et le présentiel. Il y a parfois plusieurs jours de suite où je n'ai pas de nouvelles. Et donc voilà, on a des réunions régulières ou alors c'est un teams, est-ce que tu as 5 minutes je voudrais discuter d'un point. » (Sonia) « Alors mon N+1 c'est X. Le télétravail n'a pas vraiment impacté mes liens avec lui. En fait déjà c'est quelqu'un qui est rarement au bureau car il fait aussi beaucoup de télétravail et
--	--	--

			comme il a aussi un rôle commercial il est souvent chez les clients. Donc du coup ça fait que ça ne me change pas vraiment mes habitudes que je sois en télétravail ou non. S'il m'envoie un mail voilà je lui réponds normalement comme je le fais si je suis au bureau. Il n'y a pas de contrôle spécifique, à ma connaissance en tout cas il ne vérifie pas quand je suis en télétravail si je commence bien à l'heure et tout ça. » (Patrick) « Pendant tout un moment j'étais mon propre chef. Car je n'avais pas ce titre de responsable mais j'avais la fonction pour le Hainaut. Par la suite X est devenu responsable de mes collègues donc je suis rentrée dans le moule et j'ai aucun soucis avec ça. A distance y a pas vraiment de relation avec mon superviseur. Il ne m'appelle pas, ça tourne je fais mon job et puis voilà. » (Sabine) « On a commencé le télétravail en même temps avec mon superviseur. On communique beaucoup par Teams, il m'envoie des mails pour faire des offres de prix et tout ça. Mais mon quotidien depuis que j'ai commencé c'est beaucoup des cahiers des charges donc moi je travaille beaucoup de mon côté et après on se fixait des rendez-vous au bureau pour pouvoir faire une mise au point de ce que j'avais fait de mon côté. C'est ça que j'aime bien c'est que je suis très indépendante et autonome dans ce que je fais. J'ai pas besoin de venir tous les jours au bureau, j'ai pas besoin de communiquer tous les jours, je peux travailler toute seule. Et pour mes nouvelles fonctions, je travaille avec un autre manager mais il est beaucoup en télétravail ou sur la route alors il m'envoie des mails et moi je fais mon travail de mon côté et je lui réponds par mail. » (Souna) « Elles se passent bien, je sais qu'il fait un peu semblant de pas contrôler mais je suis certaine qu'il vérifie quand même et qu'il sait si tu travailles ou pas en télétravail. Par exemple j'ai un autre collègue, il fait rien télétravail et il le sait donc il est mal vu au bureau donc ça veut dire que le notaire il capte très vite si tu travailles bien de chez toi ou pas. » (Coline) « Hiérarchiquement la boss de l'agence c'est elle ma responsable. Elle est différente entre le moment où je n'en faisais pas quand je suis arrivé et maintenant où j'en fais. Comme je t'ai dit
--	--	--	--

		elle est vraiment pas pour à la base. Donc j'ai vraiment l'impression que faire du télétravail c'est comme si elle me faisait un cadeau et que je devais lui dire merci. Mais sinon à part ça ça n'a pas trop changé, elle peut toujours me contacter donc pas de différence à ce niveau-là. » (Jérémy) « Mon responsable ça fait seulement 14 mois qu'il est là donc j'ai pas connue le travail avec lui avant la mise en place du travail hybride. Au niveau du travail, le travail classique au bureau prime pour lui sur le télétravail qui selon lui reste une facilité. Donc je suis d'accord dans la mesure où c'est planifié à l'avance car je m'organise quand même un minimum. » (Sophie) « De manière générale mes relations avec mon manager à distance sont très bonnes. On utilise des outils de communications en ligne, souvent Teams, pour rester en contact et discuter de manière rapide et efficace. Après c'est vrai que parfois quand c'est pour des cas plus complexes ou des choses comme ça la communication est plus difficile à distance. (Bertrand) « J'ai de très bonnes relations avec ma direction et mon superviseur. Je ne vois pas vraiment de différence en comparant avec la situation avant le COVID sans télétravail. Mon superviseur peut toujours me téléphoner et on se voit régulièrement au bureau. » (Catherine) « Notre responsable est toujours disponible aussi bien par mail que par Teams que par GSM. De plus, nous organisons régulièrement des réunions en vidéo conférence. Concrètement je ne vois pas de différence par rapport à avant dans mes relations avec mon responsable. » (Adeline) « Les relations avec mon superviseur se passent bien. Nous avons des réunions hebdomadaires via visioconférence pour faire le point sur les projets en cours et discuter des priorités. La communication est claire et régulière, ce qui aide à maintenir une bonne collaboration. » (Alexis)
--	--	---

		Confiance et autonomie	« Je pense avoir la même autonomie qu’au bureau avec plus de flexibilité sur mon horaire. Cependant, je ne pense pas avoir plus de confiance au contraire. » (Valentine) « Au niveau de l’autonomie, on est allé au bureau le premier jour et le deuxième jour j’étais directement en télétravail. J’ai remarqué qu’elle m’a accordée une grande confiance parce que elle m’a laissée travailler en autonomie alors qu’elle me connaissait à peine. » (Elise) « Et oui j’ai beaucoup d’autonomie mais je pense que c’est surtout un rapport de confiance et tant que je lui montre que ce qu’elle me demande je le fais et que ça se fait bien. C’est surtout un rapport de confiance, je crois, sinon elle me laisserais moins d’autonomie. Et elle aurait plus de contrôle sur ce que je fais. » (Elise) « Non, je ne sens pas de changement à ce niveau de la confiance et de l’autonomie de la part de ma manager quand je travaille chez moi. » (Léna) « Oui j’ai de l’autonomie et de la confiance, car j’ai plusieurs tâches à accomplir et elle ne me demande pas souvent de compte rendu sur ce que je fais de ma journée ou autre. Tant que les tâches sont faites, elle s’en moque de savoir ce que je fais en premier et comment je le fais. Elle ne me demande jamais de quelle manière je fais les choses tant qu’elles sont biens faites ça va. » (Lisa) « Donc oui, elle me fait confiance. En ce qui concerne l’autonomie, je sais ce que j’ai à faire. Comme dit précédemment, le fait de ne pas avoir de bureau rend ça un peu obligatoire. » (Julie) « Non je n’ai pas de sentiment de différence au niveau de la confiance et de l’autonomie, en tout cas pas avec mon responsable. Je sais qu’il y en a d’autres qui ont plus de mal. » (Sonia) « J’ai toujours eu une autonomie. Ça n’a rien changé par rapport à avant. Moi y a personne qui me dit ce que je dois faire en réalité. C’est même moi qui relate j’ai eu tel ou tel contrat. Donc la confiance et l’autonomie je l’ai toujours eu dans mon boulot, le télétravail n’a pas réellement eu d’impact là-dessus. » (Sabine)
--	--	------------------------	--

		« Honnêtement je pense que depuis le départ et même avant le COVID et tout ça y a une confiance qui s'est établie qui était déjà bien présente et donc quand je fais du télétravail les gens me font confiance et savent que je fais mon travail comme il le faut. Et en réalité je travaille vraiment plus quand je suis en télétravail. Simplement parce que j'ai moins la coupure comme au bureau mais ça permet aussi de faire du travail qui nécessite plus de concentration. » (Patrick) « Mais ce que je peux dire c'est que je ressens qu'on m'accorde une grande confiance, qu'on me laisse être autonome de mon côté et j'aime beaucoup ça. Cela me permet d'être indépendante. » (Souna) « Je fais tout pour lui montrer que je travaille bien, que j'avance et qu'il peut me faire confiance. Ce que je ressens c'est qu'il y a un collègue qui est un peu le bras droit du notaire, qui se prend pour le second, et depuis que je fais du télétravail il me lance des piques en disant « alors c'était bien le jour de congé hier ? », comme si je faisais rien en télétravail. Donc c'est un peu pesant, tu sens qu'il rigole mais que d'un autre côté c'est un peu en monde on te surveille quand même. C'est pour ça que je fais super attention dès que j'ai un mail entrant sur mon ordinateur je réponds dans la minute. J'ai vraiment beaucoup plus de rigueur à répondre et à être disponible en télétravail pour qu'il n'y ait pas de fausses idées. » (Coline) « Elle ne me contrôle pas plus, mais dans les périodes d'évaluation et d'entretien que j'ai avec elle, elle est plus dure je trouve. Dès que quelque chose ne va pas c'est directement à cause de ma pratique du télétravail, alors que c'est qu'une fois par semaine. Je trouve que le fait que je pratique le travail hybride c'est une source de reproche, et je trouve ça vraiment dommage. » (Jérémy) « Tout le monde m'a signifié qu'ils voient que le travail est fait. Donc automatiquement j'ai une bonne confiance de leurs parts car je travaille bien. » (Sophie) « Alors oui je pense vraiment que le fait que je pratique le travail hybride a renforcé la confiance que mon manager m'accordait. Il s'est très vite rendu compte que j'arrivais à
--	--	--

			travailler de façon autonome et que j'arrivais très bien à gérer mon temps et que donc j'étais efficace. Tout ça a fait qu'il s'est rendu compte qu'il pouvait avoir confiance en moi et je dirais même que ça a renforcé notre relation professionnelle. » (Bertrand) « Je pense que vu que ça s'est très bien passé pendant la crise du COVID cela a certainement convaincu les personnes dans la direction de X qui avant craignaient que les gens en télétravail ne travaillaient pas suffisamment. Actuellement le travail à la maison est vu comme un travail suffisamment bon et efficace je dirais. Je ressens plus de confiance envers les employés. » (Catherine) « La confiance est toujours identique. Le travail est aussi bien fait en présentiel qu'en hybride. » (Adeline) « Oui, je ressens une plus grande autonomie et une confiance accrue de la part de mon superviseur. Le travail hybride nécessite que je prenne plus de décisions de manière indépendante, ce qui démontre la confiance qu'on m'accorde pour gérer mon temps et mes responsabilités efficacement. » (Alexis)
La performance	Évaluation de la performance	Évaluation	« Oui il y a des chiffres. J'ai eu récemment ma première évaluation après 35 ans. » (Sabine) « C'est délicat parce que sur quoi est-ce qu'on pourrait se baser, je ne sais pas trop, à part sur les offres et les commandes qu'on encode, les marchés publics qu'on gagne etc. Mais dans mon cas je suis pas vraiment contrôlé là-dessus même si je sais qu'il y jette un œil pour voir si tout se passe bien. Y a une pression globale du chiffre qui vient un peu des actionnaires, mais mon superviseur n'est pas derrière moi toutes les semaines avec des chiffres pour me dire j'ai moins bien travaillé etc. » (Patrick) « Depuis qu'on a remporté X marché cette année je suis en charge de ce client. On fait des kick-off, des réunions, des présentations. Ma partie de travail ne se résume pas comme un commercial interne lambda à faire des offres et enregistrer des commandes, mais aussi tout le message qu'il faut faire passer pour augmenter l'utilisation du webshop. Donc tout ça est

		difficilement mesurable avec des données objectives (...) j'ai déjà eu une évaluation cette année mais je la trouvais un peu simple, c'est une discussion ouverte et oui on m'a donné certains objectifs. Mes fonctions sont pas trop argent et commercial donc c'est difficile de beaucoup discuter autour de ça.» (Souna) « J'ai des évaluations mensuelles et j'ai une grosse évaluation annuelle. Elle m'envoie un tableau Excel avec pleins de points par thème sur lesquelles je dois me noter et elle me note aussi et puis on en discute pendant une réunion. Mais dans cette réunion pour moi on avait pas encore parlé de chiffres et de performance. Après tous les mois on a des réunions d'agence et là clairement on parle de chiffres, on dit qu'on a produit X millions là, on doit arriver là, on a un target de autant etc. Mais c'est global, tout le monde est là et on discute. Ce sont des objectifs pour l'agence dans sa globalité. Aussi, il existe des primes de productivité dans mon entreprise, si une personne fait X millions de placement en banque en une année il reçoit une prime. C'est pas encore mon cas mais ça existe. » (Jérémy) « On a des évaluations plusieurs fois par an mais je le vois pas vraiment comme une évaluation mais plus comme une discussion où on parle de ce que j'ai pu faire, des défis et aussi et surtout des objectifs futurs à atteindre. » (Bertrand) « Alors moi je suis évaluée une fois par an sur base d'un rapport annuel. Pendant l'année le manager veille à ce que les délais de réponses ou de réactions soient respectés. Je rapporte également le progrès de mes dossiers pendant les réunions hebdomadaires. Donc j'ai pas vraiment d'évaluation spécifique à proprement parlé, c'est une fois par an j'ai une évaluation globale de mon travail mais je dirais qu'elle est surtout axée sur les résultats. » (Catherine) « Nous avons une évaluation par an basée sur nos valeurs d'entreprise. » (Adeline) « Nous on travaille avec un truc qu'on appelle un « sprint », c'est-à-dire que tous les vendredis, en gros on travaille avec Notion, nous on a Notion mais pour tout le monde. Donc j'ai accès aux Notion des autres équipes, c'est le Notion de l'entreprise. On a une page là-dedans où l'on fait un « Sprint ». On écrit tout ce qu'on a à faire et on a un petit calendrier avec les jours de la
--	--	---

			semaine et matin/après-midi. Et chaque vendredi, on passe en revue chaque fois qu'on a fait quelque chose. Et puis on prépare celui de la semaine suivante. Donc elle sait ce que je suis censée faire la semaine suivante et elle a accès à ce truc-là. » (Léna) « Alors, comme on fonctionne avec une to do list tous les matins, je sais qu'elle peut se baser sur ma to do list pour voir comment j'avance. Il y a des points que je laisse à plus tard et elle le sait très bien car il n'avance pas. Mais en dehors de ça, elle n'a pas vraiment de contrôle, elle ne peut pas vraiment voir ce que je fais. Je pense que je suis moins performante en télétravail parce que je suis chez moi, il y a maman, mes animaux et je me laisse plus facilement distraire et si je finis un truc à midi trente je vais attendre treize heures avant de le rendre. Je pense que je suis un peu moins performante en télétravail. En soit je travaille bien mais comme je suis pas évaluée à la tâche mais en nombre d'heure. Je m'étais bien sur ces heures-là. » (Elise) « Je n'ai pas d'évaluation directe cependant mon employeur peut voir quand je suis connectée sur le cloud et tous les jours j'encode les heures que j'ai faites dans chaque dossier dans un programme de facturation. Et par ce moyen il peut voir mon avancement. Aussi quand je travaille de chez moi, j'ai une liste de dossier à faire. Cela ne veut pas dire que je dois savoir tout faire en un jour cependant si je n'ai pas beaucoup avancé je dois avoir une bonne raison pour l'expliquer. » (Valentine) « Elle ne m'évalue pas vraiment car je lui dis ce que je fais mais je ne pense pas vraiment qu'elle vérifie. Donc, il n'y a pas vraiment de vérification du travail accompli. » (Lisa) « Il n'y a aucune forme d'évaluation des performances. On a des délais à respecter donc c'est comme ça qu'on peut voir si on est performant. Sinon il y a aucune forme d'évaluation des performances. » (Julie) « Je travaille sur des projets avec des délais donc quelque part le contrôle c'est plus ça. Si je n'arrive pas à mes délais, ça pourrait être une alerte. Mais sinon il n'y a pas de contrôle particulier à ma connaissance. » (Sonia)
--	--	--	--

			« Mon manager mesure ma performance à travers des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques aux projets sur lesquels je travaille, ainsi que par des évaluations trimestrielles. Les éléments pris en compte incluent la qualité du travail, le respect des délais, la satisfaction des clients, et la collaboration avec les collègues. » (Alexis)
		Évaluation sur base de facteurs quantifiables	« Là l'évaluation on a pas donné de chiffres mais je sais qu'ils y ont accès et que si quelque chose n'allait pas ils me l'auraient dit. Mais c'est déjà arrivé qu'on me donne des chiffres d'encodage de commandes et d'offres pendant une discussion, pour me situer par rapport à mes collègues. » (Sabine) « Oui ça serait possible par exemple de se baser sur les chiffres comme je t'ai dit des commandes, des offres, des marchés publics etc., ou même encore sur le temps d'ouverture de l'écran mais on a pas vraiment de discussion par rapport à ça. » (Patrick) « On pourrait voir le nombre de commande enregistrée par le webshop depuis que je suis en charge de ce pôle. Mais je ne pense pas que ça soit réellement vérifié. » (Souna) « Honnêtement non, y a pas de données quantifiables comme ça qu'il peut regarder. Après quand je suis en télétravail je fais exprès je le mets en copie de tous mes mails, comme ça il voit que je travaille, que j'avance. J'ai ce truc de me dire pour qu'il voit que je fais quelque chose j'ai ce besoin de lui montrer. Par contre j'ai pas d'évaluation, donc je me dis tant mieux y a pas de pression, mais d'un autre côté je me dis c'est bof parce que y a pas de suivi et pas de communication dans cette entreprise. » (Coline) « Elle pourrait le faire mais je sais pas si c'est le cas. Mais il existe un logiciel où tu peux voir combien je fais de crédits, les montants etc. Tu sais voir le type de crédit, si c'est à la consommation ou hypothécaire donc elle sait le voir si elle veut. » (Jérémy) « Je suis certaine qu'ils savent voir mon temps de connexion, après je ne sais pas s'ils l'utilisent. Après à part ça je vois pas trop mais je vais te dire honnêtement, si je fais pas mon

			travail ça va directement se voir. Fin c'est logique, c'est moi qui achète la marchandise donc si le travail n'était pas fait les commerciaux viendraient directement vers moi. » (Sophie) « Ma performance est généralement mesurée sur base des résultats que je produis comme par exemple le respect des délais et la qualité de mon travail. » (Bertrand) « Je dirais que oui, ma performance est mesurée sur le respect des délais qui sont souvent fixés par la législation. Mon manager fait des statistiques et des moyennes sur le temps nécessaire pour finaliser les étapes dans nos procédures et il les compare entre les années. Ça permet de voir aussi pour nous où on se situe, si on évolue ou pas donc personnellement je trouve ça bien. » (Catherine) « Non, il n'y a pas ça. » (Léna) « Non, il n'y a pas de données quantitatives pour évaluer le travail. » (Elise) « Dans les faits, je ne pense pas qu'il le fasse. Cependant, c'est possible car il pourrait me demander combien de document j'ai encodé dans chaque dossier ou quelle tâche j'ai fait dans quel temps. » (Valentine) « Non, elle pourrait le vérifier par rapport au nombre d'appel passé ou au nombre de fiches clients mises à jour. Mais je ne pense pas qu'elle regarde vraiment. » (Lisa) « Non, il n'y a rien de tout cela. » (Julie) « Il y a moyen de voir que quelqu'un ne travaille pas, quand tu reviens avec trois dossiers alors que tu dois en faire 30. Il y a aussi les retours clients, les clients essayent de joindre les gens mais ils n'y arrivent pas. Il pourrait voir aussi qui est connecté. Mais il fait confiance aux personnels. On a des liberté mais moi je ne vais pas être ingrate. » (Astrid) « Oui, ma performance est mesurée sur la base d'éléments objectifs tels que le respect des échéances de projet, les résultats financiers des missions, le feedback des clients, et le nombre de projets complétés avec succès. » (Alexis)
--	--	--	--

Le travail hybride et la performance	Facteurs influençant la performance	Facteurs positifs	« Pour moi je suis encore plus productive depuis que je suis en télétravail car mes journées sont rallongées et que j'ai moins de frontières avec ma vie privée. Si j'avais fait des horaires plus réduits, j'aurais dû laisser beaucoup de dossiers de côté. Mais j'aurais eu une qualité de vie meilleure et plus facile. » (Sabine) « Je suis moins stressée par rapport à la route et à la fatigue. Aussi moins stressée d'être ici avec mes collègues car l'ambiance n'est pas top ici on va pas se mentir (...). Mais donc je travaille mieux de chez moi en global. » (Sabine) « Je pense que pour moi le calme me permet d'être plus performante de chez moi. J'ai l'impression d'être dans ma bulle. J'ai une meilleure concentration. En plus la possibilité d'organiser sa journée comme on le veut c'est très pratique et ça permet d'être plus performant pour moi. Par exemple si je préfère commencer plus tôt, je peux terminer plus tôt. Pareil pour mon temps de midi je peux le décaler un peu, que au bureau non, au bureau tout le monde s'arrête à 12h jusque 13h et c'est comme ça. Quand je suis chez moi j'ai plus de flexibilité dans mon horaire et ça me convient mieux, je travaille mieux de mon point de vue. » (Sabine) « En général je pense qu'une bonne communication et une bonne coordination entre les employés est très importante quand on fait du télétravail. Faut pas qu'on se sente mis de côté. C'est important je trouve. » (Sabine) « Oui mon niveau de bien-être s'est amélioré et ça influence positivement ma performance parce que déjà t'as moins de fatigue avec le trajet. En plus, ça coupe vraiment ma semaine et donc ça me fait du bien. Je me lève à 7h au lieu de 6h donc je vois la différence. » (Patrick) « Une réduction de la fatigue et un environnement plus calme avec moins de distraction c'est ce qui me concerne le plus et qui joue le plus sur ma performance. » (Bertrand) « Oui ma satisfaction au travail s'est améliorée en général. Je me sens bien, je me sens mieux que si je n'en faisais pas en tout cas. Donc ça me rends plus performante. » (Souna)
---	-------------------------------------	-------------------	--

		« Oui, mon niveau de satisfaction s'est amélioré grâce au télétravail. La flexibilité accrue me permet de mieux gérer mes responsabilités personnelles, ce qui réduit le stress et augmente ma concentration et ma productivité. » (Alexis) « Et par mon expérience, ça m'arrange de voir un peu moins les gens dans le sens où ça me permet de ne pas être dans les histoires des gens, dans des cancan et de pouvoir me concentrer sur le travail. Ça me permet de sortir de ça. Et donc au final ça me permet de plus me concentrer sur le travail et d'être plus performance. » (Souna) « La flexibilité pour moi fait partie de ces facteurs. » (Souna) « (...) Mais par contre aujourd'hui, oui j'ai vraiment une réduction du stress depuis que je viens moins au bureau et ça me rends plus performante j'en suis certaine. » (Sophie) « Le calme, la tranquillité, le fait que je sois dans ma bulle et la flexibilité. C'est vraiment ces choses-là qui me rendent meilleure dans mon travail et qui me permettent de m'épanouir. » (Sophie) « Le fait de pouvoir mieux équilibrer ma vie professionnelle et personnelle ça contribue à mon bien-être général et je pense qu'au final sans vraiment m'en rendre compte ça a un impact positif sur ma performance. » (Patrick) « Oui le fait de faire moins de trajet en voiture et de travailler dans un environnement plus confortable de chez moi ça a réduit mon stress. Je peux mieux me concentrer sur mes tâches donc je me sens plus performant grâce à ça aussi. » (Patrick) « J'ai pu dans certaines situations communiquer plus efficacement avec mes collègues que si j'étais au bureau. Par exemple c'est plus facile de partager un document, de le modifier et d'avoir un feedback par Teams. Donc voilà pour certaines tâches ça m'a rendu plus productif. » (Bertrand)
--	--	--

		« (...) la flexibilité, l'autonomie et la réduction du stress. Le fait de pouvoir organiser mon travail et d'adapter mes horaires à la maison en fonction de mes besoins ça contribue à ma productivité et aussi à mon bien-être en général. » (Patrick) « (...) ma satisfaction au travail a amélioré. Je suis moins fatiguée et moins stressée. J'ai le sentiment de travailler dans un environnement de confiance et qui mets l'accent sur le résultat. Je me sens mieux, j'ai plus de temps pour ma famille et aussi pour moi-même. » (Catherine) « Je suis certainement moins stressée c'est sûr. Je ne dois pas courir chaque jour au bureau et ça me fait gagner beaucoup de temps, quasiment une heure. Grâce à ça je peux utiliser ce temps gagné pour travailler ou pour faire quelque pour moi. Alors oui pour moi ça joue sur ma performance et je la vois meilleure. » (Catherine) « Pour moi je trouve que l'utilisation de Teams a augmenté la performance. On travaille souvent sur des documents qui doivent être commentés par plusieurs personnes. Avant, la consultation passait par e-mail. A chaque fois les personnes envoyaient leurs versions et leurs commentaires puis il fallait tout mettre en commun. Maintenant on travaille sur une version du document sur Teams en parallèle. Ca permet de gagner du temps et donc d'être plus performant car on ne doit plus passer du temps à consolider les commentaires dans un seul document. » (Catherine) « Je dirais la flexibilité de pouvoir gérer le temps entre temps privé et temps de travail et un gain de temps assez grand. Comme je disais j'habite à Bruxelles donc pour aller travailler j'ai une heure de trajet en vélo. Le fait de travailler de la maison c'est un gain de temps important, ça me permet aussi de dormir un peu plus longtemps donc je suis moins fatiguée et au final je travaille mieux. » (Catherine) « Le facteur principal qui me rends plus performante c'est la flexibilité que me permet le travail hybride, la possibilité d'organiser ma journée comme je le veux et d'adapter mes horaires ça me permet de mieux travailler. » (Coline)
--	--	--

		« (...) déjà au lieu d'avoir un réveil à 6h30 je me lève à 8h, je dois pas me préparer et tout donc j'ai déjà ce stress du matin en moins. J'ai moins de stress aussi par rapport au fait que je puisse récupérer mes colis quand y en a. » (Coline) « (...) je m'entends déjà pas spécialement bien avec mes collègues. Automatiquement quand je suis loin d'eux je me sens mieux donc je travaille mieux. Après je pense quand même qu'avoir des interactions sociales c'est important pour la cohésion d'équipe et il faut en garder un peu. » (Sophie) « Par exemple, on utilise Slack c'est la messagerie de l'entreprise. Tu sais faire des groupes, des canaux, tu sais voir qui est en ligne. C'est par là qu'on s'appelle quand on a un tout petit call à faire. Pour moi, c'est une technologie qui fait que cela marche. Avec Notion on a tout à disposition, on ne doit pas avoir d'accès. Donc oui, cela a amélioré nos performances. » (Léna) « Je pense que dans certains cas l'utilisation des TIC a pu être bénéfique pour ma productivité, c'était plus simple d'organiser une réunion Teams avec des intervenants de plusieurs implémentation. » (Adeline) « Un environnement plus calme pour effectuer certaines tâches me permet de mieux travailler et d'être plus performante. » (Adeline) « Je prends même moins de temps le midi, à ce niveau-là je suis plus efficace à la maison, parce que au boulot on va manger le midi. Travailler plus tard peut aussi jouer sur la performance et l'efficacité. Moi je dois partir vers 16h de Bruxelles alors qu'ici je peux travailler jusqu'à 18h. » (Sonia) « (...) le télétravail m'a permis de beaucoup plus pouvoir travailler grâce à la flexibilité qu'il offre. Même si j'avais eu autant de travail à terminer je ne serais jamais restée au bureau jusqu'à des heures pareilles. » (Souna) « Oui mon bien-être au travail s'est amélioré donc par conséquent pour moi ça améliore ma productivité. » (Jérémy)
--	--	--

		« Un environnement plus calme pour faire certaines tâches, moins de distractions ça me permet d’être plus performant. Et puis évidemment la flexibilité ça me permet de mieux gérer mon temps et par conséquent aussi mon travail. » (Jérémy) « Peut-être sur le fait que je me mets un peu la pression pour montrer à mon patron que j’avance bien mais ce n’est pas vraiment du stress. Et du coup, je suis peut-être plus productive parce que je ne veux pas qu’il pense que je ne fais rien. Ensuite, le fait de ne pas faire la route est moins stressant. » (Valentine) « Donc, je peux te donner l’exemple de la digitalisation grâce aux plateformes pour les documents, je peux travailler de chez moi dans n’importe quel dossier avec tous les documents à disposition. Si je travaille dans cinq dossiers je ne suis pas obligée de prendre cinq classeurs ou être bloquée parce que je n’ai pas les documents sous la main. » (Valentine) « (...) ça dépend si tu es discipliné ou non. Le fait de pouvoir faire de vraies pauses, de t’aérer l’esprit c’est pour moi assez positif. Ensuite, le fait d’économiser les trajets, pouvoir dormir plus longtemps et pouvoir faire d’autres choses que travailler sur la journée a un impact positif sur ma performance. Pour moi ce sont les deux gros points positifs dans l’ensemble et c’est avoir la possibilité d’organiser tes journées comme tu le veux. » (Valentine) « (...) c’est vrai que mon bien être personnel s’est amélioré en faisant du télétravail car j’ai plus d’heures de sommeil, un environnement calme, pas de collègues qui me dérangent et pas de déplacement. Donc je ressens moins de fatigue physique et mentale ce qui joue sur ma performance. » (Lisa) « Mon stress a diminué depuis que je fais du télétravail car je suis chez moi et j’avance à mon rythme sans pression de personne autour de moi. Il y a aussi le stress des trajets qui n’est pas présent. Ça te retire un poids et donc t’es plus concentré sur ton travail. » (Lisa)
--	--	--

		« Oui totalement mes interactions ont diminué car je suis seule chez moi. Ça a eu un impact sur mes performances car au bureau les collègues font des pauses café, ils papotent. Alors qu'à la maison je n'ai aucune distraction. Pour moi, oui ça a influencé en bien. » (Lisa) « Le télétravail a un impact positif sur mon équilibre vie privée et vie professionnelle, je ne me verrai pas faire sans. Je me sens mieux dans tous les sens du terme et donc ça améliore la qualité de mon travail » (Julie) « (...) parce que je suis au calme, je peux m'organiser comme je le veux. Et il n'y a pas de trajet. » (Julie) « J'ai peu de contact avec les clients, on me dérange assez peu. Quand je suis à la maison je peux abattre plus de boulot car on ne me dérange pas. Ne pas avoir le stress du transport, que ce soit la voiture et les transports en commun. Moi je commence à 8h45, quand je suis en télétravail je m'installe en 8h30. Tu peux aussi faire tes tâches ménagères, vider la lessive donc tu te sens productif que ce soit professionnellement ou dans les tâches ménagères. » (Astrid) « Donc c'est vrai qu'il y a une dose de fatigue en plus que je n'ai pas quand je fais du télétravail. Je pense que c'est le plus gros avantage à rester chez soi. À la maison je peux adapter mon temps de travail, je suis quelqu'un qui peut travailler jusqu'à 19h/20h mais j'ai du mal à démarrer le matin. C'est vrai que quand je suis chez moi, je vais moins travailler le matin mais je vais travailler plus tard ce qu'on ne fait pas au bureau. Je me lève plus tard donc je suis plus reposée. » (Sonia) « La communication avec tes managers, la façon dont ils t'expliquent les choses. Ce qu'ils attendent de toi, s'ils sont sympas avec toi. Qu'ils ne soient pas trop dans une forme de hiérarchie. Et aussi avoir des bons outils de travail (...). » (Elise) « Je me sens pas vraiment isolé, quand je dis que je fais du travail à distance 5 jours par semaine les gens pensent que je suis tout seul tout le temps mais en fait non. Je combine avec les bureaux du clients donc j'ai toujours cet échange social qui est présent même si je vais pas dans les
--	--	--

			bureaux de mon employeur. Je travaille beaucoup mieux depuis que je fonctionne comme ça. » (Alexis) « Premièrement, c'est pas quelque chose à mettre en place mais pour moi si tu veux faire du télétravail et rester performant tu dois être discipliné car sinon tu procrastines toute la journée. Ensuite, le fait d'avoir un bon environnement de travail est primordial. Car être dans une pièce calme dédié au travail permet à mon avis d'être plus performant. Et cela permet de faire une frontière entre vie personnelle et professionnelle. De plus, avoir du matériel adapté est primordial pour pouvoir faire du bon travail. À mon sens, ce sont les trois points principaux. » (Valentine)
		Facteurs négatifs	« Le manque de communication joue un rôle important et dans la performance également pour moi. Le fait de devoir téléphoner ou envoyer un mail à quelqu'un à qui on pourrait simplement poser la question si on était au bureau ça me fait perdre du temps, j'arrête ce que je fais donc après faut que je retrouve mon fil conducteur et donc pour moi ça c'est un peu ennuyant. » (Sabine) C'est vrai que la communication est moins facile quand t'es jamais au bureau avec tes collègues. Si t'as un doute, une question, tu vas moins facilement téléphoner à quelqu'un que s'il était à côté de toi au bureau. En plus je trouve que parfois travailler avec des gens à côté de soi ça permet d'être plus créatif, ça te donne des idées aussi. Donc oui ça joue un peu négativement sur ma performance de ce point de vue-là. (Alexis) « Oui, j'ai remarqué une diminution des interactions sociales, ce qui peut parfois se traduire par un sentiment d'isolement. Cependant, cela n'a pas eu d'impact significatif sur ma performance, grâce aux outils de communication numérique qui facilitent les échanges réguliers avec mes collègues et clients et le fait que j'aie au bureau de mes clients trois fois par semaine. » (Alexis) « Pour les facteurs négatifs je dirais la communication, même si c'est qu'un jour et que voilà le lendemain on en parle au bureau, sur le moment le fait d'être loin et de devoir téléphoner ou

		envoyer un mail c'est un facteur je trouve qui pourrait affecter négativement ma performance. Par exemple si je suis bloqué dans un dossier ça va me prendre plus de temps de téléphoner, d'expliquer et tout ça que si j'étais au bureau je montre ma feuille à mon collègue, je lui demande son avis et ça prend deux minutes. » (Patrick) « Quand tu fais du télétravail tu communique moins car t'es tout seul, tu dois soit téléphoner soit envoyer un mail. Mais dans cette situation tu as tendance à essayer de réfléchir par toi-même. Donc oui la communication est moindre et elle est coupée c'est sûr. Donc par conséquent ça peut jouer sur ta performance négativement. » (Souna) « Le manque de communication c'est pour moi le plus gros facteur. Je t'ai donné un exemple avant en te disant que parfois on fait deux fois la même chose avec ma collègue car on communique pas assez et si on était au bureau ça ne serait juste pas arrivé. » (Sophie) « (...) c'est vrai que dans certaines situations la communication peut-être plus difficile à distance. Mais donc je dirais que la réduction des interactions sociales ça peut parfois limiter la créativité ou la collaboration donc avoir un impact négatif sur la performance. » (Patrick bis) « Je pense que le plus difficile c'est de savoir se motiver soi-même et de pouvoir laisser à côté toutes les distractions qu'on peut avoir à la maison. » (Catherine) « La moins bonne communication à distance peut être un facteur qui influence négativement la performance. Et je pense aussi que pour certaines personnes un peu plus âgées, ça peut être un frein d'utiliser des PC portables, des applications, au bureau je vois que ces personnes ont plus de mal avec la technologie donc oui s'ils sont chez eux ça va d'office jouer sur leur productivité. » (Coline) « Parfois on a des problème de wifi, mon collègue a eu le cas il y a 2 semaines et il devenait fou parce qu'il ne pouvait pas avancer. Aussi la question de la discipline, parfois des copines passent quand elles savent que je suis à la maison mais ce n'est pas le moment. Il y en a qui comprennent pas le concept de travailler à la maison. » (Astrid)
--	--	---

		« Ça influe sur le travail direct parce que j'ai besoin de mes collègues pour scanner certains documents. (...) Si je suis arrivée à tout ce que j'avais prévu de faire et que je n'ai pas de réponse alors oui je suis bloquée. » (Astrid) « Après je vais être honnête avec toi moi j'ai ce truc quand je suis au bureau c'est que j'ai l'impression de devoir prouver que je travaille donc quand j'ai ce truc d'être chez moi, que je sais qu'on me surveille pas, qu'on m'observe pas, je me sens un peu relâchée, j'ai pas cette pression alors qu'au bureau tout le monde me voit donc j'ai plus de pression. » (Coline) « Typiquement au bureau ce qui pourrait impacter négativement ma performance c'est que je suis dans un open space et parfois les salles de réunion ne sont pas libres et certains doivent passer des appels alors que j'essaie de me concentrer. Tu entends aussi les gens parler. Au bureau ça impact négativement ma performance, ce que je n'ai pas chez moi vu que je suis solo. Aussi au bureau on est beaucoup plus souvent coupé. En ce moment, il y a des stagiaires et elles viennent beaucoup plus facilement vers moi me poser des questions que de m'envoyer un Slack » (Léna) « (...) le bruit et tout ça sont aussi des facteurs qui rendent moins performant, moi j'avais de la chance d'avoir un endroit calme. Pour des gens qui sont dans des appartements ça doit être différent. » (Elise) « Mais effectivement, comme je l'ai dit précédemment on a moins de contact et si par exemple j'ai une question ou un problème cela prend plus de temps. Maintenant, je ne pense pas que cela ait un impact sur ma performance, le seul petit impact c'est que si j'ai une question je suis bloquée en attendant la réponse donc ça réduit un peu ma performance. » (Valentine) « Ensuite, le fait de pas avoir toute la confiance de mon patron cela peut avoir un impact négatif mais de manière inconsciente. Le fait aussi d'être plus vite distraite quand tu es chez toi, parce que tu as toujours quelque chose à faire comme vider le lave-vaisselle ou faire des lessives donc tu es plus vite déconcentrée. » (Valentine)
--	--	---

		« Oui totalement, le fait de ne pas avoir de contact est contraignant. Pour l’instant ça n’a pas d’impact mais maintenant si je fais ça pendant plusieurs années ça va avoir un impact sur la performance. » (Julie) « Vraiment le manque d’interaction, le fait de travailler plus que si on est au bureau, de ne pas faire de pauses cafés. » (Julie) « Si personne n’est disponible pour me scanner les documents alors je suis bloquée. » (Astrid) « On est moins dans le rythme quand on est à la maison, si j’ai passé une mauvaise nuit je serai plus lente à la maison parce qu’avec les collègues on avance. » (Sonia) « (...) je pense que le caractère joue un rôle aussi. Faut savoir être responsable quand on travaille de chez soi et avoir de la discipline. Et ça tout le monde ne l’a pas. » (Sabine) « (...) Après je pense aussi que tout le monde n’a peut-être pas la rigueur et tout le monde n’a pas les conditions optimales pour le faire. » (Sophie) « La seule chose comme la communication est réduite, ça peut diminuer ce qu’on attend chacun l’un de l’autre puisque du coup on ne peut pas communiquer ce que l’on attend l’un de l’autre. (...) je sais que dans cette période-là j’étais un peu plus stressée parce que je ressentais que ma relation avec ma manager n’était pas bonne alors qu’en fait c’était une question de communication.» (Elise) « Par contre, quand je suis bloquée ou que j’ai un problème je me retrouve seule et je dois appeler 15 fois ma manager pour lui dire que j’ai un problème. Par exemple, des problèmes de connexion au serveur qui me font perdre beaucoup de temps. » (Lisa) « L’environnement familiale joue, s’il y a des jeunes enfants c’est plus compliqué d’être productif. » (Astrid)
--	--	---

			« (...) Aussi de ne pas isoler les personnes, avoir un œil sur la personnalité des employés. Certains sont totalement isolés avec le télétravail et ça peut avoir un impact sur le performance. » (Astrid)
		Intensité du télétravail	« Je pense que l'idéal c'est de ne pas dépasser deux jours et pas deux jours d'affilés. Par exemple le mardi et le jeudi ou le mercredi et le vendredi. Au-delà je pense que ça aurait un impact négatif parce que je serais trop isolé et que je n'aurais plus le ressenti d'appartenir à la société. J'aurais l'impression d'être livré à moi-même. » (Patrick) « Je pense que deux jours par semaine est le bon équilibre car tu gardes une routine de travail et tu apprécies le fait de rester deux jours à la maison. Pour moi, ne pas faire de télétravail serait compliqué parce que c'est quand même un luxe de travailler de la maison. Mais de l'autre côté faire plus de trois jours de télétravail, c'est de trop car tu n'es plus dans une routine de travail à mon avis. Et en plus, si tu n'as pas le matériel adéquat ça peut vite devenir très compliqué et ça peut avoir un impact négatif sur la performance. » (Valentine) « Je crois qu'il faut garder le juste milieu. Je parle personnellement, pour mon travail, j'aime bien avoir un juste milieu. Après pour des autres personnes qui sont là depuis des années, qui ont leurs habitudes etc., à part le fait de moins voir tes collègues et peut-être un peu le manque de communication. Mais moi, habitant à côté et par rapport au travail que je fais j'aime bien avoir un juste milieu, en faisant un à deux jours par semaine à la maison. » (Souna) « Je pense que la meilleure balance c'est deux et trois, que ce soit deux jours de télétravail et trois jours sur place ou inversement mais l'équilibre est important. » (Sophie) « Oui je pense vraiment que ça joue sur la performance le nombre de jours de télétravail que tu fais sur ta semaine. Pour moi si t'en fais trop, je dirais 3 jours et plus ça va entraîner une sorte de fatigue liée à l'isolement social et aussi une certaine monotonie de travailler seul chez toi. Par contre, avoir un bon équilibre comme je te disais avant entre télétravail et travail au

			bureau ça me rends plus performant, plus créatif et je bénéficie des avantages du télétravail et aussi je garde ces liens sociaux importants à mes yeux. » (Bertrand) « Je pense que deux jours par semaine au bureau c'est l'idéal. Faire du télétravail permanent, donc ne jamais venir au bureau, serait quand même trop difficile. Cela voudrait dire quasiment aucun lien social, pas de possibilité de discuter des problèmes en personne avec les collègues. Pour moi, je pense que c'est vraiment pas facile d'arriver à être performant en travaillant tous les jours de chez soi et en étant complètement désinvesti de l'entreprise, de l'ambiance au travail. » (Catherine) « Oui si je faisais plus de télétravail que ce que je fais maintenant ça aurait l'effet inverse je pense, je serais beaucoup moins productive, j'aurais l'impression de plus travailler pour une entreprise et d'être isolée. » (Coline) « Pour moi on ne peut faire que 2 jours maximum et c'est un très bon équilibre je ne changerais pas. » (Adeline) « L'intensité du travail hybride peut avoir un impact positif si il permet un bon équilibre entre travail à domicile et présence au bureau. Trop de télétravail peut conduire à un isolement, tandis qu'un bon équilibre peut améliorer la performance et le bien-être. » (Alexis) « Cette semaine j'ai eu un soucis perso et je n'ai pas pu aller au travail et ça ne m'a pas impacté. Ma fréquence me convient, 2 jours sur 4 jours c'est bien pour moi. Les temps pleins peuvent prendre 3 jours de télétravail. Je trouve que c'est un bon rythme. » (Sonia) « Moi je pense que dans mon cas, plus de deux jours de télétravail ça serait de trop. Après tu te sens plus intégré dans la boîte, tu te sens vraiment isolé. » (Jérémy) « Mon point de vue c'est qu'être 100 % en télétravail ce n'est pas cool, je n'aimerais pas. Le fait de ne pas avoir d'interactions et plus de difficulté à communiquer ça impacterait négativement ma performance. » (Léna)
--	--	--	---

			« Moi je trouve que quatre jours par semaine c'est négatif, un peu moins de télétravail c'est chouette. Car quatre jours c'est beaucoup. Je passe toutes mes journées dans la même pièce. Comme j'habite toujours chez ma maman je passe mes appels dans ma chambre et je suis toujours dans ma chambre. Parfois le matin à 8h30 quand ma manager n'est pas là, je reste dans mon lit et je travaille sur mes présentations dans mon lit. Je n'ai aucun rythme de vie. Parfois, on fait des appels jusqu'à 17, 18, 19h qui était plus tard que mes horaires de travail donc mes journées de travail ne sont plus rythmées. Je fais du 8h30-12h30 et ensuite je ne faisais plus rien jusqu'à 17h ou je faisais des appels jusqu'à 19h. » (Elise) « Je pense que j'aurais été moins performante si j'avais dû aller au bureau. Mais c'est nuancé car je sais que ce boulot est temporaire, c'est quelques mois. Je sais que je ne vais pas passer ma vie chez moi. Parce que c'est vrai qu'être la majorité du temps hors des bureaux coupe le lien avec l'environnement de travail. Et parfois aussi quand tu travailles de chez toi, tu finis par te croire un peu en vacances. » (Lisa) « Pour moi, la fréquence ne changerait rien, le télétravail me convient malgré le manque d'interactions sociales. » (Julie) « Pour moi, je trouve que 2, 2,5 jours c'est pas mal à mon niveau car je suis en 9/10. » (Astrid) « Je dirais simplement que le télétravail offre beaucoup d'avantages en termes de flexibilité et de qualité de vie mais il faut essayer de garder un bon équilibre entre le télétravail et le travail au bureau pour garder une bonne communication avec ses collègues et une collaboration intéressante. » (Patrick) « Ils ne savent pas accueillir tout le monde au bureau donc ils nous encouragent à faire du télétravail. Après ça doit se discuter. C'est compliqué pour beaucoup de gens car la consommation d'énergie explose. Je pense qu'il y a pas mal de désavantage à prendre en compte. Quatre jours par semaine, il faut pouvoir l'assumer. » (Elise)
--	--	--	---

		« Oui comme je t'ai dit je préfère faire les réunions Teams chez moi en général. Mais sinon y a rien que je me dis je préfère le faire au bureau. Je sais tout faire de chez moi. La seule chose c'est pour imprimer des documents ou scanner. Si je dois faire un A3 alors je dois venir ici pour imprimer sur la grande imprimante. » (Sabine) « Certaines activités, comme la rédaction de rapports et l'analyse de données, sont plus propices au travail à distance. En revanche, les réunions stratégiques et les ateliers collaboratifs sont souvent plus efficaces en personne. » (Alexis) « Par exemple le travail de recherche pour le cahier des charges. Quand il faut remettre les prix faut aller dans les tarifs donc ça me demande de la concentration. Ici je suis sur un gros dossier où y a environ 8000 prix à remettre donc dans le fichier Excel on doit mettre les références. Si je fais ça à la maison je sais que j'avancerai plus vite parce que je vais pas être coupé dans ce que je fais. Je vais pas non plus être déconcentré par du bruit ou par quelqu'un qui me parle. » (Patrick) « J'essaye de travailler sur des dossiers, notamment sur des cahiers des charges depuis la maison car je suis sûr que je peux être au calme et m'isoler qu'au bureau c'est plus difficile. Quand j'ai commencé j'ai beaucoup travaillé sur un dossier avec des grosses références, seulement à ce moment-là j'étais encore trop novice dans la boîte, je posais encore beaucoup de question et donc j'ai pas su faire de télétravail mais je t'avoue que je l'ai regretté. Je n'arrivais pas à me concentrer. C'était pas évident. » (Souna) « Je fais tous les appels souvent au bureau car si c'est un truc que je sais pas répondre je peux aller poser la question à un collègue alors qu'à la maison je sais pas mettre l'appel en pause avec mon téléphone. Donc déjà le lundi et le mardi je fais tous mes appels, tous les trucs que je peux anticiper, les actes et tout ça mais par contre des mails qui peuvent attendre je les garde pour mercredi. Je garde un peu l'administratif, l'accueil, les actes de main levé pour mon mercredi parce que c'est moins lourd, j'ai pas besoin de poser de question donc je fais ça tranquille de chez moi. » (Coline)
--	--	--

		« Oui j'organise vraiment ma journée. Je garde la plupart du temps l'encodage pour mon mercredi car je dois être concentré quand je fais ça et j'ai pas besoin d'être au bureau. Je garde aussi mes réunions sur Teams pour la maison. » (Jérémy) « Oui vraiment. Pour toutes les tâches où j'ai besoin de plus de concentration, de calme et moins d'interruption je vais les faire de la maison. Aussi quand je dois imprimer 15 pages j'attends d'être au bureau pour le faire. » (Sophie) « Le travail que je préfère faire de la maison c'est la programmation ou la réduction de rapports, par contre tout ce qui est réunion d'équipe ou brainstorming avec les collègues je préfère le faire au bureau. J'essaye souvent d'organiser mes journées de télétravail en fonction de ça. » (Bertrand) « Mon travail comprend des tâches qui sont assez variées. Certaines sont plus propices à faire en télétravail et certaines sont plus vite faites au bureau. J'essaye de planifier ma semaine de façon à ce que je puisse voir mes collègues au bureau quand j'ai un problème à résoudre etc. » (Catherine) « Je dirais toutes les tâches d'encodage sont réalisables de la maison ce n'est ni plus simple, ni plus compliqué de les faire de la maison mais ce sont des tâches assez simple donc on peut faire celles-ci à distance sans soucis. »(Valentine) « (...) Cependant, c'est toujours mieux quand c'est un nouveau dossier de le faire au bureau au cas où il y aurait des questions. Comme ça on les pose directement et ça évite les erreurs. » (Valentine) « Je préfère faire mes appels à la maison. » (Lisa) « Tout est faisable du domicile et du bureau. Je travaille en formation donc parfois je dois être là parce qu'il y a une formation qui est organisée et qui nécessite que quelqu'un de l'équipe soit là ou non. » (Sonia)
--	--	--

			« (...) c'est plus facile d'encoder des informations dans les documents Excel à distance car moins de perturbations autour mais rien de plus. » (Adeline)
	Résultats sur la performance	Positifs	« Oui je travaille mieux de chez moi. Je me sens plus performante pour toutes les tâches, vraiment. Au départ j'avais peur de plus avoir mon support papier, mes catalogues par exemple. Mais je me suis adaptée et maintenant je trouve tout sur internet. Donc moi qui avait si peur pour le télétravail, finalement maintenant ça roule. J'ai aucun stress de ce point de vue-là. » (Sabine) « Je me sens plus performant depuis que je pratique le travail hybride cinq jours par semaine. Cette flexibilité me permet d'organiser mon temps de manière plus efficace et de choisir l'environnement de travail le plus adapté à mes tâches quotidiennes. Par exemple, travailler de chez moi me permet de me concentrer sur des tâches nécessitant une grande attention sans les distractions du bureau, tandis que les jours passés chez les clients ou en déplacement me permettent de renforcer les relations et d'aborder les aspects collaboratifs de mon travail. Cela m'a permis d'augmenter ma productivité et de mieux équilibrer ma vie professionnelle et personnelle. » (Alexis) « Oui je suis plus concentré et j'ai l'impression de plus avancé. En global je me sens plus performant avec un jour ou deux de télétravail. » (Patrick) « Oui vraiment je me sens plus productive. Comme on en parlait avant je me sens plus épanouie dans mon travail donc forcément ça se ressent aussi sur ma performance. Je fais des tâches qu'au bureau je ne parviens pas à faire donc ces tâches sont réalisées plus vite automatiquement. » (Souna) « (...) je travaille mieux quand je suis de chez moi mais aussi quand je suis d'ici car je me sens mieux en général. » (Sophie)

		« Oui je me sens plus performante quand je travaille de chez moi mais le fait de pouvoir faire du travail hybride me permet aussi d'être plus performante quand je viens au bureau. » (Sophie) « Dans l'ensemble oui je me sens plus performant quand je travaille de chez moi. Je suis dans un environnement plus calme, moins stressant et plus familier. En plus je dois dire que j'ai pas d'enfants, ma femme travaille au bureau donc j'ai pas de distraction ce qui me permet de plus me concentrer sur mon travail et d'être plus performant. C'est vrai que si j'avais 3 enfants qui couraient autour de moi quand je travaille depuis la maison je pense que ça serait différent. » (Bertrand) « Je dirais que je suis pas plus productive la journée où je travaille de la maison, mais les jours où je suis au bureau je vois la différence dans ma productivité. Les 3 jours où je suis au bureau je fais que travailler, poser mes questions parce que je sais que le mercredi c'est un peu plus cool donc oui au global je suis hyper productive par rapport à avant. » (Coline) « Je suis plus performante chez moi car je suis seule et je n'ai pas d'interruption. Alors que si j'allais au bureau, quand j'y suis allée la première fois j'ai remarqué beaucoup d'allées et venues. Et ce sont des bureaux partagés ce qui aurait pu être dérangement pour mes collègues s'ils m'entendaient parlé. » (Lisa) « L'impact sur ma performance il est positif, parce qu'en vérité c'est bizarre à expliquer mais quand je suis au bureau je travaille dix fois plus et je suis beaucoup plus productive. Avant j'étais tellement frustrée d'avoir 0 temps pour moi. Alors que maintenant par exemple le lundi, mardi et jeudi je suis quasiment plus sur mon téléphone alors qu'avant j'étais à six heures par jour. » (Coline) « Oui je travaille mieux et je suis plus performant. A la maison j'ai beaucoup moins de distractions, moins de téléphone qui sonne. » (Jérémy)
--	--	--

		Mitigés	« Pour être honnête ça dépend des jours, des périodes. Parfois quand je suis plus fatiguée et que je travaille de chez moi, je fais plus de pauses donc parfois c'est compliqué de rester disciplinée. Mais après, au bureau parfois la motivation n'y est pas non plus donc j'avance moins rapidement. Je dirais de manière général que je suis autant performante de la maison qu'au bureau mais que parfois je suis moins performante au bureau ou à la maison. Mais ce n'est que subjectif cela pourrait être intéressant de quantifier cela. » (Valentine) « Je dirais que ça dépend des choses que je dois faire. Si je dois analyser un rapport, lire, me concentrer et tout ça alors je suis plus performante à la maison. Si je dois résoudre un problème, échanger des idées avec des collègues, discuter, alors c'est mieux quand je suis au bureau. » (Catherine) « Non je ne me sens pas plus performante quand je travaille de chez moi ni depuis que je fais du travail hybride. Pour moi ça n'a pas impacté ma performance, je pense que c'est dû à ma fonction dans l'entreprise. » (Adeline) « Cela dépend, certains peuvent dire que quand on est au bureau on travaille mieux mais je peux en voir certains où ce n'est pas le cas du tout on appelle ça le présentéisme. Il coûte plus cher que l'absentéisme. Donc ça dépend vraiment, je ne peux pas dire oui ou non. » (Sonia) « Les jours où il y a beaucoup d'actes qui se signent je suis plus performante au bureau. Les jours où il y en a moins je suis plus performante à la maison. C'est contextuel par rapport au travail du jour. » (Astrid) « Ma réponse sera nuancée car à la maison je suis moins coupée mais par contre j'ai plus tendance à être distraite chez moi. J'ai plus facilement tendance à prendre un plus long temps de midi alors que là mes collègues retournent travailler alors moi aussi. J'ai plus facilement prendre des petites pauses, faire du sport le temps de midi, ce qui est bien mais je prends 1h30 de temps de midi. J'ai plus de mal à gérer mon temps quand je suis seule. Je prends plus de pause donc je finis plus tard. » (Léna)
--	--	---------	---

		« Je pense qu’au global je suis moins performante en faisant quatre jours de télétravail qu’un peu moins. J’ai l’impression de ne pas avoir de rythme et même si au bureau il y a des distractions au final j’aurais un meilleur rythme et je serais plus performante ». (Elise) « Je ne me sens pas spécialement plus performante à la maison. Il y a des avantages mais je pense que je ferais mon boulot de la même manière au bureau. » (Sonia) « Je ne sais pas comparer à avant car je n’ai jamais connu le travail au bureau, j’ai toujours travaillé à distance, mais je pense que je suis moins performante que si j’allais au bureau plusieurs fois par semaine. » (Julie)
	Enjeux managériaux	Contrôle, autonomie et confiance « La manière dont je travaille je ressens qu’on a confiance en moi donc ça me fait plaisir et ça me donne envie de continuer comme je fais. En plus, je me remets constamment en question donc je pense que les gens le voient et le savent donc me font encore plus confiance. Par contre si je prends du recul je suis d’avis qu’un employé va se sentir plus reconnu et investi si on lui donne de la confiance et de l’autonomie et donc par conséquent pour moi il sera plus performant et aura envie de plus s’investir dans son boulot. » (Sabine) « (...) D’une manière générale oui c’est important de ressentir qu’on a confiance en nous et qu’on nous laisse être indépendant et autonome dans notre travail. C’est toujours valorisant et motivant de recevoir de la confiance de la part de la direction ou de son manager. » (Sophie) « (...) Je pense qu’il m’accorde déjà une grande confiance et une grande autonomie. Après dans un autre cas pour des gens pour qui ça n’est pas le cas je pense que oui c’est important de ressentir ça de la part de son responsable et ça améliorerait sûrement leur performance. » (Bertrand) « J’ai déjà une grande autonomie et une grande confiance de la part de mon manager. Et en effet, ça m’aide à être plus performante je me sens prise au sérieux et en confiance. » (Catherine)

		« Il y a toujours eu de la confiance, et puis avec le COVID la confiance elle a été un peu obligée au départ. Après X a vu qu'il pouvait compter sur moi, que ce qui devait être fait était fait donc ça l'a rassuré et j'ai une grande autonomie aujourd'hui dans mon travail qui permet d'être épanoui au final. Le service commercial t'as quand même une grande liberté d'action en général. » (Patrick) « En plus comme on en parlait la confiance qu'on a en nous et l'autonomie qu'on nous laisse ça permet de se sentir bien je pense et donc c'est important pour une personne si elle veut être plus performante. » (Bertrand) « En tout cas par rapport à ta question dans mon cas on m'offre déjà une grande indépendance et une grande confiance, je ne pense pas pouvoir avoir plus donc ça n'aurait pas d'impact sur ma performance d'en avoir plus. Enfin je ne pense pas je t'avoue. » (Souna) « Oui je pense mais c'est pas facile de s'imaginer mais je pense qu'un peu plus de confiance de sa part ça serait positif. Comme je te dis elle est très dans le contrôle et dans la méfiance par rapport au télétravail donc si elle était moins comme ça ça serait mieux je pense. » (Jérémy) « Je suis hyper contente de comment c'est ici. Elle me laisse carte blanche, elle ne me surveille pas. Mais de manière théorique, je pense que plus je suis autonome, plus je suis performante. » (Léna) « Oui, une plus grande autonomie et la confiance de la part du manager peuvent améliorer la performance car ça renforce la motivation et la responsabilité individuelle. » (Alexis) « Je ne pense pas que ça m'a aidé à être plus performante car comme elle me fait confiance, elle ne me surveille pas. Je sais que ma collègue a beaucoup plus de mal car elle a besoin de suivis après le problème c'est qu'on a beau essayer de faire des appels pour déterminer nos forces et nos faiblesses, on ne peut pas travailler dessus du jour au lendemain. » (Elise) « Dans mon cas, j'ai déjà beaucoup d'autonomie donc je ne vois pas comment je pourrais en avoir plus. Après comme je l'ai dit, j'ai l'impression que quand je travaille de chez moi, il me
--	--	--

			fait moins confiance du coup je suis un peu plus vigilante à ma performance. Mais je ne pense pas que plus de confiance améliorerait ma performance. Je pense juste que je serais un peu plus sereine. Donc en soit je suppose que cela doit avoir un impact mais pas dans mon cas. » (Valentine) « Étant donné que je suis presque tout le temps chez moi, mon autonomie est déjà à son maximum. Et en ce qui concerne la confiance, elle ne m'a jamais montré qu'elle doutait de mon travail. » (Lisa) « Ma manager me fait déjà confiance et j'ai beaucoup d'autonomie. C'est bénéfique pour moi et pour la qualité de mon travail. » (Julie) « Je ne suis pas quelqu'un dans le contrôle mais il y a des outils qui permettent au manager de voir le nombre d'heures passées en réunion, de pause,... Je ne suis pas partisane de ce genre de chose, je pense que ça peut provoquer le contraire chez certaine personne. Je suis plutôt pour l'autonomie. Il faut quand même un suivi du manager, des repères peuvent être mis en place, un boss qui n'en n'a rien à faire ça ne va pas non plus. » (Sonia)
	Pistes d'amélioration	Équipements et formations	« Le matériel, une imprimante ou un scanner dans mon cas. Et aussi je pense des formations et un support humain présent. » (Sabine) « Y a des sociétés qui rétribuent le fait d'être à la maison, l'électricité par exemple. C'est un aspect plus financier mais ça peut être un truc qui rendrait une personne plus motivée et plus performante. Pour le côté ergonomique, si tu veux pousser à l'extrême, tu pourrais envisager un deuxième écran, un siège adapté, une imprimante. » (Patrick) « Avoir un deuxième écran à la maison ça m'aiderait beaucoup et ça me permettrait d'être plus performante. » (Souana) « Je sais pas si d'autres personnes ont ça mais dans mon cas on a une entreprise d'informatique et d'IT qu'on peut contacter à n'importe quel moment si on arrive pas à faire une manipulation

		ou si on arrive pas à se connecter au serveur et je trouve que c'est vraiment bien et ça permet de régler des problèmes rapidement sans perdre trop de temps dans son travail. » (Coline) « Je pense d'abord la fourniture d'équipements adéquats c'est nécessaire, après c'est toujours mieux si l'entreprise offre un siège ergonomique, un deuxième écran, un deuxième clavier ou même qu'elle participe aux frais d'électricité ou d'internet. Après il y a aussi les formations, les teams buildings qui peuvent être intéressant pour renforcer les liens entre les personnes, faciliter la communication, etc. » (Sophie) « Je pense qu'elle pourrait investir dans des formations. Et en plus aussi dans des outils technologiques pour faciliter encore plus le travail à distance. Après je sais pas trop comment elle pourrait faire mais mettre en place des initiatives pour renforcer la communication et la collaboration à distance ça pourrait aussi améliorer la performance quand on est en télétravail. » (Bertrand) « (...) je me dis qu'une participation financière à l'électricité comme on peut le voir dans certaine entreprise peut toujours être un plus pour l'employé et pour sa motivation. » (Catherine) « Ce qui pourrait améliorer ma performance, c'est que si l'employeur nous fournissait tout ce dont on a besoin. Je sais que certains employeurs payent les chaises de bureau. Par exemple, mon beau-père a pu acheter du mobilier de bureau car ils ont reçu un chèque de 150€ à dépenser dans un magasin de bureautique. » (Léna) « Faire des pauses, aménager l'espace de travail, avoir du matériel adapté comme une bonne chaise et du bon matériel informatique. » (Julie) « Si c'est un télétravail régulier, trouver un moyen d'avoir un espace un peu dédié pas spécialement une pièce mais un coin dédié à ça. Ou il ne faut pas pousser les affaires de la table de la cuisine. Se donner les moyens d'avoir un bon accès à internet. » (Astrid)
--	--	--

			« Je n'en ai pas parlé parce que moi je n'utilise pas mais il offre du mobilier si on a des problèmes ou autre avec un papier du médecin. Peut-être des formations sur des conseils et des manières de travailler à la maison, j'ai des collègues qui détestent de travailler de la maison. Peut-être améliorer les système informatique parce que quand on est de la maison on a un peu plus de soucis je trouve. » (Sonia) « Il serait utile de mettre en place des formations sur la gestion du temps et des outils de collaboration, d'encourager des réunions régulières pour maintenir la communication, et de créer des opportunités pour des interactions sociales en ligne. » (Alexis)
		Organisation	« Ca m'arrangerait de pouvoir bouger mon jour de télétravail mais ça c'est pas possible dans mon cas. Enfin, sauf situation spéciale et de manière exceptionnelle mais sinon je sais que je dois garder le mercredi. Et parfois en fonction du contexte, de mon agenda privé ou quoi je serais plus performant si je travaillais de chez moi un autre jour. Ca serait mieux si j'avais plus de flexibilité dans mon jour de télétravail. » (Jérémy) « (...) chez nous on a la possibilité de travailler 2 semaines d'affilées en télétravail d'un coup. Je l'utilise beaucoup pendant l'été et ça me permet de passer plus de temps avec ma famille dans mon pays d'origine. Je serais très contente si la limite de 2 semaines était supprimée et qu'il soit possible de faire plus. » (Catherine) « Ce que serait chouette, ce serait de demander aux gens quelle fréquence de télétravail ils veulent adopter. Quand j'ai commencé, je ne savais pas que c'était autant de télétravail. Je me disais que j'aurais un à deux jours mais jamais quatre. Ça a été une surprise positive au début mais après je me suis rendue compte que ça casse tout le rythme. » (Elise) « Mieux organiser le travail car moi j'ai dû poser beaucoup de questions à ma manager parce que ce n'était pas clair. » (Lisa)

Annexe 5 – Tableau retranscription managers

Thèmes	Sous-thèmes	Catégories	Extraits de verbatim
Le travail hybride	Enjeux du travail hybride	Avantages	« D’abord du temps de route évité, c’est un confort de vie différent, une gestion de stress différente car tu peux te permettre de t’arrêter 5 minutes, de souffler dans ton jardin, de caresser ton chien et ça n’a l’air de rien mais c’est hyper important. » (Arnaud) « Selon moi c’est une situation win-win, les gens s’accommodent d’un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C’est un contexte qui permet l’amélioration de la concentration et des performances globales, les choses se font plus rapidement lorsque l’on est concentré avec moins de distraction autour de soi. » (Benjamin) « Les avantages du télétravail c’est que le personnel à moins de trajet donc ils sont moins fatigués. Ils sont chez eux donc théoriquement ils se sentent bien chez eux, donc ils doivent être plus relax. » (Nathalie) « Les avantages c’est de pouvoir avoir son confort et de pouvoir travailler selon son propre modèle horaire. » (Denis)
		Inconvénients	« Comme pour beaucoup je dirais la distance qui fait que la communication est moins efficace, et par conséquent la collaboration, le brainstorming entre collègue et tout ça est moins facile. » (Arnaud) « Je dirais un certain niveau de dépendance, le fait d’être toujours disponible sur la demande. Par exemple les équipes de chat en ligne ne cessent de solliciter. D’autres personnes s’attendent à une réponse immédiate si vous travaillez à domicile. Il existe également un risque de déconnexion avec le reste de l’équipe avec laquelle vous travaillez. Je dirais aussi que les managers doivent contrôler l’efficacité de l’équipe et des individus alors par exemple

			on demande que les réunions d'équipe se déroulent entièrement en face à face, en physique. » (Benjamin) « Pour les employés, c'est le fait de se retrouver tout seul devant pc toute le journée. Et aussi l'augmentation du coût des énergies et donc ils doivent chauffer leur maison tous les jours. » (Nathalie) « Travailler à domicile nécessite vraiment une bonne maîtrise de sa concentration. Parce que soit on est soi-même tenté d'être distrait parce qu'il y a la télé, la famille. Parfois la famille à tendance à dire « t'es à la maison donc tu pourrais aller faire les courses ou aller chercher les enfants à l'école » (Denis)
	Organisation du travail hybride	Matériels fournis	« Oui des PC portables, des GSM pour certains, une souris, des écouteurs, un clavier et maintenant pour certains qui font beaucoup de télétravail ils ont la possibilité d'avoir un deuxième écran et une imprimante. » (Arnaud) « L'entreprise mets à disposition des écrans, des sièges et des casques pour les employés afin de les supporter au mieux dans leur travail à domicile. » (Benjamin) « Le télétravail est organisé de tel manière que chacun vient à tour de rôle. On est jamais à 4 au bureau, on a pris du matériel du bureau pour le mettre chez les autres employés et des achats complémentaires ont été fait. Les imprimantes, les scans et les pc chez chacun des employés. » (Nathalie) « Oui, les pc sont mis à disposition mais pour le reste il n'y a pas besoin des masses de matériels. Donc là où c'est non c'est plus pour la connexion internet en principe chacun la possède chez soi. » (Denis)
		Proportion d'employés pratiquant le travail hybride	« Aujourd'hui je dirais environ 75 % des gens pratiquent le travail hybride. Quasiment tous les employés de bureaux, sauf 5 qui ne veulent pas en faire et les 10 magasiniers qui eux ne savent pas en faire. Tout le reste en font au moins une fois par semaine. » (Arnaud)

			« Je n'ai pas de chiffre moyen, mais dans l'ensemble, notre approche consiste à soutenir ce que nous appelons "la performance avec choix", c'est-à-dire à trouver le bon équilibre. Dans la mesure du possible, nous encourageons le travail à domicile, avec un minimum de 2 à 3 jours de présence sur site. Évidemment, dans le domaine des opérations de fabrication de vaccins, ce n'est pas le cas. » (Benjamin) « Les trois employés font chacun du télétravail car nous avons commencé la digitalisation après le COVID. » (Nathalie) « Disons que ça varie entre 50 % et 75 %, ça dépend des périodes. » (Denis)
		Modalité du travail hybride	« Honnêtement je suis arrivée 1 an avant la crise du COVID et à ce moment-là on parlait pas du tout de travail hybride, de télétravail et tout ça. Une fois que la crise est arrivée on a pas trop eu le choix, l'entreprise a équipé ses collaborateurs avec des PC et tout le monde a fait du télétravail sauf les magasiniers qui eux ne savaient pas en faire. Une fois qu'on est tous revenus au bureau de manière normale, tout le monde quasiment a adhéré à cette manière de travailler, à trouver des avantages et donc par la force des choses c'est resté dans l'entreprise. » (Arnaud) « Avant le Covid, il n'y avait pas de télétravail, le Covid a précipité la digitalisation pour mon bureau. Le personnel fait au minimum deux jours de télétravail par semaine. » (Nathalie) « Avant le télétravail les employés ne pratiquaient pas le télétravail. c'est quelque chose qui au départ ne me tentait pas du tout sans doute une question de confiance. Sans doute aussi parce que c'est un domaine où c'est faisable et pas faisable. C'est faisable parce qu'on peut gérer les dossiers à distance mais c'est très difficile pour la progression de l'employé quand c'est quelqu'un qui est dans ce type de contrat de travail. » (Denis)
	Management à distance	Style de management	« Je suis directeur général, mais en dessous de moi il y a des managers, des responsables. Pour ma part je suis quelqu'un je pense d'assez souple, on est pas une énorme structure donc la souplesse et possible et on en profite. Je suis plutôt dans un style de management

			participatif, collaboratif, où la communication est la clé, les idées de tous sont les bienvenues et on discute ensemble. » (Arnaud) « J'ai vraiment différents styles de management en fonction de la situation, du personnel direct ou indirect, des gens avec qui je travaille. Je suis un grand fan de la co-crédation et de la complémentarité des capacités. Nous sommes tous différents, c'est ce qui fait la richesse d'une organisation. J'ai beaucoup d'attente, la barre est haute si vous voulez travailler avec moi en termes de rigueur, de capacité et d'agilité. » (Benjamin) « La communication quand ils sont en télétravail se fait principalement par mail et par téléphone. On a un logiciel ou on met les heures, donc à la fin de la journée je peux vérifier à distance le travail qui a été réalisé. Chacun peut travailler avec une certaine autonomie en fonction de nos délais fiscaux. » (Nathalie) « Je suis exigeant, directif mais malgré tout à l'écoute de suggestions mais il faut qu'elle soient pertinentes pour me convaincre. » (Denis)
		Variation dans la gestion des équipes après l'instauration du travail hybride	« Pour savoir si la personne était capable de faire du télétravail je me suis basé d'abord sur savoir si elle était capable de travailler en autonomie, est-ce qu'elle a une productivité correcte en autonomie et pour finir est-ce qu'elle est fiable. Parce que tu peux être capable de travailler de manière autonome et être productif, mais si t'es pas fiable ton télétravail ça va tomber dans l'abus. » (Arnaud) « J'ai eu des collaborateurs basés dans un autre pays par le passé, mais la principale différence aujourd'hui réside dans les outils qui permettent la communication comme les équipes, les chats, etc. Honnêtement, il y a dix ans on ne pouvait pas s'imaginer une seconde faire ce que nous faisons aujourd'hui à distance. Je voyageais 30 à 50 % dans le monde entier pour faire ce que je fais aujourd'hui en télétravail. » (Benjamin)

			« Le fait que le personnel ne soit pas sur place ça fait moins de mouvement, c'est plus simple pour tout le monde. Je pense que le gens sont plus cool. C'est plus facile pour eux et pour moi et ça ne m'empêche pas d'avoir des contacts avec eux à tour de rôle. » (Nathalie) « Oui forcément puisque c'était quelque chose que je n'appliquais pas avant. » (Denis)
		Difficulté de l'implémentation du travail hybride	« Pour le télétravail, ça a été un cheminement qu'on a mis en place après le COVID en se demandant pour qui c'est vraiment intéressant de faire du télétravail et pour qui ça va être un enrichissement personnel. On a des personnes comme par exemple dans le département des achats, c'est un poste avec des tâches des rébarbatives, dans des tableaux Excel et tout ça et ça en télétravail ça fonctionne très bien. En plus la personne a des problèmes relationnels avec certaines personnes au bureau donc quand elle est chez elle, elle est vraiment dans sa bulle. Mais elle est fiable, elle fait son travail et donc c'est une solution intéressante pour elle comme pour nous. Y en a d'autres où c'était plus compliqué car pas de connaissances informatiques suffisantes, pas d'autonomie, ancienne génération qui fait tout par papier alors on laisse tombé. Je pense que pour évaluer la qualité du télétravail il faut d'abord regarder la qualité des personnes, tu fais un test et tu pars en confiance. C'est gérable sur une petite boîte de 40 personnes comme ici, mais dès qu'on est en plus grosse structure c'est plus difficile de suivre. Ou bien t'as un vrai département RH avec un système de suivi mais sans flicage évidemment. » (Arnaud) « Pour moi je dirais le fait d'entretenir l'esprit d'équipe, veiller à ce que les gens se connectent et augmentent constamment leur réseau de contacts et d'influence. » (Benjamin) « La difficulté est que tout le monde n'est pas là au même moment. On essaye qu'il y ai un jour ou on se rassemble soit en vidéo conférence soit au bureau. Pour faire le point mais je suis ouverte que chacun me contact. » (Nathalie)

			« Avoir une cohérence dans la rentabilité de chacun parce que ça peut être source de compétition positive et négative. À mon avis, ça ne peut être mis en place qu'avec des personnes avec qui on a confiance. » (Denis) « C'était compliqué au début mais le COVID a précipité les choses, c'était un moyen de faire face au COVID et de continuer à travailler. Étant donné que nous avons été jugés profession essentielle. Cela a permis à chacun de pouvoir continuer le travail et respecter les délais. Au début ce n'était pas évident car il faut avoir une certaine confiance. » (Nathalie) « Oui ce n'est pas évident mais nous utilisons différents outils tels que le check-in de 30 minutes avec chaque membre, le travail en binôme ou encore les objectifs communs. » (Denis)
La performance	Évaluation de la performance	Mesure de la performance	« Déjà par plusieurs points, le premier est que je connais très bien les dossiers donc je sais le temps que peut mettre leur gestion, parce qu'en télétravail c'est surtout la gestion et pas des réunions avec les gens. Aussi au niveau de la performance et de la fiabilité de leur encodage. » (Denis) « Elle se calcule en fonction de la rapidité d'exécution dans les dossiers et donc tout ça est vérifiable. Il y a une certaine confiance, il n'y a pas d'exagération, il n'y a pas de temps perdu. Le fait de rentrer les prestations dans un logiciel permet aussi de vérifier le temps passé dans les dossiers. » (Nathalie) « On a essayé par mal de choses tendances, des Teams à 20 personnes, mais ça fonctionne pas du tout. La chose importante pour moi c'est de mettre en place une sorte de petits KPI's pour pouvoir voir par exemple la productivité de la vente en interne. On a le nombre de lignes de commandes qui sont encodées ou qui sont faites en offres. Déjà là ça te donne une idée. Tu te rends compte tout de suite si quelque chose est dans les cordes ou pas. Moi je peux regarder le chiffre tous les jours, je peux voir on a fait quoi comme activité, je peux voir si quelqu'un

			n'a pas fait son travail en commercial, ça existe. On peut voir qui fait quoi en nombre de lignes sur une période donnée. » (Arnaud) « J'essaie de rester proche d'eux, je surveille la valeur qu'ils créent en termes de qualité et de quantité. » (Benjamin)
		Méthode d'évaluation	« Dans l'évaluation qui est sporadique oui, c'est-à-dire j'essaie de faire une évaluation des employés tous les 6 mois. C'est basé sur une grille qui a été conçue sur divers modèle et qui est adapté au fur et à mesure du temps. » (Denis) « Chaque année, il y a une évaluation qui est faite pour chacun en fonction du travail réalisé et en fonction de la difficulté des dossier. Afin de vérifier l'évolution de chacun. » (Nathalie) « On a développé des approches spécifiques adaptées à nos besoins. On examine à la fois les résultats obtenus par nos employés et les compétences qu'ils démontrent dans l'exercice de leurs fonctions. Cette combinaison nous permet d'avoir une vision complète de la performance de chacun, et nous permet aussi d'identifier les domaines où un développement des compétences peut être nécessaire. » (Benjamin)
		Solutions	« Pour pallier ça, la personne elle-même se rend compte qu'elle est en défaut et alors ce sera plus facile à y remédier par la discussion ou tentative d'apprentissage. Mais si c'est quelqu'un qui est négatif et qui refuse de voir ce défaut alors ça va poser un problème. Et il faudra faire une marche arrière avant de repartir vers une confiance mérité. » (Denis) « Je lui dis qu'il me semble qu'il y a une baisse de régime donc soit il y a un problème avec son matériel informatique, soit il est pas bien chez lui et donc le télétravail ne sera pas positif pour lui donc il peut revenir au bureau. » (Nathalie) « On en discute lors de l'examen des objectifs à mi-parcours et en fin d'année aussi. » (Benjamin)

Le travail hybride et la performance	Facteurs influençant la performance	Facteurs positifs	« Un point important pour être performant je dirais que c'est la motivation pour laquelle tu veux faire du télétravail. Si c'est pour être moins productif, être tranquille chez toi, ça ne marchera pas. Par contre, si c'est parce que t'as besoin de plus de calme et de concentration pour certaines tâches etc. alors là je pense vraiment que tu seras plus performant et que tu travailleras mieux, aussi bien au bureau qu'à la maison. » (Arnaud) « Par exemple ici, c'est vrai qu'il y a des difficultés avec certaines personnes qui ne s'entendent pas. Le fait d'autoriser ces personnes à faire du travail hybride leur permet de moins voir les gens avec qui ça ne passe pas et donc au final d'être plus productif car moins dérangé par toutes ces histoires. (...) Dans le cas de l'entreprise ici, je pense que le fait que les gens se voient moins est positif sur leur performance. » (Arnaud) « Oui l'augmentation de la flexibilité, une diminution des distractions et un environnement plus calme et aussi une diminution de la fatigue jouent un rôle important. Le tout est de trouver un bon équilibre. » (Benjamin) « L'absence de stress sur la route, être à la maison et pouvoir aller chercher les enfants à l'école, le fait d'être chez soi dans un environnement sain et pouvoir faire ce qu'on veut quand on veut. » (Nathalie) « L'envie de montrer qu'on peut, l'envie de se faire voir positivement afin d'évoluer et passer des cap dans la société. Et puis peut être chez certains aussi l'envie de montrer qu'on sait faire bien tout seul. » (Denis)
		Facteurs négatifs	« Malgré tout je pense que la communication s'est un peu détériorée. Même si le principal c'est l'équilibre je pense que la communication est toujours impactée. Je sais pas vraiment si ça joue sur la performance, peut-être que c'est un peu négatif de ce côté-là. Mais dans la boîte ici les gens travaillent beaucoup de manière indépendante. » (Arnaud) « Ne plus avoir d'appartenance à l'équipe pour moi peut avoir un impact négatif. » (Arnaud)

			« Il s'agit vraiment d'un domaine à améliorer, nous devons garder un œil sur ce point et le manque de communication et d'alignement peut ralentir le travail. » (Benjamin) « Peut-être que la personne n'est pas seule chez elle, il peut y avoir du monde autour d'elle. Que la personne n'aie pas de pièce dédié au télétravail ce qui peut distraire la personne. » (Nathalie) « Il y en a qui ne sont pas du tout habitué à être autonome, qui n'ont jamais appris à se gérer tout seul. L'humain a aussi une certaine propension à la fainéantise. » (Denis) « Pour moi bien sûr ça a un impact sur les relations sociales et ça peut négativement joué sur la performance. Si tu te sens isolé de ton côté sans contact avec tes collègues je pense que ça n'aura rien de positif sur le travail à faire.» (Denis)
		Intensité du télétravail	« Je pense que ça dépend essentiellement du sentiment d'appartenance au projet de l'entreprise et à ta conscience professionnelle. Si ces deux niveaux sont élevés en implication et en motivation, tu peux travailler 4 jours par semaine en télétravail et être performant. » (Arnaud) « (...) le tout c'est de trouver un juste équilibre. Une trop grande variation dans la fréquence du travail hybride peut entrainer des défis de communication et de coordination. Je dirais qu'avec deux à trois jours de travail au bureau par semaine c'est l'idéal. Si on fait plus on aurait, je pense, tendance à plus voir les côtés négatifs que positif de cette forme de travail. » (Benjamin) « Tout dépend la situation de chacun, comment la personne vit son télétravail. il y a des gens qui vivent mal le télétravail car il y a peu de lien sociaux. » (Nathalie) « Je crois que ça doit être le fruit de réflexions et de se dire par rapport à mon travail, je peux ou j'ai besoin de un ou deux jours selon les cas. Pour moi, ce qui est supérieur à deux jours n'est pas bon pour une société. » (Denis)

	Résultats sur la performance	Positifs	« Oui vraiment, je dirais que la productivité des gens qui font du télétravail est meilleure, vraiment. Et quand je regarde les chiffres depuis qu'on a instauré le travail hybride on a une croissance d'année en année, donc ça se traduit même dans les chiffres. » (Arnaud) « En moyenne oui je ressens une meilleure performance de la part des employés. » (Benjamin) « Globalement, ils sont encouragés car ils sont en demande et donc ils ont envie de prouver qu'ils peuvent poursuivre dans cette voie-là. » (Denis) « Moi je sais que personnellement à la maison je me concentre beaucoup mieux donc je me sens plus performant. » (Arnaud)
		Mitigés	« Je n'ai pas vu d'augmentation ni de diminution. Je pense que les employés sont restés constants. » (Nathalie)
	Enjeux managériaux	Contrôle, autonomie et confiance	« (...) Ce n'est pas évident mais nous utilisons différents outils tels que le check-in de 30 minutes avec chaque membre, le travail en binôme ou encore les objectifs communs. » (Benjamin) « Il y aura toujours des gens qui prendront le travail à distance comme des vacances. Il faut réussir à engager les bonnes personnes, qui sont autonomes et en qui on peut avoir confiance. » (Benjamin) « J'ai insisté pour que les employés ne soient pas en ligne 24H/24, il y a un horaire à respecter. Ça reste un choix de chacun, ce qu'il faut faire absolument ce sont les mails et le travail indispensable dans sa journée de 8H. » (Nathalie) « Pour savoir si la personne était capable de faire du télétravail je me suis basé d'abord sur savoir si elle était capable de travailler en autonomie, est-ce qu'elle a une productivité correcte en autonomie et pour finir est-ce qu'elle est fiable. Parce que tu peux être capable

			de travailler de manière autonome et être productif, mais si t'es pas fiable ton télétravail ça va tomber dans l'abus. » (Arnaud)
	Pistes d'amélioration	Équipements et formations	« Il faut avoir le matériel adéquat, il faut qu'il puisse avoir des moyens de communication qui fonctionnent, un cadre de travail agréable et une motivation de la part de l'employeur. » (Nathalie) « Je crois que chacun a besoin de quelques formations à ce niveau car c'est quelque chose qui n'est pas inné et qui n'est pas appris à l'école. » (Denis)

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