

Appendices

Appendix 1 – Table of the different types of designs for case studies according to Musca (2006)

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Musca, 2006

Appendix 2 – Table 7 : presentation of interviewees

Name	Hierarchical level	Team	Date of interview	Duration of interview
Murielle	Manager (Tax)	1	6/06/2023	45min
Pierre	Top Manager (Risk)	1	6/06/2023	47min
Alison	Manager (Procurement)	1	1/06/2023	45min
Valentine	Manager (Tax)	2	8/06/2023	35min
Sébastien	Top Manager (Tax)	2	7/06/2023	40min
Nicolas	Employé (Risk)	2	6/06/2023	30min
Arnaud	Manager (Risk)	3	8/06/2023	30min
Fabrice	Manager (HR)	3	8/06/2023	35min
Myriam	Top Manager (HR)	3	6/06/2023	40min
Koen	Employé (IT)	4	12/06/2023	40min
Francois	Top Manager (IT)	4	13/06/2023	45min
Lieselot	Manager (Admin)	4	6/06/2023	30min
Georgia	Employé (Risk)	4	13/03/2023	30min

Appendix 3 – Interview guide (French)

Presentation

Questions

1) Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, études, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, comment vous travaillez habituellement ? etc).

2) Comment se pratique l'ABO (Activity Based Office) au sein de BDO ?

Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)

3) Quels sont selon vous les éléments essentiels à une collaboration efficace? Et les points d'attention ? et comment la qualifiez-vous ?

- Comment caractériseriez-vous la cohésion d'équipe et la collaboration chez BDO avant le COVID ? Comment évaluez-vous les impacts de la pandémie sur la collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?
- Qu'avez-vous fait pour maintenir une collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?
- Pensez-vous que la collaboration et les relations au travail sont impactées par la distance physique et l'ABO ?
- Comment la technologie soutient-elle la collaboration au sein de votre équipe ? Votre avis sur leur usage et efficacité ? webinar, planning partagé, teams, partage de doc

4) Que faudrait-il mettre en place selon vous pour que la collaboration soit optimale ?

Avez-vous des questions ou quelque chose à ajouter ?

Remerciements et clôture de l'entretien

Appendix 4 – Thematic tree

Subject	Sub-theme	Definition	Verbatims
Hybrid work : Key features of ABO work organization in a hybrid work context, along with its advantages, disadvantages and key success factors.	<u>On-site organization/tel eworking</u>	Indicators of the organization and temporality of office presence and teleworking in a hybrid work context according to ABO.	Temporality « On s'est dit on prend un jour commun. Ça, c'est le jour qu'on essaie d'être là pour ce sentiment d'équipe. » - Sébastien (équipe Tax) « On s'est mis d'accord avec l'équipe de se voir au moins 1 ou 2 jours par semaine et d'essayer d'aller les mêmes jours au bureau. Au moins le mardi, ainsi on se voit quasiment tous. » - Pierre (équipe Risk) « Bon c'est vrai qu'il y a parfois un jour où je fais du télétravail, quand il y a trop de bouchons, quand c'est compliqué, voilà, mais généralement j'essaye de venir au bureau de La Hulpe. » – Murielle (équipe Tax) « I ask that we be present at least one day a week, so we chose Tuesday. But insofar as it's been demonstrated that we can do good work, and in any case just as good work, in hybrid mode as in normal office mode, I'm not asking for more than that. » - Myriam (équipe HR) « On a trouvé, je pense un bon mode de fonctionnement (présence une fois par semaine). D'ailleurs, je pense que BDO l'a reconnu puisque BDO ne va pas réimplanter, je dirais, un mode de travail à 100% en présentiel » – Fabrice (équipe HR) « Personne ne veut revenir en présentiel 100%, je pense. On aime garder cette flexibilité. » – Nicolas (équipe Risk) Organisation « On essaie de se mettre d'accord sur le jour de présence. » – Murielle (équipe Tax) « On s'est dit on prend un jour commun. Ça, c'est le jour qu'on essaie d'être là pour ce sentiment d'équipe. » - Sébastien (équipe Tax) « Cela dépend des missions et des tâches à effectuer. Quand on a besoin de se voir, on se met d'accord pour être bureau. Souvent, au debut des nouvelles missions, on va faire en sorte d'être au bureau afin de bien séparer le travail et être sur la meme longueur d'onde. » – Valentine (équipe Tax) « On a décidé qu'il y a un jour où il y a toute l'équipe qui vient se voir (...) je regarde en fonction des réunions, des meetings, s'il y a vraiment besoin d'être sur place » - Arnaud (équipe Risk) « On a prévu nos jours : le mardi ou le jeudi. Après on est assez flexibles, si on a une réunion à faire le mercredi, on ne vient pas mardi, on vient mercredi ou alors on vient 3 jours semaine. Si une fois on doit venir 3 jours semaine, de mon point de vue, ce n'est vraiment pas un problème » - Pierre (équipe Risk)

			« De managers proberen één dag per week met het team op locatie te zijn en daarna hangt het af van de behoeften van het bedrijf en de behoefte om andere mensen te zien voor andere vergaderingen met andere afdelingen. » – Koen (équipe IT) « If it's about coming into the office, being behind the computer or being locked up in a Bubble making calls, I don't think that's what it's about. I think you have to start planning your work differently, so when I know I'm working from home, I'm going to plan my tasks differently. And when I'm in the office, I'm going to plan something else, in the sense that when I'm in the office, I need to free up time to have these interactions and also informal ones. » - Myriam (équipe HR) « Si c'est pour aller m'enfermer dans un bubble, ça n'a aucun sens, je suis beaucoup plus libre de parler, de parler fort en plus chez moi, donc je suis plus à l'aise là-bas. Et ça dépend aussi des projets sur lesquels je travaille. Tu as des semaines où je vais être quatre fois semaine dans différents bureaux et un jour en working, comme d'autres semaines où je vais peut-être trois jours en homeworking et deux jours sur site. C'est très aléatoire, c'est très changeant. » – Alison (équipe Procurement) Advanced thinking « Il faut que la présence physique apporte un plus » - Sébastien (équipe Tax) « Il y a des personnes qui passent beaucoup de temps en réunion. Si de toute façon, ce sont des réunions Teams, si c'est pour venir s'enfermer dans une salle de réunion toute la journée, je peux comprendre que ça n'ait pas de sens pour eux de venir au bureau. » – Valentine (équipe Tax) « Je me sens beaucoup plus productif quand je travaille de chez moi, je perds moins de temps dans les trajets et je peux agencer ma journée comme je le souhaite » - Fabrice (équipe HR) « Quand je vois qu'il y a des embouteillages, je commence à travailler de chez moi. Et puis, j'y vais quand je vois que c'est bien. Je trouve que c'est plus efficace, on perd moins de temps dans les trajets, etc. En tout cas, tant que le travail est fait, il n'y a pas de soucis. » – Nicolas (équipe Risk)
	<u>Advantages</u>	Indicators of the benefits of hybrid working according to ABO.	Efficiency and productivity for the collaborator « Tu as quand même un esprit de cohésion, un esprit d'équipe où tu rencontres plus tes collègues. Parce que c'est vrai qu'avant, quand on avait nos bureaux, des fois tu montais dans ton bureau, t'étais tellement occupé, t'étais focus que le soir tu repartais, t'avais vu pratiquement personne. » – Alison (équipe Procurement) « On gagne du temps dans les trajets, on peut commencer plus tôt, on peut parfois finir plus tôt » - Murielle (équipe Tax) « Après, au niveau professionnel, je ne pense pas que le télétravail soit un frein, je pense que le travail se fait même mieux parce qu'on est beaucoup moins dérangés » – Fabrice (équipe HR) « We verliezen geen tijd met verplaatsingen, transfers tussen vestigingen, locaties, regio's en staten. We kunnen deze verborgen tijd in de eerste

			plaats gebruiken voor werk en ook voor communicatie. » - Georgia (équipe Risk) « Je dirais que c'est vrai qu'avoir un espace de travail commun, comme on est en openspace, ça facilite quand même les échanges avec les autres collègues, etc. Puisque si on avait chacun son petit bureau, on se parlerait moins, ça c'est clair. » – Valentine (équipe Tax) « L'avantage pour moi d'avoir cette organisation OpenDesk, c'est le sentiment que justement tu as supprimé un petit peu la hiérarchie »– Sébastien (équipe Tax) « Moi, ça m'apporte une certaine force. Clairement, j'ai le sentiment que je peux aller à peu près partout où je veux, une certaine liberté et l'absence de contraintes. » – Arnaud (équipe Risk) « Het is positief in de zin dat je je dag kunt indelen zoals je wilt. Als je overdag dingen te doen hebt, is dat het. Als je een afspraak hebt, is dat veel gemakkelijker te organiseren als je thuis bent, weet je. » - Koen (équipe IT) Efficiency and productivity for the company « L'objectif premier, c'était en fait de rentabiliser correctement les surfaces locatives pour éviter tous ces espaces vides finalement où il ne se passait rien »– Alison (équipe Procurement) « Désormais, nous pouvons organiser des réunions avec toutes les organisations, partout dans le monde, sans aucun problème, car nous voyons tout dans leur agenda. Si vous avez une bonne introduction et un bon retour d'information, vous pouvez l'organiser directement et tout le monde gère sa boîte Outlook et son agenda » - Fabrice (équipe HR) « C'est clair que cela apporte des avantages à l'entreprise aussi. Si les employés perdent moins de temps en trajet et organisation, ils seront plus rentables » – Valentine (équipe Tax) « And in terms of information exchange, telecommuting has pushed us, despite everything, to systematize this data collection and to find all the processes needed to share information electronically » – François (équipe IT) « Le passage au modèle hybride est un grand progrès pour l'entreprise aussi car ainsi toute la documentation a été informatisée. » – Murielle (équipe Tax) « Le travail hybride encourage aussi les échanges entre les différentes localisations et employés des différents bureaux » – Arnaud (équipe Risk) « Cette méthode permet de gagner en productivité et favorise la synergie des équipes. D'un côté, les employés qui réalisent des travaux de groupe peuvent se réunir dans des endroits conformes et correctement équipés afin d'avancer. Ce qui augmente la productivité. – Nicolas (équipe Risk) Win-win situation
--	--	--	--

			« Je pense qu'on a expérimenté maintenant les 2 mondes. On a pu voir aussi tous les avantages qu'avait le distanciel en termes d'efficacité, en termes de work/life balance, en termes d'absentéisme, ce sont toutes des choses qu'objectivement, on peut mesurer. En termes d'efficiency et aussi, l'efficacité a plutôt augmenté avec le distanciel assez clairement » – Nicolas (équipe Risk) « Je pense que nous devrions utiliser les deux environnements et tirer parti des deux façons de faire. » – Sébastien (équipe Tax) « Ik denk dat het hybride model een voordeel zal blijven. Want we moeten ook niet vergeten dat op kantoor, een groot deel van de tijd, wat we hebben, communicatie is, het gaat ook over contact maken met collega's en uitwisselingen hebben die, ik zou zeggen, breder zijn dan een Teams-vergadering. Maar je hebt ook het voordeel op dagen als je van thuis uit werkt, werk je veel gestructureerder en ben je veel meer gefocust op een thema of een paar thema's. » – Lieselot (équipe Admin) « Ik ben heel positief over hybride werken, dat is zeker. Omdat het je in staat stelt om een goed compromis tussen heel persoonlijk werk op de langere termijn en contact met collega's om een beetje teamgeest te creëren » - Georgia (équipe Risk)
	<u>Disadvantages</u>	Indicators of the disadvantages of hybrid working according to ABO.	Discomfort for collaborators « Certains collègues ont peu de respect, ils laissent trainer une farde, des taches de café ou des feuilles. Et puis d'autres commencent à discuter dans les couloirs ou y faire des appels, alors qu'il y a des bubbles à cet effet et des endroits cozy » – Valentine (équipe Tax) « Het nadeel is ook dat de integratie van sommige mensen minder efficiënt verloopt door dit gebrek aan face-to-face aanwezigheid » - Georgia (équipe Risk) « Et le deuxième point, c'est que c'est pas suffisamment insonorisé et que parfois, quand on doit avoir une discussion vraiment très très confidentielle avec le client, il faut bien choisir sa bubble, sinon tout ce qu'on se raconte qui est censé être très confidentiel s'entend au niveau de l'open space.» - Murielle (équipe Tax) Lack of spaces « Les inconvénients, ça pourrait être qu'il faut juste et être sûr éventuellement que les espaces dont tu as besoin à ce moment-là sont disponibles » – Nicolas (équipe Risk) « Mais voilà, moi, les journées où j'ai beaucoup de calls, beaucoup de meetings sur Teams, c'est un peu contraignant. Je ne sais pas comment faire. De prendre à chaque fois ton PC, ton bazar, trouver une bubble, ou bien, voilà, même quand t'as un appel inattendu. Donc ça, c'est un peu, voilà, quand même un petit peu embêtant de devoir à chaque fois déplacer tout ton support de travail au final pour t'isoler des autres » – Valentine (équipe Tax) « Je sais qu'il y a certains bureaux qui sont plus petits et alors l'ABO risque d'être un frein car on est pas certain d'avoir une bubble à disposition si on a un call. » – Arnaud (équipe Risk)

			« What should be put in place to optimize this work organization? Maybe more bubbles » - Myriam (équipe HR) Decrease in interaction and their efficiency « Il faut être à l'écoute, sentir le verbal. Et il faut pouvoir communiquer. Et donc c'est aussi quelque part le problème du travail à distance, c'est que si tu n'es pas connecté avec la personne, tu ne peux pas sentir les choses. Moi je peux travailler en face de quelqu'un pendant une journée, ne pas lui parler, mais me rendre compte qu'il y a quelque chose qui ne va pas. C'est une question d'attitude, c'est un regard, c'est une énergie qui n'est pas là, c'est une manière d'interagir, qu'on n'a pas avec le virtuel. » - Pierre (équipe Risk) « Team cohesion is created by the synchronisation of tasks between people, mutual support, but also by moments of friendship and laughter while working. A team is cohesive when the atmosphere is good. It's harder to have a group atmosphere when you just have googlem meetings. When you're telecommuting, you don't have a fun time, you just log in when you have to. » - François (équipe IT) « On remarque que maintenant qu'on peut faire plus facilement du télétravail, on croise beaucoup moins de collègues qu'avait dans les bureaux. Certains jours lui n'est pas là, d'autres jours moi, et on finit par se croiser que quelques jours par mois, ce qui affecte nos échanges. » – Valentine (équipe Tax)/Sébastien (équipe Tax) « Mais on se regroupe par zone, on va dire. Donc il y a la zone taxe, la zone compta et tout, donc voilà. » – Murielle (équipe Tax) « Quand je viens sur site, comme je ne vois pas les gens beaucoup, je suis souvent en train de discuter, papoter, on discute boulot, mais je n'ai pas le temps de faire mes tâches de fond » - Alison (équipe Procurement) « Il n'y a pas de place à titrer. Tous les départements pourront se mélanger. On fera connaissance avec tout le monde. Tout le monde tournera tous les jours. Après expérience, c'était une idée un peu utopique. Ça, je te l'avoue, parce qu'au final, on sait que tout le monde a cette place un peu favorite. Et donc, on tourne, ok, mais on regarde toujours aux mêmes places. Et on s'installe toujours à côté des mêmes collègues, en fonction des infinités, etc. Il n'y a rien à faire, c'est clair. » - Alison (équipe Procurement) « Je trouve que voilà avec des personnes que tu ne vois plus ou pas beaucoup clairement tu t'éloignes d'eux et donc oui ça va vraiment dans le même sens pour avoir les gens régulièrement je trouve que c'est important pour se sentir bien dans collaboration soit bonne, etc » – Valentine (équipe Tax) « Er zijn andere mensen die ik niet zo goed kende, of helemaal niet, en die heb ik voor bijna 100% op afstand moeten leren kennen, en dat blijft een moeilijkheid. » - Koen (équipe IT) « The natural discussions disappear due to the fact that many employees work from home. » - François (équipe IT)
	<u>Key success factors</u>	Indicators of key success factors linked to hybrid	« Et alors, autre facteur clé, c'est le respect. C'est un peu l'éducation des collègues. » – Alison (équipe Procurement)

		working according to ABO.	« Les facteurs clés pour le succès, pour moi, c'est le clean desk. Donc, en fait, il faut que chaque poste de travail et que chaque collaborateur en fin journée dégage toutes leurs affaires personnelles, que ce soit plumier, photo, peu importe, pour que le lendemain matin, le collègue qui va arriver au bureau trouve tous les espaces propres, rangés et disponibles » – Alison (équipe Procurement) « Les instructions doivent être claires. Je trouve que les principaux facteurs pour moi pour que ce soit en tout cas, allez, sympa de venir au bureau, c'est tout ce qui entoure quelque part le travail en tant que tel, c'est tous ces points d'attention sur ton confort au travail. Donc, quel est l'aménagement, quel est le niveau de confort? Quels sont tous les petits à côté? Est-ce que tu as la possibilité justement de faire du sport facilement, de prendre une douche facilement? Il faut une communication claire la dessus – Sébastien (équipe Tax) « We can see that people aren't coming back, there's no rush to get back to the office. So yes, it needs to be supported, encouraged and organized at managerial level. » – François (équipe IT) « Er moeten structuren worden opgezet omtrent hoe alles in elkaar zit. » - Lieselot (équipe Admin) « Wat echt belangrijk is, is om weer in contact te komen met collega's. Het hoeft niet elke dag, maar één dag per week is voor mij echt het minimum. » - Georgia (équipe Risk)
Collaboration : Key features of the qualification and reconfiguration of collaboration in a hybrid work context according to ABO	<u>Key elements for collaboration</u>	Indicators of the key success factors for effective collaboration.	« The most crucial point is communication. It's the fact of knowing at a given moment what we have to do. In the end, is everyone aware of what they have to do, what is expected of them. » - Myriam (équipe HR) « Pour moi, la communication, c'est ce qui permet une bonne collaboration efficace. Une collaboration qui ne fonctionne pas, c'est des gens qui n'interagissent pas, c'est des gens qui ne communiquent pas » – Pierre (équipe Risk) « Pour moi, très clairement, c'est la communication, ça c'est la clé. » – Alison (équipe Procurement) « Pour moi une bonne collaboration ça vaut une bonne communication » – Pierre (équipe Risk) « Un élément essentiel à une collaboration, c'est la communication parce que pour pouvoir collaborer il faut vraiment être à l'écoute, écouter ses besoins pour essayer d'apporter une solution. Il faut essayer d'être à l'écoute pour déjà les aider au niveau de leur formation et être à l'écoute pour déjà sentir ce qui les intéresse et ce qui les intéresse moins, pour bien les orienter » – Murielle (équipe Tax) « La communication c'est vraiment LE point clé à mes yeux. Sans une bonne communication, on ne peut pas collaborer à long terme. une bonne collaboration ça vaut une bonne communication. » - Fabrice (équipe HR) « Le télétravail c'est bien, mais il faut tout de même au moins 1 jour par semaine au bureau. Pour l'équipe, mais aussi pour soi. » - Arnaud (équipe Risk)

			« We hebben echt de behoefte aan dit informele contact gevoeld. Ik denk dat informeel contact echt een grote invloed heeft op samenwerking in het werkveld. » - Koen (équipe IT) « Il est toujours préférable de retrouver les autres membres de l'équipe plutôt que de travailler seul. J'aime les gens, j'aime travailler avec d'autres collègues, discuter en profondeur de ce que nous pouvons faire, partager les objectifs et les aspirations et être heureux en atteignant les objectifs. » - Nicolas (équipe Risk)
	<u>Qualification of collaboration</u>	Indicators for understanding how BDO employees qualify collaboration within the company and their team.	« Je pense que nous avons une bonne collaboration intra et inter-équipe. Les échanges se font facilement et on a différents outils qui facilitent l'échange d'information. » – Nicolas (équipe Risk) « BDO est une entreprise où nous pouvons communiquer avec les gens, même les plus hauts placés, d'une manière plus décontractée. Nous pouvons donc dire ce que nous voulons, nous pouvons proposer ce que nous voulons. Tout le monde semble très accessible. » – Arnaud (équipe Risk) « On a une équipe très jeune et dynamique, et je pense que cela encourage la collaboration car on se comprend et on est dans la même optique. » - Murielle (équipe Tax) « Par rapport à d'autres endroits où j'ai pu travailler, je trouve que la collaboration et la communication chez BDO sont très faciles. On a l'impression qu'on peut facilement dire ce que l'on pense, proposer des idées et être impliqué dans le procès. On n'est pas qu'un pion, et cela encourage la collaboration. » – Alison (équipe Procurement) « We work well together, we also give this experience or knowledge, we offer it to each other, in a very natural way, or even when someone feels more at ease in a certain field, that's the person who's going share his knowledge. » – Myriam (équipe HR) « So the collaboration in general, is really great because, I find that overall, people are very accessible. So there's no difficulty in going to see any manager or top manager. » – François (équipe IT) « Wat betreft de samenwerking tussen teams zijn er geen grote problemen om mensen te laten samenwerken rond projecten, operationele zaken of andere zaken. » – Koen (équipe IT) « Er heerst een geest van samenwerking. Samenwerking is een waarde die iedereen deelt. » - Lieselot (équipe Admin)
	<u>Tools to enhance collaboration</u>	Indicators of tools for organizing collaboration and knowledge sharing.	« A mes yeux, les teambuildings sont vraiment importants. On apprend à mieux se connaître, à rigoler et à se serrer les coudes. Cela renforce les liens lorsqu'on fait face à des projets difficiles, et on apprend comment mieux collaborer avec chacun. » - Pierre (équipe Risk) « We hebben zeer regelmatig contact, of het nu op een één-op-één basis is of we ontmoeten elkaar elke dinsdag in La Hulpe. » – Koen (équipe IT)

			« Nous avons une réunion d'équipe hebdomadaire pour l'instant et nous échangeons les informations entre nous et nous pouvons parfois apprendre quelque chose de l'expérience de quelqu'un. » – Murielle (équipe Tax) « Au sein de notre équipe, on a tous les jours des appels pour être sur d'être sur la même longueur d'onde et on se voit au moins 1 à 2 fois par semaine. » – Valentine (équipe Tax) « We still have Weekly Meetings with our Manager where we all have to explain a little bit what we're doing, how we're getting on with our tasks, and so on. So we get together 1 or 2 times a week. » – François (équipe IT) « We deden veel conferentiegesprekken, zowel met onze klanten als intern. Dus we hadden minstens 5 vergaderingen per dag. En we proberen één keer per week samen te komen. » – Lieselot (équipe Admin) « Ce qui est bien chez BDO, c'est qu'il y a souvent des teambuildings et des trainings qui sont organisés, aussi bien intra qu'inter équipe. C'est donc très intéressant pour apprendre à se connaître et s'épauler sur des projets. » – Arnaud (équipe Risk) « I think that the fact that BDO organizes quite a lot of teambuilding days or events, really enhances the collaboration among collaborators. » – Myriam (équipe HR) « Au sein de BDO, on utilise de nombreux outils comme Teams, sharepoint, mail, BDO intranet, M-Files et partage de calendriers. » – Arnaud (équipe Risk)/Murielle (équipe Tax)/Pierre (équipe Risk)/Sébastien (équipe Tax) « We gebruiken verschillende tools om de informatie te kunnen delen, zoals teams, sharepoint, outlook, intranet, enz. » – Koen (équipe IT)/Lieselot (équipe Admin) « Er worden ook vaak workshops en trainingen gegeven. » – Georgia (équipe Risk)/Lieselot (équipe Admin) « We gebruiken Excel-sheets voor de planning, dan kan je zien wie waaraan bezig is. » - Georgia (équipe Risk)
	<u>Impact of organizational context on collaboration</u>	Indicators of the impact of ABO hybrid work on collaboration	« Il faut qu'il y ait une plus-value à venir au bureau, sinon je reste chez moi. L'ABO propose une structure qui est très agréable et permet des échanges avec les collègues que je n'ai pas chez moi. Cela m'incite à venir au bureau. » - Pierre (équipe Risk) « Le bureau étant organisé de façon ABO, avec l'open space et les endroits cozy, encourage fortement le partage de connaissance avec d'autres départements. Cela facilite les échanges et rend tout le monde accessible. » – Valentine (équipe Tax) « C'est clair que l'open space encourage à la collaboration. On n'est pas enfermé dans son bureau et on a beaucoup plus d'échanges. » – Alison (équipe Procurement)

			« Tout est très bien agencé pour pouvoir échanger avec les collègues. Même au coffee corner on finit par échanges avec d'autres départements. » – Pierre (équipe Risk)/Murielle (équipe Tax) « When it comes to collaborative topics, sometimes you need to be in a room to be really creative. And I think that the fact that there are multiple rooms and bubbles available, encourages to quickly go to a room and share some ideas. » – François (équipe IT) « Ik vind dat dit ABO concept echt een meerwaarde biedt aan het bureau. En dat merk je ook wel, want een groot aantal collegas zijn teruggekomen op bureau na de pandemie en dat is omdat ze zich hier goed voelen en dat dit echt iets meer brengt. Het stimuleert ons om te komen. » - Lieselot (équipe Admin)
Impact of the health pandemic on collaboration: Key features of the impact of the health crisis on collaboration in the context of hybrid work according to ABO.	<u>Collaboration before and after the health crisis</u>	Indicators of the quality of collaboration before and after the health crisis.	«Ik heb altijd met teams op afstand gewerkt (...) Dus COVID heeft mijn dagelijks leven niet echt veranderd. » - Lieselot (équipe Admin) « La collaboration en avant et après COVID est la même je trouve, mais durant le COVID c'est vrai que la collaboration était indéniable impactée. » - Fabrice (équipe HR) « Je ne remarque pas vraiment de différence sur la collaboration. Il est vrai que la façon et les moyens ont un peu été impacté, mais je trouve que infine, on collabore toujours autant et aussi bien. Mais ca c'est peut etre grâce aux mesures qui ont été mises en place au sein du departement Risk. » - Arnaud (équipe Risk) « Pour moi la collaboration est impactée, et elle n'est plus comme avant. Les gens viennent beaucoup moins au bureau et les échanges teams, beaucoup plus nombreux, ne permettent pas d'avoir une aussi bonne collaboration qu'avant le COVID. » - Valentine (équipe Tax) « Waar ik een verandering zou zien, is in de ontmoetingen met klanten. We delen niet dezelfde manier, we bespreken niet dezelfde dingen wanneer we Teams of videoconferenties gebruiken dan wanneer we face-to-face zijn. Er is altijd de angst om bekeken en bespied te worden. Dus durven niet te veel te praten, informatie te delen die te informeel is, te vertrouwelijk. » - Koen (équipe IT) « Door de crisis zit ik in mijn woonkamer en mijn andere collega zit ook in zijn woonkamer. Dus zijn we misschien minder geneigd om contact op te nemen met de persoon en het probleem onmiddellijk op te lossen. Het is meer een e-mail sturen of een Teams sturen. Via Teams antwoordt hij niet, dus nu stuur ik hem een e-mail. Het is een beetje ingewikkelder, maar over het algemeen lukt het, het werkt omdat we nu al 2 jaar zo werken, maar het kost wat meer energie. » – Lieselot (équipe Admin) « Het is altijd goed om de klant ter plekke te bezoeken, omdat je dan meer informatie van ze krijgt en je, door naar hun reacties te kijken, jezelf kunt beoordelen en projecteren door te zeggen, dit is een klant die met ons wil werken, we hebben een kans om iets van deze klant te winnen. Terwijl je soms bij een conference call die informatie niet kunt zien. » - Georgia (équipe Risk) « Selon moi, la collaboration est maintenant denouveau comme elle l'était avant le COVID. » - Alison (équipe Procurement)

			« Uiteraard was het wat aanpassen tijdens de pandemie, maar ik geloof dat het samenwerken nu weer zoals van tevoren is en dat iedereen weer samenwerkt zoals voor de pandemie. » - Koen (équipe IT)
	<u>Impact of the health crisis on the organization of hybrid work</u>	Indicators on the impact of the health crisis on the organization of hybrid work.	« Après le COVID, il fallait trouver quelque chose qui motive les employés à revenir au boulot. » - Pierre (équipe Risk) « Telecommuting is bound to be a hurdle. It can be in the sense that it's sometimes more difficult to brainstorm and generate ideas when you don't know how to work with post-it notes or things like that, compared to when you're in a face-to-face environment. » - Myriam (équipe HR) « Telecommuting is a barrier to social contact and collaboration. When you're at home, all you have to do is work. When you're at work, well, you can take a break, go for a coffee, chat with people. You get to know their problems, even in the private sphere. Telecommuting puts the brakes on social relations and interactions. » - François (équipe IT) « Professionally, it's clear that I think teleworking is a limiting factor when it comes to working with different departments. It's easier in a face-to-face environment. » - Myriam (équipe HR) « Ce qu'il y a de très fort à changer, c'est qu'avant, chez BDO, on n'avait pas vraiment de télétravail structurel. En tout cas, dans mon équipe à moi, on était tous les jours au bureau, par exemple. Voilà, exceptionnellement, de temps à autre, je faisais un jour de tel travail, mais c'était vraiment exceptionnel. Et donc, ça m'a fort changé » – Valentine (équipe Tax) « Er zijn momenten waarop we brainstormsessies of workshops doen en het feit dat we ter plekke zijn om te discussiëren, op zijn minst over het bord te gaan, schetsen te maken, tekeningen, kan echt helpen. En dat wordt gemist bij hybride werk. » - Koen (équipe IT) « On s'était tellement habitué à travailler à la maison. Et voilà, même là encore, aujourd'hui, j'y suis, on est trois. Il y a quasiment personne. Donc, tu vois, ça a fort changé. Il y a vraiment encore des jours où tu te dis, ben, il n'y a personne au bureau. » - Valentine (équipe Tax) « Parce que dans le passé, nous étions organisés par des réunions en face à face, qui sont importantes pour comprendre certains langages corporels et pour échanger des choses qui ne sont pas claires de manière informelle. Ça devient compliqué d'avoir ces moments informels d'échanges lorsqu'on travaille en hybride. » - Pierre (équipe Risk) « Si vous montrez quelque chose sur le papier face à face, c'est parfois plus facile et plus rapide à comprendre que via un écran. » - Murielle (équipe Tax)
	<u>Impact of the health crisis on collaboration</u>	Indicators on the impact of the health crisis on collaboration.	« Alors forcément c'est impacté dans le sens où du coup on a moins d'opportunités de se croiser, mais justement l'élément sympa je trouve justement au niveau de RAS c'est que ça a été compensé par des choses telles que RAS day, ces trucs réguliers, ces calls, les alignements, etc » – Nicolas (équipe Risk) « What was really lacking were exchanges or 'unexpected' collaboration, where we bump into each other in the hallway, talk about something

			quickly and then say: 'Ah, but it would be nice if we sat down for 5 or 10 minutes, or 1 hour to talk about it". And so these are things that now have to be provoked. Or, if you had a question and bumped into someone in the corridor, all you had to do was ask. Now you have to provoke it, and it's becoming more formal. And that's more complicated. It's still a bit of collaboration too, an exchange of information or clarifications that now are made more difficult because everything, or almost everything, has to be planned, forced, provoked. » – Myriam (équipe HR) « L'efficacité de la réalisation des missions, que ce soit nous vis-à-vis du client ou nous entre nous, de type qu'un consultant réalise son boulot. En fait, il y a deux choses. C'est beaucoup plus compliqué de former des gens en existentiel. Ça, c'est clair. C'est la vérité. Et donc, à chaque fois que quelqu'un faisait quelque chose et que tu devais revoir et corriger, c'est un call. Ça prend plus de temps, c'est plus compliqué. Et au niveau de la réalisation du travail, on va dire le consultant et le client, la compréhension est plus dure » – Arnaud (équipe Risk) « Est-ce qu'il y avait des petits trucs fun ou bien juste des trucs, des teams... Pour moi, rien. Non? On a rien mis en place. Des teams planning ou des meetings planning? Ce genre de choses? Écoute, ouais, on avait peut-être de temps en temps des teams, ouais, pour faire le planning ou quoi, mais c'était peut-être aller une fois par semaine » – Valentine (équipe Tax) « Where I would see a change is in customer meetings. We don't share the same way, we don't discuss the same things when we're using Teams or videoconferencing than when we're face-to-face. » – François (équipe IT) « Pour moi la collaboration est impactée, et elle n'est plus comme avant. Les gens viennent beaucoup moins au bureau et les échanges teams, beaucoup plus nombreux, ne permettent pas d'avoir une aussi bonne collaboration qu'avant le COVID. » – Valentine (équipe Tax) « It's a team effort, so when, for example, we decide to give a project to a supplier, we need the agreement of the Program Manager, we need the agreement of the manager, we need the agreement of a guy from the plant as well, and so on, so it's a fairly collaborative process. So there were a lot of exchanges, and let's say before the pandemic, it was easy because we were almost all based in La Hulpe. So you know, you'd just go down stairs, you'd go and talk to a colleague, go back up, talk to another one, and it was done quite quickly and quite well I thought. It's true that with the pandemic, it's not the same thing. Because all of a sudden and if the guy didn't answer, he was in a meeting, I don't know, the answers came less quickly and less easily. » – François (équipe IT) « Je ne remarque pas vraiment de différence sur la collaboration. Il est vrai que la façon et les moyens ont un peu été impacté, mais je trouve que infine, on collabore toujours autant et aussi bien. Mais ca c'est peut etre grâce aux mesures qui ont été mises en place au sein du departement RAS. » – Arnaud (équipe Risk) « La collaboration en a un peu souffert au début, car on a du s'habituer, mais je pense que maintenant elle est denouveau renforcée. » - Nicolas (équipe Risk)
	<u>Measures/tools to encourage collaboration</u>	Indicators on measures and tools to	« Après la pandémie, il fallait trouver une solution pour faire revenir les employés au bureau. Grâce à cette structure, ils sont plus motivés à venir,

	<u>after the health crisis</u>	encourage collaboration after a health crisis.	et on remarque qu'ils échangent beaucoup plus. » - Alison (équipe Procurement) « Il faut qu'il y ait une plus-value à venir au bureau, sinon je reste chez moi. L'ABO propose une structure qui est très agréable et permet des échanges avec les collègues que je n'ai pas chez moi. Cela m'incite à venir au bureau. » - Pierre (équipe Risk) « On se fait des afterworks tous les mois, ce sont des petits afterworks, ce n'est pas des afterworks type fiesta jusqu'à 3h du matin mais ça permet de créer un lien qui va au-delà du professionnel. » – Nicolas (équipe Risk) « Nous avons organisé un tournoi de football, un tournoi de football, un team building, une fête et des workshops avec drink ou nous avons pu prendre un verre. » – Fabrice (équipe HR) « Les plateformes de partage de documents, Teams, fondamentalement on a nos téléphones aussi. La technologie nous soutient, oui, mais elle existait déjà avant. Les vidéos, les conference calls, cela a vraiment augmenté après le COVID. » – Arnaud (équipe Risk) « On se fait des repas. Par exemple, le temps de midi on le passe ensemble, on parle d'autres choses que du boulot. On fait des sorties à l'extérieur. » – Arnaud (équipe Risk)/Pierre (équipe Risk) « Des activités étaient mises en place pour continuer à se voir virtuellement et garder un contact. On faisait des calls réguliers pour le boulot, mais aussi des visio apéro et des activités virtuelles, style escape game. C'était vraiment gai et on gardait cette connexion. Finalement personne n'a démissionné après cette crise » – Murielle (équipe Tax) « Définir les objectifs, expliquer ce que nous voulons faire, les encourager à coopérer et à aspirer ensemble à l'objectif, c'est toujours amusant pour moi. Donc, tout le processus, vous savez, impliquer les gens et partager les objectifs, et agir ensemble dans une même direction, c'est toujours un plaisir, et agir ensemble dans une même direction, c'est toujours une motivation pour moi et cela favorise la collaboration. » – Sébastien (équipe Tax) « Er zijn de verschillende evenementen die door het bedrijf worden georganiseerd, en ik heb het hier over formele en informele evenementen. Met formele evenementen bedoel ik alle kick-off meetings en managementmeetings, dat is wat we bijvoorbeeld bij onze afdeling regelmatig doen. Ik weet dat de andere afdelingen dat ook doen. Maar er zijn ook evenementen, vooral na COVID waar we face-to-face evenement hadden. We hadden zelfs kleine borrels of evenementen voor het personeel, om terug die bond en samenwerking op te drijven. » - Koen (équipe IT)
--	--------------------------------	--	--

Appendix 5 – Transcripts of interviews

Murielle

La première question, c'est de te présenter ta situation familiale, ce que tu as fait comme études, le domaine dans lequel tu travailles. Puis les jobs que tu as parcourus avant BDO, la structure organisationnelle de l'entreprise maintenant et comment tu as l'habitude de travailler? Donc, si c'est souvent sur site ou bien en télétravail ou dans des bureaux différents, chez des clients et ce genre de choses.

D'accord. Pour la situation familiale, j'ai une petite fille. Je suis une maman d'une petite fille de 5 ans. Et mon compagnon travaille à l'étranger, donc pour la plupart du temps, je suis toute seule avec elle à la maison. Les études, j'ai fait le droit et après un master complémentaire en droit fiscal à l'ULB. Pour le domaine fiscal, donc j'ai pas exploré d'autres domaines que le droit fiscal. La structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle travailler. En fait, la structure organisationnelle c'est on va dire assez hiérarchisé quoi donc c'est on le sent au niveau de la de l'indépendance dans la gestion des clients enfin voilà donc il y a c'est structure, il y a les partenaires tout au dessus. En dessous il y a les managers ou les senior managers et en bas il y a tous ces junior manager, junior, senior et tout ça. Donc voilà. Et au niveau des partenaires, il y a les partenaires sans étoile et les partenaires étoilés. Ils ne mettent plus les étoiles. Donc, il y a les partenaires associés, et les partenaires qui sont juste partenaires. Les étoilés, c'est ceux qui ont des actions, je pense. C'est ce que j'ai compris. Mais on ne met plus l'étoile maintenant. Avant, il mettait « partenaire étoilé ». Avec l'étoile, c'est comme ça qu'on s'appelle. Vincent, c'est un partenaire étoilé.

Donc actuellement je travaille au bureau de La Hulpe. Bon c'est vrai qu'il y a parfois un jour où je fais du télétravail, quand il y a trop de bouchons, quand c'est compliqué, voilà, mais généralement j'essaye de venir au bureau de La Hulpe. On gagne du temps dans les trajets, on peut commencer plus tôt, on peut parfois finir plus tôt.

Et puis comment se pratique l'Activity Based Office au sein de BDO? Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)

Je ne sais pas si tu sais ce que c'est. Non, je ne sais pas vraiment. En fait, c'est une structure organisationnelle qui a été implémentée par BDO au cours des périodes après le COVID en fait. Et donc c'est en fait une structure dans laquelle l'employé peut choisir s'il préfère travailler, enfin il peut combiner le télétravail avec le travail sur site. Mais quand il travaille donc au bureau, il y a les salles de réunion, il y a les grandes salles de réunion, les plus petites salles de réunion, il y a les open space pour juste le travail normal et puis il y a des endroits un peu plus informels, type la cuisine ou bien des endroits où on peut se poser et discuter. Donc je ne sais pas ce que tu en penses de cette structure là? Au fait par rapport à l'activity-based office, ce que tu viens de m'expliquer, ça inclut aussi les jours de télétravail ou bien uniquement ce qui se passe concrètement dans le bureau? C'est vraiment ce qui se passe au bureau.

Donc ce sont les différentes possibilités que BDO met en place en fonction de l'activité que l'employé va t'y faire. Ok. Au niveau du bureau, j'ai eu la chance de connaître les deux états, les deux périodes. La période où on avait des bureaux dédiés sur un site et la période où on est passé à aller au clean office et on n'a plus de bureaux dédiés. Mais on se regroupe par zone, on va dire. Donc il y a la zone taxe, la zone compta et tout, donc voilà. Moi, j'ai l'habitude de me mettre dans le coin taxe, parce qu'au final, on échange aussi avec les collègues, ça nous permet d'aller se poser des questions, d'avoir des certaines réflexions sur l'une ou l'autre problématique. Quelle est mon opinion en général? Au début, c'est vrai que quand on a switché des bureaux aux individuels, au système sans bureau, c'était un peu stressant parce qu'on avait l'habitude d'avoir beaucoup de dossiers papiers. Et bon, voilà, on était un peu sceptiques. Parce que vraiment, en se changeant de système, ils étaient aussi occupés à faire le scan des dossiers papiers. On devenait paperless aussi. Donc, mon opinion par rapport à ça, c'est qu'elle est vraiment positive. Parce que c'est vrai que moi, au début, j'étais sceptique, je me disais, ouais, on doit chaque fois ranger le bureau et tout, laisser propre et tout. Mais d'un autre côté, heureusement qu'il y avait eu cette transition, parce que sans cette transition-là, on n'aurait pas pu tenir pendant la période COVID, au fait. Parce que déjà, comme on était paperless et que tous les documents étaient déjà scannés, donc on avait tous les éléments pour pouvoir travailler de chez nous. Alors que si on n'avait pas fait cette transition, qu'on avait encore les bureaux papiers, on allait être obligé de venir chaque fois au bureau

pour peut-être voir le courrier, pour peut-être consulter les dossiers. Alors que là, on n'a pas eu besoin pendant des mois d'avenir au bureau pour pouvoir consulter le dossier. Bon, après, parfois les scans c'est un peu limite pour retrouver un document, c'est parfois un peu compliqué, d'expérimenter M-File. Donc voilà, mon opinion est vraiment positive.

Il y a quand même le point négatif de tout ça, c'est qu'à côté, il y a des bubbles, les salles de réunion et tout, mais parfois elles sont insuffisantes. C'est pas compliqué de trouver un coin où on peut parler avec le client ou un coin où on peut faire une réunion parce que, bon, voilà, quand tout le monde est au bureau et quand il n'y a pas suffisamment de bubbles. Et le deuxième point, c'est que c'est pas suffisamment insonorisé et que parfois, quand on doit avoir une discussion vraiment très très confidentielle avec le client, il faut bien choisir sa bubble, sinon tout ce qu'on se raconte qui est censé être très confidentiel s'entend au niveau de l'open space. Heureusement qu'on est tous tenus par le secret professionnel. Le point négatif, c'est... Bah, ça va de soi, en fait, c'est pas aussi possible d'avoir suffisamment de bubbles, sinon, ça veut dire qu'il y aura plus suffisamment de places, de bureaux à disposition, mais voilà. Mais après, tout est très bien agencé pour pouvoir échanger avec les collègues. Même au coffee corner on finit par échanges avec d'autres départements.

Et puis maintenant, on va plutôt passer vers la collaboration. Qu'est-ce qui est pour toi essentiel à une bonne collaboration entre collègues, mais aussi avec le client? Et quels sont les points d'attention?

Un élément essentiel à une collaboration, c'est la communication parce que pour pouvoir collaborer il faut vraiment être à l'écoute, écouter ses besoins pour essayer d'apporter une solution. Il faut essayer d'être à l'écoute pour déjà les aider au niveau de leur formation et être à l'écoute pour déjà sentir ce qui les intéresse et ce qui les intéresse moins, pour bien les orienter aussi parce que bon, au final, chez BDO, là je parle plus par rapport à BDO, on reste généraliste, mais si on n'est pas suffisamment à l'écoute des collaborateurs, on voit pas, on sent moins un besoin de formation et on sent moins qu'il faut peut-être orienter le collaborateur vers telle business line un peu plus spécialisée ou garder le collaborateur en tant que généraliste. Donc du coup, ça crée parfois des frustrations. On sent qu'il n'y a pas vraiment de motivation, qu'il y a un manque de motivation qui s'installe, donc du coup, la collaboration n'est plus efficace. Donc l'élément essentiel, pour moi, c'est vraiment la communication. Il suffit d'être toujours à l'écoute, d'essayer de discuter, de communiquer avec le client et avec les collaborateurs. Oui, je crois que ça... Pour moi, c'est l'élément essentiel. On a une équipe très jeune et dynamique, et je pense que cela encourage la collaboration car on se comprend et on est dans la même optique.

Tu réponds bien à la question. Et puis maintenant, comment est-ce que tu voyais la collaboration et la cohésion d'équipe avant le COVID et l'impact du COVID sur la collaboration? Donc, si ça a changé au sein de l'équipe de TAX.

Ça a évolué. La cohésion de l'équipe avant le COVID, on était déjà avant le COVID on était tout le temps en bureau donc on échangeait beaucoup plus donc on avait une forte cohésion, l'esprit d'équipe était assez fort. Pendant la pandémie c'est vrai que le fait de s'appeler sur Teams ou de faire des réunions, d'être systématiquement tout le temps, quasi à distance, l'esprit d'équipe était là, mais beaucoup moins. Enfin, on va dire, chacun vivait un peu sa vie. On n'est pas vraiment trop au courant de ce qui se passait, à l'idée des difficultés des autres, de ce qui se passait chez l'autre, sauf pendant les réunions de planning qui étaient, je crois, une fois par semaine. Mais bon, après, ce n'est pas suffisant. Ou sauf si on s'écrivait régulièrement, ce qui était fort compliqué, surtout pour ceux qui avaient beaucoup plus d'expérience et qui étaient déjà là chez BDO pendant un certain temps, ont bien vécu, même si c'était difficile, ont bien résisté à la période COVID. Par contre, c'était très compliqué pour les nouveaux, pour les jeunes, ça a été fort compliqué. Les 4 ans, les juniors partaient parce que finalement, on se voyait quasi pas, c'était chaque fois des échanges sur Teams, et ils n'avaient pas vraiment l'accompagnement, un accompagnement suffisant pour qu'ils puissent rester. Si vous montrez quelque chose sur le papier face à face, c'est parfois plus facile et plus rapide à comprendre que via un écran. Et puis, chacun était un peu

enfermé dans sa petite bulle, et rien à faire, le contact physique est très important. Donc pour la cohésion avant le COVID, elle était très forte. L'impact de la pandémie sur la collaboration au sein des équipes, il y a eu une certaine distance, et l'impact s'est beaucoup plus ressenti chez ceux qui sont arrivés juste avant le COVID ou pendant le COVID. Et voilà, impact tout négatif. Très bien. Et est-ce qu'il y a des choses qui ont été mises en place au sein de l'équipe pour maintenir cette collaboration justement pendant le COVID, comme tu me disais, des réunions planning toutes les semaines, ou bien des apéros Teams ou ce genre de choses, ou des mails constants, ou des... Il y avait des réunions Teams, il y avait la réunion planning qui était là, enfin qui était organisée chaque semaine pour voir comment on pouvait s'échanger. Tout ce qui était team building et tout ça, events comme on ne pouvait pas se voir, ils les ont faits online. On recevait également des boîtes, enfin avec plein de petits trucs, des petites attentions, des vidéos genre, des bonbons, des petits cartons qui arrivaient par la poste. Peut-être la petite bouteille ou l'apéro pour la réunion qu'on recevait à domicile pour qu'on puisse aller, qu'on puisse quand même fêter à distance. Oui, on avait plein de goodies et donc il y avait toute une série de petites attentions qui étaient là pour maintenir en fait une cohésion entre les équipes. Ok, c'est chouette. J'avais peur. . Nous avons une réunion d'équipe hebdomadaire pour l'instant et nous échangeons les informations entre nous et nous pouvons parfois apprendre quelque chose de l'expérience de quelqu'un. On a reçu quelques petits cartons, genre pour la Saint-Nicolas, on a livré les chocolats à la maison. Quand il y avait des events, comme on ne pouvait pas faire la fête annuelle du personnel, on a reçu, je crois qu'il y avait un DJ, mais on devait se connecter, on a reçu le carton avec une bouteille et des trucs pour clignoter. Je crois que le team building au sein de l'équipe on l'a fait à distance. Je crois qu'on avait reçu aussi un carton avec des trucs, avec l'apéro et tout. Et on devait faire un jeu, je crois que c'est un peu comme un escape game par petite équipe. Il y avait plein de jeux qui étaient organisés au sein de l'équipe TACS, oui, il y avait des attentions, des petits trucs qui étaient quand même organisés pour maintenir l'esprit de l'équipe.

Ok cool, merci ! Ensuite, est-ce que tu penses que la collaboration au sein de ton équipe TAX a été impactée par la distance physique du COVID, est-ce que maintenant tu ressens vraiment qu'il y a moins de cohésion ou bien est-ce que c'est en train de se renforcer, justement, maintenant, nouveau, avec le temps? Est-ce que tu vois vraiment une différence entre l'avant et l'après?

On sent quand même une différence. C'est vrai qu'heureusement qu'ils ont pris la décision de nous demander... C'est vrai qu'avant, on était full télétravail. Quand ils ont senti qu'il y avait une certaine distance qui s'est installée et que chacun vivait un peu seul, je sais que c'était un peu compliqué, même qu'il n'y avait pas beaucoup d'échanges au sein d'une équipe, il y avait beaucoup. Le problème, c'est que comme on était à distance, il y avait beaucoup d'échanges au sein de chaque équipe. Or, notre boulot, on doit échanger avec les autres business lines, ne serait-ce que la compta. Donc, il n'y avait pas suffisamment d'échanges, par exemple, avec la compta, pas suffisamment d'échanges avec les auditeurs, et ça s'est ressenti à un moment durant la période COVID et donc c'est pour cette raison qu'on a eu une demande aux managers et aux superviseurs d'être plus présents au bureau, d'essayer de se relier, de ne plus être en full télétravail mais de passer progressivement à une présence au bureau pour ne serait-ce que renouer ce lien-là avec les autres business lines. Donc, c'est clair que, oui, la collaboration et les relations au travail ont été impactées par la distance physique.

Et est-ce que tu trouves que la structure, donc Activity-Based Office, qui a été implémentée chez BDO, par exemple à la Hulpe, est-ce que ça encourage la collaboration au sein du travail, par exemple, ou est-ce que ça encourage la collaboration entre les employés?

On collabore mieux, mais le problème... Le fait qu'il y ait une cuisine et des endroits un peu informels... Oui, ça aide, mais on n'a pas atteint l'objectif du fait de... l'objectif qui était peut-être recherché lorsqu'on est passé de bureau dédié à l'absence de bureau dédié. Parce que le but, si j'avais bien compris, c'était peut-être que un collaborateur se mette à côté de quelqu'un de l'audit et tout. Mais in fine, on a recréé nos bureaux en fait. On n'a pas les photos, mais voilà, on sait dire que Marion va se mettre là, Jean va se mettre là, Muriel là, tu vois. Voilà, on a quelque part recréé ces bureaux. Je pense que l'objectif n'est pas totalement atteint. Et la distance physique aussi qui a été créée. Avant, c'est vrai que... Avant, avant, avant le COVID, on se faisait par exemple la bise, donc c'est obligé d'aller même dire bonjour aux autres

départements. Non, c'est plus la bise. Du coup, c'est... Enfin, tu dis même pas bonjour alors que c'est pas dans les habitudes. Donc ça créa encore une certaine distance, quoi. Donc voilà. Je pense que j'ai répondu à ta question.

Oui, top. Nickel. Et puis la petite dernière, est-ce que la technologie soutient selon toi la collaboration au sein d'une équipe et est-ce qu'elle est efficace et efficiente et qu'est-ce que tu en fais toi personnellement comme usage? Quels outils utilises-tu qui ont été mis en place vraiment des outils pour...

Bon, c'est des outils habituels qui existaient déjà avant le COVID, donc on a juste continué... on a juste continué à utiliser au fait. Moi, je ne pense pas que... oui, le seul outil où je peux... enfin, pour revenir avec le lien, le but, c'est d'avoir aussi le lien avec la période COVID, j'ai bien compris tes questions. Oui. Le seul élément qui est vraiment nouveau, qui a vraiment impacté, c'est les webinaires. Avant, on pensait que tout ce qui était formation technique devrait forcément se faire en présentiel. Même dans l'offre des séminaires, c'était souvent présentiel, il faut aller à gauche et à droite. C'est beaucoup plus développé maintenant qu'avant. C'est vraiment l'utilisation, la participation aux formations via les webinaires et les échanges via les... C'est normal maintenant d'avoir des réunions, des trucs à distance, alors qu'avant on pensait que ça n'allait pas forcément fonctionner. Mais sinon, tous les autres outils, on les utilisait avant. On avait Adblock avant, on avait Teams avant, on avait tous des éléments, enfin des outils qui étaient là. Et M5, c'était là aussi avant? C'était là. M5 était là parce que c'est notre outil de sauvegarde de fichiers, donc c'était là avant. Mais sauf que voilà, donc tout ça, c'était là avant. Mais le truc qui a vraiment... qui a changé, c'était... On n'avait pas vraiment l'habitude, on en faisait parfois, mais on n'avait pas l'habitude de faire les calls sur Teams. Ça plaidissant, parce qu'on était tout le temps au bureau, donc on faisait des réunions dans des bubbles. Et suivre des événements, ou la tête du personnel par exemple, ou le discours du CEO, les choses comme ça à distance, on pensait qu'il fallait simplement être dans une salle et tout ça. Donc c'est, oui, c'est ça qui... Ça a bien évolué, ok. Super. Ça évolue.

Top, top. Et pour finir, voilà, qu'est-ce qui selon toi devrait être mis en place pour justement encore renforcer cette collaboration?

Qu'est-ce qu'on pourrait faire? Qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place encore? Non là franchement je ne vois pas. Il y a les team building, il y a les... J'aimerais beaucoup plus d'échanges informels par rapport à la collaboration avec les autres... Avec les autres départements. Il y a beaucoup de team building ou d'activités qui sont faites au sein des départements et moins... d'événements avec les autres départements. Il faudrait mettre en place plus d'événements avec les autres départements pour favoriser les échanges. Parce qu'au final, parfois, on ne sait pas ce que les autres font. Oui, voilà. Et c'est pendant des échanges informels qu'on se rend compte qu'il y a d'autres choses également intéressantes et qu'on apprend d'autres choses. C'est grâce à ces échanges-là que je me suis rendue compte que j'avais un intérêt aussi pour le risque. risques. Plus d'échanges avec les autres départements, plus de team building, plus d'activités avec les autres départements et pas simplement des activités. C'est déjà très bien ce qui est fait au sein d'un département. Maintenant, essayer de promouvoir des activités avec d'autres départements ou éventuellement avec d'autres clusters, si on reste dans le même département parce que le problème c'est qu'on est trop... Par exemple, nous on a beaucoup de relations avec notre cluster donc lié à Namur. Bon, moi je viens à Bruxelles Airport donc du coup je discute avec ceux de Bruxelles Airport aussi. Mais il n'y a pas vraiment d'échange, il n'y a qu'un seul événement annuel de tout le taxé alors qu'on pourrait peut-être apprendre des autres. Voilà, il faudrait peut-être essayer de créer des réunions de discipline ou des trucs au niveau national avec d'autres bureaux pour que l'on sache ce que les autres font, si le type de client qu'ils ont pour pouvoir échanger plus et pas simplement être contenu dans son bureau et dans son cluster et dans son coin linguistique on va dire, et pas échanger avec les autres. Oui, sortir de la zone de confort.

Exactement. Parfait. Là, tu as très bien répondu à toutes mes questions. Merci beaucoup.

De rien.

Je ne sais pas si tu as quelque chose à ajouter ou si tu as encore des questions.

Non, c'est bon, je n'ai rien à ajouter. Tes questions ont été claires. Et good luck pour ton travail de fin de semaine et pour les compètes.

Merci, c'est gentil.

Pierre

La première question, c'est de te présenter ta situation familiale, ce que tu as fait comme études, le domaine dans lequel tu travailles. Puis les jobs que tu as parcourus avant BDO, la structure organisationnelle de l'entreprise maintenant et comment tu as l'habitude de travailler? Donc, si c'est souvent sur site ou bien en télétravail ou dans des bureaux différents, chez des clients et ce genre de choses.

Alors moi c'est Pierre, j'ai 2 enfants, l'aîné à 10 ans cette année, et le plus jeune a 4 ans, donc c'est encore des jeunes. Donc maintenant, on est déjà 2-3 ans après COVID, donc la tension pour moi, elle était surtout quand on était en lockdown, qu'on peut travailler à la maison avec de jeunes enfants. Depuis, évidemment, on a gagné en flexibilité. Donc, études, moi j'ai fait master en sciences de gestion, après j'ai fait d'autres trucs complémentaires, mais c'est principalement ça. Le domaine dans lequel je travaille, c'est tout ce qui est gestion de risque et plus particulièrement maintenant ce que c'est transition durable. Et l'université des jobs occupés, j'ai été consultant d'abord chez Deloitte et puis j'ai été entrepreneur. J'ai pris l'entreprise en difficulté pour faire un tournement pendant trois ans. Je n'ai pas réussi donc j'ai mis cette société là en faillite. Et puis, j'ai retravaillé en freelance pour Deloitte et puis j'ai rejoint un ancien associé de Deloitte qui avait créé sa propre société de conseil qu'on a développé ensemble, qu'on a revendu à BDO et c'est comme ça que je suis arrivé chez BDO. Ok. C'est pour la petite histoire. Mon aventure entrepreneuriale m'a permis de déconnecter purement du conseil et d'arriver dans les choses plus concrètes pour après être dans un projet où je faisais toujours du conseil mais aussi dans une logique de développement de business et d'entrepreneuriat pour vendre la société à BDO et maintenant chez BDO dans le risque et le développement depuis deux ans maintenant de ce qui touche à la société de méditer. Et donc, la structure organisationnelle d'entreprise, tu la connais, mais principalement c'est une société de conseil avec plusieurs bureaux, donc on va dire une gestion et une présence assez décentralisée, une hiérarchie, même si en fait elle n'est pas perceptible au quotidien, mais fondamentalement tu as des juniors qui commencent, qui deviennent des seniors, qui deviennent des managers, qui deviennent des partenaires, idéalement. Mais donc, on n'est pas vraiment dans la culture de l'entreprise et le sens de l'hierarchie, mais grosso modo, on travaille avec des jeunes profils qu'on essaie de développer pour qu'une minorité d'entre eux arrive au moins au top de la structure. Je dis une minorité, pas qu'on ne veut pas plus, mais c'est la réalité du chemin intérieur de chacun d'un individu. Tout le monde ne veut pas être partenaire de chez BDO, tout le monde ne doit pas l'être. On a dans la structure internationale des gens qui sont globalement très jeunes. Je crois que la moyenne d'âge chez BDO, c'est 29 ans, quelque chose comme ça. Je ne sais pas si je dois aller plus loin là-dedans. Et comment je travaille habituellement? Moi, je suis soit chez le client, soit au bureau. Mais je ne fais pratiquement pas de home work. Pour des raisons très pratiques, ça m'arrive quand ça se met comme ça, mais c'est pour des raisons très pratiques. C'est que mes enfants, ils rentrent de l'école vers 3 heures et demie, 4 heures. Du coup, on le fait toujours bosser à ce moment-là, et donc c'est pas idéal, même si j'ai un petit bureau, ils savent pas s'empêcher de passer dire bonjour, etc. Et d'autre part, parce que, enfin, à nouveau, ça c'est moi, mais je trouve qu'on a besoin d'avoir une présence, que ce soit au bureau vis-à-vis de nos équipes et des autres collaborateurs, que chez nos clients, qui du virtuel. Donc pour moi, la présence physique est importante et aussi parce que personnellement ça me nourrit. Je ne sais pas vivre en virtuel. Je me suis dit pendant le COVID, si jamais un jour ma vie ce n'est que faire des Teams, je fais autre chose, je vais me boulanger, je fais quelque chose qui ne peut pas être réalisé. Mais j'ai besoin du contact avec les personnes. Donc je crois que c'est un peu le rôle et la raison d'être dans l'entreprise aussi, ce sont des véhicules de connexion et d'interaction entre les humains et donc n'oubliez que du virtuel, même si je peux tout à fait le comprendre dans certains cas, les fameux nomades qui travaillent, les travailleurs nomades qui travaillent à travers le monde, pourquoi pas, mais ils travaillent de manière nomade parce qu'ils connectent avec des cultures et des sociétés, des civilisations peut-être, au travers de leur voyage,

avec la nature, avec les éléments, je n'en sais rien. Ils peuvent être nomades et faire tout en virtuel parce qu'en fait, ils compensent avec énormément de conscience physique sur place et de connexion et d'interaction sur place là où ils vont. Donc voilà, chez nous, dans un cadre logique, ou pas, je sais pas, être à la maison tous les jours pour bosser, moi, pas ce genre, je retirerai pas grand chose.

La deuxième question, c'est Activity-Based Office. Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)
Oui.

Et donc, ça, si tu peux introduire le concept.

Oui. En fait, l'Activity-Based Office, c'est une organisation du travail où en fait, on peut travailler soit de façon hybride, soit du bureau, donc être en télétravail ou bien travailler du bureau. Et alors, au bureau, c'est vraiment le cas de BDO. Il y a plusieurs bubbles. Il y a des salles de réunion, il y a des endroits où on peut travailler en open office, il y a des endroits un peu plus informels type la cuisine ou bien des endroits où on peut se poser comme il y a sur le côté près de la bibliothèque, il y a des endroits où on peut se poser chez BDO.

Moi je pense que la grosse différence entre, que je vois moi, mais après c'est mon expérience, mais quand tu travailles avec des équipes, tu dois avoir dans ton métier des interactions avec des humains. Teams te fait passer à côté de plein de choses. T'as la partie non-verbale, t'as l'incapacité de capter clairement l'attention des gens, donc quand t'es plus qu'à deux dans un team, t'as toujours une personne qui ne parle pas et qui n'est pas forcément spectateur, donc il n'a pas une écoute. Il l'a peut-être passive, c'est même pas sûr, et il l'a certainement pas active. Donc les teams scores où t'as 5, 6, voire plus personnes autour de la table, clairement tu ne peux pas attirer tout le monde et tirer tout le monde dans le même sens. Les gens font d'autres choses, ils ne sont pas forcément concernés, etc. Il y a plein de choses que tu ne captes pas, il y a plein d'opportunités à côté desquelles tu passes parce que si tu n'étais pas au bureau pour ton stage, tu aurais peut-être pris beaucoup plus de temps à prendre conscience qu'il y a autre chose que taxe, Ça m'intéresse toutes ces discussions-là. Elles se font hors cadre. C'est le problème du Teams, c'est que les gens cadrent et structurent leur agenda en fonction des Teams Call. Et à nouveau, je dis Teams, ça peut être n'importe quoi, ça peut être Zoom ou Google, mais... Mais donc, les meetings durent généralement une heure, parce que généralement, quand on fait un meeting, on ne va pas mettre une demi-heure, on ne va pas mettre 15 minutes, on ne va pas mettre 45 minutes, c'est généralement une heure. Généralement, le call commence un petit peu en retard, typiquement aujourd'hui, termine un petit peu plus tard, et donc, t'arrives systématiquement dans un autre call en disant, « Ah, désolé, je suis deux minutes en retard, j'étais bloqué dans un autre call. Ta journée en fait est qu'une succession de calls, donc tu cours en fait d'un truc à l'autre, t'as plus d'espace réel de déconnexion. Ça veut pas dire que t'es productif pendant une heure de call, mais vu que t'as mis une heure, la tendance est d'être là pendant... c'est même perçu comme être impoli que de dire, ah, il y a un meeting d'une heure, mais 20 minutes, on a fini. Tout le monde, consciemment ou inconsciemment, aurait l'impression que, oui, mais alors quoi? Il y a quelque chose qui... soit on a passé tout ce qu'on devait faire, ou finalement on tend à remplir le vide et à faire des calls qui ne sont plus longs. Et on tourne autour du pot, etc. Et on discute. Et puis on... Et donc tu remplis ta journée de Teams. Et à la fin, quand tu as fini tes Teams, tu te rends compte que tu as encore tout au boulot à faire. Et au boulot, ça veut dire te concentrer sur la matière, produire quelque chose, envoyer des mails, répondre à des mails, etc. Donc en fait, pour moi, la digitalisation du monde du travail, ça offre énormément de flexibilité et tant mieux. Et d'un autre côté, humainement, je trouve que c'est une régression sur plein d'aspects. Mais voilà c'est peut-être moi qui suis maintenant trop vieux, trop déconnecté, que je comprends pas. Mais moi je pourrais pas vivre de ça. J'ai pas d'énergie à travers un type. Ça se nourrit absolument pas. Non non je comprends. Depuis le COVID, il faut qu'il y ait une plus-value à venir au bureau, sinon je reste chez moi. L'ABO propose une structure qui est très agréable et permet des échanges avec les collègues que je n'ai pas chez moi. Cela m'incite à venir au bureau. Tout est très bien agencé pour pouvoir échanger avec les collègues. Même au coffee corner on finit par échanges avec d'autres départements.

Parce que dans le passé, nous étions organisés par des réunions en face à face, qui sont importantes pour comprendre certains langages corporels et pour échanger des choses qui ne sont pas claires de manière informelle. Ca devient compliqué d'avoir ces moments informels d'échanges lorsqu'on travaille en hybride.

Donc ça c'est pour la deux alors, pour la question trois. Quels sont les éléments essentiels à une collaboration efficace et les points d'attention?

Une bonne collaboration, pour moi une bonne collaboration ça vaut une bonne communication. Alors on peut rajouter des mots là-dessus, leadership, management skills etc. ou People management skills. Je veux dire, on peut, mais fondamentalement, c'est communiquer et écouter. Les deux vont en paire, mais il faut être attentif à ce qui se passe. Et quand je dis une collaboration efficace, ça peut être un client, ça peut être un collaborateur au sein de l'équipe. Il faut être à l'écoute, sentir le verbal, le verbal ok. Et il faut pouvoir communiquer. Et donc c'est aussi quelque part le problème du travail à distance, c'est que si tu n'es pas connecté avec la personne, tu ne peux pas sentir les choses. Moi je peux travailler en face de quelqu'un pendant une journée, ne pas lui parler, mais me rendre compte qu'il y a quelque chose qui ne va pas. C'est une question d'attitude, c'est un regard, c'est une énergie qui n'est pas là, c'est une manière d'interagir, d'y répondre peut-être avec d'autres collaborateurs. Et personnellement, alors à nouveau, si tu veux mettre des mots là-dessus, c'est plus de l'intelligence émotionnelle, mais fondamentalement, c'est sentir les gens, sentir un petit peu les tensions ou le courant qui passe. Et ça, Teams ne te le permet pas. Pour moi, c'est vraiment être connecté avec l'environnement dans lequel tu es, avec tes collaborateurs, communiquer, écouter de manière active et passive. C'est vraiment se nourrir de ce qui se passe et qui n'est pas forcément encadré. Ça peut être une bourse, ça peut être le lunch, ça peut être n'importe quoi. Pour moi, c'est communiquer dans les deux sens, communiquer et écouter. Et c'est la même chose pour ton client. Si tu n'écoutes pas ton client, tu es incapable de bien comprendre quels sont tes besoins et donc tu es incapable d'y répondre de manière persistante. La première chose quand tu vas voir un client, ce n'est pas de lui dire voilà ce que je vais faire pour vous, c'est de lui dire comment est-ce que je peux vous aider. Et de là, il parle. Et si ton écoute, elle peut être passive, ce n'est pas dingue. Si elle est active, ah ok, donc vous me dites ça, donc je comprends ça et tu poses les questions. À ce moment-là, ton écoute active permet de bien définir ensemble la meilleure des solutions pour tout le monde. Au contenu de tes compétences, de tes contraintes, que ce soit de temps, de flexibilité, etc. Que aussi des besoins et des attentes finales qui peuvent être complètement démesurées du client. Le client peut demander la lune et tu vas dire, désolé, mais on peut vous donner que le ciel, mais pas la lune. Donc voilà, pour moi, la communication, c'est ce qui permet une bonne collaboration efficace. Une collaboration qui ne fonctionne pas, c'est des gens qui n'interagissent pas, c'est des gens qui ne communiquent pas. Et dans ce cadre-là, à nouveau, Teams, en tout cas, t'expose au risque de perdre le lien avec les gens. Après, il y a des gens qui aiment ça. Pour moi, c'est très compliqué. Il y a des gens qui aiment bien être chez eux, qui aiment bien travailler en suite et qui aiment bien se cadrer et on les ennuie pas, ils font leurs heures et puis à la fin ils déconnectent et puis ils vont faire leur loisir et vont voir leurs amis etc. Et ça pour moi je trouve très difficile à gérer parce que du coup je peux pas sentir les gens et je me demande tiens pourquoi est-ce qu'ils le font en fait? Qu'est-ce qu'ils les motivent et les inspirent tous les matins à se connecter, à suivre des teams, à bosser de chez eux sans voir personne. Ça, c'est vraiment du mal. Et ça, c'est une vraie difficulté. Et donc, les points... enfin, ça rejoint un petit peu à ta première question, collaboration efficace, les points d'attention. Pour moi, tu dois être connecté à tes équipes, à tes clients, à n'importe quelle personne qui est intéressée par toi parce que les collaborateurs, ça peut être tes collaborateurs directs, mais ça peut être aussi par exemple Christine au bureau. Je travaille plein avec Christine, c'est la personne qui fait de l'administration plutôt à quarantaine principalement et à un beau âge, qui va tant envier la vaisselle, qui va enfin toi, tu sais, c'est une personne, il va en passant, je ne vois pas qui un jour fera ce qu'elle fait. Mais ça ne m'empêche pas tous les jours de dire bonjour à Christine, de lui demander comment ça va, d'avoir de temps en temps des échanges avec elle et des discussions. Pourquoi? En fait, dans la réalisation de mon boulot au quotidien, ça ne sert à rien. Je vais être un peu brut, mais en soi, je n'ai pas besoin de Christine pour faire mon job,

pour faire ma carrière, ça évolue les vidéos. Et d'un autre côté, au sein des échanges avec Christine, je peux sentir ses frustrations, des trucs qui ne vont pas, et me dire, tiens, ah oui. Pour moi, dans toute la carrière, ce qui fait la différence, c'est des gens qui arrivent à connecter avec leur environnement. Tu ne peux pas être le happiness officer du bureau qui va voir tout le monde. Il faut que ce soit authentique. Là, on revient plus à des notions de leadership, mais la manière d'inspirer les gens, d'être authentique et d'être vrai, c'est important. Moi, je n'ai pas peur de dire « désolé, je n'ai plus le temps pour toi maintenant, je ne peux pas t'aider, mais c'est comme ça, et de l'autre côté, je peux prendre deux heures avec quelqu'un sans poser de questions ». C'est très variable. Mais à nouveau, je pense que ce sont aussi des traits qui sont spécifiques à chaque individu. Il y a des gens qui ont plus de mal à interagir avec les gens. Et puis, à mes yeux, les teambuildings sont vraiment importants. On apprend à mieux se connaître, à rigoler et à se serrer les coudes. Cela renforce les liens lorsqu'on fait face à des projets difficiles, et on apprend comment mieux collaborer avec chacun.

Alors comment caractérisez-vous la collaboration d'équipe et la collaboration chez BDO avant le COVID?

Oui, donc là c'est plutôt vraiment la transition entre avant et après le COVID, donc ce qui a changé. Avant, on venait au bureau. Moi je suis très flexible, j'ai une obligation de résultat, pas de moyens, donc je me rends un petit peu au bureau, par contre si tu viens au bureau, tu bosses et tu es présent, et si tu ne viens pas, tu fais ce que tu veux. Après, j'ai toujours été très ouvert par rapport à ça. Les solutions de télétravail n'étaient pas aussi évidentes avant qu'après COVID. Et surtout le taux d'adhérence de la technologie était beaucoup plus faible. Et donc, il y a plein de clients qui n'avaient jamais téléchargé Teams et qui voulaient pas en entendre parler. J'avais principalement un client qui faisait beaucoup en Zoom parce qu'ils sont à l'étranger. C'est la seule raison. Et donc le COVID a vraiment accéléré ça et a surtout fait passer d'un taux d'adoption qui était très très faible d'une technologie à un taux d'adoption qui était total. On n'avait pas de choix. On travaillait tous en titre. Depuis, post-COVID, la solution est toujours là, mais tu sens quand même de manière générale, que ce soit en interne les collaborateurs, que ce soit en externe les clients, le besoin de retrouver le contact humain. Parce que je pense qu'on atteint bien plus de résultats dans l'interaction humaine que dans l'interaction de teams. Et alors tu as un autre phénomène, c'est parce que je crois que les gens en ont marre d'avoir un enchaînement de réunions en ligne. C'est une question d'efficacité, de performance d'une part, ou de pertinence. Et d'autre part, c'est parce que les gens ont besoin de contact humain. On est des animaux doués de sens et je pense qu'on a besoin de ces connexions. Après, Teams ne va pas s'en aller, on ne va pas revenir comme avant, pourquoi? Parce qu'en fait on se rend compte que plein de réunions, c'est parfois difficile de retrouver tout le monde autour de la Terre. Car avant tu disais, ok j'ai une réunion à Liège, c'est une heure de route allée, une heure de route retour, je fais ma réunion, donc en gros tu avais une demi-journée de bouffée parce que tu passais déjà deux heures dans tes trajets. Avec Teams tu ne t'es pas réuni ça. Et donc en fonction de l'importance de la réunion et l'importance d'avoir le contact humain avec les gens, tu peux te dire, ok, je vais gagner deux heures de ma journée en faisant la réunion par Teams plutôt qu'en présence hybride. Et ça c'est un calcul qu'il faut faire en fonction de l'importance de la présence physique ou pas lors de la réunion. La grosse contrainte, je trouve, depuis COVID, la grosse contrainte c'est le mode hybride. C'est une contrainte, en fait ça met les gens sous contrainte je trouve. Donc t'as des gens qui sont là en présentiel, t'as des gens qui sont là en Teams, et l'interaction de tout ça elle ne fonctionne pas, c'est pas très bon. Donc il n'y a que les gens en présentiel en fait qui sont vraiment présents, les gens en Teams en fonction du nombre, tu peux t'imaginer que les mecs clairement ils ne sont pas au centre de l'écran. Donc, ils sont en train de se mettre du vernis à ongles pendant qu'on fait la réunion. Ou de faire autre chose, de la soupe, j'en sais rien. Donc, ça, le mode hybride, je n'aime pas. Et alors, ce qui est aussi très difficile, c'est que quand toi, tu as des réunions en présentiel et que tu as, par exemple, une demi-heure de route pour aller à droite et pour aller à gauche, les gens ne contraignent pas dans la gestion de ton agenda que tu n'as pas le temps. Parce que pour une heure de réunion que tu vas faire à 20 minutes de chez toi, en fait, tu as 40 minutes de trajet. Et donc, la notion de « back to back meeting » qui était un peu le sport national en communauté, les « teams meetings », il y a toujours des gens qui sont fans de ça. Ils veulent lâcher, enchaîner les meetings. « Ah, je vois que tu as un trou dans ton agenda, je te le mets là. » « Ah non, tu ne me le mets pas là, je suis dans la voiture. » Et alors, je me retrouve à suivre des calls en voiture, etc. Ce n'est pas idéal. Et donc moi, je le dis clairement, je dis voilà, vous pouvez faire le call, mais je suis en voiture, donc je regarde pas mon écran, et j'aurai une présence lors du call,

et ce sera plus passif qu'actif. Mais voilà. Ok. C'est clair. Mais donc tu remarques bien que après le COVID, il y a quand même plus de gens maintenant qui font du télétravail et tout ça. Même si ça s'est à nouveau un peu diminué, il y a quand même toujours plus de télétravail, plus de surveillance. Alors c'est pour deux raisons. La première c'est que le contrat de travail avec les collaborateurs a été revu. Donc on a droit au télétravail, ce qui n'était pas une réalité avant. Donc de facto, je pense que chez BDO c'est deux jours de semaine. Oui, c'est ça je pense. Il faut au moins un jour obligatoire au bureau et au moins un jour normalement obligatoire à la maison. Si j'avais bien compris l'office policier. Ok, j'avoue, je ne connais pas par cœur, mais fondamentalement, quand tu as ça dans ton contrat, ça veut dire que les gens peuvent faire deux ou trois jours de télétravail par semaine à la maison. C'est ça. On s'est mis d'accord avec l'équipe de se voir au moins 1 ou 2 jours par semaine et d'essayer d'aller les mêmes jours au bureau. Au moins le mardi, ainsi on se voit quasiment tous. Donc si on leur offre cette flexibilité-là, ils vont l'apprendre. Et donc parce que d'un point de vue contractuel c'est défini, forcément il y a des gens qui le font. Et parce que ça offre énormément de flexibilité à tout le monde. Et donc tu as un blondie qui doit passer, tu as ton cours de yoga, tu vas voir une copine pour ton lunch, etc. Du coup, il y a plein de gens qui vont faire du télétravail, pour peut-être des mauvaises raisons professionnelles, mais pour des très bonnes raisons sociales et humaines. Exactement. Oui, oui. Il y a une journée pédagogique d'un des enfants, on va rester à la maison, où c'est plus facile à gérer le travail de la maison. Pour certains, le home working aujourd'hui, je pense qu'ils ne pourraient pas s'en passer.

Qu'avez-vous fait pour maintenir la collaboration au sein de vos équipes?

Quand c'était en COVID, on se faisait des touch points tous ensemble parce qu'on ne pouvait pas se voir régulièrement. C'est-à-dire plus ou moins toutes les semaines ou deux fois par semaine? Oui, c'était une fois par semaine. Après, tu rencontres les gens à travers des réunions ou autrement. Oui. Mais tous ensemble, c'était une fois par semaine. Et alors, on a fait des trucs genre les apéritifs, etc. Le point, c'était de se voir une fois par semaine. Dès qu'on a pu remettre les pieds au bureau, en fait, tout le monde est revenu. Et moi, c'était au niveau de mon équipe, c'était un souhait, je ne pouvais pas l'exiger. La seule chose que je voulais, c'est que si on revenait, on respectait les règles sanitaires, parce que c'était la base.

Une carrière, quand je dis carrière, je ne dis pas CEO d'Apple ou Google. Ce n'est pas ça que je veux dire une carrière. Je veux dire, construire ta carrière, c'est continuer ton développement personnel à travers, pour moi principalement, de ton contenu, ton job au quotidien, mais surtout des interactions avec les autres, que ce soit des clients, des collaborateurs. Donc voilà. Mais à nouveau, c'est peut-être complètement personnel. Mais je pense que quand tu ne fais que du remote, ce qui te fait rester dans un boulot, c'est bien ou si ce n'est pas bien. Moi je sais que je ne pourrais pas le faire, faire tout en remote. Mais ta motivation tu la trouves ailleurs. Et pour moi c'est très difficile à cerner. Parce que je n'aime pas le virtuel. Mais je peux imaginer que les gens qui font tout en remote, qui sont heureux là-dedans, en fait, il trouve un équilibre ailleurs. Typiquement toi, avec tes entraînements, si ton job, tu le fais pour, on va dire, pour te nourrir et dire voilà, pour payer les factures à la fin du mois et dire non plus de ne pas devoir faire la mange tous les jours, mais qu'au travers du home working, en fait, ça t'offre la flexibilité de faire tous les entraînements, les exercices que tu souhaites, donc finalement, tu trouves, enfin, tu compenses autrement, tu trouves ton plaisir et ton bonheur dans la flexibilité pour faire tes entraînements et ton programme, et ta préparation, et puis tu fais ton job sur le côté parce qu'il faut bien travailler pour payer les factures. Et donc voilà, là où moi, je ne suis certainement pas, que ce soit en sport ou ailleurs, dans un hobby qui en devient quasiment à un niveau qui est professionnel. Donc, je n'ai pas ça du tout, donc je ne me rends pas compte. Mais pour moi, il faut que je trouve du plaisir au boulot, dans l'interaction avec les gens, dans la valeur ajoutée que j'apporte, soit au travers de mes clients et des projets que je mets. Ça, c'est ce qui me nourrit moi et c'est ce qui m'intéresse. Et c'est vrai que du coup, je travaille peut-être beaucoup et que je prends moins le temps, ce n'est pas que je n'ai pas le temps, c'est que je prends moins le temps pour d'autres choses. Et du coup, oui, donc le programme d'entraînement, je n'ai certainement pas envie de le faire et je serais aujourd'hui incapable de le faire, mais après c'est une question de mettre ses priorités là où il faut. Et de voir où on épanouit, si c'est un autre oreille ou une autre option. Pour moi, oui, ça impacte la qualité des relations, des interrelations, interconnexions et interactions avec les gens. Et puis maintenant on essaie d'entretenir cette relation en faisant des repas, des temps de midi ensemble et des petites sorties à l'extérieur.

Comment la technologie soutient-elle la collaboration au sein de votre équipe ? Votre avis sur leur usage et efficacité ? webinar, planning partagé, teams, partage de doc

Oui. Alors, est-ce que c'est parfait? Je trouve qu'il y a beaucoup de choses qui ont été faites lors du COVID pour améliorer vraiment l'interaction virtuelle. Après, vu que je n'aime pas ça, je ne m'y intéresse pas beaucoup. Donc je pense que c'est très efficace. Le problème, c'est que l'humain n'est pas forcément câblé pour être vraiment efficace en flou virtuel. Mais c'est très efficace. Il n'y a rien aujourd'hui qui ne puisse pas faire via la technologie, que ce soit les interactions via Teams, le partage d'écran, les break-out sessions que tu peux faire en Zoom. Il y a plein de choses qui existent aujourd'hui qui te permettent quand même d'avoir... de réaliser ton boulot quoi qu'il arrive. Mais à nouveau, la seule chose que tu vas passer à côté et qui va te manquer, c'est toute l'énergie humaine qui n'existera pas en Teams. On a critiqué, je ne sais plus quel CEO a fait ça pendant le COVID, il a licencié Pia Teams. Alors, c'était pas en Belgique, c'est à cause des raisons sanitaires, on peut imaginer que parce que le mec il avait un peu peur de prendre son autre jambe en main et de faire une annonce en face des gens qu'importe la raison, mais fondamentalement, moi c'est terrible, humainement c'est une catastrophe. C'est un nom de respect, demain que le collaborateur passe ou qu'il soit licencié, mais ne pas avoir physiquement au moins une attention à un contact, c'est vraiment horrible. Mais les outils sont très efficaces. Oui, ils sont efficaces et ils ont bien évolué, mais il y a des choses qu'on ne sait pas remplacer juste par un écran. Non, et la technologie se met bien. La bande passante à Internet, tout le monde est connecté.

Que faudrait-il mettre en place selon vous pour que la collaboration soit optimale ?

Ok. Alors, que faudrait-il mettre en place selon vous pour que la collaboration soit optimale, une pompe à bière et des chips?

En fait, je n'ai pas une idée très précise de ce qu'il faut mettre en place. Par contre, je trouve qu'il faut reconsidérer l'espace de bureau. Et ce n'est pas que pour Teams, c'est aussi pour le virtuel, c'est peut-être aussi pour tout ce qui est sustainability, autant sur le volet environnemental que sur le volet social. En fait, je discutais tout à l'heure, quelles sont les motivations des gens qui restent chez eux pour leur boulot et leur autosatisfaction. Quelle est la motivation aujourd'hui Jean pour venir au bureau? Et donc qu'est-ce qu'il veut y retrouver? Et comment est-ce qu'on peut rendre l'espace bureau plus intéressant pour tout le monde? Et donc que ce soit plus forcément un espace de création individuelle, donc je m'assieds à un poste de travail et je délivre, je fais mon boulot, mais soit d'abord un espace d'interaction, mais ça je pense que ça l'est toujours, un espace de co-création, de rencontre. Et donc l'espace de travail mono-entreprise, il y a bien des raisons pour lesquelles on ne le fait pas, mais mono-entreprise, ce n'est pas le modèle non plus. OK. Donc dans la notion de l'écosystème, est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer se nourrir d'un espace d'interaction et de collaboration, sans être nécessairement un espace de travail, dans lequel en fait des personnes de différents horizons interagissent. Ils se nourrissent en fait d'expériences qui ne sont pas aimées et d'interactions à des niveaux qui ne sont peut-être pas aimés, mais qui restent intéressants. Mais en gros, quel est le contrat ou le pacte que passe l'entreprise avec ses collaborateurs. Avant, les gens revenaient pour une situation, un salaire, une stabilité, une sécurité. Donc on te disait avant, fais tes bonnes études, tu pourras travailler dans une bonne société qui t'offrira un salaire et une carrière jusqu'à ta pension. Et puis on s'est rendu compte qu'en fait, années 80, années 70, années 80, surtout année 90, c'est plus compliqué que ça en fait. La carrière, non seulement elle a une fin, mais elle est assez imprévisible par rapport à la fin et aussi le contraire est pas le même. L'entreprise est utilisée comme collaborateur. Mais l'entreprise et le collaborateur ne sont plus au même niveau. Et ça, c'est essentiel et c'est une vraie question.

Ok, très intéressant. Merci beaucoup

Alison

Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, comment vous travaillez habituellement ? etc).

Donc moi, j'ai fait à la base un bachelier en communication. Donc ça n'a rien à voir. Puis j'ai postulé directement chez BDO en Belgique. Ce département achat avait une double casquette dès le départ, avec une casquette facilité, puisqu'à l'époque, je te parle de ça, il y a 12 ans maintenant, mon chef N plus 2, c'était Michel Grignard, donc l'un des fondateurs de BDO Belgique. Donc c'était mon chef direct et donc ce qui explique c'est une question historique donc effectivement c'est le département PROC mais avec Facility. Je ne suis pas encore mariée mais c'est une question de jour puisque nous on se marie samedi. Alors domaine dans lequel vous travaillez, ça je te l'ai dit, alors diversité des jobs déjà occupés, j'ai toujours travaillé pour le département propre. Bien évidemment, dans ma fonction, je suis amenée à aider le département marketing, par exemple, ou recenser un projet, le département ICT aussi, ou HRM. Tout dépend vraiment des dossiers qui sont traités. Alors, la structure organisationnelle de l'entreprise. Honnêtement, étant donné que je travaille depuis presque 12 ans chez BDO, ça a changé pas mal de fois. Donc, maintenant, on est toujours resté dans cette hiérarchie assez claire et précise où on travaille. Tu as les départements business, ce qu'on qualifie comme l'audit, la competency, le tax and legal advisory qui le Tax and Legal Advisory qui est arrivé un peu plus tard. Et puis alors tu as les BSS, c'est-à-dire les services centraux, dans lesquels Proc fait partie, comme Finance, HRM, Marketing. Et là, ce sont les services centraux, vraiment, les départements qui vont gérer BDO Belgique, mais de manière interne. Et en fait, si tu veux, nos clients à nous, ce sont les collègues. On va travailler pour eux, dans leur intérêt à eux, pour leur bien-être. Je vois. Ça, c'est vraiment notre objectif. Voilà. Et comment vous travaillez habituellement? Effectivement, on a nos propres équipes internes, des services centraux, et on travaille pour les collaborateurs de BDO. Donc, on va toujours avoir comme objectif cette envie d'améliorer l'environnement de travail et faire en sorte que les collègues se sentent bien dans les bureaux.

Je travaille plutôt alors au bureau de Liège pour des raisons d'accessibilité et d'rapidité, mais tout dépend des dossiers. Je vais dire tu as certains à moi ou si j'ai vraiment un dossier ou des réunions sur Zaventem, je vais être trois jours sur Zaventem et pas du tout à Baptiste. Ça dépend vraiment des projets en cours et des réunions. Mais comme mon département est un département qui va travailler au niveau national, je ne suis pas... on me voit souvent à Liège parce que j'habite Liège, mais je ne suis pas liée à ce bureau-là.

Et tu fais souvent du télétravail aussi?

Oui, donc voilà par exemple aujourd'hui c'est une journée où j'ai beaucoup de calls. En fait avant toi j'étais en réunion, puis cet après-midi j'ai deux heures de réunion très clairement c'est ici que j'allais au bureau pour ça. Si c'est pour aller m'enfermer dans un bubble, ça n'a aucun sens, je suis beaucoup plus libre de parler, de parler fort en plus chez moi, donc je suis plus à l'aise là-bas. Et ça dépend aussi des projets sur lesquels je travaille. Tu as des semaines où je vais être quatre fois semaine dans différents bureaux et un jour en working, comme d'autres semaines où je vais peut-être trois jours en homeworking et deux jours sur site. C'est très aléatoire, c'est très changeant. Parfois, quand je viens sur site, comme je ne vois pas les gens beaucoup, je suis souvent en train de discuter, papoter, on discute boulot, mais je n'ai pas le temps de faire mes tâches de fond. Que les business, eux, vont avoir des jours beaucoup plus fixes au bureau, tu vois, et des jours beaucoup plus fixes en homeworking. Chez nous, c'est encore différent.

Comment se pratique l'ABO (Activity Based Office) au sein de BDO ? Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)

Oui, alors il faut savoir qu'au départ, Je vais te faire un petit historique que les autres ne te diront pas. Moi, je suis arrivée il y a 12 ans, et en fait, il y a 12 ans, tous les bureaux BDO étaient en configuration bureau fermé, soit bureau personnel ou bureau partagé de deux à trois personnes au maximum. Le bureau pionnier chez BDO où est arrivé la BO, c'est le bureau d'Anvers en 2013. Non, attends, je mens. Je vais arriver en 2011. Donc, c'était en 2012, le bureau d'Anvers où on s'est dit tiens, voilà, c'est le bureau test, le bureau vraiment pionnier où on va implémenter la BO pour plusieurs raisons. À l'époque, il y avait vraiment plusieurs raisons. une réduction de surface pour réduire les coûts des coûts locatifs, pas nécessairement. Mais pourquoi? Parce que BDO s'est rendu compte qu'en fait, t'avais des gens qui étaient en 4, 5ème, t'avais des gens qui étaient en congé, t'avais des gens qui étaient en clientèle, des gens qui

étaient en maladie. Et que donc en fait, sur les 80 bureaux fermés qu'il y avait à l'époque, t'avais plus de la moitié qui était tout le temps vide, constamment. Donc c'était des surfaces locatives un peu perdues. Pareil pour les places de parking, par exemple. Chaque personne a sa place à Titré, mais tout le monde n'est pas là tout le temps. Non, c'est vrai. Pour ces plusieurs raisons-là. Et finalement, on a été chez BDO en Hollande, en Angleterre parce que là, la BO était déjà implantée depuis quelques années, et on s'est un peu inspiré de leur manière de travailler pour l'implémenter ici en Belgique. Après la pandémie, il fallait trouver une solution pour faire revenir les employés au bureau. Grâce à cette structure, ils sont plus motivés à venir, et on remarque qu'ils échangent beaucoup plus. Ok. Donc, objectif premier, c'était en fait de rentabiliser correctement les surfaces locatives pour éviter tous ces espaces vides finalement où il ne se passait rien, tu vois. Donc, Donc ça, c'était la première chose. Deuxième objectif, c'était surtout de... On s'est dit, ben voilà, il n'y a pas de place à titrer. Tous les départements pourront se mélanger. On fera connaissance avec tout le monde. Tout le monde tournera tous les jours. Après expérience, c'était une idée un peu utopique. Ça, je te l'avoue, parce qu'au final, on sait que tout le monde a cette place un peu favorite. Et donc, on tourne, ok, mais on regarde toujours aux mêmes places. Et on s'installe toujours à côté des mêmes collègues, en fonction des infinités, etc. Il n'y a rien à faire, c'est clair.

Ça, c'est clair. Alors, quel est votre usage personnel?

Moi, je respecte ce concept d'ABO qui est respecté en tout cas, je pense, par la majorité des collègues, même si je te dis qu'il y a certaines habitudes qui se font par rapport aux termes de place. Par contre, d'abord, les facteurs clés pour le succès, pour moi, c'est le clean desk. Donc, en fait, il faut que chaque poste de travail et que chaque collaborateur en fête journée dégage toutes leurs affaires personnelles, que ce soit plumier, photo, peu importe, pour que le lendemain matin, le collègue qui va arriver au bureau trouve tous les espaces propres, rangés et disponibles. Pour moi, ça, c'est un des premiers facteurs obligatoires de la BO et du flex office. C'est ça. C'est vraiment le clean desk. Si tu as un poste de travail qui est personnalisé et que tu sais, ouais, mais là, c'est le poste de Fabrice, je ne vais pas m'installer, ça ne fonctionne pas. Non, non, non, c'est clair. Donc, pour ça, tu as ça. Tu as un deuxième facteur qui est très important, c'est aussi le less paper. Donc le fait de travailler en digital aujourd'hui, ça nous sauve parce qu'effectivement, tu n'as plus toutes les montagnes de papiers, de fardes qui traînaient à l'époque sur les bureaux. Tout est digitalisé. On travaille avec un second écran sur le poste de travail. Ça te permet d'avancer, de travailler un peu partout sur le bureau sans devoir nécessairement aller dans les compactus. Aujourd'hui, t'as d'autres bureaux, t'as plusieurs bureaux encore où il y a les compactus, mais ils sont de plus en plus vides. Bon, voilà. Alors, avantages, inconvénients. Et alors, autre facteur clé, c'est le respect. C'est un peu l'éducation des collègues. C'est qu'on retrouve un peu plus dans certains bureaux que d'autres et comme tout en d'autres, on le retrouve plus dans les bureaux flamands que dans les bureaux wallaux. Voilà, très clairement, on va pas se mentir, le bureau de Baptiste, le bureau de Namur, bon ils sont quand même meilleurs élèves qu'à Baptiste, tu viens au bureau de Baptiste, ça part dans tous les sens et ça depuis toujours. C'est la mentalité. C'est la mentalité, c'est un peu la manière de fonctionner. Par contre, tu vas sur Mello, tu vas sur Zaventem, c'est une ambiance aussi un peu plus froide, mais elles vont se payer, quelqu'un doit avoir une conversation téléphonique ou privée ou peu importe, elle va automatiquement s'isoler. Voilà. Très strict. Alors, avantage et inconvénient pour moi, l'avantage c'est effectivement que chaque mètre carré des surfaces louées sont exploitées correctement. Il n'y a pas de perte de place inutile. Voilà. Voilà, ça je pense que c'est l'avantage. L'avantage c'est que même si chacun prend ses places, tu as quand même un esprit de cohésion, un esprit d'équipe où tu rencontres un peu plus tes collègues. Parce que c'est vrai qu'avant, quand on avait nos bureaux, des fois tu montais dans ton bureau, t'étais tellement occupé, t'étais focus, le soir tu repartais, t'avais vu pratiquement personne, tu vois. En termes de convivialité, ça je trouve que c'est simple, ça c'est vraiment bien. L'avantage aussi pour moi, c'est que tu as des zones attirées par type de travail. Tu dois faire un travail administratif, voilà, tu as ta zone open space, tu as un travail de un peu plus de concentration, tu vas dans un bubble, tu dois brainstormer avec ton équipe, tu vas dans une salle interne, tu vois, voilà, tu veux prendre une pause avec un collègue, tu vas dans le cozy corner. Chaque zone a son propre rôle et ça je trouve que ça permet de définir parce qu'avant, pareil, tu papotais au milieu d'un couloir, tu papotais dans un bureau, tu papotais dans la cuisine, tu papotais à l'accueil. Tu vois, ici, chaque zone a sa propre fonction. OK. Oui. Alors, l'inconvénient, l'inconvénient, c'est que si les règles ne sont pas respectées correctement et si le respect n'y est pas, c'est un mode de travail qui peut vite perturber certaines personnes. T'as des

personnes qui se disent déconcentrées totalement quand elles travaillent en open space. Parce que t'as des gens, ils travaillent, y'a une mouche qui passe, c'est fini. Oui, ou ils font plus de bruit, ou ils ferment une pharde, ils sont... ils soupirent et tout ça. T'as des personnes qui sont vite, vite, vite déconcentrées. T'as quelqu'un qui passe dans le couloir, elle veut se retourner. Après, ça dépend de la manière de... enfin, de comment tu es. Mais c'est vrai que l'inconvénient c'est ça, c'est que tu peux plus vite être déconcentré dans ton travail, que les règles soient respectées ou pas, ça c'est un peu l'inconvénient, je dirais. Après je sais pas ce que t'ont dit les autres, mais l'inconvénient, je ne dirais pas, manque de place, par exemple. Parce que même s'il y a moins de place assise que de nombre de collaborateurs présents dans le bureau, ça n'est jamais, voire peut-être une fois, on peut les compter sur le doigt d'une main, en 12 ans, jamais arrivé qu'un bureau soit saturé. Non. Parce que, pour toutes les raisons, en plus depuis le COVID, encore moins. T'as le home working, t'as les congés, t'as les maladies, t'as la clientèle. Et puis, t'as vraiment une rotation qui se fait. Là où les bureaux sont beaucoup plus occupés et fults, c'est les jours de town hall ou de réunion interne. Oui, oui, oui. Franchement, voilà. Le seul inconvénient qui était revenu plusieurs fois, c'était le fait qu'il n'y ait parfois pas assez de bubbles disponibles. Alors effectivement, c'est vrai, c'est vrai. Ici d'ailleurs, dans les projets sur lesquels on travaille pour le futur, on fait très attention à ça. D'ailleurs à Namur, si tu as remarqué, on a ajouté trois front-booths, trois petites cabines, parce qu'on s'est rendu compte que les bubbles étaient assez fous, ce qui est très bien parce que ça veut dire qu'il y a un respect en termes d'utilisation. Mais on s'est rendu compte qu'effectivement, même ne serait-ce que pour une bête comme une conversation qui va durer deux minutes, les gens allaient dans un bubble, ce qui est très bien en soi. Et donc, ça, c'est un inconvénient sur lequel on travaille pour justement améliorer la situation. Ok, top. C'est parfait.

Très bien. Alors ensuite, maintenant c'est plutôt en fait par rapport à la collaboration, donc le fait de travailler ensemble, le travail d'équipe et tout ça. Et on va plutôt faire la transition donc d'avant le COVID et puis après le COVID. Ok, d'accord. Oui, donc la première question, quels sont selon toi les éléments essentiels à une bonne collaboration et les points d'attention? Entre les différents départements, là, tu parles? Entre les différents départements ou au sein d'une même équipe, en fait.

Ok, d'accord. Ah oui, pour moi, très clairement, c'est la communication, ça c'est la clé. C'est la communication, les échanges d'informations et surtout, qui ne doivent pas traîner. Moi, j'ai la chance, je sais pas, je considère ça comme une chance, de travailler dans une petite équipe. Donc, on discute, on communique super régulièrement. C'est sur deux, trois fois par semaine. Donc, on est toujours... Tous les dossiers sont updatés tout le temps. Donc, mon chef, par exemple, sait sur quoi je travaille. J'ai encore un meeting start family avec lui. Il va être au courant jour pour jour, pratiquement. Je travaille sur ça. Et là, on s'est avancé. Pour moi, l'élément essentiel, c'est très clairement ça, c'est la communication et l'échange d'informations claires et de manière récurrente. Par rapport à d'autres endroits où j'ai pu travailler, je trouve que la collaboration et la communication chez BDO sont très faciles. On a l'impression qu'on peut facilement dire ce que l'on pense, proposer des idées et être impliqué dans le procès. On n'est pas qu'un pion, et cela encourage la collaboration. Selon moi, la collaboration est maintenant denouveau comme elle l'était avant le COVID.

Oui, je comprends. Oui, très bien. Voilà, et comment est-ce que tu caractérises la cohésion d'équipe, la collaboration en sein de BDO avant le COVID et est-ce que la pandémie a eu un impact sur la collaboration en sein de ton équipe? Donc, ça, c'est vraiment juste par rapport à ton équipe, à toi.

Ouais, après ici, moi, c'est pas un bon exemple, parce que, si tu veux, avant COVID, j'avais une chef directe, donc ma M+, qui était là, et le jour du confinement, voilà, c'était vraiment pile poil, le 12 mars, elle annonce qu'elle quitte BDO. Donc en fait, pour moi, il y a eu vraiment un avant-après assez assez significative parce qu'aujourd'hui je travaille, j'ai plus d'N plus 1, je traite directement avec le N plus 2. Donc après, ça c'est mon histoire personnelle. Mais sinon, malgré Sainte, ce qu'il y a eu des différences

avant-après, J'ai envie de dire que la communication peut-être est encore mieux maintenant, c'est-à-dire après COVID, je parle encore pour mon département, parce que le fait qu'on ait vraiment implémenté de manière officielle cet home working, et qu'on sait qu'on ne se voit pas en présentiel tout le temps, on n'a pas d'autre choix que de communiquer. On n'a pas d'autre choix que de se dire il faut qu'on fasse des calls beaucoup plus réguliers, il faut qu'on se tienne au courant de manière efficace, etc. Chose qu'avant on disait, oui, mais je le verrai sûrement demain. Donc moi, je trouve que l'après-COVID, Oui, on se voit moins en présentiel. On ne voit pas de différence. Non, mais la communication est peut-être quand même un peu mieux ou un peu plus régulière. En tout cas, on doit être beaucoup plus assidus dans nos calls. Tu vois, qu'avant je disais, j'ai cette offre-là à faire signer, je le verrai sûrement à ma chef demain, je lui ferai signer demain. Que là, non, je sais que mon chef, je ne le verrai pas demain, je lui envoie direct. Tu vois? Ok, c'est très clair. Juste dans ce sens-là.

Ok, parfait. Et est-ce que quelque chose a été fait au sein de votre équipe pendant le COVID pour maintenir cette collaboration?

Non, maintenant c'est vrai que mon département proc en tant que tel, non. Par contre, en termes de BSS, c'est vrai que Christophe Colson avait organisé plusieurs fois pendant le COVID, une sorte de team building, mais à distance, où on faisait des ateliers pizza, par exemple, où on livrait des colis à domicile, des packs apéros, ou des justes... Là, par exemple, pour notre team building pizza, j'avais commandé, tu sais, des rouleaux pour découper les pizzas, des planches en bois, un tablier, des maniques. J'avais fait livrer ça chez tout le monde. Et alors le jour du team building, on utilisait la marchandise que chacun avait reçue et on faisait notre team building comme ça en distance. Ça c'était gai. C'était gai, c'était vraiment pour essayer de se retrouver. Oui, oui. Et c'était marche. On parlait aussi par exemple de la journée du personnel qui avait des petits goodies qui avaient été livrés ou des chocolats ou ce genre de choses. Exactement, là ça concerne vraiment tout le monde au niveau national et quelque chose aussi qui ne concerne pas mon département nécessairement mais qui concerne BDO, ce qui a été fait aussi, ça a été proposé par Marcom, ça je pense, c'était 10 petites minutes, vous appelez ça Coffee Point ou je ne sais pas, et en fait tu t'inscrivais sur une liste et pendant dix minutes, en fait, t'avais un choix aléatoire et on t'attribuait un collègue que tu connaissais ou que tu ne connaissais pas. Et pendant dix minutes, tu discutais, tu prenais un café virtuel avec cette personne et que t'apprenais à connaître, tu discutais, etc. C'était pour rester en lien avec l'extérieur parce qu'à l'époque, chacun chez nous, c'était du 5 jours sur 5, donc c'était encore particulier. Ok, je n'étais pas au courant de ce Coffee Point. C'est sympa. C'est un régime, c'est sympa.

Ok, top. Ensuite, est-ce que ça a impacté la collaboration et la relation de travail ou est-ce que maintenant celle-ci a été un peu renforcée avec le temps?

Moi je dirais au sein des départements même, je dirais que non. Allez, moi dans mon département, je dirais que non. Mais par contre, il y a beaucoup changé à cause du COVID. C'est très clairement, moi je suis au bureau de Baptiste, aujourd'hui je connais personne, je connais la moitié. T'as plein de gens qui sont arrivés pendant le COVID, t'as l'impression que c'était... tu vois des fois tu sais pas, tu sais pas si c'est des stagiaires, tu sais pas si c'est des employés d'autres bureaux, tu sais pas si c'est des employés de ton bureau... Ouais, très clairement pour la collaboration, les relations au travail avec les autres départements, très clairement, ça a eu un gros, gros, gros impact. Oui. Très bien.

Et puis pour finir ce point-ci, est-ce que, oui, comment est-ce que la technologie au sein de BDO, en fait, soutient la collaboration? Donc, je pense par exemple au webinar, au planning partagé ou bien des teams, ou le fait de partager des documents style M5 et tout ça. Dans quel sens est-ce que ces technologies soutiennent cette collaboration selon toi?

Elle est obligatoire et surtout très utile puisque effectivement sans tous ces outils de communication et d'échange. On ne pourrait pas travailler de la même manière. En fait, le fait d'être passé... Avant le COVID, on ne travaillait pas avec Teams. On travaillait avec... Hum. Je ne sais plus comment c'était appelé. Cisco, Jabber, enfin, je ne sais plus. OK, une autre plateforme. Ouais. Et alors ici, on est passé sur Teams, qui est beaucoup plus ludique, qui est beaucoup plus agréable. Enfin, c'est beaucoup plus user-friendly qu'avant, tout ce qui est partage d'écran, partage de fichiers, les SharePoints, c'est inévitable. Pour moi, oui, sans cette technologie, là très clairement, ça serait inefficace. Oui, je suis

d'accord. Très bien. Est-ce que tu as une autre chose à rajouter par rapport à ce point 3? Non. Je pense que c'est assez complet.

Et qu'est-ce qu'il faudrait pour finir, mettre en place selon toi, pour que la collaboration soit optimale, donc au sein d'une même équipe ou au sein de BDO, entre les différents départements?

Alors c'est compliqué parce que j'ai envie de dire, bah oui, encore une fois, communiquer, favoriser tous les réseaux de communication, mais... C'est un peu le piège, je trouve, parce que... Alors, on risque de dire, ouais, mais il y a tellement d'infos qui fusent de partout qu'on ne le suit plus. Et que donc, on va lire en diagonale, et que BDO peut communiquer sur tout ce qu'il veut, les gens vont quand même pas lire. Tu vois ce que je veux dire? Donc, moi, je dirais, oui, ce serait bien qu'on ait... En termes de town hall, de réunions internes, de manière trimestrielle, honnêtement, BDO, c'est pas faire plus. À un moment donné, tu veux pas faire des réunions tous les mois. Euh... Voilà. On a des team buildings par département, on a des team buildings par BSS. Je trouve que ce sont des choses qui sont très importantes et qu'il ne faudra pas supprimer. Je ne vois pas ce que BDO pourrait faire de plus pour améliorer en tout cas ça, parce qu'aujourd'hui, on est plus de 1000 collaborateurs. À un moment donné, ça devient compliqué. Avant, c'était beaucoup plus petit, tu connaissais tout le monde et tu connaissais bien plus que les gens de ton propre bureau. Tu connaissais tous les gens des autres bureaux, on était 400 à l'époque. Franchement, tu connaissais la majorité des gens. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué. Oui, c'est compliqué et tu as un turnover quand même assez important. Oui. Il y a beaucoup de start-up. C'est difficile à suivre. Des personnes qui partent, beaucoup de start-up, tu ne sais plus dire qui travaille dans quel département. C'est vraiment un ressenti que beaucoup d'anciens ont, c'est de se dire, on ne suit plus rien. Et le problème c'est que BDO peut communiquer autant qu'il veut, tous les mois, tel collègue arrive dans tel département, chose qui se fait sur IDE, etc. Après, tu oublies et tu te dis, est-ce que ça vaut la peine que je me remplisse le cerveau avec des informations, parce que si ça se fait, cette personne-là, dans six mois, elle n'est plus là. Je ne la croiserai peut-être jamais, elle travaille au bureau d'Anvers, quelle est la chance que... Voilà, je pense qu'on est devenu une structure très grande où je... enfin après je sais pas, je sais pas si mon raisonnement est correct mais je pense que quand déjà tu as une bonne cohésion d'équipe avec ta propre équipe à toi c'est déjà super, avec les équipes de ton bureau à Titré c'est déjà bien. Avec tous ceux au bureau, ça me paraît chaud.

Tres bien merci ! As-tu des questions ou quelque chose à rajouter ?

Non, merci !

Valentine

Donc la première question, c'est juste brièvement te présenter ce que tu as fait comme études, le domaine dans lequel tu as travaillé, les autres jobs que tu as déjà effectués. Et puis aussi comment tu travailles habituellement. Donc, si tu travailles régulièrement au bureau ou bien en télétravail ou bien chez le client.

En gros, moi comme étude, j'ai fait le droit à l'UCL et puis un master complémentaire après le LBE, domaine droit fiscal et TVA précisément. La diversité des jobs, ce n'ai pas changé depuis que j'ai fini mes études. Sinon, moi je travaille en moyenne, pour l'instant, 3 jours par semaine au bureau et 2 à la maison. Voilà pour la première question. Je ne sais pas si tu as d'autres points pour ça.

Alors ensuite, la seconde question, donc c'est comment se pratique l'activité base office au sein de BDO? Quel est ton usage et ce que tu trouves positif et négatif à cette organisation du travail?

On a nos fameuses open spaces, nos bubbles, nos salles de réunion, etc. Donc, si tu as un call ou si tu dois discuter d'un point précis, d'un dossier, etc. avec quelqu'un, tu l'isoles. Moi, je dirais que c'est vrai qu'avoir un espace de travail commun, comme on est une pubspace, ça facilite quand même les échanges avec les autres collègues, etc. Puisque si on avait chacun son petit bureau, on se parlerait moins, ça c'est clair. Le seul truc quand même, c'est que mine de rien, ça dépend peut-être du niveau de chacun. Mais voilà, moi, les journées où j'ai beaucoup de calls, beaucoup de meetings sur Teams, c'est un peu

contraignant. Je ne sais pas comment faire. De prendre à chaque fois ton PC, ton bazar, trouver une bubble, ou bien, voilà, même quand t'as un appel inattendu. Donc ça, c'est un peu, voilà, quand même un petit peu embêtant de devoir à chaque fois déplacer tout ton support de travail au final pour t'isoler des autres. Mais bon voilà, comme pour tout il y a des avantages et des inconvénients. Mais d'un côté on aurait beaucoup moins d'échanges et de contact humain avec les autres. Donc voilà, du pour et du contre. En matière de jour de présence, cela dépend des missions et des tâches à effectuer. Quand on a besoin de se voir, on se met d'accord pour être bureau. Souvent, au début des nouvelles missions, on va faire en sorte d'être au bureau afin de bien séparer le travail et être sur la même longueur d'onde. Le bureau étant organisé de façon ABO, avec l'open space et les endroits cozy, encourage fortement le partage de connaissance avec d'autres départements. Cela facilite les échanges et rend tout le monde accessible.

Et qu'est-ce que tu considères comme important dans cette organisation du travail pour que tout se passe bien? Quels sont les principaux points d'intention en fait, pour que ça se déroule bien et qu'il y ait du respect de la part des employés?

Je dirais par rapport à l'open space, c'est quand même être respectueux vis-à-vis des autres par rapport au bruit, etc. C'est vrai que par exemple, moi ce qui a tendance un peu à m'énervier, c'est les gens qui prennent des appels à leur bureau sans bouger parce que finalement en fait pendant tout le temps on appelle voilà peut-être quand même déconcentré. Moi ça je trouve ça vraiment.... Donc voilà je trouve qu'il faut quand même respecter le travail des autres. Je dirais le minimum c'est débarrasser tes bazar qui traînent, histoire que quand t'arrives le matin, enfin voilà, je sais pas quoi t'arrives, ton bureau est pas propre, c'est vraiment... Oui, oui non. Ça c'est pas très agréable, tu vois. En plus c'est le principe de l'open space, de pouvoir se mettre où on veut quand on arrive, donc s'il reste des papiers, des fards de la veille... Ouais, mais parfois t'as des traces de café, tu vois. Ça vient de grave, mais... Ah voilà, c'est pas très... C'est pas très agréable, malgré tout quoi. Donc voilà, le minimum, c'est quand tu parles de ça, tu le laisses dans l'état dans lequel tu es censée en trouver. Donc, gilles, nettoyez. Enfin, nettoyez propre quoi, voilà. Pas des trucs qui te traînent. Tu vois, allez, si ça dure vraiment 30 secondes, bon voilà, c'est pas grave. Mais même malgré tout, tu vois, c'est quand même embêtant. Et même pour te le dire, hier, on m'a encore vu le coup, J'avais quelqu'un, je vais pas citer de nom, qui appelait une entreprise et qui était sous attente. Tu avais une sonnerie. Je me disais, mais purée, raccroche ton téléphone, mets-toi en bubble. Tu vois, tu as cette musique d'attente. Tout le monde écoute ça. Après, je trouve que ça fait vraiment chiant. Ça, je trouve que c'est quand même le minimum. Tu respectes la bulle de tes collègues. Tu essaies de ne pas faire de bulles. Oui, ça je pense que c'est quand même le minimum. Tu respectes la bulle de tes collègues et c'est le cas, il ne faut pas trop déranger. Oui, je comprends.

Très bien. Alors ensuite la troisième question, donc maintenant c'est plutôt par rapport à tout ce qui est collaboration. A quel point tu considères comme important pour que la collaboration se passe bien au sein d'une même équipe, de ta petite équipe?

Oui, je dirais qu'on peut déjà se voir régulièrement parce que c'est vrai que par exemple pendant le COVID, on s'est parlé pendant des mois, c'est sûr que ça n'aide pas à ce que les choses se passent bien. pas forcément tous les jours, mais quand même régulièrement. Donc oui, avoir quand même une présence au bureau, donc ça c'est important. Au sein de notre équipe, on a tous les jours des appels pour être sur d'être sur la même longueur d'onde et on se voit au moins 1 à 2 fois par semaine. Sinon, ben... Ouais, c'est... Ouais, bon, on se sent de l'amis, on se dit des choses. On a un peu du panique, mais... Je trouve que c'est important d'avoir des contacts et pas faire tout au party, le sou party. Vraiment, je te dis, quand on a été chez nous pendant des mois, c'était pénible. Les contacts, ils avaient vraiment tendance à diminuer très fort. Oui, le petit échange informel qu'on a quand on est au bureau et quand on est en présentiel, il disparaissait de plus en plus pendant le Teams. Au début, on demande deux ou trois questions, comment ça va, comment ça a été ton week-end, mais après au fur et à mesure, c'est plus ou moins prêt, droit au but. On remarque que maintenant qu'on peut faire plus facilement du télétravail, on croise beaucoup moins de collègues qu'avait dans les bureaux. Certains jours lui n'est pas là, d'autres jours moi, et on finit par se croiser que quelques jours par mois, ce qui affecte nos échanges. Pour moi

la collaboration est impactée, et elle n'est plus comme avant. Les gens viennent beaucoup moins au bureau et les échanges teams, beaucoup plus nombreux, ne permettent pas d'avoir une aussi bonne collaboration qu'avant le COVID.

Par rapport à ça, ça envient bien sur ma seconde question, c'est donc comment tu voyais la cohésion d'équipe et la collaboration avant le COVID et l'impact de la pandémie sur cette collaboration?

En fait, ce qu'il y a de très fort à changer, c'est qu'avant, chez BDO, on n'avait pas vraiment de télétravail structurel. En tout cas, dans mon équipe à moi, on était tous les jours au bureau, par exemple. Voilà, exceptionnellement, de temps à autre, je faisais un jour de tel travail, mais c'était vraiment exceptionnel. Et donc, ça m'a fort changé, évidemment, puisque maintenant, après COVID, il s'est mis une plombe pour que les gens reviennent au bureau. Et c'était tellement habitué à travailler à la maison que ça fait vraiment très très longtemps. Et voilà, même là encore, aujourd'hui, j'y suis, il y en a trois. OK, oui. L'autre, c'est du bureau, il y a quasiment personne. Donc, tu vois, ça a fort changé. Il y a vraiment encore des jours où tu te dis, ben, il n'y a personne au bureau parce que, voilà, je pense que tu as travaillé comme des... allez, des avantages, clairement. Et je pense qu'il y a des gens à qui ça convient tellement bien qu'ils ne se pointent plus au bureau. Donc, ça, ça a vraiment fort, fort changé. Et du coup, je trouve que voilà avec des personnes que tu ne vois plus ou pas beaucoup clairement tu t'éloignes d'eux et donc oui ça va vraiment dans le même sens pour avoir les gens régulièrement je trouve que c'est important pour se sentir bien dans collaboration soit bonne, etc. Oui, et toi, comme tu disais que tu faisais très rarement de télétravail avant le COVID, le fait de devoir passer en télétravail à 100% pendant la pandémie, ça a dû quand même aussi être un changement d'habitude, non? Ouais, ouais, fort, c'est clair. Au début, franchement, ça faisait vraiment très très très bizarre en effet. Et c'est vrai que le télétravail, au début c'était top. Parce que tu fais un mois et demi sans être en vacances, il faisait beau et tout. Mais finalement, au bout de quelques mois, tu t'isoles, t'es quand même toute seule toute la journée. En tout cas moi, j'étais toute seule dans mon petit bureau toute la journée oui bah là beaucoup moins de monde, t'as l'impression d'être un petit robot là chez toi oui ouais non je voudrais plus non je comprends revivre ça comme ça ok heureusement y'avait le sport le soir et encore on pouvait pas faire tout ce qu'on voulait donc il fallait aussi non aller courir ou aller avec un vélo, je crois que j'ai jamais autant couru ou roulé avec un vélo que... Oui, ça on pouvait, mais après tout ce qui était aller à la salle et ce genre de choses... Non, c'est sûr.

Et puis voilà, maintenant qu'est-ce que vous avez donc fait pendant cette pandémie pour quand même garder un peu la collaboration au sein de l'équipe?

Est-ce qu'il y avait des petits trucs fun ou bien juste des trucs, des teams... Pour moi, rien. Non? On a rien mis en place. Des teams planning ou des meetings planning? Ce genre de choses? Écoute, ouais, on avait peut-être de temps en temps des teams, ouais, pour faire le planning ou quoi, mais c'était peut-être aller une fois par semaine, genre moi avec Manu, mon boss, mais sinon on n'avait rien mis en place de façon... Enfin, pas de procédure ou quoi, tu vois, vraiment, je crois qu'on a tous subi un peu le truc, on n'a pas vraiment réagi pour mettre les choses en place. On n'a pas vraiment fait grand chose pour garder la cohésion, je veux dire. Non. Enfin, pas dans mon équipe en tout cas.

Non, d'accord. Alors, est-ce que tu trouves que maintenant c'est nouveau comme avant?

Je dirais que c'est pas comme avant parce qu'il y a quand même des gens qu'on voit moins. Pour moi la collaboration est impactée, et elle n'est plus comme avant. Les gens viennent beaucoup moins au bureau et les échanges teams, beaucoup plus nombreux, ne permettent pas d'avoir une aussi bonne collaboration qu'avant le COVID. Mais voilà pour ceux qui sont régulièrement. Après, je ne voudrais pas revenir en mode 5 jours par semaine au bureau. C'est pratique aussi pour être chez soi de temps en temps, c'est moins la course etc. Je pense qu'il y ait des endroits informels et tout ça, est-ce que tu trouves que ça encourage la collaboration au sein de l'équipe? En le fait d'avoir un reparticipé, ça oui. Ça vraiment, c'est vrai parce que quand tu as quelqu'un à côté de toi, tu échanges Voilà, t'échanges toujours un petit mot sur autre chose que du contenu du travail, tu vois, enfin en tout cas au niveau francophone. Et voilà,

alors que c'est ce que je te disais, je pense que si tout le monde a son petit bureau séparé, il y aurait beaucoup moins d'échanges et ça, ça m'encouragerait pas la collaboration. Donc... Ok. Voilà. Top. Ok, top.

Et puis maintenant, la dernière question de cette partie-ci. Est-ce que tu trouves que la technologie, et de quelle façon la technologie a-t-elle soutenu et soutient-elle la collaboration?

le fait d'avoir des teams, C'est vrai, je trouve que ça apporte quand même quelque chose. Je sais qu'il y en a, surtout pendant le COVID, ils ne mettaient jamais leur caméra. Et c'est con, mais du coup, tu parles à ton écran, et je sais pas, c'est différent. Je trouve que l'échange, tu vois si tu vois la personne ou pas. Et donc, pour ça, la technologie, oui, ça aide.

Et pour finir, est-ce que tu as des idées ou des belles initiatives que BDO pourrait mettre en place pour encore mieux renforcer cette collaboration?

Ben écoute, euh... Franchement, j'en sais rien. Non, ça c'est dur. Euh... Non, moi j'ai pas vraiment d'idée comme ça. Non. Désolée

Pas de soucis ! merci beaucoup !

Avec plaisir, salut.

Sébastien

Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, comment vous travaillez habituellement ? etc).

Dans la situation familiale, c'est marier un enfant à moi. J'ai commencé mes études par une maîtrise en gestion à la faculté de Namur. Je ne sais pas si tu le savais, mais ce n'est pas super important d'ailleurs non plus. Et puis, en rentrant chez BDO, un master spécial en gestion fiscale a s'enlevé. et puis évidemment le stage à l'IEC qui est devenu l'ITA pour devenir conseil fiscal agréé. Alors, domaine dans lequel vous travaillez, je pense que ça va, fiscalité. Diversité des jobs déjà occupés, moi, c'est mon premier job. En tout cas, c'est mon premier employeur. Diversité des jobs, même si en interne, effectivement, il y a eu, on va dire, du chemin parcouru depuis le 1er octobre 2008, effectivement, la diversité des jobs, sur la matière en tant que telle, il n'y en a pas, la fiscalité est restée la fiscalité au niveau du job, les fonctions, etc., les tâches, évidemment, ont évolué un petit peu, quand tu rentres, c'est marrant d'ailleurs, parce que, allez, tu appelles ça autrement maintenant, et c'est pas plus mal. Quand tu rentres chez nous maintenant, tu es consultant. Oui. À mon époque, jadis, ma guerre, autrefois, tu étais assistant.

Alors comment se pratique l'activité base office au sein de BDO? Quel en est votre usage personnel, quelle est votre opinion générale par rapport à l'organisation du travail avantage à inconvénients?

Globalement, au niveau des bureaux, comme ici et ailleurs, tu as en fait spécifiquement des salles de réunion qui sont prévues pour l'accueil des clients, un poulx de réceptionnistes qui en général travaillent plus ou moins ensemble, un système d'open desk où tu as tout grade confondu et toute business line confondue. En principe, tout le monde peut se mettre un peu ici et là. Et effectivement, ce système un peu de bubble qui fait qu'effectivement, quand tu as une personne, encore une fois, peu importe son grade, qui doit parler quelques minutes avec un collègue, donner un coup de téléphone, un texte, etc., tu as la Bubble qui est prévue à cet effet. Ça c'est on va dire l'organisation de manière générale, dans les bureaux en tant que tel, tu as grosso modo nos quatre business lines qui sont à chaque fois présentes normalement dans chacun des bureaux et grosso modo c'est un peu ça le fonctionnement. Ça a changé par rapport à avant où tu avais une organisation plus, j'ai presque envie de dire hiérarchisé, où en fait, le premier bureau à Namur, tu avais à partir de manager, tu avais droit à ton bureau individuel. Et alors, tu

avais également une répartition beaucoup plus géographique de dire, au rez-de-chaussée, c'était les comptables. Et les comptables devaient absolument être ensemble. À l'étage, tu avais les fiscalistes et les auditeurs, mais c'était les fiscalistes d'un côté, les auditeurs de l'autre. Le but était évidemment d'avoir une sorte de cohésion d'équipe, mais par rapport au métier que tu fais. Donc, pas forcément une cohésion vraiment hyper globale, mais c'était quand même scindé en petites équipes. D'un autre côté, aujourd'hui, même si on n'oblige plus ça, ça se voit quand même naturellement vu que les fiscalistes sont toujours dans leur point, les auditeurs toujours au bout et qui tracent toujours les mêmes choses et l'OpenDesk de l'autre côté ici est évidemment trusté par les comptables. Donc voilà, avantages et inconvénients. En fait, l'avantage pour moi d'avoir cette organisation OpenDesk, c'est le sentiment que justement tu as supprimé un petit peu la hiérarchie. Le fait de dire auparavant oui, tu es manager au moins pour avoir ton bureau et avant ça quelque part tu n'y as pas le droit c'est un peu la séparation col blanc col bleu et pour moi c'est quelque chose effectivement qui est un avantage dans notre nouvelle organisation c'est de ne plus avoir ce sentiment d'hierarchie ça colle beaucoup plus aux valeurs je pense de notre temps le côté un peu hiérarchique le boss dans son bureau dans sa tour d'ivoire c'est vraiment quelque chose qui me paraît un peu qui me paraît un peu dépassé. Inconvénient, je dirais que l'inconvénient de l'open desk c'est que effectivement ça fait un peu ouvert, un peu impersonnel. Tu as potentiellement ici, c'est parce qu'on a la chance quelque part d'avoir quand même des petites cellules à gauche à droite, tu vois, avec un open desk qui est un peu splité. Donc effectivement, les comptables sont dans leur coin, les fiscales sont dans leur coin, etc. Ce sont tous des mini open desk, mais tu n'as pas véritablement un réfectoire où effectivement, tu as chacun dans une petite cave de 3 m². Tu vois, le côté impersonnel de l'open desk, c'est quelque chose évidemment que j'aime pas trop. Et chez nous spécifiquement, chez BDO, je pense qu'au bureau de Bruxelles Centres, je ne sais pas si tu as déjà été, mais on en a dit beaucoup de bien, que c'était fortement aménagé de manière presque ludique et sympathique. Beaucoup d'outils sont là pour que quelque part, entre guillemets, tu te sentes bien. Et ça c'est vraiment bien, c'est quelque chose vers quoi nous devons aller parce qu'aujourd'hui, quand tu vas à la rue, il y a des travaux cadres, Mais dans le bureau en tant que tel, t'as pas un environnement, je trouve, qui est spécialement attractif. Ce qui est important de la part des employés et de la structure c'est que les choses soient claires vis-à-vis du fonctionnement au niveau du travail. Quand tu arrives au travail, est-ce que tu as des instructions claires sur l'utilisation des bubbles? À partir de quand tu dois aller dans une bubble par exemple? Tu es sur le bureau, est-ce que tu as entre guillemets le droit de t'étancher sur ta vie ou ton dossier, peu importe, pendant de longues minutes ou est-ce que effectivement tu es... Les instructions doivent être claires. Je trouve que les principaux facteurs pour moi pour que ce soit en tout cas, allez, sympa de venir au bureau, c'est tout ce qui entoure quelque part le travail en tant que tel, c'est tous ces points d'attention sur ton confort au travail. Donc, quel est l'aménagement, quel est le niveau de confort? Quels sont tous les petits à côté? Est-ce que tu as la possibilité justement de faire du sport facilement, de prendre une douche facilement? Est-ce que tous ces aménagements-là sont faits, je sais que d'autres entreprises vont très loin dans notamment tout ce qui entoure l'activité professionnelle. Par exemple, tu as des crèches dans certaines boîtes. C'est un truc de fou. C'est quand même dingue. Tu as quand même la possibilité d'arriver avec tes enfants sur ton lieu de travail et tu les déposes au rez-de-chaussée et ils sont là dans une crèche, etc. Mais c'est la crèche de la boîte. Et quand t'as envie, baf, tu... Voilà. Comme certains, évidemment, quand ils ont envie, ils vont fumer leur cop. Ok, peu importe. Donc toi, quand t'as envie, au lieu de faire un tour et de respirer l'air, tu peux aller voir ton petit yam. C'est génial, je trouve. C'est dingue. Je trouve que c'est vraiment quelque chose qui dépasse quelque part le travail. Et c'est vraiment ça qui serait pour moi le facteur clé. C'est qu'est-ce que l'on a fait qui dépasse le cadre du travail pour que les gens se sentent bien et se disent bah oui aller au bureau là-bas on m'offre beaucoup de facilité et ça peut être justement vis-à-vis de ta famille donc l'exemple de la crèche, vis-à-vis du sport, vis-à-vis d'autres choses en général.

C'est plutôt par rapport à la collaboration au sein de ton équipe de taxe par exemple. Donc, ce qui est essentiel pour que la collaboration soit efficace et quels sont les points d'attention selon toi?

Le premier point, c'est la communication. C'est le fait de savoir à un certain moment ce que nous devons faire. Est-ce que tout le monde est au courant au final de ce qu'il doit faire de ce qui est attendu de lui de lui d'elle au niveau d'une tâche est-ce qu'on est bien aller en cohérence vis-à-vis de des tâches qu'on demande et des capacités quelque part de la personne. Une personne qui vient de rentrer voilà la noyer

complètement sur une quantité industrielle de dossiers ou de dossiers qui ne sont peut-être pas quantitativement exagérés mais qui sont peut-être beaucoup trop complexes, je pense que c'est évidemment un grand point d'attention, savoir effectivement bien doser quelque part pour les personnes ce qu'on peut leur demander par rapport à ce qu'ils savent faire. Bon, ça de toute façon, c'est pas toujours évident de voir, sans tomber non plus dans une extrême passivité où tu maternes trop les gens, tu les tiens trop par la main et où tu les empêches à ce moment-là, par un peu manque de confiance aussi, alors d'évoluer et de sortir de leur zone de confort. Parce que c'est à chaque fois où on te dit « ok, tu vas faire quelque chose de nouveau ou quelque chose que tu n'as jamais fait avant, que tu vas apprendre quelque chose et que tu vas évoluer. Oui. C'est ça que je veux dire. Donc, le point principal, moi, c'est vraiment ça, c'est la communication. Définir les objectifs, expliquer ce que nous voulons faire, les encourager à coopérer et à aspirer ensemble à l'objectif, c'est toujours amusant pour moi. Donc, tout le processus, vous savez, impliquer les gens et partager les objectifs, et agir ensemble dans une même direction, c'est toujours un plaisir, et agir ensemble dans une même direction, c'est toujours une motivation pour moi et cela favorise la collaboration. S'assurer évidemment que tout le monde a une dose de travail plus ou moins équivalente, normale, et que tout le monde est donc bien au courant du fonctionnement de l'équipe. Donc, qu'est-ce qu'on attend des gens quand je demande effectivement de faire un travail? Ça doit être clair pour la personne, évidemment, de savoir, ok, je vais lui répondre. La personne attend un mail, la personne attend un mémo, la personne attend que je la rappelle, tout simplement. Il faut évidemment que ce soit clair. Donc, vraiment, le point, le principal point, communication.

Comment caractériseriez-vous la cohésion d'équipe et la collaboration chez BDO avant le COVID ? Comment évaluez-vous les impacts de la pandémie sur la collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?

Je pense que ça tient principalement à deux choses. La première, c'est que nous sommes une société de service. Donc, le fait est qu'on peut assez facilement travailler à distance. Et à ce niveau-là, je pense que BDO était quand même une entreprise qu'on peut qualifier d'agiles, flexibles, face à un événement qui était totalement imprévu et qui, du jour au lendemain, nous a obligés effectivement à faire ce télétravail qu'on aurait pu déjà instituer bien avant le COVID, tu vois, et tout doucement, quelque part, on le mettait en place au niveau de la Huple parce que tu as des personnes que tu connais d'ailleurs, comme Jean-Quentin, comme Delphine, qui font des trajets quand même importants. Et on se disait tout doucement, ok, quand on a fait par exemple une réunion planning et que vous avez du travail pour un jour, deux jours, le travail vous avez un jour, deux jours à faire, faites-le chez vous. On s'est dit on prend un jour commun. Ça, c'est le jour qu'on essaie d'être là pour ce sentiment d'équipe. Et puis quand vous avez fait le travail et que vous avez besoin de réavancer de manière collective pour faire des revues ou des feedbacks ou des réunions d'équipe sur ok, j'ai avancé mais il y a eu quel problème etc là à ce moment là c'est intéressant de revenir en bureau mais outre ça c'est pas obligatoire c'est quelque part ce que le COVID a apporté c'est de montrer qu'au final on pouvait faire confiance aux gens que ils continuaient toujours à travailler même si ils étaient à la maison et que au final c'était pas plus mal comme ça en fait donc on s'est rendu compte que les gens travaillaient différemment dans le sens, avec un horaire de travail différent. Tu quittes un peu le 9 to 5 job et tu avais des personnes qui se connectaient en fait plus tôt en période COVID que ce qu'elles n'arrivaient au bureau en période non COVID. Et puis se couper parce que voilà, devait aller peut-être conduire les enfants à l'école, ou devait peut-être à un certain moment faire une pause, faire une course, etc. Elle referait des jours à ses deux, parce que beaucoup de gens ont fait des travaux, des aménagements à la maison. Tu as eu des horaires complètement différents. Même chose, les gens allaient chercher leurs gosses à l'école à 4 heures, et puis tu les voyais reconnecter, mais beaucoup plus tard que d'habitude, où tu voyais les gens partir du bureau à 4h30, 5h grand maximum et en fait les gens ici se disaient bah oui ok je vais chercher mes enfants et puis après je continue je me reconnecte et je travaille. Donc au final ça a apporté par la force des choses un petit peu de d'agilité, de flexibilité à des entreprises qui ne l'étaient pas au départ parfois pour des raisons qui n'auraient pas dû exister, comme par exemple des manques de confiance. Je sais que dans certaines équipes, les gens se disaient « je ne vais pas permettre aux gens de rester à la maison, je sais très bien qu'au lieu de travailler 8h, les gens seront chez eux, ils seront cools ». Et certains pensaient qu'ils vont forcément travailler moins, mais en fait, ce n'était pas du tout le cas. Non, au contraire, dans certains cas. Et au contraire, dans certains cas. On a vu des gens qui, effectivement, ils gagnaient le temps de

trajet au matin et après-midi et se disaient « ouais ok, pas de problème, je suis un peu plus flex dans mon horaire mais effectivement au lieu de travailler 7h30 bureau, je travaille 8h, 8h30 par jour. Ce qui est quand même assez paradoxal au départ. Mais donc, ça vient du fait que notamment, on était une société de service. Ça, c'est la première chose. Et que la technologie déjà était existante chez nous en tout ou partie. On était dans des outils différents à l'époque. On était par exemple sur Skype. Sur Skype, certains avaient déjà installé Teams. Et à un moment, on s'est arrangé mais effectivement les outils faisaient que c'était facile pour nous de s'adapter. On avait déjà vu qu'il y a quand même une multiplicité de bureaux au niveau de BDO, utiliser ces outils pour travailler pendant les heures normales avec des collègues qui sont situés dans d'autres bureaux et donc là on s'est dit, au final, les domiciles de chacun sont devenus un petit peu tous nos bureaux respectifs. Et puis, en fait, c'est pas plus compliqué que ça. Je pense que nous devrions utiliser les deux environnements et tirer parti des deux façons de faire

Qu'avez-vous fait pour maintenir une collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?

Alors effectivement oui on a eu dans les premières heures du COVID des instructions qui étaient à chaque fois prises au niveau hiérarchique le plus élevé pour dire ok quelles sont les directives en matière de télétravail ou de travail bureau, quelle est la répartition des jours sur la semaine où on peut venir, où on doit venir, quelles sont les règles et ça elles étaient édictées très rapidement et de manière très très claire sur l'intranet. Donc tout le monde avait entre guillemets le même, les mêmes informations bien clairement dispensées par leur advansture et donc là à ce moment là, voilà ça facilite évidemment énormément les choses d'avoir encore une fois une information claire rapidement. Donc tu ne te dis pas tiens je ne sais pas ce que je vais faire, comment ça va être la semaine prochaine, mais si c'est bien. C'était bien prévisible entre guillemets. Et donc ça ce sont quelque part quasiment des outils qu'on a gardé mais quasiment aujourd'hui on vient beaucoup moins au bureau, c'est ce qu'on garde quelque part un peu du COVID, je trouve qu'on en a gardé un petit peu les bons aspects, on a gardé beaucoup plus de flexibilité, beaucoup plus de télétravail, les gens ne sont pas obligés, à part une fois de temps en temps, on vous demande gentiment de venir au bureau pour faire une réunion planning, et encore honnêtement je ne suis pas à cheval sur le fait de dire il faut absolument faire ça tous les mardis, non, il faut garder la flexibilité nécessaire. Quand c'est pas absolument nécessaire de se voir, et bien c'est pas absolument nécessaire. Tout va bien. Donc c'est garder effectivement cette flexibilité et voilà.

Très bien. Alors ensuite, c'est plutôt, donc c'est nouveau dans le contexte de l'activité based office. Donc, enfin, ce que tu penses de l'impact que l'activité based office a sur la collaboration et la communication. Comme tu me disais que la communication était un élément essentiel à une bonne collaboration. Quel effet l'activité based office a sur ces deux points-là?

Toute organisation, en tout cas, a une influence, ça c'est certain, sur les relations au travail. Donc si tu organises ton bureau comme étant, comme par le passé je te disais, un bureau un peu hiérarchisé avec les managers qui ont leur bureau individuel, tu institues quelque part une sorte de mentalité dans l'entreprise. Si tu institues par contre que du starter jusqu'au partenaire, tu as effectivement une place sur l'open desk et peu importe, parce qu'effectivement, il n'y a pas de question de grade à ce niveau-là, tu institues une autre mentalité. Donc la relation au travail est forcément influencée fortement par comment tu organises en fait ton lieu de travail. Ça, c'est une certitude. Après, comment ça a été impacté, justement au niveau du COVID, le fait est que la distance notamment physique aussi influence les relations comme quelque part tu peux constater cela lors de relations avec que ce soit tes collègues ou tes clients il n'a pas le même impact quand tu appelles les gens quand tu as une réunion physique avec les gens ou quand tu envoies un mail à une personne donc si tu envoies un mail à une personne que tu ne fais strictement que de l'échange ping-pong d'emails, ça peut devenir très très vite impersonnel. Imagine que tu as un client, tu ne l'as même jamais vu, et tu n'as jamais eu que des envois de mails, c'est quelque chose qui est effectivement un peu... ouah! Impersonnel. Si tu as effectivement la possibilité de voir ces personnes-là de visu, tu vas te rendre compte tout de suite que c'est plus chaleureux en termes de relations. Et donc, encore une fois, il y a une influence indéniable. Même chose entre guillemets, quand tu as quelque chose à demander, tu prends ton téléphone plutôt qu'envoyer un mail, ça passera toujours mieux. Donc effectivement, tu as ta relation de travail qui est fortement influencée, que ce soit par la distance physique ou l'activité base office. Le fait de voir les gens, évidemment, resserre beaucoup les liens que ce soit encore une fois des collaborateurs ou des clients.

Ok. Très clair. Parfait. Et puis ensuite, on arrive à la dernière question de ce point-ci. C'est donc comment la technologie soutient la collaboration au sein de ton équipe?

La technologie, oui, c'est notre base. Chez nous, c'est un peu le fioul qui fait avancer non seulement ce qu'on produit, on va dire, pour les clients, mais c'est tout ce qui te permet notamment une fois que tu mets tes données dans l'outil, dans ta technologie, tu sais sortir ensuite de cela tes statistiques, tout ce qui sont en fait tes KPI. Tu peux regarder au niveau de l'utilisation de tes teams, etc. Tu te dis, ben oui voilà, moi j'ai implémenté mes teams, est-ce que ça a eu une influence quelque part sur la rentabilité de mes dossiers? Est-ce que quelque part, ça a facilité les choses? Tu pourrais clairement le voir. Un dossier qui était fait physiquement avec des déplacements voiture. Tu dois aller en voiture. Tu t'y tapes une heure parce que le truc est à Bruxelles et c'est typiquement bouchonné parce que c'est Bruxelles. Et puis, tu travailles là-bas pendant une heure et puis tu reviens donc tu as travaillé en fait pendant une heure et en fait tu as dépensé trois heures de ton temps en réel pour travailler une heure. Comment la technologie t'aide si aujourd'hui tu te dis ok ben voilà on va faire ça de manière intelligente envoyez nous les documents on va travailler dessus on fait un Teams ensuite et on vous présente en partageant l'écran comment comment on a travaillé votre dossier et on regarde si c'est ok pour vous. Ok, tu n'as passé que une heure et pendant les deux autres heures, au lieu de glander la route quelque part, tu peux passer au dossier suivant. Donc potentiellement, ta technologie te rend tout d'abord plus rentable. Et au niveau de la collaboration, oui, effectivement, c'est un outil qui te permet de regarder au niveau de ta collaboration, que encore une fois, au niveau communication, tu as la communication qui va sur le même canal qui est ton intranet et qui te permet évidemment notamment via tes timesheets etc de ressortir toutes les statistiques utiles pour voir si un département fonctionne bien, si les personnes de manière individuelle au sein d'une petite équipe fonctionnent bien.

Que faudrait-il mettre en place selon vous pour que la collaboration soit optimale ?

Je pense qu'on a des talents cachés. Les personnes sont parfois « sous-utilisées ». Mais il faut sortir un petit peu de notre fonctionnement habituel où on ne te demande pas forcément ce que tu sais faire, mais on te demande de faire quelque chose que nous, on sait faire et on t'apprend à le faire. Je pense que de temps en temps, on pourrait un peu casser les silos qui sont en fait les départements dans lesquels tu travailles. Tu es fiscaliste, tu ne fais qu'entre guillemets de la fiscalité, tu fais des choses fiscales. Les personnes qui sont en comptabilité ne font que de la comptabilité, les personnes qui font audite, tu vois. Alors que tu as des personnes qui pourraient être utilisées peut-être de manière transversale. Des personnes qui pourraient aussi... mais on ne communique pas forcément ça, on ne leur demande même pas. Que savez-vous faire en fait? Qui pourrait être intéressant que ce soit pour BDO ou pour les clients de BDO. Que savez-vous faire? Et parfois, tu as des gens qui ont des frais de talent qui nous partent, mais qui ne sont pas forcément utilisés parce qu'au final, on ne leur a jamais demandé si ça intéressait quelqu'un. Et au niveau de la collaboration, évidemment, encore une fois, mais on en a parlé, c'est le sujet, je pense, quand même, principal, l'environnement de travail est propice évidemment à une meilleure collaboration. Le fait de venir et de se dire ok je suis dans un environnement qui est accueillant, on fait tout entre guillemets pour que je sois bien, on est bien. Oui et ça encourage à aller au bureau aussi et être d'une bonne humeur et tout ça. Exactement, parce que le fait est que encore une fois et c'est quelque chose qu'on voyait aussi en tant qu'équipe, on va dire, fiscale, on a, on va dire, une dissociation vis-à-vis des autres collègues qui sont par exemple en compta, mais qui ont parfois des demandes vis-à-vis fiscales, on va dire, pour leur dossier. Oui. Ce qu'on voit, c'est que quand tu travailles au bureau et que tu croises ces gens-là, ils vont beaucoup plus facilement venir te trouver et te poser une question. C'est fou, hein? Parce que la personne se dit « j'ai quand même mon dossier, j'ai quand même une question », mais si t'es pas là au bureau ce jour-là, elle ne te pose pas la question. Elle ne va pas venir te chercher forcément via Teams ou te téléphoner sur ton GSM. Mais sûr et certain, si elle te voit au bureau, tu auras une question à un moment ou à un autre. On va se croiser au coffee corner. Donc, c'est encore une fois quelque chose qui est propice à la collaboration, au cross-selling et forcément à une meilleure utilisation de leur source. Donc quelque part, encore une fois, c'est quelque chose qui peut paraître paradoxal parce qu'encore une fois, la question dans le dossier, elle demeure, elle est là, elle existe. Mais si tu viens pour le bureau, tu n'as pas cette question. Et si tu viens au bureau, tu suscites par ta présence quelque part physique. Donc c'est encore une fois le lien avec le fait que, quelque part, quand tu envoies un mail, quand tu téléphones ou quand t'es là en physique en face, la relation est différente, la communication est différente. Elle est beaucoup plus facile.

C'est très bien, merci beaucoup. Ton input sera intéressant aussi à mettre en commun avec les autres. Je sais pas si tu as autre chose à rajouter ou si tu as des questions ou si tout a été clair.

Pour moi, oui, c'est relativement clair.

Nicolas

Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, comment vous travaillez habituellement ? etc).

Au niveau de mes études, j'ai fait une maîtrise en sciences de gestion aux facultés à Namur. Dites-moi si tu as des questions. N'hésite pas à rajouter des choses. Maîtrise en sciences de gestion, domaine dans lequel je travaille, consultance en risk management. Mes diversités des jobs déjà occupés, c'est vrai que je n'ai pas commencé par ça tout de suite. J'ai d'abord commencé, j'ai travaillé dans une société qui s'appelait Bureau Vendeeck qui a été repris par Moody's. J'ai fait du project management. Je crois que c'était là 6 ans et demi. Après, j'ai travaillé dans deux autres sociétés de consultance où j'ai aussi fait du project management. Et puis, j'ai été amené à faire du project management justement pour une mission de gestion des risques. C'est ce qui m'a vraiment donné le goût à la gestion des risques. Et la suite de tout cela, j'ai vraiment spécialisé en gestion des risques. J'ai d'ailleurs étudié à l'enveloppe et travaillé dans ma carrière essentiellement en consultance. Mais j'ai quand même eu un petit interlude de 3 ans chez ING en tant que employé. Ça, tu pourras voir. Tu verras si tu regardes mon profil LinkedIn, tu verras tu veux dire, à ton aise, la diversité. Je vois la citade. Parce que j'ai bien détaillé ça, mais en gros, pendant 3 ans, j'étais en interne chez ING, où j'ai fait aussi de la gestion des risques, et puis j'ai eu l'envie de retourner dans la consultance, je me rendais compte, en fait, bizarrement, que c'est parfois à l'extérieur qu'on a plus d'influence sur les décisions. Donc on est parfois plus écouté en tant que consultant qu'en interne. En tout cas, chez INV, je me suis rendu compte qu'à un moment donné, c'était assez hiérarchique où tu passes par un manager pour valider des décisions. Et en tout cas, chez INV, ce que j'avais vu, c'est qu'au bout d'un moment, ta voie ne se fait même plus entendre, il faut tout surpasser par ton supérieur. Et ta voie n'est pas autant valorisée que ce qu'elle peut être dans la consultance. En tout cas, ce que je vois sur les vidéos, et c'est quelque chose de très positif, c'est que peu importe le titre, si tu as des bonnes idées, si tu as des bonnes propositions, tout le monde va t'écouter. Il y a moins ce côté hiérarchique. Je suis passé aussi par KPMG, par le passé les risques. Un truc important, parce que ça va peut-être avoir une influence en plus sur la suite, c'est que moi, je faisais partie jusque fin septembre l'année passée de la société Chapel Consulting, une société qui a été rachetée et intégrée à BDO depuis le 1er octobre. Et puis, ça dépend un peu des missions. Par exemple, j'ai fait une mission plus d'interim management où j'étais responsable à l'interim de la gestion des risques opérationnels, so Head of operational risk à l'interim pour titrer le banque. Et là, le client s'attendait à ce que je sois quand même plus présent chez le client. Même si, depuis le COVID, tu vois quand même que la plupart des clients ont adopté ce mode de travail aussi à distance et ils acceptent ça de la part des consultants également. Je dirais que ce qui n'était pas le cas par le passé, avant le COVID, quand tu étais consultant et tu étais en mission, tu étais censé être là tous les jours, physiquement présent, etc. Il y avait un besoin beaucoup plus de contrôle de la part du client. Je trouve un effet bénéfique du COVID, c'est que ce besoin de contrôle tierré vis-à-vis des employés ou vis-à-vis des consultants, il a diminué, mais pas uniquement au niveau des employés, c'est également au niveau des consultants. Donc, il est étendu. Et donc, c'est ça qui est chouette, je trouve aussi, c'est qu'il y a une relation de confiance. Et pour autant que des livres... Voilà, le client n'a pas besoin de te voir physiquement pour te faire confiance, que tu travailles pour lui, etc. D'accord. OK. Ça, c'est quand même une belle avancée. Voilà, tout à fait. J'aime beaucoup cette situation de win-win, ou je peux choisir d'où je travaille en fonction mes autres occupations la journée. Cela me permet d'être plus productif, moins stressé et plus épanoui. Ça veut dire qu'en fonction des missions, il y a des missions où tu as peut-être besoin d'être un peu plus présent, mais il y en a d'autres où tu peux faire tout à distance parce que tu vas te rassurer sur des durables et aller parfois de temps en temps chez le client pour un comité ou autre chose. J'ai fait un par exemple chez Luminus, une mission que j'ai actuellement où là, en gros, on a un comité toutes les deux semaines. Et là, c'est bien d'aller plutôt en présentiel au comité. Quoique ce n'est même pas mal vu si tu ne sais pas y aller. Donc, moi, c'est vraiment un mix

entre parfois travail de la maison, parfois bureau BD aux avant-thèmes, BD au centre ou BD à l'U. Ça dépend vraiment avec qui je dois travailler ou ce client. C'est vraiment un mix de tout et j'organise mes journées en fonction aussi de ce que je vois dans mon agenda et de ce qui est prévu pour essayer de voir ce qui sera le plus efficace. Oui, ce qui est le plus pratique.

Comment se pratique l'ABO (Activity Based Office) au sein de BDO ? Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)

C'est très positif. C'est une bonne opinion au sens où tu as un espace de travail adapté à l'activité pour être le plus efficace possible. C'est très bien.

Est-ce que tu as quelques avantages et inconvénients que tu trouves par rapport à ça? L'avantage, c'est le côté plus efficace et le fait de ne pas déranger parfois des collègues. Effectivement, si tu es sur un plateau, tu as beaucoup de call à faire, c'est mieux de t'isoler. Donc, l'avantage, c'est que tu déranges moins aussi les autres, tu es plus à ton maître par rapport à ça. Les inconvénients, ça pourrait être qu'il faut juste et être sûr éventuellement que les espaces dont tu as besoin à ce moment-là sont disponibles. Ça peut nécessiter, et ça c'est plus une question facteur critique, c'est plus d'organisation. Parce que si tu veux improviser, imaginons que j'arrive au bureau, j'ai les calls, mais je me dis que je vais prendre une salle de réunion à 11h parce que j'ai un call à 11h. Si je n'ai pas réservé une salle de réunion et que tout est pris, ça va être une contrainte-là, ce qui pourrait réserver la place. Et donc, il faut être un peu plus organisé, je dirais ça, en termes d'anticipation, de planification. Et donc, les points d'intention, ça pourrait être aussi ça, ça pourrait être de se dire, OK, il faut juste qu'au niveau du bureau, qu'il ait la bonne capacité en termes de salles de réunion suffisantes, disponibles, et que... Voire permettre aux employés qui seront de pouvoir le faire. Parce que si tu vas à un endroit et que tout est plein en permanence, tu te dis que tu ne vas peut-être pas aller à ce bureau-là parce que tu ne sais pas avoir l'infrastructure qui est nécessaire pour faire ton travail sur base de l'activité base d'office. Du coup ça permet de gagner en productivité et favorise la synergie des équipes. D'un côté, les employés qui réalisent des travaux de groupe peuvent se réunir dans des endroits conformes et correctement équipés afin d'avancer. Ce qui augmente la productivité. Je pense qu'on a expérimenté maintenant les 2 mondes. On a pu voir aussi tous les avantages qu'avait le distanciel en termes d'efficacité, en termes de work/life balance, en termes d'absentéisme, ce sont toutes des choses qu'objectivement, on peut mesurer. En termes d'efficiency et aussi, l'efficacité a plutôt augmenté avec le distanciel assez clairement. Mais selon moi, il est toujours préférable de retrouver les autres membres de l'équipe plutôt que de travailler seul. J'aime les gens, j'aime travailler avec d'autres collègues, discuter en profondeur de ce que nous pouvons faire, partager les objectifs et les aspirations et être heureux en atteignant les objectifs.

Ensuite, maintenant, on va plutôt passer par rapport à la collaboration. C'est la collaboration au sein de ton équipe de risque, l'équipe avec laquelle tu travailles sur des projets. La première question, c'est ce qui est selon toi donc enfin quels sont selon toi donc les éléments essentiels pour une collaboration efficace et efficient, ce qui est nécessaire.

La clé c'est la communication et c'est les alignements. Donc c'est lié mais donc c'est de pouvoir anticiper, de savoir en termes de planning aussi à quel moment on aura besoin de quelle personne. Et donc, c'est important de communiquer régulièrement. Et de savoir aussi si à un moment donné, on a un pic d'une demande d'un client, et de savoir à qui on peut s'adresser pour savoir si éventuellement un consultant ou l'autre serait libre et disponible pour nous aider. Et ça, c'est fait notamment via l'organisation de call. Il y a des calls qui sont organisés régulièrement en termes de planning. Tu as par exemple Arnaud, pour l'équipe de meeting forecast sur chaque mois. C'est un meeting qui a lieu tous les deux semaines. Mais vous serez en ligne sur ce que sont occupés tous les consultants et là où il y a peut-être éventuellement la disponibilité de la part d'un ou de l'autre consultant. On voit chacun un petit peu. Il fait un petit abricatif. C'est très bien. Il dit par exemple, j'ai n'importe quoi. Mais la semaine prochaine, peut-être elle aura quelques disques limités. Donc, si vous avez besoin de ses compétences pour quelque chose, sachez-le qu'elle est disponible. Ça permet d'avoir une vue. Quand je dis communication, alignement,

c'est ça. On voit un petit peu qui est disponible quand. Ça permet d'éviter aussi qu'on ne sache jamais et qu'on doit poser la question dès qu'on a besoin, à qui on s'adresse, on ne sait pas, et à re-checker, etc. L'information est disponible relativement facilement. Oui, et puis, on peut aussi prévoir à une semaine, la semaine prochaine j'aurais peut-être besoin de quelqu'un et donc, on sait voir le... Et la chambre de travail aussi, les attentes, est-ce qu'on peut annoncer à un client aussi en fonction de ça. Ok, top.

Et maintenant, je me demande comment tu caractérises la cohésion d'équipe et la collaboration chez BDO. Mais comment en fait tu la caractérises avec cette équipe? Comment évalues-tu les impacts de la pandémie sur la collaboration au sein de ton équipe ?

Je crois qu'elle est très bonne. La collaboration en a un peu souffert au début, car on a du s'habituer, mais je pense que maintenant elle est denouveau renforcée. Je pense que nous avons une bonne collaboration intra et inter-équipe. Les échanges se font facilement et on a différents outils qui facilitent l'échange d'information. C'est ça que j'aime beaucoup en fait dans cette équipe. En tout cas, en tant que soit race ou d'autres, parce que j'ai été amené à travailler avec d'autres équipes par l'ancher de Strategies International Transformation ou d'autres équipes, et ça se passe très bien. Donc, la cohésion est bonne. Il y a une bonne communication, il y a une bonne entente, et les gens sont là l'un pour les autres. C'est plus l'équipe qui prime sur les individus. Je trouve ça très positif. Il y a cette ouverture où tu sens que tu peux appeler à l'aide quand il y a des moments où tu es un peu débordé et tu seras toujours Elle va mettre peur de demander un aide. Le fait d'être parfois ultra busy ne va pas faire que tu vas être perçu comme quelqu'un qui est débordé et qui ne sait pas gérer son temps. Les gens sont là pour les autres et ils le disent assez régulièrement. Je le dis aussi. Je trouve ça chouette. C'est rassurant. Et surtout, il y a vraiment cet aspect de pouvoir dire des choses. Si quelque chose ne va pas, il y a la transparence. On réfigure les virements. Si tout se passe bien, si tu as des problèmes, il ne faut pas hésiter à le dire. C'est normal. Parfois, il peut y avoir des moments de stress. Ce qui est important aussi, c'est qu'avant d'être des employés, on est des travailleurs, on est des êtres humains. Il est tout à fait possible que tous on rencontre des difficultés, mais parfois au niveau personnel, qui peuvent avoir un impact sur le travail. Parce que si on n'est pas bien personnellement, ou en situation privée, ça peut avoir un impact sur le travail. C'est bien de le dire dans le sens où on peut trouver des solutions ensemble et il y a une bonne compréhension par rapport à ça. Je peux donner juste l'exemple. Dans mon cas personnel, ce que j'ai vécu au niveau privé, c'est assez difficile. Je m'en suis ouvert directement à Kou, ma gilet de partenaire. Il est passé par là il y a 10 ans. Il a été super attentif, super gentil. Il m'a dit qu'il n'hésitait pas s'il a besoin de prendre une fois une heure pour des rendez-vous ou des trucs comme ça. Il n'hésitait pas, il n'y avait aucun problème. Ce qui est bon chez le travail, c'est que tu puisses... Il n'hésitait pas à appeler à l'aide si tu vois que tu ne t'en sors pas. Il m'a donné ce côté confort zone. C'était très bienvenu sans jaille de voir moi-même la demande. Oui, ça venait naturellement de son côté. Je le dis aussi, je crois que c'est important aussi pour toi au niveau sportif. Je pense clairement qu'à un moment donné, il y a des trucs qui risquent un peu d'être en confrontation avec un tout professionnel, il ne faut pas hésiter à le dire. Il faut dire que cette période-là, ça va être un peu plus compliqué pour moi. Et on planifie en fonction de ça aussi. C'est juste une question de le savoir. Oui, et de le communiquer. Voilà. Ne pas vouloir trop se dire que je peux tout gérer de front sans le dire, parce que c'est là que du coup, après, si on n'est pas au courant, du coup, ça peut avoir un impact sur les deux domaines, en fait. Non, oui, je comprends. Je comprends, c'est bien d'être transparent des deux côtés, en fait. Voilà, tout à fait. Oui, alors, si c'est plus une question, ce qui a été fait au sein de l'équipe pour maintenir la collaboration durant le COVID, mais bon, vu que tu n'étais pas encore là pendant le COVID, si tu sais par exemple ce qui est organisé maintenant, ce qui est mis en place maintenant au quotidien pour assurer une bonne collaboration. Là par exemple, il y a quand même des bons trucs qui ont été mis en place pendant le COVID justement pour ça, et c'est la continuité du COVID, c'est réliquement, il y a ce qu'on appelle des RAS Team Day. Donc en gros, c'est dans un des bureaux. En fait, on reçoit une invitation, tous les membres de RAS reçoivent une invitation pour travailler depuis un bureau un certain jour. Ok. Eux, ils savent le faire. Et l'idée, c'est qu'on se retrouve tous. On se fait des afterworks tous les mois, ce sont des petits afterworks, ce n'est pas des afterworks type fiesta jusqu'à 3h du matin mais ça permet de créer un lien qui va au-delà du professionnel.

Si tu as la possibilité, tu sais que ce jour-là, si tu es disponible, et plutôt que de travailler à la maison, tu sais que par exemple, jeudi prochain, il y aura un reste-indé abédé aux RNTM. Et donc, tu sais que

potentiellement, tous les genres de restes qui sont disponibles seront peut-être à RNTM le jeudi prochain. C'est un moment un peu de checking où tu sais que si tu as besoin, c'est un peu un moment de voir tes collègues parce que tu les as croisés par cité par jour, par meeting interposé et tout. Au moins, tu sais qu'il y a ces rendez-vous un peu informel. Et au-delà de ça, c'est le côté informel. Il n'y a aucune obligation par rapport à ça. Si c'était disponible, encore, ça ne t'arrange pas. Il n'y a aucun problème. Quand je regarde mon agenda, à chaque fois, avant de les accepter, et si ça se met bien, je dis oui, je vais travailler sur un même thème. Si je veux, je vais essayer de travailler sur un même thème ou du sens. Je me dis que c'est encore sympa. Parfois, c'est aussi un gant. Mais bon, tout dépend. Ça se met pas, je n'y vais pas. Au-delà de ça, il y a aussi assez régulièrement aussi des moments d'équipe avec ce qu'on appelle le whiteboard. C'est des réunions tous les quelques mois où on fait un petit peu un statut sur la stratégie de race, qu'est-ce qu'on a fait, qu'est-ce qu'on a délivré. C'est l'opportunité pour certains consultants de montrer un peu des case studies, qu'est-ce qu'ils ont fait, de montrer qui sont les nouveaux arrivants, qui est dans le pack, quelles sont éventuellement les personnes qui pourraient rejoindre l'équipe. Donc ça, on est au courant. Par exemple, au dernier, on savait par exemple qu'il y avait une procédure en ce qui te concernait, une offre qui allait être faite, etc. Et donc, il y a la bonne communication. Je trouve ça assez chouette aussi parce que toute l'équipe est impliquée et tu te sens vraiment bien. C'est vraiment une différence que je vois par rapport à un Big 4 comme KPMG ou OGT, c'est que tu sens bien qu'il n'y a pas vraiment de ségrégation, le management d'un côté qui discute de certains aspects et les employés de l'autre côté, on va juste leur communiquer les décisions qui ont été prises, tu sens que c'est beaucoup plus discussion ensemble, etc. Par exemple, dans des boîtes précédentes, je ne savais même pas qu'il y avait des gens qui étaient en train d'être interviewés pour des posts. Il n'y avait pas vraiment de transparence par rapport à ça. En général, c'est ça aussi, c'est qu'il y a le côté work. Quand il y a la journée, on est dans le même endroit. Et puis, en général, on en profite pour faire le côté un peu plus fun. Oui. Après, on a fait ça à l'aile une fois aussi. C'est très sympa.

Maintenant, on retourne plus de nouveau dans le contexte de l'activité base office. Oui. c'est plutôt pour savoir comment la collaboration est impactée au sein d'une même équipe, ici l'équipe RAS, en fonction de l'activité best office. Si l'activité based office encourage la collaboration, encourage la communication, comme tu me disais que c'était un point important dans une bonne collaboration. Ce que tu penses un peu par rapport à ça?

Oui, alors forcément c'est impacté dans le sens où du coup on a moins d'opportunités de se croiser, mais justement l'élément sympa je trouve justement au niveau de race c'est que ça a été compensé par des choses telles que race tindée, ces trucs réguliers, ces calls, les alignements, etc. Donc moi j'aime bien parce qu'il y a un côté un peu meilleur des mondes. En termes d'efficacité, si tu as l'efficacité d'un côté, parce que ça évite aussi parfois de se dire qu'on va d'office au bureau de Zaventem, même si ce n'est pas forcément tous les jours pratique. Je trouve qu'il y a une responsabilité, une autonomie qui est offerte aux employés. Imaginons qu'un jour, je vois que je fonde un travail par exemple de Zaventem, à temps que Rémi de Craïne aime, qui est tout prêt. Normalement, il me faut 5 minutes pour y aller. 5-10 minutes. Mais ce qui m'est déjà arrivé, c'est de regarder, d'ouvrir mon PC le matin, en plus de regarder OK, un Waze une fois que j'avais déposé les enfants à l'école, et puis je vois que je ne sais pas ce qui se passe, il y a 40 minutes de trajet, etc. Dans ce cas-là, je commence à travailler de chez moi. Et puis, j'y vais quand je vois que c'est bien. Je trouve que c'est plus efficace, on perd moins de temps dans les trajets, etc. En tout cas, tant que le travail est fait, il n'y a pas de souci. Là il y a un lien avec la question suivante aussi sur la technologie parce que clairement, Le fait de pouvoir avoir Teams, d'avoir accès à pouvoir chatter via Teams, même moi j'échange aussi des messages parfois WhatsApp avec des collègues pour savoir d'où ils travaillent. Quand on peut s'appeler, ça rend les choses très simples. C'est pour bien soutenir la communication. Comme tu mentionnes, Teams, WhatsApp parfois. Et puis, je ne sais pas s'il y a souvent des webinars qui sont organisés aussi dans ce contexte-là ou des partages de documents. Olivier Roland Webinar, en tant que tel, c'est plus dans toutes les destinations, les clients, etc. Mais non, ce qu'il y a des formations en ligne, des formations corporées notamment, régulières qui sont organisées. Maintenant, il y a aussi parfois des formations où c'est plus facile d'être en présence seule, c'est plus sympa au bureau pour ceux qui sont intéressés. Il y a ce côté planning et partage de documents. Oui, il

y a des SharePoints, il y a la possibilité de partager des documents sur les clients. Ça, c'est pas mal non plus. Tout ça est disponible. Pour moi, il me manque rien qui empêche de travailler efficacement.

Alors, j'arrive à la dernière question. questions, donc si tu as des idées ou suggestions que BDO pourrait mettre en place pour encore mieux renforcer cette collaboration, pour que ce soit encore mieux.

Honnêtement, je trouve que c'est déjà pas mal du tout. Ça veut dire que tout le monde est content de ce qu'il y a. Et effectivement, pour le moment, je ne vois pas vraiment un lien particulier. Je trouve que comme tout est plus ou moins ouvert, c'est un peu à nous de choisir la méthode ou le lieu de travail où on veut. Et moi, je trouve que c'est ça. Je crois aussi que c'est le fait d'avoir plusieurs, d'avoir un bureau aussi emmené dans le centre, ce qui n'était pas le cas avant. Parce que le bureau du centre est ouvert depuis seulement l'année passée. C'est sympa aussi. Je l'aurais dit, quand il n'y avait pas ce bureau dans le centre, c'est peut-être ce qui aurait manqué. Parfois, quand il y a des clients dans le centre, tu travailles d'où? Alors que là, tu peux aller travailler à ce bureau-là, te mettre là. Et éventuellement, je prends le métro par exemple, depuis là. Parce qu'en plus, il y a un métro à côté. C'est facile. À part dans la mure, c'est très simple, on va aller à Rogier, puis je reviens au bureau après. Si elle n'avait pas eu ça, j'aurais dû aller en voiture jusqu'à chez le client, mais en plein milieu de journée.

Je vois, merci beaucoup pour tout ! As-tu quelque chose à rajouter ou des questions ?

Non, merci.

Arnaud

Donc la première question, c'est juste, genre, te présenter ta situation familiale, études, le domaine dans lequel tu as travaillé, où tu as travaillé, ce que tu as occupé comme job, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle tu travailles, comment tu travailles habituellement ? etc).

Bon, BDO aujourd'hui, commerce manager, ça tu le sais. Ça fait 5 ans aujourd'hui. Supervised and managed team of ATFCE, ça tu comprends l'expression, moi. Full-time employee, officier de réserve à l'armée dans les unités mécanisées de reconnaissance, ça je te l'avais expliqué. Consultant en financial services et organization, j'ai été auditeur externe pendant un an. Ensuite, je suis passé en consulting, on va dire, en renforcement du contrôle interne. Et puis d'autres topiques ici, tout ce qui est AML et plus compliance. Donc, j'ai touché à différents domaines. Avant ça, j'avais créé une boîte avec des copains, un food retailer d'import de produits grecs et de revente dans des épiceries fines en Belgique. Mes études, donc un master d'ingénieur de gestion de 2015 à 2017 et un master en finance la même année spécialisation avec un master en finance à la nova à Lisbonne et c'est un double d'iclou en fait ce qui fait que j'ai fait un an à Louvain et un à la nova. Là t'as à peu près toutes les infos dont avait besoin. Je dirais que je suis en télétravail 15% du temps, 20% du temps. Ok. Et c'est un choix, tu vois, c'est un choix personnel d'aller au bureau, quoi.

Donc, maintenant, on va passer à la question 2. Comment se pratique l'activity-based office au sein de BDO? Quel en est ton usage personnel et ton opinion par rapport à cette méthode?

De manière générale, l'open space, je trouve que c'est bien. Ça permet d'interagir avec les gens directement sans devoir se lever, toujours quitter son bureau, etc. Ça permet de s'installer assez rapidement et en fonction de ce qu'on va faire aujourd'hui avec les personnes dont on a besoin à proximité. Si tu veux enregistrer tu peux. Ah oui non, oui, mais ça va comme ça. Oui non t'inquiète, merci. Ce qu'on remarque c'est que malgré qu'il y ait un open space, les gens des mêmes équipes se remettent généralement ensemble. Sauf les jours où il y a très peu de monde et donc là on se remixe. Mais sinon, on se rassemble généralement par business practice parce que ce sont des gens avec qui on passe le plus de temps et avec qui on collabore et on veut collaborer. Je pense qu'en thème d'avantages, ça donne accessibilité aux managers et aux managers. Quoique parfois, il y a un effet pervers, c'est que les plus hauts managers ont tendance à se mettre dans des bubbles et passer leur journée parce qu'ils doivent faire des calls ou parce qu'ils veulent travailler en paix ou pas être dérangés. Il faut parfois éviter

ça. Mais sinon, ça donne une certaine accessibilité en tout cas aux personnes de plus haut niveau qui sinon seraient dans un bureau individuel, pourrait donner l'impression d'être inaccessible. Un inconvénient en tout cas, c'est que quand on a des... Mais ça, ça dépend vraiment du métier. Si tu as des dossiers... Enfin, si tu as beaucoup de documentation en fait qui n'est pas digitalisée, avoir un espace qui n'est pas fixe c'est problématique, il faut travailler des trucs tout le temps d'un bureau à un autre et donc c'est pour ça qu'il y a quand même des gens qui ont des postes fixes ici. En tout cas au niveau de l'admin. Oui, avec tout leur papier. C'est ça, donc ça c'est une autre chose. choses. En tout cas, je préfère ça à des places assignées. Et je préfère ce modèle-là qui permet finalement, si un jour tu veux t'asseoir avec quelqu'un d'autre et apprendre des choses, t'asseoir avec elle et discuter d'autres choses, tu peux le faire aussi. Ce n'est pas un problème. Un point que je n'ai pas mentionné, c'est que ça donne un côté un peu startup aussi. Ça dépend comment on le vit. Si on veut être dans un bureau comme ça, open space, où tout le monde doit avoir un silence religieux, c'est pas de plus en plus la même chose que si c'était dans une espèce de fintech là, où tout le monde discute, lance ses trucs par-dessus le bureau, se parle d'un bout de la salle à l'autre. Ça a ses avantages et ses inconvénients. Donc ça c'est clair qu'il y en a qui vont apprécier, et je pense que c'est assez propre à chacun aussi. C'est la façon dont les personnes veulent évoluer, leur caractère et leur personnalité, comment ils ont besoin de travailler. Et maintenant, qu'est-ce que ça m'apporte à moi? Moi, ça m'apporte une certaine force. Clairement, j'ai le sentiment que je peux aller à peu près partout où je veux, une certaine liberté et l'absence de contraintes. BDO est une entreprise où nous pouvons communiquer avec les gens, même les plus hauts placés, d'une manière plus décontractée. Nous pouvons donc dire ce que nous voulons, nous pouvons proposer ce que nous voulons. Tout le monde semble très accessible. Je trouve que en tant que manager, c'est peut-être parfois plus compliqué pour rassembler toutes ces équipes parce que s'il y a un manque de place ou quoi, les gens sont éclatés un peu partout et ça peut être un peu plus compliqué. Qu'est-ce que j'y gagne? J'ai toujours connu que ça aussi, je crois. C'est un peu dur à dire, que ce soit chez EY ou BDO, j'ai toujours connu des abonnés. J'ai connu à très court terme une boîte où on était 7. On avait tous nos bureaux, mais finalement, on faisait tous dans la même pièce. C'était pas la même. Mais voilà, en tout cas, c'est ce que je peux te dire aujourd'hui. Le travail hybride encourage aussi les échanges entre les différentes localisations et employés des différents bureaux.

Ok, top. Merci beaucoup. Alors, après, on va passer à la question 3. Maintenant, c'est plus en fait par rapport à la collaboration, donc la collaboration au sein de ton équipe, donc de ton équipe Risk avec laquelle tu travailles le plus régulièrement. Et qu'est-ce qui, pour toi, est censé être une collaboration efficace?

Alors, ce qui est censé être pour moi une collaboration efficace, c'est un minimum de présence garantie, je pense, au sein de l'équipe. Le télétravail c'est bien, mais il faut tout de même au moins 1 jour par semaine au bureau. Pour l'équipe, mais aussi pour soi. On a décidé qu'il y a un jour où il y a toute l'équipe qui vient se voir, je regarde en fonction des réunions, des meetings, s'il y a vraiment besoin d'être sur place. Et ça, c'est d'autant plus vrai pour des profils quand ils sont plus jeunes. C'est-à-dire que je pense que, je ne vais pas dire en vieillissant, mais au fur et à mesure de ma carrière, les gens gagnent en indépendance et peuvent travailler de manière plus autonome et ont leurs contraintes de vie qui sont plus importantes aussi avec des enfants à gérer, des trucs, si elle est là. Néanmoins, pour les jeunes qui sortent de l'UNIF, qui ont besoin de se socialiser de manière plus importante, moins extrême, c'est très important d'être présent et donc de se retrouver au bureau et d'y être, c'est 3 voire 4 leurs semaines. Pour moi, ça fait partie de la cohésion d'équipe et ça marche très bien. D'un côté, il faut être compréhensif des besoins de chacun. Typiquement Caroline que tu connais, je pense, qui habite à Liège, elle, on lui demande pas de venir au bureau tous les jours parce qu'elle doit taper une heure et demie de route. Tu vois, et ça sert à rien de la fatiguer comme ça et pour qu'à la fin, elle me dise j'en peux plus. Donc, tout le point ici est d'oser, et je pense qu'il y a du cas par cas, et il faut accepter les spécificités de chacun ou pas, mais en tout cas, il faut en discuter. Et les points d'attention, typiquement, on a des gens qui demandent à faire beaucoup de home working et quand on leur accorde tout ce home working, ils ont tendance à se retrouver déconnectés de l'équipe et qui finalement vont quitter parce qu'ils disent qu'ils sont déconnectés, mais ils ont un peu été le propre moteur de leur départ. Peut-être qu'ils ne resteraient

pas restés plus longtemps, c'est juste un réconstrait dans le bureau. Mais d'un autre côté, le fait d'être complètement déconnecté, en tout cas dans un métier de consultant, ce n'est pas un métier qui est basé sur l'interaction, sur du social, sur l'échange avec du client, sur l'échange entre les collègues. Ce n'est pas un métier où tu peux te permettre de bosser de chez toi. On a de la flexibilité, on peut bosser partout, ça c'est clair. Mais il y a besoin de cette structure, de cette communication présente.

Ok, très bien. Et puis maintenant, c'est plutôt par rapport à l'avant et l'après COVID. Donc comment est-ce que cette cohésion d'équipe et de collaboration a évolué, par rapport à avant?

La collaboration n'a pas changé. Je ne remarque pas vraiment de différence sur la collaboration. Il est vrai que la façon et les moyens ont un peu été impacté, mais je trouve que infine, on collabore toujours autant et aussi bien. Mais ça c'est peut être grâce aux mesures qui ont été mises en place au sein du département RAS. Donc, elle est restée la même dans le sens où j'ai une aussi bonne cohésion que ce que j'avais avant. Les gens collaborent aussi bien et ont une bonne cohésion. Néanmoins, c'est vrai que ça a apporté le homeworking qui était extrêmement rare avant, qui n'était vraiment pas courant et qui maintenant, il en est devenu plus. Je ne veux pas dire que la pandémie a eu un impact sur mon équipe aujourd'hui. Pour moi, elle n'en a pas eu. On a tous ressorti très bien. Maintenant, peut-être sur la façon de travailler, avant, on allait plus chez les clients pour des journées entières. Aujourd'hui, les clients sont plus chez eux. On prend des calls du bureau avec le client qui est chez lui ou qui est au bureau. Mais généralement, s'il est au bureau, on va le voir à son bureau. Je vois. Et s'il est chez lui, ce serait plutôt par Teams? On se rend moins sur place pour des longues journées pour exécuter des missions de plus chez eux. On travaille plus maintenant de notre bureau, mais on va faire tous nos meetings sur place.

Maintenant, qu'est-ce que vous avez fait au sein de l'équipe RISC pour maintenir la collaboration pendant la période de COVID?

Des calls à peu près toutes les semaines. Ok. Oui, peut-être tous les trois jours. Ça devient loin déjà maintenant. Je pense qu'on avait moins de call mardi, jeudi. Un pour le planning et un pour juste savoir comment les gens allaient, ce qu'on a pu retourner au bureau, on était présent. Par contre, on a laissé les gens revenir à leur rythme. Ça, on les a pas contraints, mais typiquement, Pierre et moi, on était tout le temps au bureau. C'est ce qui me dérange. Une fois qu'on a pu se déplacer, on revenait et on était qu'à deux ou à trois. On avait dit à l'équipe, vous êtes libre de venir si vous voulez, sachant la circonstance, vous pouvez venir, on vous force pas. OK. Et une fois la vague de COVID passée, là, on a quand même réinstauré, maintenant, vous pouvez revenir au bureau. Et puis, ce qui est bien chez BDO, c'est qu'il y a souvent des teambuildings et des trainings qui sont organisés, aussi bien intra qu'inter équipe. C'est donc très intéressant pour apprendre à se connaître et s'épauler sur des projets. On se fait des repas. Par exemple, le temps de midi on le passe ensemble, on parle d'autres choses que du boulot. On fait des sorties à l'extérieur

Pensez-vous que la collaboration et les relations au travail sont impactées par la distance physique et l'ABO ?

L'efficacité, oui. L'efficacité de la réalisation des missions, que ce soit nous vis-à-vis du client ou nous entre nous, de type qu'un consultant réalise son boulot. En fait, il y a deux choses. C'est beaucoup plus compliqué de former des gens en existentiel. Ça, c'est clair. C'est la vérité. Et donc, à chaque fois que quelqu'un faisait quelque chose et que tu devais revoir et corriger, c'est un call. Ça prend plus de temps, c'est plus compliqué. Et au niveau de la réalisation du travail, on va dire le consultant et le client, la compréhension est plus dure. Quand on est en présentiel, on peut redire les choses, on ré-exprime autrement, on monte des schémas, on a un tableau, on est plus vite, on comprend plus vite et on capte mieux l'attention des gens. Que s'ils sont en call comme en Teams, et là tu peux les perdre, ils font autre chose, ils écoutent du Nord Rien à un moment donné. Pour moi, le travail à distance, en un point, c'est

bon. Ça dépend des tâches qu'il faut faire. Il y a des trucs qui sont très bien comme ça et d'autres moins. Mais de manière continue, non, ce n'est pas possible. La performance s'en ressent. Les gens sont moins performants et la compréhension des uns des autres est moins bonne.

Et puis maintenant, plutôt par rapport à la technologie, donc les outils technologiques qui ont été mis en place pour soutenir la collaboration. Donc quel est l'usage de l'équipe RAS par rapport à ça?

C'est Teams. Les plateformes de partage de documents, Teams, fondamentalement on a nos téléphones aussi. La technologie nous soutient, oui, mais elle existait déjà avant. Les vidéos, les conference calls, en tant que consultant, c'est un truc qu'on était déjà habitué à être à distance parce qu'on se déplaçait trois fois sur une journée s'il y a là. Ce qui est pratique, c'est de pouvoir prendre ton team sur ton téléphone et de pouvoir se faire un call par téléphone en voiture. Ça par exemple, quand tu n'as pas regardé un écran, c'est intéressant. Oui, la technologie, elle est là, elle est disponible. L'usage a augmenté parce qu'il y a plus de calls, il y a moins de physique, il y a plus de virtuels. Donc clairement, ça a augmenté. Mais ce qui n'est pas anormal, c'est le reflet de ce que je t'ai dit, depuis qu'il y a eu cette liberté de laisser aux gens faire du working et des clients se fendent au working, ils ne vont pas venir, un team pour eux c'est bon. Je comprends.

Non, c'est clair. Top. Maintenant, la dernière petite question. Qu'est-ce que tu voudrais, selon toi, mettre en place pour que la collaboration soit optimale?

Je ne sais pas. Comme ça, en fait, en tout cas, de mon côté, la collaboration est très bonne. Non, la collaboration, typiquement, c'est mettre des services à disposition aux employés qui permettraient de gagner du temps. Typiquement, avoir une crèche de boulot par exemple. Ce genre de choses, ça va faciliter la collaboration, va faire que les gens peuvent rester plus longtemps. C'est des choses qui font gagner du temps aux gens pour se concentrer sur leur boulot. Mais la collaboration au sein même du département, elle est bonne. Oui, on peut toujours avoir plus d'outils, on peut toujours avoir plus d'outils. On va dans les trucs spécifiques. Un outil de gestion du planning précis, chez BDO, on n'a pas en travers sur Excel. C'est clair, c'est mieux d'avoir un outil à disposition. Mais tout ça existe. C'est une question, c'est BDO qui ne l'a pas fait. Je ne sais pas si ta question est plus d'ordre BDO ou d'ordre business en général.

Merci beaucoup. Merci pour ton temps.

Avec plaisir. Bonne journée.

Fabrice

Pouvez-vous vous présenter (situation familiale, étude, domaine dans lequel vous travaillez, diversité des jobs déjà occupés, la structure organisationnelle de l'entreprise actuelle dans laquelle vous travaillez, comment vous travaillez habituellement ? etc).

J'ai une petite amie avec qui je vis et j'ai 25 ans. J'ai fait mon baccalauréat en gestion d'entreprise à l'université de Trèves. Ensuite, j'ai fait un master à l'université de Trèves, avec une spécialisation en comptabilité et en fiscalité. Pendant mes études, j'ai travaillé pendant mes études, j'ai travaillé le plus longtemps chez R + V life insurance au Luxembourg, dont le produit principal est l'assurance-vie en unités de compte, pendant 3 ans et 6 mois. Ensuite, j'ai travaillé pour un conseiller fiscal pendant 8 mois, où j'étais responsable de l'établissement des comptes financiers. Je travaille actuellement chez BDO en tant qu'assistante d'audit depuis janvier 2017. J'y suis membre d'une équipe équipe qui vérifie pour certains clients si leurs états financiers annuels répondent aux exigences légales et réglementaires.

Comment se pratique l'ABO (Activity Based Office) au sein de BDO ?

Quel en est votre usage personnel et quelle est votre opinion générale par rapport à cette méthode d'organisation du travail ? (Avantages/inconvénients principaux/facteurs clés de succès/points d'attention selon vous)

Donc ce sont les différentes possibilités que BDO met en place en fonction de l'activité que l'employé va t'y faire. Ok. Au niveau du bureau, j'ai eu la chance de connaître les deux états, les deux périodes. La période où on avait des bureaux dédiés sur un site et la période où on est passé à aller au clean office et on n'a plus de bureaux dédiés. Mais on se regroupe par zone, on va dire. Donc il y a la zone taxe, la zone compta et tout, donc voilà. Moi, j'ai l'habitude de me mettre dans le coin taxe, parce qu'au final, on échange aussi avec les collègues, ça nous permet d'aller se poser des questions, d'avoir des certaines réflexions sur l'une ou l'autre problématique. Quelle est mon opinion en général? Au début, c'est vrai que quand on a switché des bureaux aux individuels, au système sans bureau, c'était un peu stressant parce qu'on avait l'habitude d'avoir beaucoup de dossiers papiers. Et bon, voilà, on était un peu sceptiques. Parce que vraiment, en se changeant de système, ils étaient aussi occupés à faire le scan des dossiers papiers. On devenait paperless aussi. Après, au niveau professionnel, je ne pense pas que le télétravail soit un frein, je pense que le travail se fait même mieux parce qu'on est beaucoup moins dérangés. Désormais, nous pouvons organiser des réunions avec toutes les organisations, partout dans le monde, sans aucun problème, car nous voyons tout dans leur agenda. Si vous avez une bonne introduction et un bon retour d'information, vous pouvez l'organiser directement et tout le monde gère sa boîte Outlook et son agenda. Donc, mon opinion par rapport à ça, c'est qu'elle est vraiment positive. Parce que c'est vrai que moi, au début, j'étais sceptique, je me disais, ouais, on doit chaque fois ranger le bureau et tout, laisser propre et tout. Mais d'un autre côté, heureusement qu'il y avait eu cette transition, parce que sans cette transition-là, on n'aurait pas pu tenir pendant la période COVID, au fait. Parce que déjà, comme on était paperless et que tous les documents étaient déjà scannés, donc on avait tous les éléments pour pouvoir travailler de chez nous. Alors que si on n'avait pas fait cette transition, qu'on avait encore les bureaux papiers, on allait être obligé de venir chaque fois au bureau pour peut-être voir le courrier, pour peut-être consulter les dossiers. Alors que là, on n'a pas eu besoin pendant des mois d'avenir au bureau pour pouvoir consulter le dossier. Bon, après, parfois les scans c'est un peu limite pour retrouver un document, c'est parfois un peu compliqué, d'expérimenter M-File. Donc voilà, mon opinion est vraiment positive. Après, Je me sens beaucoup plus productif quand je travaille de chez moi, je perds moins de temps dans les trajets et je peux agencer ma journée comme je le souhaite.

Quels sont selon vous les éléments essentiels à une collaboration efficace? Et les points d'attention ?

Un élément essentiel à une collaboration, c'est la communication parce que pour pouvoir collaborer il faut vraiment être à l'écoute, écouter ses besoins pour essayer d'apporter une solution. La communication c'est vraiment LE point clé à mes yeux. Sans une bonne communication, on ne peut pas collaborer à long terme. une bonne collaboration ça vaut une bonne communication Il faut essayer d'être à l'écoute pour déjà les aider au niveau de leur formation et être à l'écoute pour déjà sentir ce qui les intéresse et ce qui les intéresse moins, pour bien les orienter aussi parce que bon, au final, chez BDO, là je parle plus par rapport à BDO, on reste généraliste, mais si on n'est pas suffisamment à l'écoute des collaborateurs, on voit pas, on sent moins un besoin de formation et on sent moins qu'il faut peut-être orienter le collaborateur vers telle business line un peu plus spécialisée ou garder le collaborateur en tant que généraliste. Donc du coup, ça crée parfois des frustrations. On sent qu'il n'y a pas vraiment de motivation, qu'il y a un manque de motivation qui s'installe, donc du coup, la collaboration n'est plus efficace. Donc l'élément essentiel, pour moi, c'est vraiment la communication. Il suffit d'être toujours à l'écoute, d'essayer de discuter, de communiquer avec le client et avec les collaborateurs. Oui, je crois que ça... Pour moi, c'est l'élément essentiel.

Comment caractériseriez-vous la cohésion d'équipe et la collaboration chez BDO avant le COVID ? Comment évaluez-vous les impacts de la pandémie sur la collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?

Je dirais que la cohésion de l'équipe est limitée par le fait de travailler entièrement à domicile. Souvent, on ne connaît pas les gens personnellement et on ne développe donc pas de liens personnels avec les collègues.. De mon point de vue, le travail devient de plus en plus anonyme.

Selon moi, le fait de travailler partiellement à domicile n'a pas d'impact majeur sur la collaboration. On a trouvé, je pense un bon mode de fonctionnement (présence une fois par semaine). D'ailleurs, je pense que BDO l'a reconnu puisque BDO ne va pas réimplanter, je dirais, un mode de travail à 100% en

présentiel. La collaboration en avant et après COVID est la même je trouve, mais durant le COVID c'est vrai que la collaboration était indéniable impactée.

Qu'avez-vous fait pour maintenir une collaboration au sein de votre/vos équipe(s) ?

Utiliser d'autres moyens de communication, comme les chats ou les réunions en ligne, ou rendez-vous au bureau parfois. Nous avons aussi organisé un tournoi de football, un tournoi de football, un team building, une fête et des workshops avec drink ou nous avons pu prendre un verre.

Pensez-vous que la collaboration et les relations au travail sont impactées par la distance physique et l'ABO ?

Moi je dirais au sein des départements même, je dirais que non. Allez, moi dans mon département, je dirais que non. Mais par contre, il y a beaucoup changé à cause du COVID. C'est très clairement, moi je suis au bureau de Baptiste, aujourd'hui je connais personne, je connais la moitié. T'as plein de gens qui sont arrivés pendant le COVID, t'as l'impression que c'était... tu vois des fois tu sais pas, tu sais pas si c'est des stagiaires, tu sais pas si c'est des employés d'autres bureaux, tu sais pas si c'est des employés de ton bureau... Ouais, très clairement pour la collaboration, les relations au travail avec les autres départements, très clairement, ça a eu un gros, gros, gros impact. Oui. Très bien.

Comment la technologie soutient-elle la collaboration au sein de votre équipe ? Votre avis sur leur usage et efficacité ? webinar, planning partagé, teams, partage de doc

Elle est obligatoire et surtout très utile puisque effectivement sans tous ces outils de communication et d'échange. On ne pourrait pas travailler de la même manière. En fait, le fait d'être passé... Avant le COVID, on ne travaillait pas avec Teams. On travaillait avec... Hum. Je ne sais plus comment c'était appelé. Cisco, Jabber, enfin, je ne sais plus. OK, une autre plateforme. Ouais. Et alors ici, on est passé sur Teams, qui est beaucoup plus ludique, qui est beaucoup plus agréable. Enfin, c'est beaucoup plus user-friendly qu'avant, tout ce qui est partage d'écran, partage de fichiers, les SharePoints, c'est inévitable. Pour moi, oui, sans cette technologie, là très clairement, ça serait inefficace.

Que faudrait-il mettre en place selon vous pour que la collaboration soit optimale ?

Non, je pense que tout est déjà bien présent. Je n'ai pas d'idées la comme ça, désolée

Avez-vous des questions ou quelque chose à ajouter ?

Non, merci !

Myriam

Please introduce yourself (family situation, education, field of work, variety of jobs already held, organizational structure of your current company, how you usually work, etc.).

I've been an associate 2 at BDO since 2018. So commercial companies. I'm French. I come from Toulouse and I studied in Toulouse in a management school and I did a master's degree in accounting and control. So BDO is my first job.

How is the ABO (Activity Based Office) practiced at BDO? What is your personal use of it, and what is your general opinion of this work organization method? (Main advantages/disadvantages/key success factors/points of attention in your opinion).

We have our famous open spaces, our bubbles, our meeting rooms and so on. So, if you have a call or need to discuss a specific point, a file, etc. with someone, you isolate them. Personally, I'd say it's true that having a shared workspace, as we're a pubspace, makes it easier to talk to other colleagues, etc.,

because if we each had our own little office, we'd be able to talk to each other. If we each had our own little office, we'd talk less, that's for sure. The only thing is, of course, that it depends on each person's level. But for me, on days when I have a lot of calls, a lot of meetings on Teams, it's a bit restrictive. I don't know how to do it. Every time I have to take out my PC, my mess, find a bubble, or, well, even when you get an unexpected call. So it's a bit, well, it's a bit annoying to have to move all your work equipment to isolate yourself from the others. But as with everything, there are advantages and disadvantages. But on the one hand, you'd have far fewer exchanges and human contact with others. So there you have it, pros and cons. Okay.

In terms of open space, I'd say it's a question of being respectful of others in terms of noise and so on. It's true that, for example, what tends to get on my nerves a bit is people who take calls at their desks without moving, because in the end, while you're on the phone, you're maybe even distracted. I find that really... I'm a child. So I think you have to respect other people's work. I'd say the least you can do is clear away the mess you've got lying around, so that when you arrive in the morning, well, I don't know what it is, your desk isn't clean, it's really... Yes, yes, no. It's not very pleasant, you see.

In your opinion, what are the essential elements for effective collaboration? And the points to watch out for?

The most crucial point is communication. It's the fact of knowing at a given moment what we have to do. In the end, is everyone aware of what they have to do, what is expected of them, of them, of them, in terms of a task? Are we really consistent with the tasks we're asking for, and with the person's abilities in some way? I think this is obviously a major point of attention: knowing how to balance what we ask of people against what they can do. In any case, it's not always easy to see, without falling into an extreme passivity where you mother people too much, hold them by the hand too much and prevent them from evolving and getting out of their comfort zone, due to a lack of confidence. Because it's every time someone tells you "ok, you're going to do something new or something you've never done before, that you're going to learn something and evolve". Yes, that's what I mean. So, the main point, for me, is really this, it's communication. Obviously, making sure that everyone has a more or less equivalent, normal amount of work, and that everyone is well aware of how the team works. So, what do we expect of people when I actually ask them to do a job? It has to be clear to the person, obviously, to know, okay, I'll get back to them. The person expects an e-mail, the person expects a memo, the person expects me to call them back, quite simply. Obviously, it has to be clear. So, really, the point, the main point, is communication. If it's about coming into the office, being behind the computer or being locked up in a Bubble making calls, I don't think that's what it's about. Telecommuting is bound to be a hurdle. It can be in the sense that it's sometimes more difficult to brainstorm and generate ideas when you don't know how to work with post-it notes or things like that, compared to when you're in a face-to-face environment. I think you have to start planning your work differently, so when I know I'm working from home, I'm going to plan my tasks differently. And when I'm in the office, I'm going to plan something else, in the sense that when I'm in the office, I need to free up time to have these interactions and also informal ones

How would you characterize team cohesion and collaboration at BDO before COVID? How would you assess the impact of the pandemic on collaboration within your team(s)?

Uh, I thought she was cool. She is cool. We work well together, we also give this experience or knowledge, we offer it to each other, in a very natural way, or even when someone feels more at ease in a certain field, that's the person who's going share his knowledge. That's the great thing about our job, it's a team effort, and the teams are young, so you generally have a good time at lunch, at coffee breaks, and even in the evenings, you might go for a drink with the team. And it could also happen to organize an event at the start of a mission to get to know each other. I think that's the best thing about this job. To be able to take advantage of these young teams and exchange ideas and so on. But since telecommuting, it's really teamwork that's had the biggest impact. Even if we try to have meetings, little meetings on googlemeet etc., I don't think it has anything to do with that. Professionally, it's clear that I think

teleworking is a limiting factor when it comes to working with different departments. It's easier in a face-to-face environment. What was really lacking were exchanges or 'unexpected' collaboration, where we bump into each other in the hallway, talk about something quickly and then say: 'Ah, but it would be nice if we sat down for 5 or 10 minutes, or 1 hour to talk about it'. And so these are things that now have to be provoked. Or, if you had a question and bumped into someone in the corridor, all you had to do was ask. Now you have to provoke it, and it's becoming more formal. And that's more complicated. It's still a bit of collaboration too, an exchange of information or clarifications that now are made more difficult because everything, or almost everything, has to be planned, forced, provoked.

What have you done to maintain collaboration within your team(s)?

Were there any fun little things, or just things, teams...? For me, nothing. No? We didn't set anything up. Team planning or meeting planning? That sort of thing? Look, yeah, we might have had teams from time to time, yeah, to do the planning or whatever, but it might have been once a week, like me with Manu, my boss, but otherwise we hadn't set anything up in a way... I mean, no procedures or anything, you know, really, I think we all kind of suffered from it, we didn't really react to put things in place. We didn't really do much to keep things together, I mean. No. Well, not in my team anyway.

Do you think collaboration and relationships at work are impacted by physical distance and ABO?

Yes, I've noticed a change. I can't say whether there's been a real impact on the work itself, because at my level I can't see it. But on team cohesion, yes, because now our exchanges are really limited to the minimum we need for the mission to run smoothly. Whereas before, we exchanged a lot more. We had a social link, not just for the specific mission at a given time. I ask that we be present at least one day a week, so we chose Tuesday. But insofar as it's been demonstrated that we can do good work, and in any case just as good work, in hybrid mode as in normal office mode, I'm not asking for more than that.

How does technology support collaboration within your team? What do you think of their use and effectiveness? webinar, shared planning, teams, document sharing, etc.

Technology is our foundation. For us, it's the fuel that drives not only what we produce, let's say, for our customers, but it's everything that enables you, in particular, once you've put your data into the tool, into your technology, you can then get your statistics out of it, everything that is in fact your KPIs. You can look at the utilization of your teams, etc. Besides, I think that the fact that BDO organizes quite a lot of teambuilding days or events, really enhances the collaboration among collaborators.

What do you think needs to be put in place for optimal collaboration?

Maybe more bubbles.

Do you have any questions or anything to add?

No.

Koen

Gelieve uzelf voor te stellen (gezinssituatie, opleiding, werkdomein, verschillende functies die u al vervuld hebt, organisatiestructuur van uw huidig bedrijf, hoe u gewoonlijk werkt, enz.)

Mijn gezinssituatie is dat getrouwd met een eigen kind. Ik ben begonnen met een Master in Management aan de Faculteit van Namen. Ik weet niet of je dat wist, maar het is ook niet zo belangrijk. Daarna, toen ik bij BDO kwam werken, heb ik een master in IT gevolgd. Dus het vakgebied waarin je werkt, vind ik prima. Ik heb al verschillende banen gehad, maar dit is mijn eerste. Het is in ieder geval mijn eerste werkgever. Functiediversiteit, ook al zijn we intern een heel eind gekomen sinds 1 oktober 2008, functiediversiteit qua vakgebied op zich is er niet, de IT is hetzelfde gebleven op functieniveau, de functies, etc., de taken zijn natuurlijk wel een beetje veranderd, als je binnenkomt, wat grappig is, want kom op, je noemt het nu iets anders, en dat is niet erg. Als je nu bij ons komt werken, ben je een consultant. Ja. In mijn tijd, in mijn oorlog, in mijn tijd, was je een assistent.

Hoe wordt ABO (Activity Based Office) toegepast bij BDO? Wat is uw persoonlijk gebruik ervan en wat is uw algemene mening over deze werkorganisatiemethode? (Belangrijkste voordelen/nadelen/succesfactoren/aandachtspunten volgens u).

Ik heb eigenlijk een vrij duidelijke mening. Het is positief in de zin dat je je dag kunt indelen zoals je wilt. Als je overdag dingen te doen hebt, is dat het. Als je een afspraak hebt, is dat veel gemakkelijker te organiseren als je thuis bent, weet je. Dat is een goed punt. Daarna zijn de nadelen die ik zie meer de grens tussen werk en privé, die behoorlijk vaag is. Laten we zeggen dat als je op kantoor werkt, je na afloop je computer uitzet en naar huis gaat. Maar als je vanuit huis werkt, zet je je computer nooit echt uit of hang je maar wat rond, waardoor je te lang achter de computer zit en uiteindelijk minder tijd overhoudt voor je privéleven. Wat betreft het werken vanop afstand, dat heeft ook wat nadelen. Er zijn andere mensen die ik niet zo goed kende, of helemaal niet, en die heb ik voor bijna 100% op afstand moeten leren kennen, en dat blijft een moeilijkheid. We hebben echt de behoefte aan dit informele contact gevoeld. Ik denk dat informeel contact echt een grote invloed heeft op samenwerking in het werkveld.

Wat zijn volgens jou de essentiële elementen voor effectieve samenwerking? En de punten waarop je moet letten?

Het eerste punt is communicatie. Het is het feit dat we op een bepaald moment weten wat we moeten doen. Is iedereen zich uiteindelijk bewust van wat hij of zij moet doen, wat er van hem of haar verwacht wordt in termen van een taak? Zijn we echt consistent met de taken die we van hen vragen en de capaciteiten van de persoon? Een persoon die net binnenkomt, verdrinkt volledig in een industriële hoeveelheid dossiers of dossiers die kwantitatief misschien niet buitensporig zijn, maar die misschien wel veel te complex zijn, en ik denk dat dat duidelijk een belangrijk aandachtspunt is, weten hoe we een evenwicht moeten vinden tussen wat we mensen kunnen vragen te doen en wat ze kunnen doen. In elk geval is het niet altijd gemakkelijk om te zien, zonder te vervallen in een extreme passiviteit waarbij je mensen te veel bemoedert, ze te veel bij de hand houdt en ze op dat moment, ook door een gebrek aan vertrouwen, verhindert om te evolueren en uit hun comfortzone te stappen. Want elke keer als iemand tegen je zegt: "Oké, je gaat iets nieuws doen of iets wat je nog nooit eerder hebt gedaan, je gaat iets leren en je gaat je ontwikkelen. Ja, dat is wat ik bedoel. Dus voor mij is het belangrijkste punt eigenlijk dit: communicatie. Uiteraard ervoor zorgen dat iedereen een min of meer gelijkwaardige, normale hoeveelheid werk heeft en dat iedereen zich volledig bewust is van hoe het team werkt. Wat verwachten we van mensen als ik ze vraag een taak uit te voeren? Het moet natuurlijk duidelijk zijn voor de persoon, dat hij weet: OK, ik neem contact met hem op. De persoon verwacht een e-mail, de persoon verwacht een memo, de persoon verwacht dat ik hem terugbel, heel eenvoudig. Het moet duidelijk zijn. Dus echt, het punt, het belangrijkste punt, is communicatie. Wat betreft de samenwerking tussen teams zijn er geen grote problemen om mensen te laten samenwerken rond projecten, operationele zaken of andere zaken.

Hoe zou u de teamcohesie en samenwerking bij BDO vóór COVID typeren? Hoe zou u de impact van de pandemie op de samenwerking binnen uw team(s) beoordelen?

Ik vond haar wel goed. Dat is het voordeel van ons werk, je werkt in een team en de teams zijn jong, dus je hebt het over het algemeen gezellig tijdens de lunchpauze, de koffiepauze en zelfs 's avonds ga je wel eens wat drinken met het team. En soms organiseren we een evenement aan het begin van een missie om elkaar te leren kennen. Ik denk dat dat het leukste is aan deze baan. Om te kunnen profiteren van deze jonge teams en ideeën uit te wisselen enzovoort. Dus sinds het telewerken heeft het teamwerk denk ik de grootste impact gehad. Zelfs als we proberen te vergaderen, kleine googlemeet meetings enzovoort, denk ik niet dat het daar iets mee te maken heeft. Uiteraard was het wat aanpassen tijdens de pandemie, maar ik geloof dat het samenwerken nu weer zoals van tevoren is en dat iedereen weer samenwerkt zoals voor de pandemie. Waar ik een verandering zou zien, is in de ontmoetingen met klanten. We delen niet dezelfde manier, we bespreken niet dezelfde dingen wanneer we Teams of videoconferenties gebruiken dan wanneer we face-to-face zijn. Er is altijd de angst om bekeken en bespied te worden. Dus durven niet te veel te praten, informatie te delen die te informeel is, te vertrouwelijk.

Wat heb je gedaan om de samenwerking binnen je team(s) te behouden?

We hadden regelmatig telefoongesprekken en planningsvergaderingen. De managers proberen één dag per week met het team op locatie te zijn en daarna hangt het af van de behoeften van het bedrijf en de behoefte om andere mensen te zien voor andere vergaderingen met andere afdelingen. We hebben zeer regelmatig contact, of het nu op een één-op-één basis is of we ontmoeten elkaar elke dinsdag in La Hulpe.

Denkt u dat samenwerking en relaties op het werk worden beïnvloed door fysieke afstand en ABO?

Ja, ik heb een verandering opgemerkt. Er zijn momenten waarop we brainstormsessies of workshops doen en het feit dat we ter plekke zijn om te discussiëren, op zijn minst over het bord te gaan, schetsen te maken, tekeningen, kan echt helpen. En dat wordt gemist bij hybride werk. Daarna kan ik niet zeggen of er een echt effect is op het werk zelf, want op mijn niveau zie ik dat niet. Maar in termen van teamcohesie wel, want onze uitwisselingen zijn nu echt beperkt tot het minimum dat we nodig hebben om de klus goed te klaren. Vroeger hadden we veel meer interactie. We hadden een sociale band en niet alleen voor de missie specifiek op een bepaald moment. Er zijn de verschillende evenementen die door het bedrijf worden georganiseerd, en ik heb het hier over formele en informele evenementen. Met formele evenementen bedoel ik alle kick-off meetings en managementmeetings, dat is wat we bijvoorbeeld bij onze afdeling regelmatig doen. Ik weet dat de andere afdelingen dat ook doen. Maar er zijn ook evenementen, vooral na COVID waar we face-to-face evenement hadden. We hadden zelfs kleine borrels of evenementen voor het personeel, om terug die bond en samenwerking op te drijven.

Hoe ondersteunt technologie de samenwerking binnen uw team? Wat vindt u van het gebruik en de effectiviteit ervan? Webinar, gedeelde planning, teams, delen van documenten, etc.

Technologie is onze basis. Voor ons is het de brandstof die niet alleen voortstuwt wat we, laten we zeggen, voor onze klanten produceren, maar het is alles waarmee je, in het bijzonder, zodra je je gegevens in de tool, in je technologie hebt gestopt, je statistieken en al je KPI's kunt produceren. Je kunt kijken hoe je teams worden gebruikt, enz. We gebruiken ook verschillende tools om de informatie te kunnen delen, zoals teams, sharepoint, outlook, intranet, enz.

Wat moet er volgens jou worden ingevoerd voor een optimale samenwerking?

Alles is op dit moment wel goed vind ik, ik kan niet meteen iets bedenken.

Heb je nog vragen of iets toe te voegen?

Nee, bedankt!

Francois

Please introduce yourself (family situation, education, field of work, variety of jobs already held, organizational structure of your current company, how you usually work, etc.).

I have a girlfriend with whom I live and I am 37 years old. I did my bachelor's degree in business administration at the University of Trier. Then I did a master's degree at the University of Trier, specializing in IT. During my studies, I worked for the longest time at R + V life insurance in Luxembourg, whose main product is unit-linked life insurance, for 3 years and 6 months. Then I worked for a tax consultant for 8 months, where I was responsible for IT services. I'm currently working BDO as an IT advisor since January 2021. I'm a member of a team that verifies for certain clients whether their annual IT statements meet legal and regulatory requirements.

How is the ABO (Activity Based Office) practiced at BDO? What is your personal use of it, and what is your general opinion of this work organization method? (Main advantages/disadvantages/key success factors/points of attention in your opinion).

So these are the different possibilities that BDO puts in place depending on the activity that the employee is going to do to you. Okay. As far as the office is concerned, I've been lucky enough to experience both states, both periods. The period when we had dedicated offices on one site and the period when we moved to a clean office and no longer have dedicated offices. But we're grouped by zone, so to speak. So there's the tax area, the accounting area and so on. I'm used to working in the tax area, because at the end of the day, we also exchange ideas with our colleagues, which allows us to ask each other questions, to have some thoughts on one issue or another. What's my general opinion? At first, it's true that when we switched from individual offices to the deskless system, it was a bit stressful because we were used to having a lot of paper files. So we were a bit skeptical. Because really, when we changed systems, they were also busy scanning paper files. We were becoming paperless too. And in terms of information exchange, telecommuting has pushed us, despite everything, to systematize this data collection and to find all the processes needed to share information electronically. So, my opinion on this is really positive. Because it's true that, at first, I was skeptical, saying to myself, yeah, we have to tidy up the office every time, leave it clean and everything. But on the other hand, it's a good thing we had this transition, because without it, we wouldn't have made it through the COVID period, by the way. Because we were paperless and all our documents were already scanned, so we had everything we needed to work from home. Whereas if we hadn't made this transition, if we still had paper offices, we'd have had to come into the office every time, maybe to check the mail, maybe to consult the files. But now, for months on end, we don't have to come to the office to consult the file. OK, after that, sometimes the scans are a bit limited for finding a document, it's sometimes a bit complicated to experiment with M-File. So there you have it, my opinion is really positive.

In your opinion, what are the essential elements for effective collaboration? And the points to watch out for?

An essential element of collaboration is communication, because to be able to collaborate, you really have to listen to them, to their needs, to try and find a solution. You have to try to listen to them to help them with their training, and to listen to them to find out what interests them and what doesn't, and to guide them in the right direction, because in the end, at BDO - and I'm speaking more in relation to BDO here - we remain generalists, but if we don't listen closely enough to our employees, we don't see, we don't feel the need for training, and we don't feel the need to direct the employee towards a more specialized business line, or to keep the employee as a generalist. This can sometimes lead to frustration. You get the feeling that there's no real motivation, that there's a lack of motivation, and so the collaboration is no longer effective. So for me, the essential element is really communication. All you have to do is always listen, try to discuss, communicate with the customer and with your colleagues. Yes, I think that... For me, that's the essential element. And, for me, team cohesion is created by the

synchronisation of tasks between people, mutual support, but also by moments of friendship and laughter while working. A team is cohesive when the atmosphere is good. So the collaboration in general, is really great because, I find that overall, people are very accessible. So there's no difficulty in going to see any manager or top manager. But it's harder to have a group atmosphere when you just have googlem meetings. Telecommuting is a barrier to social contact and collaboration. When you're at home, all you have to do is work. When you're at work, well, you can take a break, go for a coffee, chat with people. You get to know their problems, even in the private sphere. Telecommuting puts the brakes on social relations and interactions. When you're telecommuting, you don't have a fun time, you just log in when you have to. But, I think the natural discussions disappear due to the fact that many employees work from home. And also with client, it's a team effort, so when, for example, we decide to give a project to a supplier, we need the agreement of the Program Manager, we need the agreement of the manager, we need the agreement of a guy from the plant as well, and so on, so it's a fairly collaborative process. So there were a lot of exchanges, and let's say before the pandemic, it was easy because we were almost all based in La Hulpe. So you know, you'd just go down stairs, you'd go and talk to a colleague, go back up, talk to another one, and it was done quite quickly and quite well I thought. It's true that with the pandemic, it's not the same thing. Because all of a sudden and if the guy didn't answer, he was in a meeting, I don't know, the answers came less quickly and less easily.

How would you characterize team cohesion and collaboration at BDO before COVID? How would you assess the impact of the pandemic on collaboration within your team(s)?

I would say that team cohesion is limited by the fact that we work entirely from home. Where I would see a change is in customer meetings. We don't share the same way, we don't discuss the same things when we're using Teams or videoconferencing than when we're face-to-face. Often you don't know people personally, so you don't develop personal bonds with colleagues. From my point of view, work is becoming increasingly anonymous. We can see that people aren't coming back, there's no rush to get back to the office. So yes, it needs to be supported, encouraged and organized at managerial level. We still have Weekly Meetings with our Manager where we all have to explain a little bit what we're doing, how we're getting on with our tasks, and so on. So we get together 1 or 2 times a week.

What have you done to maintain collaboration within your team(s)?

Use other means of communication, such as chat or online meetings, or visit the office sometimes.

Do you think collaboration and relationships at work are impacted by physical distance and ABO?

I'd say within the departments themselves, I'd say no. Come on, in my department, I'd say not. But on the other hand, a lot has changed because of COVID. It's very clear, I'm in Baptiste's office, today I don't know anyone, I know half of them. You see, sometimes you don't know, you don't know if they're interns, you don't know if they're employees from other offices, you don't know if they're employees from your office... Yeah, very clearly for collaboration, work relations with other departments, very clearly, it's had a big, big, big impact. Yes. Very good. When it comes to collaborative topics, sometimes you need to be in a room to be really creative. And I think that the fact that there are multiple rooms and bubbles available, encourages to quickly go to a room and share some ideas.

How does technology support collaboration within your team? What do you think of their use and effectiveness? webinar, shared planning, teams, document sharing, etc.

It's compulsory and, above all, very useful, because without all these communication and exchange tools, we wouldn't be able to work in the same way. We wouldn't be able to work in the same way. In fact, the fact that we switched... Before COVID, we didn't work with Teams. We worked with... Hmm.

I don't remember what it was called. Cisco, Jabber, I don't know. OK, another platform. Yeah, another platform. And then here, we switched to Teams, which is a lot more fun, a lot more pleasant. I mean, it's a lot more user-friendly than before, everything from screen sharing to file sharing, SharePoints, it's inevitable. For me, yes, without this technology, it would clearly be ineffective. Yes, I agree. All right, then. Is there anything else you'd like to add to point 3? No. I think that's quite complete.

What do you think needs to be put in place for optimal collaboration?

Maybe more teambuildings with other departments

Do you have any questions or anything to add?

Non, merci !

Lieselot

Gelieve uzelf voor te stellen (gezinssituatie, opleiding, werkdomein, verschillende functies die u al vervuld hebt, organisatiestructuur van uw huidig bedrijf, hoe u gewoonlijk werkt, enz.)

Kortom, ik heb rechten gestudeerd aan de UCLL en daarna een aanvullende master gedaan na de LBE, in fiscaal recht en btw om precies te zijn. De verscheidenheid aan banen is niet veranderd sinds ik mijn studie heb afgerond. Momenteel werk ik gemiddeld 3 dagen per week op kantoor en 2 thuis. Dat was het voor de eerste vraag. Ik weet niet of je nog andere punten hebt.

Hoe wordt ABO (Activity Based Office) toegepast bij BDO? Wat is uw persoonlijk gebruik ervan en wat is uw algemene mening over deze werkorganisatiemethode? (Belangrijkste voordelen/nadelen/succesfactoren/aandachtspunten volgens u).

Ik vind dat dit ABO concept echt een meerwaarde biedt aan het bureau. En dat merk je ook wel, want een groot aantal collegas zijn teruggekomen op bureau na de pandemie en dat is omdat ze zich hier goed voelen en dat dit echt iets meer brengt. Het stimuleert ons om te komen. BDO biedt dus verschillende mogelijkheden, afhankelijk van de activiteit die de medewerker voor je gaat doen. OK. Wat het kantoor betreft, heb ik het geluk gehad om beide toestanden, beide periodes mee te maken. De periode waarin we speciale kantoren hadden op één locatie en de periode waarin we verhuisden naar een schoon kantoor en we geen speciale kantoren meer hebben. Maar we zijn als het ware gegroepeerd per zone. Dus er is de belastingzone, de boekhoudzone enzovoort. Ik ben gewend om in de fiscale afdeling te werken, omdat we aan het eind van de dag ook met onze collega's praten, zodat we elkaar vragen kunnen stellen en over bepaalde zaken kunnen nadenken. Wat is mijn algemene mening? In het begin, toen we overstapten van individuele kantoren naar het deskless systeem, was het inderdaad een beetje stressvol omdat we gewend waren aan veel papieren dossiers. Dus we waren een beetje sceptisch. Want toen ze van systeem veranderden, waren ze ook bezig met het scannen van papieren dossiers. Wij werden ook papierloos. Dus mijn mening hierover is echt positief. Want het is waar dat ik in het begin sceptisch was, ik dacht, ja, we moeten elke keer het kantoor opruimen, schoon achterlaten en zo. Maar aan de andere kant is het maar goed dat die overgang er was, want zonder die overgang hadden we de COVID-periode niet door kunnen komen, trouwens. Want we waren al papierloos en al onze documenten waren al gescand, dus we hadden alles wat we nodig hadden om vanuit huis te werken. Maar als we deze overstap niet hadden gemaakt, als we nog steeds papieren kantoren hadden gehad, dan hadden we elke keer naar kantoor

moeten komen, misschien om de post te controleren, misschien om de dossiers te bekijken. Maar nu hoeven we maandenlang niet naar kantoor te komen om de dossiers te bekijken. OK, daarna zijn de scans soms wat beperkt om een document te vinden, het is soms wat ingewikkeld om M-File uit te proberen. Dus daar heb je het, mijn mening is echt positief. Ik denk dat het hybride model een voordeel zal blijven. Want we moeten ook niet vergeten dat op kantoor, een groot deel van de tijd, wat we hebben, communicatie is, het gaat ook over contact maken met collega's en uitwisselingen hebben die, ik zou zeggen, breder zijn dan een Teams-vergadering. Ik heb altijd met teams op afstand gewerkt. Dus COVID heeft mijn dagelijks leven niet echt veranderd. Maar je hebt ook het voordeel op dagen als je van thuis uit werkt, werk je veel gestructureerder en ben je veel meer gefocust op een thema of een paar thema's.

Wat zijn volgens jou de essentiële elementen voor effectieve samenwerking? En de punten waarop je moet letten?

Communicatie en durven vragen stellen. En eerlijkheid!

Hoe zou u de teamcohesie en samenwerking bij BDO vóór COVID typeren? Hoe zou u de impact van de pandemie op de samenwerking binnen uw team(s) beoordelen?

Eerlijk gezegd praat ik altijd met de mensen met wie ik werk. Bij de grote opdrachten werk ik vaak met mensen die uiteindelijk mijn vrienden zijn geworden, dus ik heb eerlijk gezegd niet echt cohesieproblemen ervaren sinds de COVID. In zekere zin heb ik geluk gehad. Ik kan het vaak goed vinden met de mensen met wie ik werk. En ik denk echt niet dat de crisis daar invloed op heeft gehad. Niet echt, vanuit mijn gezichtspunt in ieder geval. Er heerst een geest van samenwerking. Samenwerking is een waarde die iedereen deelt.

Wat heb je gedaan om de samenwerking binnen je team(s) te behouden?

Waren er leuke kleine dingen of gewoon dingen, teams...? Voor mij niets. Nee? We deden veel conferentiegesprekken, zowel met onze klanten als intern. Dus we hadden minstens 5 vergaderingen per dag. En we proberen één keer per week samen te komen. We hebben niets opgezet. Teamplanning of vergaderplanning? Dat soort dingen? Kijk, ja, we hadden misschien af en toe teams, ja, om de planning te doen of wat dan ook, maar dat was misschien één keer per week, zoals ik met Manu, mijn baas, maar verder hadden we niets opgezet op een manier... Ik bedoel, geen procedure of iets, weet je, echt, ik denk dat we er allemaal een beetje onder leden, we reageerden niet echt om dingen op hun plaats te zetten. We deden niet echt veel om de boel bij elkaar te houden, bedoel ik. Nee. Nou, niet in mijn team in ieder geval.

Denkt u dat samenwerking en relaties op het werk worden beïnvloed door fysieke afstand en ABO?

Hangt er van af!. Door de crisis zit ik in mijn woonkamer en mijn andere collega zit ook in zijn woonkamer. Dus zijn we misschien minder geneigd om contact op te nemen met de persoon en het probleem onmiddellijk op te lossen. Het is meer een e-mail sturen of een Teams sturen. Via Teams antwoordt hij niet, dus nu stuur ik hem een e-mail. Het is een beetje ingewikkelder, maar over het algemeen lukt het, het werkt omdat we nu al 2 jaar zo werken, maar het kost wat meer energie.

Bovendien kun je nog steeds terugkomen naar kantoor, dus het is niet zo dat ik sinds maart 2020 niet meer op kantoor ben geweest, en ik weet dat dat het beleid is in sommige bedrijven en het moet echt ingewikkeld zijn. Wat mij betreft, nee, het is gewoon dat we ons minder geïntegreerd voelden in het bedrijf omdat er helemaal geen activiteiten buiten het werk waren. Ik denk aan de kerstmarkt, de skireis, de feestjes na het werk enzovoort. Al deze kleine activiteiten waar we van hielden en die we nu niet meer kunnen doen, dat is een grote impact. Er moeten structuren worden opgezet omtrent hoe alles in elkaar zit, en wat wel en niet mag en wanneer we naar het werk moeten komen. Want nu mag alles en

moet niks, maar ik heb toch liever dat we afspreken wanneer we naar het kantoor komen, en wanneer niet.

Hoe ondersteunt technologie de samenwerking binnen uw team? Wat vindt u van het gebruik en de effectiviteit ervan? Webinar, gedeelde planning, teams, delen van documenten, etc.

Het is Teams. We gebruiken Excel-sheets voor de planning, dan kan je zien wie waaraan bezig is en met welke vragen je bij wie terecht kan. De platforms voor het delen van documenten, Teams, in principe hebben we ook onze telefoons. Technologie ondersteunt ons, ja, maar het bestond al eerder. Video's, conference calls - als consultants waren we al gewend om op afstand te werken omdat we drie keer op een dag moesten reizen als we daar waren. Wat praktisch is, is de mogelijkheid om je team mee te nemen op je telefoon en vanuit de auto te bellen. Dat is bijvoorbeeld interessant als je niet naar een scherm kijkt. Ja, de technologie is er, ze is beschikbaar. Het gebruik is toegenomen omdat er meer gesprekken zijn, minder fysieke gesprekken en meer virtuele gesprekken. Er is dus duidelijk meer gebeurd. Maar wat niet abnormaal is, het is de weerspiegeling van wat ik je vertelde, sinds er deze vrijheid is om mensen werk te laten doen en klanten uit elkaar gaan op het werk, ze komen niet, een team voor hen is goed. Dat begrijp ik.

Wat moet er volgens jou worden ingevoerd voor een optimale samenwerking?

Ik weet het niet. Dus vanuit mijn oogpunt is de samenwerking in elk geval erg goed.

Heb je nog vragen of iets toe te voegen?

Nee.

Georgia

Gelieve uzelf voor te stellen (gezinssituatie, opleiding, werkdomein, verschillende functies die u al vervuld hebt, organisatiestructuur van uw huidig bedrijf, hoe u gewoonlijk werkt, enz.)

Mijn naam is Georgia, ik ben sinds januari 2019 auditor bij BDO. Ik heb een master in finance gedaan aan de Nancy business school in Frankrijk. Ik heb BDO ontdekt via een stage en ze hebben me daarna aangenomen met een vast contract. Ik werk nu op de afdeling verzekeringen/audit.

Hoe wordt ABO (Activity Based Office) toegepast bij BDO? Wat is uw persoonlijk gebruik ervan en wat is uw algemene mening over deze werkorganisatiemethode? (Belangrijkste voordelen/nadelen/succesfactoren/aandachtspunten volgens u).

Ik denk dat het grote verschil tussen, zoals ik het zie, maar het is mijn ervaring, is dat als je met teams werkt, je in je werk met mensen moet omgaan. Teams betekenen dat je veel dingen mist. Je hebt het non-verbale deel, je hebt het onvermogen om duidelijk de aandacht van mensen te trekken, dus als je met meer dan twee bent in een team, is er altijd één persoon die niet praat en die niet per se kijkt, dus die niet luistert. Misschien zijn ze passief, ik weet het niet eens zeker, en ze zijn zeker niet actief. Dus bij teamscores met 5, 6 of zelfs meer mensen rond de tafel kun je duidelijk niet iedereen aantrekken en in dezelfde richting trekken. Mensen zijn met andere dingen bezig, ze zijn niet per se betrokken, enzovoort. Er zijn veel dingen die je niet realiseert, veel kansen die je mist omdat als je niet op kantoor was geweest voor je stage, je er misschien veel langer over had gedaan om je te realiseren dat er meer in het leven is dan alleen belastingen, (hmm) de voordelen die ik zou zeggen zijn dat je het woon-werkverkeer en de files vermijdt en vooral dat je veel meer kunt slapen (aha), je kunt je dag indelen zoals jij dat wilt en dat is cool. Wat de nadelen betreft, heb je de neiging om wat meer over te lopen in je werkdag. Je werkt later op de avond en je hebt minder sociale contacten met je collega's. Persoonlijk vind ik telewerken prettig, maar het hangt echt af van de situatie en de opdracht. Maar ik ken veel mensen die het helemaal niets vinden. Het nadeel is ook dat de integratie van sommige mensen minder efficiënt verloopt door dit gebrek aan face-to-face aanwezigheid. Ik ben heel positief over hybride

werken, dat is zeker. Omdat het je in staat stelt om een goed compromis tussen heel persoonlijk werk op de langere termijn en contact met collega's om een beetje teamgeest te creëren.

Wat zijn volgens jou de essentiële elementen voor effectieve samenwerking? En de punten waarop je moet letten?

Een essentieel element van samenwerking is communicatie, want om te kunnen samenwerken moet je echt luisteren, luisteren naar hun behoeften om te proberen een oplossing te bieden. Je moet naar hen proberen te luisteren om hen te helpen met hun opleiding en om naar hen te luisteren om te weten te komen wat hen interesseert en wat niet, en om hen in de juiste richting te sturen, want uiteindelijk blijven we bij BDO - en ik heb het hier meer over BDO - generalisten, maar als we niet goed genoeg naar onze medewerkers luisteren, zien we het niet, voelen we de behoefte aan opleiding niet en voelen we niet dat we de medewerker in de richting van een meer gespecialiseerde business line moeten sturen of dat we de medewerker als generalist moeten houden. Dit kan soms tot frustratie leiden. Je krijgt het gevoel dat er geen echte motivatie is, dat er een gebrek aan motivatie is, waardoor de samenwerking niet langer effectief is. Voor mij is het essentiële element dus echt communicatie. Wat echt belangrijk is, is om weer in contact te komen met collega's. Het hoeft niet elke dag, maar één dag per week is voor mij echt het minimum. Het enige wat je moet doen is luisteren, proberen te discussiëren en communiceren met de klant en met je collega's. Ja, ik denk dat... Voor mij is dat het essentiële element.

Hoe zou u de teamcohesie en samenwerking bij BDO vóór COVID typeren? Hoe zou u de impact van de pandemie op de samenwerking binnen uw team(s) beoordelen?

Persoonlijk heb ik altijd goede teams gehad voor COVID en zelfs daarna. Ik denk dat er veel teamcohesie is, maar het hangt af van het werk en de mensen met wie je werkt. Het komt vaak voor dat je met bepaalde mensen niet overweg kunt, maar dat de cohesie toch goed is. Dat is veranderd. De teamcohesie voor COVID, zelfs voor COVID waren we de hele tijd op kantoor, dus we wisselden veel meer uit, dus we hadden een sterke cohesie, de teamgeest was vrij sterk. Tijdens de pandemie was de teamgeest er wel, maar veel minder. Het is waar dat we elkaar belden op Teams of vergaderden, dat we systematisch contact hadden, bijna op afstand. Op een bepaalde manier leefde iedereen zijn eigen leven. Je bent je niet echt bewust van wat er gaande is, van de moeilijkheden van anderen, van wat er met anderen gebeurt, behalve tijdens de planningsvergaderingen die, denk ik, één keer per week waren. Maar daarna was het niet genoeg. Of tenzij we elkaar regelmatig schreven, wat erg ingewikkeld was, vooral voor degenen die veel meer ervaring hadden en al langer bij BDO werkten en de COVID-periode goed hadden doorstaan, ook al was het moeilijk. Aan de andere kant was het erg ingewikkeld voor de nieuwkomers, voor de jongeren. De 4-jarigen, de junioren gingen weg omdat we elkaar uiteindelijk nauwelijks zagen, het was altijd ruilen op Teams, en ze hadden niet echt de steun, de voldoende steun om te kunnen blijven. Iedereen zat een beetje opgesloten in zijn eigen kleine bubbel en er kon niets gedaan worden, want fysiek contact is heel belangrijk. Voor COVID was de cohesie dus heel sterk. De impact van de pandemie op de samenwerking binnen de teams, er was een zekere afstand, en de impact werd veel meer gevoeld door degenen die net voor COVID of tijdens COVID arriveerden. Dus daar heb je het, een volledig negatieve impact. Heel goed. En waren er dingen die binnen het team werden gedaan om deze samenwerking juist tijdens COVID in stand te houden, zoals je me vertelde, wekelijkse planningsvergaderingen, of teamaperitieven of dat soort dingen, of constante e-mails, of...? Er waren teamvergaderingen, er was de planningsvergadering die elke week werd georganiseerd om te zien hoe we ideeën konden uitwisselen. Al die teambuilding en zo, maar omdat we elkaar niet konden zien, deden ze dat online. We ontvingen ook dozen, nou ja met veel kleine dingen, kleine attenties, video's zoals dat, snoepjes, kleine doosjes die met de post kwamen. Misschien een fles wijn of een aperitief voor de vergadering die we thuis organiseerden, zodat we het op afstand konden vieren. Ja, we hadden veel lekkers en zo was er een hele reeks kleine attenties om de cohesie tussen de teams te behouden. Oké, dat is geweldig. Ik maakte me een beetje zorgen. We kregen een paar kleine doosjes, zoals voor Sinterklaas, waarbij we chocolaatjes aan huis bezorgden. Als er evenementen waren, omdat we het jaarlijkse personeelsfeest niet konden doen, kregen we, ik denk dat er een DJ was, maar we moesten aansluiten, we kregen de doos met een fles en spullen om te flitsen. Ik denk dat de teambuilding binnen het team op afstand werd gedaan. Ik denk dat we ook een doos met spullen hadden gekregen, met het

aperitief en alles. En we moesten een spel spelen, ik denk een beetje zoals een ontsnappingsspel voor kleine teams. Er werden veel spelletjes georganiseerd binnen het TACS-team, ja, er was wat aandacht, kleine dingen die werden georganiseerd om de teamgeest te behouden.

Wat heb je gedaan om de samenwerking binnen je team(s) te behouden?

Eerlijk gezegd praat ik altijd met de mensen met wie ik werk. Bij de grote opdrachten werk ik vaak met mensen die uiteindelijk mijn vrienden zijn geworden, dus ik heb eerlijk gezegd niet echt cohesieproblemen ervaren sinds de COVID. In zekere zin heb ik geluk gehad. Ik kan het vaak goed vinden met de mensen met wie ik werk.

Denkt u dat samenwerking en relaties op het werk worden beïnvloed door fysieke afstand en ABO?

Ik vind het moeilijk voor nieuwe mensen die net bij het bedrijf werken. Het is niet makkelijk, je kent de mensen niet en je durft niet te veel vragen te stellen via de chat. Maar wat mij betreft gaat het over het algemeen goed, ondanks de crisis. Alle voordelen van het face-to-face zijn, zoals de missiemaaltijden en de koffietentjes midden op de dag, spelen een grote rol om mensen aan boord te krijgen. Zelfs de kleine grapjes tijdens het werk, of de pauzes in het algemeen, helpen echt om die cohesie op te bouwen. En daar ontbrak het echt aan sinds vorig jaar. Maar dankzij de ABO werken we beter samen, maar het probleem is... Het feit dat er een keuken en informele ruimtes zijn... Ja, het helpt, maar we hebben het doel niet bereikt vanwege... het doel dat misschien werd nagestreefd toen we overstapten van een speciaal kantoor naar de afwezigheid van een speciaal kantoor. Want het doel, als ik het goed begrepen heb, was misschien dat een medewerker naast iemand van audit zou zitten, enzovoort. Maar uiteindelijk hebben we onze kantoren opnieuw ingericht. We hebben geen foto's, maar we weten dat Marion daar zit, Jean daar, Muriel daar, weet je. Dus we hebben deze kantoren ergens nagebouwd. Ik denk niet dat we ons doel helemaal bereikt hebben. En de fysieke afstand die is gecreëerd. Vroeger, het is waar dat... Vroeger, voor COVID, kusten we elkaar bijvoorbeeld gedag, dus moesten we zelfs gedag gaan zeggen tegen andere afdelingen. Nee, het is geen kus meer. Dus het is... Ik bedoel, je zegt niet eens gedag als je dat niet gewend bent. Dus het creëert nog steeds een zekere afstand. Dankzij teleworking verliezen we wel geen tijd met verplaatsingen, transfers tussen vestigingen, locaties, regio's en staten. We kunnen deze verborgen tijd in de eerste plaats gebruiken voor werk en ook voor communicatie. Wat betreft de communicatie met klanten is het altijd goed om de klant ter plekke te bezoeken, omdat je dan meer informatie van ze krijgt en je, door naar hun reacties te kijken, jezelf kunt beoordelen en projecteren door te zeggen, dit is een klant die met ons wil werken, we hebben een kans om iets van deze klant te winnen. Terwijl je soms bij een conference call die informatie niet kunt zien.

Hoe ondersteunt technologie de samenwerking binnen uw team? Wat vindt u van het gebruik en de effectiviteit ervan? Webinar, gedeelde planning, teams, delen van documenten, etc.

We gebruiken Teams regelmatig om te communiceren en te bellen. Het is inderdaad handig en we kunnen nu veel dingen doen via Teams, het is echt goed ontwikkeld. Je kunt het scherm delen, met meerdere mensen zijn en de geluids- en beeldkwaliteit zijn veel beter. Je kunt zelfs met 100 mensen vergaderen en in elke uithoek van de wereld zijn.

We hebben ons ook gerealiseerd dat we webinars, trainingen enzovoort online kunnen doen en dat we niet hoeven te reizen om dat soort dingen te doen, dus het creëert flexibiliteit en bespaart tijd en maakt ons productiever. En dan hebben we ook nog het online delen van documenten, opslagplatforms etc. die het werk heel efficiënt maken. We gebruiken Excel-sheets voor de planning, dan kan je zien wie waaraan bezig is. Er is ook een IT-afdeling die eventuele vragen beantwoordt als we thuis of bij een klant zijn. Er worden ook vaak workshops en trainingen gegeven.

Wat moet er volgens jou worden ingevoerd voor een optimale samenwerking?

Ik weet het niet. Dus vanuit mijn oogpunt is de samenwerking in elk geval erg goed.

Heb je nog vragen of iets toe te voegen?

Nee.