

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact du télétravail et du flexdesk sur le bien-être des travailleurs

Auteur : Margaux Goffe
Promoteur : Marie Van den broeck
Lecteur : Michel Ajzen
Maître de stage : Natacha Duchemin
Année académique 2022-2023
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Marie Van den broeck, pour son suivi et sa disponibilité. Ses conseils et ses encouragements m'ont permis de me dépasser et d'aller plus loin dans mes recherches.

Je remercie aussi ma maîtresse de stage, Natacha Duchemin, ainsi que l'ensemble des participants aux entretiens et plus particulièrement, l'équipe des Ressources Humaines, pour leur disponibilité et leur accompagnement lors de mon stage.

Enfin, je remercie ma famille pour leur soutien, ainsi que mes relectrices et relecteur : Marine, Véronique, Hélène et Bastien, pour le temps consacré à la relecture de ce mémoire.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie 1. Revue de la littérature	2
Chapitre 1. Les nouvelles formes d'organisation du travail.....	2
Section 1. Causes d'émergence des NFOT en général.....	3
Section 2. Le télétravail.....	5
Section 3. Le flexdesk	7
Conclusion.....	10
Chapitre 2. Le bien-être des travailleurs	11
Section 1. Définitions et composantes du bien-être des travailleurs.....	11
Section 2. Les dimensions psychologique et sociale du bien-être des travailleurs	12
Section 3. Les effets du bien-être des travailleurs.....	15
Conclusion.....	16
Partie 2. La problématique : les effets du télétravail et du flexdesk sur le bien-être des travailleurs	18
Chapitre 1. Le sentiment de déshumanisation.....	18
Section 1. Définitions et caractéristiques	18
Section 2. La déshumanisation organisationnelle	19
Section 3. La dépersonnalisation.....	20
Chapitre 2. Le lien à l'entreprise	22
Section 1. La proximité et le sentiment d'isolement.....	22
Section 2. Le désengagement	24
Chapitre 3. Le conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle	25
Section 1. Les facteurs d'influence	25
Section 2. Le droit à la déconnexion	28
Conclusion.....	29
Partie 3. Le cadre d'analyse	30
Chapitre 1. Contexte de la recherche	31

Chapitre 2. Méthodologie.....	33
Section 1. Le choix de la méthode : les entretiens semi-directifs	33
Section 2. L'échantillon	34
Chapitre 3. Hypothèses	36
Conclusion.....	38
Partie 4. Analyse des résultats.....	39
Chapitre 1. Les causes d'émergence	39
Chapitre 2. Conciliation vie privée-vie professionnelle.....	41
Section 1. Les avantages et inconvénients liés au télétravail	41
Section 2. Le droit à la déconnexion	43
Chapitre 3. Lien à l'entreprise.....	46
Chapitre 4. Déshumanisation organisationnelle.....	50
Conclusion.....	53
Partie 5. Discussion des résultats	55
Chapitre 1. Télétravail et bien-être social	55
Chapitre 2. Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle.....	57
Chapitre 3. Flexdesk et déshumanisation organisationnelle	58
Chapitre 4. Flexdesk et colonisation de l'espace	59
Conclusion.....	60
Les Conclusions Générales : limites et voies de recherche.....	61
Chapitre 1. Rappel des grandes lignes de la démarche	61
Chapitre 2. Les limites	64
Chapitre 3. Les voies de recherche.....	64
Section 1. Une newsletter d'entreprise.....	64
Section 2. Les groupes de travail	65
Bibliographie.....	66
Annexes	69

- Annexe n°1 - Guide d'entretien 69
- Annexe n°2 - Grille d'analyse 72
- Annexe n°3 - Retranscriptions 72

Introduction générale

Depuis le début du XXI^e siècle, le monde du travail est en constante évolution. Nous avons progressivement vu émerger de nouvelles formes d'organisation qui semblent avoir un impact considérable sur les conditions de travail des travailleurs et plus précisément sur leur bien-être. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser plus particulièrement à deux de ces nouvelles formes d'organisation du travail : le télétravail et le flexdesk. Nous étudierons leurs causes d'émergence ainsi que leurs effets, principalement en termes de bien-être au travail.

Avec la pandémie du coronavirus que nous avons connue en 2020, ce sujet nous paraît être d'actualité. Cette crise a amené les employeurs à innover en matière d'organisation du travail, notamment en termes de flexibilité. En effet, pour éviter la contamination de nombreux travailleurs, les entreprises ont dû mettre en place un système qui permette de poursuivre leurs activités à distance en limitant les contacts entre travailleurs. Cette mise en place a été réalisée dans la précipitation puisque la crise sanitaire est venue frapper à nos portes sans crier gare. Tout cela a eu des répercussions importantes notamment en termes de bien-être des travailleurs (Parmentier et al., 2016).

Cette crise a aussi eu un impact important sur la fonction des ressources humaines, qui s'est vu attribuer un rôle crucial dans cette nouvelle mise en place des activités de leurs entreprises et qui a dû apporter des réponses rapidement à ses collaborateurs (Hudson, 2021).

De plus, selon une enquête menée par Hudson entre janvier 2021 et mars 2021, le bien-être ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail figuraient dans les priorités des entreprises en 2020 (Hudson, 2021).

Ces pour ces différentes raisons que nous avons fait le choix d'étudier l'impact du télétravail et du flexdesk sur le bien-être des travailleurs.

Dans le cadre de l'étude de cette thématique, nous commencerons par aborder les nouvelles formes d'organisation du travail avant de nous pencher sur la notion de bien-être au travail. Enfin, nous établirons le lien entre ces deux premiers chapitres en étudiant les conséquences du télétravail et du flexdesk en termes de sentiment d'appartenance des travailleurs envers leur entreprise, de déshumanisation organisationnelle, mais aussi de conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Après avoir présenté ces différents éléments théoriques dans notre revue de la littérature, nous adopterons un point de vue plus empirique en menant des entretiens au sein de l'entreprise Buy Way Personal Finance. Ces entretiens nous permettront de confronter la théorie à la réalité du terrain en testant les différentes hypothèses que nous aurons formulées.

Buy Way est assez innovante en matière d'organisation du travail car elle a mis en place un principe de flexdesk et le télétravail est « illimité » pour certaines catégories de fonctions. C'est pour ces raisons que nous avons choisi de nous intéresser aux conséquences de ces pratiques sur le bien-être des travailleurs, ici des employés, qu'il s'agisse du bien-être social ou psychologique.

Partie 1. Revue de la littérature

Avant de réaliser nos entretiens dans le cadre de l'approche empirique, nous devons revenir sur plusieurs concepts centraux au sein de notre thématique. Pour ce faire, nous commencerons par aborder les nouvelles formes d'organisation du travail, leurs définitions et leurs causes d'émergence en général. Ensuite, nous approfondirons davantage l'étude du télétravail et du flexdesk, leurs définitions et leurs causes d'émergence plus spécifiques. Dans un second chapitre, nous étudierons la notion de bien-être au travail et plus particulièrement, le bien-être psychologique et social des travailleurs.

Chapitre 1. Les nouvelles formes d'organisation du travail

Nous constatons dans la littérature que de nombreuses définitions peuvent être données aux nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, celles-ci recouvrent des réalités multiples, ce qui complique la tâche d'en donner une définition unanime (Taskin & Foor, 2013).

Nous retiendrons la définition de Taskin (2012) qui les définit comme « un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologiques de l'information et de la communication » (Taskin, 2012, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.6). Ces NFOT s'inscrivent au cœur d'une vision de l'entreprise qui promeut la collaboration et la transparence (Palpacuer et al., 2022).

Bien que nous ayons retenu cette définition particulière, l'ensemble des définitions des nouvelles formes d'organisation du travail s'accordent sur le fait que celles-ci ont comme

caractéristique de se distancier des modèles traditionnels et rigides d'organisation du travail (c.-à-d. les modèles fordistes, tayloristes ou bureaucratiques) (Lapayre, 2009, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.4) en promouvant « le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail » (Vendramin et Valenduc, 2006, cité dans Ajzen et al., 2015, p.127).

De la définition de Taskin (2012), nous pouvons distinguer trois composantes centrales à ces NFOT : « les pratiques de flexibilité spatio-temporelle ; les modes d'organisation du travail collaboratif ; et les pratiques de management participatif » (Taskin & Foor, 2013, p.6). En ce qui nous concerne, nous nous attarderons principalement sur la première de ces composantes en étudiant deux NFOT : le télétravail et le flexdesk.

De manière plus précise, sept dimensions peuvent être attribuées aux NFOT (Taskin & Foor, 2013, p.4) :

- « L'usage des TIC et la virtualité ;
- Les pratiques de flexibilité spatio-temporelle ;
- La performance durable ;
- La dynamique d'apprentissage ;
- L'autonomie et la responsabilisation ;
- Les mécanismes psychosociaux/socioculturels de contrôle ;
- Les organisations de travail visant la collaboration »

Section 1. Causes d'émergence des NFOT en général

En analysant ces différentes dimensions, nous pouvons comprendre quelles sont les raisons qui ont permis l'émergence de ces nouvelles formes d'organisation du travail au sein de nos entreprises.

Premièrement, sans l'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC), ces nouvelles formes d'organisation du travail n'auraient jamais pu voir le jour. Il s'agit donc d'une des causes principales de leur émergence (Taskin & Foor, 2013). D'ailleurs, initialement, l'acronyme « NWOW » a été utilisé par Microsoft pour faire référence au « New World Of Work » caractérisé par l'émergence accrue des « aspects technologie, infrastructure et gestion des ressources humaines (GRH) » avant de faire référence plus largement aux « New Ways of Working, qui recouvrent une réalité d'organisations du travail hétérogène » (Taskin & Foor, 2013, p.3).

Ces nouvelles formes d'organisation ne sont en fait pas si nouvelles que ça. En effet, déjà dans les années 1970-1980, le monde du travail a commencé à subir des changements dus au phénomène de mondialisation et à l'apparition des TIC (Kelliher & Anderson, 2010 cités dans Palpacuer et al., 2022). Grâce à ces TIC, le travail à distance a pu être mis en place pour permettre une certaine flexibilité en termes de lieu et d'horaires dans un but d'efficacité et de rendre les espaces de travail plus dynamiques (Palpacuer et al., 2022). Ces différents éléments ont permis de répondre à un désir de rupture avec les organisations basées sur le modèle taylorien-fordien (Geary, 2003 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; Kelliher et Richardson, 2012 cités dans Ajzen et al., 2015). Les TIC ont notamment permis aux équipes de travail de se tenir à distance l'une de l'autre tout en maintenant la communication de manière virtuelle. Elles « permettent de rompre avec l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail » (Perin, 1998 ; Lallé 1999, cités dans Taskin & Foor, 2013, p.7) et « facilitent la mise en œuvre de pratique de flexibilité dans l'organisation du travail » (Valenduc et Vendramin, 2002 cités dans Taskin & Foor, 2013, p.7).

Dès lors, pourquoi qualifie-t-on toujours ces formes d'organisation du travail de « nouvelles » formes d'organisation du travail ? Leur aspect novateur tient principalement dans leur approche qui se veut davantage « holistique et humanisante », par « une volonté d'accorder davantage d'importance au travailleur et à ses attentes en matière de bien-être et d'équilibre des temps sociaux tout en se définissant également par une relation de travail caractérisée par la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et le souci du développement des talents » (Ajzen et al., 2015, p.126). Ceci traduit une certaine reconfiguration de la relation d'emploi qui tend à se démocratiser et à considérer le travailleur comme un homme autonome et responsable (Ajzen et al., 2015).

Cependant, il ne faut pas oublier le pendant économique de l'entreprise qui vise, en premier lieu, à atteindre un objectif de rentabilité, de rationalisation des coûts et de performance. En ce sens, nous retrouvons plutôt une motivation instrumentale à la mise en place de ces NFOT (Ajzen et al., 2015).

En somme, nombreuses sont les causes qui ont permis l'émergence de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Elles peuvent se situer tant au niveau macro (mondialisation et digitalisation) qu'au niveau méso (pression sur la productivité) ou encore au niveau micro (bien-être des travailleurs) (Ajzen et al., 2015).

Comme nous l'avons vu, l'une des composantes de ces NFOT est que ce sont des pratiques de flexibilité spatio-temporelle. Cette flexibilité se définit par la localisation du travail ainsi que par le temps de travail. En effet, ces NFOT permettent, lorsque les conditions sont réunies, de travailler en dehors des bureaux de l'entreprise, et à n'importe quel moment (Kurland & Bailey, 1999, cités dans Taskin & Foor, 2013). Par travail à distance, nous entendons « toutes les formes de travail accomplies hors du principal établissement de l'entreprise, cela s'applique à toutes les unités dispersées d'une entreprise » (Ballarin, 1997, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.8). À cela, s'ajoute le fait que les espaces de travail sont devenus partagés voire « dépersonnalisés » (Devos & Taskin, 2005 cités dans Taskin & Foor, 2013, p.8).

Section 2. Le télétravail

1. Définitions

Le télétravail est la pratique par laquelle « tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, le salarié peut utiliser les technologies de l'information et les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de « nomadiser » le travail de nombreux salariés » (Morel, 2006, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.9).

Nous pouvons distinguer le télétravail à domicile, le télétravail mobile et les télécentres, aussi appelés bureaux satellites.

Premièrement, « le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC. Il se caractérise par un recours aux TIC directement proportionnel au degré de déspatialisation » (Jarvenpaa et al., 1998 ; Kanawattanachai et Yoo, 2002 ; Gray et al., 1993, cités dans Taskin & Foor, 2013, p.10). La déspatialisation désigne « les effets psychologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi, donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin, 2010, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.8).

Le télétravail à domicile comprend lui-même plusieurs catégories :

- Le télétravail permanent, c'est-à-dire celui qui est « entièrement effectué à domicile »
- Le télétravail hybride qui alterne entre présence en entreprise et travail à domicile

- Et le télétravail occasionnel, qui permet au travailleur de travailler depuis son domicile à un taux maximum de 20% de son temps de travail global, il « prend exclusivement place en addition du travail effectué au bureau » (Taskin & Foor, 2013, p.10).

Ces trois types de télétravail à domicile permettent de distinguer le télétravail selon la fréquence et le lieu de son exercice (Taskin, 2003).

Deuxièmement, à côté du télétravail à domicile, il existe le télétravail mobile. Celui-ci s'applique principalement aux travailleurs qui sont « amenés à voyager et à travailler en différents endroits » (Jarvenpaa et al., 1998, cités dans Taskin & Foor, 2013, p.10). En ce sens, « les TIC sont utilisées intensivement, tout d'abord pour permettre et augmenter la flexibilité spatiale des travailleurs et ensuite pour accroître leur productivité en autorisant, par exemple, un accès à distance aux bases de données lors de visites chez des clients » (Jarvenpaa et al., 1998, cités dans Taskin & Foor, 2013, p.10).

Troisièmement, nous retrouvons la pratique de télétravail au sein des télécentres, aussi appelés bureaux satellites. Il s'agit « d'antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile » (Taskin, 2012, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.9).

Cependant, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'il est difficile de définir le télétravail d'une manière universelle étant donné qu'il s'agit d'une « construction sociale » qui peut être mise en place de différentes manières et pour différentes raisons (Haddon & Brynin, 2005, cités dans Parmentier et al., 2016, p.6). De manière générale, le télétravail peut être caractérisé sur base de trois dimensions (Parmentier et al., 2016) :

- 1) Sa fréquence ;
- 2) Sa dispersion ou sa localisation ;
- 3) L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Ces trois dimensions nous permettent de différencier le télétravail d'autres notions (Taskin, 2012, cité dans Parmentier et al., 2016), telles que le travail digital « qui comprend des outils numériques » et qui peut être défini comme le fait de travailler « via des outils de communication comme internet » (Savall & Zardet, 2022, p.76). Nous pouvons également distinguer « télétravail » et « travail à distance ». En effet, la notion de travail à distance « englobe les formes de travail accomplies hors du principal établissement de l'entreprise et

s'applique en fait à toutes les unités dispersées d'une entreprise » telles que le (télé)travail à domicile, les équipes virtuelles, le (télé)travail mobile (Taskin, 2012, cité dans Parmentier et al., 2016, p.7).

2. Causes d'émergence particulières au télétravail

La pratique du télétravail a vu le jour vers la fin des années 1970 aux États-Unis (Taskin, 2003). Jack Nills utilisait pour la première fois, en 1975, le terme « telecommuting » pour définir la pratique qui avait pour but de réduire les frais des travailleurs entre leur domicile et leur lieu de travail (Kurland & Bailey, 1999, cités dans Parmentier et al., 2016). Ensuite, c'est grâce aux avancées technologiques que le télétravail a émergé en Europe. Cette nouvelle manière de travailler était perçue comme une opportunité de « vaincre la distance » (Taskin, 2003, p.2).

Au départ, le télétravail était également considéré comme une pratique « durable » permettant de réduire considérablement les trajets des travailleurs entre leur domicile et leur lieu de travail, et ainsi réduire les émissions de gaz à effet de serre. On pourrait donc retrouver une raison écologique à son émergence (Salomon & Salomon, 1984, cités dans Taskin, 2003).

Comme nous l'avons vu de manière plus globale dans les causes d'émergence des NFOT en générale, c'est aussi un besoin croissant de flexibilité qui a poussé le télétravail à émerger et à se répandre (Taskin, 2003).

Enfin, en 2020, le monde du travail a vécu un tournant majeur avec la crise sanitaire. Celle-ci a mené les entreprises à revoir très rapidement leur manière de travailler (Savall & Zardet, 2022). Ainsi, le télétravail est devenu « la norme » pour toutes les entreprises pour lesquelles il était possible de travailler à distance. Malgré la mise en place des campagnes de vaccination et une diminution du taux de contamination, le télétravail est resté d'actualité et « plusieurs indices laissent penser que les répercussions de cette évolution (...) peuvent conduire à des mutations profondes du monde du travail dans les années à venir » (Malenfer, 2022, p.26).

Section 3. Le flexdesk

1. Définitions

Le flexdesk, aussi appelé hot-desking ou clean desk est une pratique selon laquelle les bureaux partagés sont « disposés le plus souvent en plateaux, ils se composent d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place. Les effets personnels sont rangés dans un chariot nominatif lorsqu'ils sont tolérés. Le travailleur occupe

un espace qui ne lui appartient plus. » (Devos & Taskin, 2005, cités dans Taskin & Foor, 2013, p.9).

Cette définition du principe du flexdesk fait référence à la notion d'open space qui peut être définie comme « une façon d'adapter l'environnement de travail à la forme collaborative » (Datchary, C., 2004, cité dans Taskin & Foor, 2013, p.9). Ce sont « des grands bureaux collectifs vidés de toute différenciation et composés de rangs compacts où travaillent les employés » (Léon, 2003, cité dans Desmarets et al., 2014, p.3).

Il ne faut pas confondre le principe du flexdesk avec celui des bureaux satellites qui prévoit, comme nous l'avons vu, que les travailleurs se rendent dans un espace à l'extérieur de leur propre entreprise pour y travailler de manière digitalisée. Ce sont généralement des espaces de co-working qui sont mis à leur disposition dans des structures externes (Savall & Zardet, 2022).

2. Les causes d'émergence particulières au flexdesk

L'environnement physique de l'entreprise représente « la deuxième dépense la plus importante » pour la majorité des entreprises (McCoy, 2005, cité dans Parmentier et al., 2016, p.14). Il a donc fallu trouver une alternative à l'organisation « classique » des bureaux, c'est-à-dire des bureaux fermés pour un ou plusieurs travailleurs, généralement répartis par fonction.

Le principe du flexdesk ne peut être mis en place que si l'entreprise prévoit des open spaces, c'est-à-dire « des espaces de bureaux paysagers ». Ces espaces ont vu le jour, pour la première fois, en Allemagne dans le courant des années 1960 et ce sont mis en place sur base de « zones fonctionnelles » (Léon, 2003, cité dans Desmarets et al., 2014, p.3).

Léon (2003) distingue trois types de bureaux partagés (Desmarets et al., 2014) :

- Le combi-office qui est une combinaison de très petits bureaux dans lesquels les travailleurs peuvent être isolés et de larges espaces de bureaux collectifs
- Le just-in-time office qui est un système de réservation des espaces pour une durée relativement courte (salle de réunion, ...)
- Le hot-desking qui est une « pratique flexible d'organisation de l'espace de travail qui ne met pas à disposition de chaque salarié, en permanence, un poste de travail. Dans cette version « hard » du bureau partagé, le travailleur occupe un emplacement de travail de manière temporaire, où l'emplacement en question peut être réduit à une simple

possibilité de connexion au réseau de l'entreprise » (Taskin, 2012, cité dans Desmarets et al., 2014, p.4).

Ces nouvelles configurations ont été initialement mises en place pour répondre à deux attentes. Premièrement, un objectif de réduction des coûts en réduisant les « espaces non-productifs » et deuxièmement une augmentation de la surveillance des travailleurs en offrant aux managers une vue panoramique sur l'ensemble des collaborateurs (Barnes, 2007, cité dans Parmentier et al., 2016, p.14).

On observe une diminution des coûts grâce à la suppression des murs intérieurs et donc des couloirs, ce qui conduit à une optimisation de l'espace (Kelliher & Anderson, 2008; Veitch et al., 2007, cités dans Parmentier et al., 2016). Mais au-delà des effets en termes financiers, les open spaces offrent également une meilleure communication entre les employés dû au fait qu'ils se trouvent sur le même plateau (Brookes & Kaplan, 1972; Rashid et al., 2009; Vischer, 2008, cités dans Parmentier et al., 2016).

Ces open spaces ont ensuite évolué en des espaces flexibles (flexdesk ou hot-desking) n'attribuant plus une place spécifique à chaque travailleur, mais en amenant ce dernier à s'installer à n'importe quel bureau, en fonction des places disponibles (Bean & Hamilton, 2006, cités dans Parmentier et al., 2016). Cette évolution implique une dépersonnalisation des bureaux qui doivent être les plus neutres possible pour pouvoir accueillir n'importe quel collaborateur. Des salles de réunion sont également mises à leur disposition (Allen & Gerstberger, 1973, cités dans Parmentier et al., 2016).

Le fait de combiner le flexdesk à une pratique de télétravail régulière permet d'autant plus de réduire les coûts (Halford, 2005, cité dans Parmentier et al., 2016, p.19). En effet, le nombre de postes de travail disponibles est inférieur au nombre de travailleurs. Tous ces éléments combinés encouragent les travailleurs à être de plus en plus nomades (Bradley & Hood, 2003, cités dans Parmentier et al., 2016).

Ces nouvelles formes d'organisation du travail que sont les open spaces et le flexdesk peuvent également être perçues comme étant des évolutions du modèle de l'organisation du travail envisagé par Taylor au début du XX^e siècle. Celui-ci répond à plusieurs caractéristiques (Duffy, 1997, cité dans Parmentier et al., 2016, p.19) :

- « la suppression de tout objet n'étant pas nécessaire à la réalisation du travail »
- « un contrôle ferme de l'espace de travail »

- « la standardisation des pratiques managériales et du design de l'espace de travail », (Duffy, 1997, cité dans Parmentier et al., 2016, p.19)

Conclusion

Pour conclure ce premier chapitre, nous pouvons souligner que ces deux nouvelles formes d'organisation du travail ne sont peut-être pas si nouvelles que ça. En effet, elles ont vu le jour il y a déjà plusieurs dizaines d'années mais les événements des années 2020 ont conduit à ce que ces formes soient d'autant plus développées et deviennent progressivement la norme dans de nombreuses organisations, là où elles n'étaient jadis mises en place qu'à titre exceptionnel.

Leurs causes d'émergence sont multiples et nous observons un certain paradoxe entre celles-ci. En effet, le télétravail a été mis en place, entre autres, dans un objectif d'autonomie des travailleurs, ce qui a conduit à ce que les employeurs aient moins de contrôle sur ceux-ci. Alors qu'en ce qui concerne le principe du flexdesk et plus généralement les open spaces, ceux-ci ont été mis en place en vue d'une diminution des coûts, mais cela a également permis d'accroître la surveillance des travailleurs, en offrant une vue panoramique sur l'ensemble de ceux-ci, par exemple.

De plus, l'une des causes d'émergence que nous avons soulignée est une volonté d'introduire une conception de l'humain qui soit plus valorisante, perçu comme un être réflexif, un homme autonome et responsable, plutôt que comme une ressource au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Ajzen et al., 2015). Cependant, nous avons également évoqué un objectif de réduction des coûts dans la mise en place du télétravail et du flexdesk. Dans le cas de cette deuxième cause d'émergence, la conception de l'humain comme un être réflexif semble être reléguée au second plan pour laisser place à un objectif de rentabilité, à une motivation plus instrumentale (Ajzen et al., 2015). Lorsque nous analysons les conséquences de la mise en place de ces nouvelles formes organisation du travail, du point de vue du bien-être des travailleurs, c'est également une vision instrumentale des travailleurs qui semblent en découler. En effet, ces configurations peuvent faire émerger un sentiment de déshumanisation dans le chef des travailleurs qui semblent être considérés comme des ressources interchangeables qui ne peuvent pas faire transparaître leur personnalité dans leur espace de travail, comme nous allons le voir dans les prochains chapitres (Parmentier et al. 2016).

Nous considérons ces deux pratiques comme étant complémentaires, car sans le télétravail, la pratique du flexdesk ne pourrait pas être mise en place. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix de les étudier, elles et leurs effets, parallèlement.

Chapitre 2. Le bien-être des travailleurs

Après avoir consacré notre premier chapitre aux nouvelles formes d'organisation du travail, et plus précisément à leurs définitions et à leurs causes d'émergence, nous souhaitons aborder la notion de « bien-être au travail ».

Le 17 janvier 2023, Acerta rapportait que durant l'année 2022, le nombre de malades au travail a battu tous les records. Ce sont plus particulièrement les maladies de courte durée, c'est-à-dire de moins de trente jours, qui ont augmenté au cours de cette dernière année. Cette enquête est basée sur 260 000 travailleurs dans plus de 40 000 entreprises privées et révèle qu'un travailleur sur sept s'est absenté au moins un jour par mois pour cause de maladie au cours de l'année 2022. Ces chiffres s'expliquent notamment par la présence, à la fois, du coronavirus, de la grippe et du virus respiratoire syncytial, qui est un virus qui infecte les voies respiratoires. À ces causes physiques, s'ajoutent également des causes davantage psychologiques liées aux différentes crises que nous avons traversées et que nous traversons toujours, la crise sanitaire et la crise énergétique, qui ont eu un impact important, notamment en termes de stress (Acerta, 2023). Il est donc temps de s'inquiéter de ces résultats avant qu'ils prennent des proportions encore plus importantes. Dès lors, nous souhaitons nous intéresser au concept de bien-être des travailleurs et à ces différentes dimensions avant de nous consacrer davantage à l'étude du bien-être psychologique et social, ainsi qu'à leurs effets. Ses différents éléments nous permettront de mieux comprendre quels leviers nous pouvons actionner pour promouvoir le bien-être des travailleurs.

Section 1. Définitions et composantes du bien-être des travailleurs

Bietry et Creusier définissent le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement de travail (Bietry & Creusier, 2013, cités dans Carsana & Reydet, 2020, pp.263-264). Cette définition permet de mettre en lumière l'importance du rôle joué par les conditions de travail dans l'état de bien-être ressenti par les travailleurs (Carsana & Reydet, 2020, pp.263-264).

Le bien-être général est composé de trois dimensions qui sont : le bien-être physique, le bien-être psychologique et le bien-être social. Ces trois dimensions étant liées, nous considérons

qu'il faut agir sur chacune d'entre elles pour obtenir des résultats positifs en termes de bien-être général (Senik, 2020). Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous nous focaliserons uniquement sur les dimensions psychologique et sociale.

Déjà dans les années 1960-1970, la notion de « qualité du travail » a vu le jour dans les pays anglo-saxons, ce qui a ouvert la porte à l'apparition des « risques psychosociaux d'origine professionnelle » (Gallie, 2007 cité dans Senik, 2020, p.21) à côté des risques physiques liés au travail déjà bien connus. Ensuite, c'est en 1990 que l'Union européenne a redonné un nouveau souffle à cette notion en adoptant différentes directives dans le but de « préserver la santé au travail, de protéger les travailleurs précaires à lutter contre l'exclusion en assurant une formation tout au long de la vie, conduisant à l'élaboration d'indicateurs de progrès communs » (Gallie, 2007 cité dans Senik, 2020, p.21).

Selon Thèvenet (2010), la notion de bien-être au travail découle de la notion de satisfaction au travail des salariés (Thèvenet, 2010, cité dans Carsana & Reydet, 2020, p.264). Roussel (1996) définit la satisfaction au travail « comme le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail » (Roussel, 1996, cité dans Carsana & Reydet, 2020, p.264).

Il faut également souligner que le bien-être au travail est reconnu comme étant un objectif légitime, voire comme une mission, dans le chef des institutions publiques. Ceci s'explique car la moitié du temps éveillé de la population active est passé sur son lieu de travail. De ce fait, il faut veiller à ce qu'elle y soit en situation de bien-être (Harter et al., 2010, cités dans Senik, 2020). D'autant plus que le bien-être au travail influence le bien-être général des individus (Harter & Arora, 2009, cités dans Senik, 2020).

Section 2. Les dimensions psychologique et sociale du bien-être des travailleurs

Nous pouvons aborder la définition du bien-être au travail sous l'angle de deux approches épistémologiques, l'une hédoniste et l'autre, eudémoniste. La première renvoie au concept de bien-être subjectif au travail, c'est-à-dire l'évaluation individuelle et personnelle par rapport à l'activité professionnelle et son ressenti. Autrement dit, elle se réfère à la recherche de satisfaction professionnelle par le biais de « la maximisation des émotions positives et la minimisation des émotions négatives » (Carsana & Reydet, 2020, p.265). La deuxième approche est définie de manière moins consensuelle (Sovet, 2016), mais on considère

généralement qu'elle renvoie à la motivation individuelle (Ryan & Deci, 2001 cités dans Sovet, 2016) ainsi qu'à la recherche de sens au travail (Carsana & Reydet, 2020). Cette recherche de sens au travail peut se faire par le biais de l'autonomie accordée au collaborateur, mais aussi par les liens sociaux créés avec les collègues, « l'épanouissement personnel et la perception d'efficacité au travail » (Ryff & Singer, 1998, cités dans Carsana & Reydet, 2020, p.265). L'approche eudémoniste renvoie à la notion de bien-être psychologique au travail (Sovet, 2016).

1. La dimension psychologique du bien-être des travailleurs

Du fait de ces multiples facettes, il apparaît assez difficile de proposer une définition consensuelle et exhaustive du bien-être psychologique au travail (Danna & Griffin, 1999 ; Schulte & Vainio, 2010, cités dans Sovet, 2016). En effet, lors d'une revue de la littérature menée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, seuls huit pays sur les vingt-trois participants disposaient d'une définition officielle du bien-être au travail (Sovet, 2016). Cette complexité dans la formulation d'une définition consensuelle du bien-être psychologique peut mener à des difficultés de diagnostic et d'évaluation de ce bien-être. En effet, une mauvaise compréhension de cette notion, ou une compréhension trop superficielle empêche de pouvoir évaluer le bien-être psychologique des travailleurs (Bakker, 2015, cité dans Sovet, 2016).

Toutefois nous pouvons tenter de le définir au travers des différentes dimensions qui le composent. Généralement, le bien-être psychologique au travail est abordé en termes de satisfaction professionnelle, de bonnes et/ou équitables conditions de travail, de qualité du travail et de santé au travail (EU-OSHA, 2013, cité dans Sovet, 2016). En ce sens, l'Organisation internationale du travail considère que « le bien-être au travail concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation du travail » (EU-OSHA, 2013, p.8, cité dans Sovet, 2016, p.56). Comme nous l'avons vu précédemment dans le cadre des approches hédoniste et eudémoniste, cette définition souligne le fait que le bien-être au travail peut être décomposé, d'une part en un aspect objectif relatif à l'environnement de travail, ce qui rejoint l'approche eudémoniste et d'autre part, un aspect plus subjectif qui relate le vécu et le sentiment de chaque travailleur, ce qui renvoie à l'approche hédoniste (Sovet, 2016).

Si certains se demandent s'il est du ressort des entreprises de se préoccuper du bien-être psychologique de leurs travailleurs, nous pouvons leur affirmer que, selon Carsana et Reydet, 77% des salariés interrogés estiment que « c'est à l'entreprise de promouvoir la santé et le bien-être au travail, et que lorsque c'est effectivement le cas, ils sont 60% à se sentir mieux dans l'organisation » (Carsana & Reydet, 2020, p.263). Ce devoir qui incomberait donc aux entreprises s'expliquent également par le fait que lorsque les travailleurs se sentent confortables dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent, les employeurs observent une réduction de l'absentéisme, une baisse des coûts liés aux problèmes de santé des travailleurs ainsi qu'une amélioration de la performance de ceux-ci. En d'autres termes, « le bien-être des individus ferait celui des organisations » (Carsana & Reydet, 2020, p.265).

2. La dimension sociale du bien-être des travailleurs

Pour qu'un individu atteigne un état de bien-être, il faut qu'il y ait une association optimale entre ses « caractéristiques individuelles (dimensions biologiques, psychologiques, culturelles et sociales) » et les « caractéristiques organisationnelles de son environnement de travail (conditions de travail, relations entre collègues, climat organisationnel, hiérarchie, etc.) » (Sovet, 2016, p.61-62). En effet, la combinaison de ces deux catégories d'éléments permet d'augmenter significativement les résultats en termes de bien-être par rapport à la prise en compte de ces caractéristiques séparément (Sovet, 2016). Desrumaux (2010) affirme même que les caractéristiques organisationnelles auraient un impact encore plus grand que les caractéristiques individuelles (Desrumaux, 2010, cité dans Sovet, 2016).

À côté des sources plus traditionnelles et « instrumentales » telle que la rémunération, le rythme, la durée du travail, etc., les sources « non conventionnelles » gagnent de plus en plus de place et jouent un rôle de plus en plus important dans l'épanouissement des travailleurs. Ces éléments non conventionnels « dépendent de la manière dont le travail est organisé, plutôt de que de la nature ou de la quantité de travail réalisé » (Senik, 2020, p.33), c'est-à-dire que ces sources non conventionnelles du bien-être relève davantage du capital social, de la confiance et du climat social au sein de l'organisation plutôt que des sources instrumentales telles que la rémunération.

Senik (2020) présentent trois sources importantes de bien-être social suite à une recherche menée dans le domaine de l'économie.

Premièrement, le capital social se révèle être une première source. En effet, comme l'écrivait Aristote : « L'homme est un animal social ». Maslow (1943) appuie cette affirmation avec sa

pyramide, lorsqu'il situe le besoin d'appartenance et de reconnaissance par autrui juste en dessous des besoins vitaux (Senik, 2020). Par « capital social », nous entendons « les interactions sociales par lesquelles les individus sont reliés les uns aux autres » (Senik, 2020, p.34). Le terme « capital » illustre l'accumulation de la confiance octroyée au cours du temps et qui a permis de développer des relations avec autrui. Cette confiance accordée ainsi que le nouement de ces relations auront des effets positifs en termes de coordination entre les travailleurs, de coopération et de bien-être au travail (Helliwell & Barrington Leigh, 2011, cités dans Senik, 2020).

Deuxièmement, Senik (2020) souligne les effets importants de la hiérarchie et de l'organisation des entreprises en termes de bien-être social. En effet, par définition « une entreprise est une organisation qui se distingue du marché dans la mesure où l'autorité s'y substitue au contrat » (Coase, 1937, cité dans Senik, 2020, p.37). Toutefois, Senik (2020) affirme qu'une hiérarchie trop verticale peut avoir des effets négatifs en termes de bien-être des travailleurs. Selon Algan, Cahuc et Shleifer (2012), une interaction et une coopération horizontale permettrait davantage d'instaurer un sentiment de confiance entre les collaborateurs alors qu'une interaction trop verticale nuirait au développement d'un capital social ainsi qu'au bien-être général des travailleurs au sens où elle restreint leur autonomie (Diener, Lucas, Schimmack et Helliwell, 2009, cités dans Senik, 2020). D'ailleurs, le degré d'autonomie est considéré comme un des fondements d'« une plus grande satisfaction au travail » (Bloom et al., 2012 ; Blanchflower et Oswald, 1998 cités dans Senik, 2020, p.38).

Troisièmement, la rémunération et la répartition de celle-ci représente la troisième source du bien-être social au travail (Senik, 2020). C'est plus précisément « la structure de la rémunération » et les questions « d'équité et d'inégalité » que celle-ci soulève qui est source de bien-être ou de mal-être. En effet, de nombreux travaux en économie présentent que les travailleurs accordent de l'importance à leur rémunération, mais également à celle de leurs collègues directs dans un but de comparaison et de vigilance au caractère inégalitaire de la « structure des salaires » au sein de leur entreprise (Senik, 2020, pp. 48-49).

Section 3. Les effets du bien-être des travailleurs

Le fait que les travailleurs se sentent bien sur leur lieu de travail peut avoir des répercussions importantes en termes de performance et de productivité pour les travailleurs mais également en termes de rétention de ceux-ci. C'est pour ces différentes raisons que l'on voit de plus en plus apparaître des initiatives telles que « Best place to work », « Glassdoor », etc., le bien-être

des travailleurs devenant de plus en plus un véritable enjeu pour les entreprises. Pour vérifier l'hypothèse selon laquelle la productivité des travailleurs augmenterait lorsqu'ils sont en situation de bien-être, un rapport de l'Agence européenne Eurofound (2015) fondé sur l'enquête « European Company Survey » relate qu'il y a une association positive entre les deux mesures et qu'en moyenne, les entreprises connaissent une meilleure performance dans les pays où le bien-être au travail est plus élevé (Senik, 2020). Cette relation peut s'expliquer par le fait que se sentir bien influence positivement la créativité, la capacité à résoudre des problèmes et le comportement prosocial des travailleurs (Lyubomirsky et al., 2005, cités dans Senik, 2020).

De ce fait, nous pourrions imaginer cela sous la forme d'un cercle vertueux au sens où le sentiment de bien-être des travailleurs a un impact positif sur leur performance et donc sur la performance des entreprises. Cela aurait ensuite des effets positifs en termes d'augmentation de la rémunération, qui est elle-même considérée comme un des indicateurs du bien-être des travailleurs selon l'économiste Francis Green (2006) (Senik, 2020).

Il faut également souligner que la connaissance du niveau de bien-être des travailleurs permet aux employeurs de prédire les comportements futurs de ceux-ci. En effet, le bien-être du travailleurs pourra donner des indications notamment en termes de rétention et d'absentéisme (Senik, 2020).

Conclusion

Pour conclure, le bien-être au travail est une notion qui s'avère assez compliquée à définir. Elle peut être définie au travers des trois dimensions qui la composent : la dimension physique, la dimension psychologique et enfin la dimension sociale. Nous considérons qu'il faut agir simultanément sur ces trois dimensions pour obtenir des résultats positifs en termes de bien-être. Toutefois, nous avons fait le choix de traiter uniquement les dimensions psychologique et sociale et de laisser de côté la composante physique.

Le bien-être peut également être envisagé sous l'angle de deux approches différentes : une approche hédoniste et une approche eudémoniste (Sovet, 2016). L'approche hédoniste « décrit le bien-être comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif, et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine » (Desmarests et al., 2014, p.21). Cette conception du bien-être renvoie davantage à un bien-être subjectif, qui peut se développer sur base d'une composante cognitive et d'une composante émotionnelle. En ce qui concerne l'approche eudémoniste, elle renvoie davantage à « la réalisation de soi ou le

fonctionnement psychologique optimal (Laguardia & Ryan, 2000) (...) le terme bien-être « eudémonique » fait référence à un aspect particulier du bien-être psychologique » (Desmarets et al., 2014, p.21).

Le bien-être au travail trouve sa source dans des éléments plutôt instrumentaux comme la rémunération par exemple, mais ceux-ci laissent de plus en plus de place aux sources moins conventionnelles qui renvoient à l'organisation du travail, plutôt qu'à sa nature et à sa quantité. Parmi les sources moins conventionnelles du bien-être au travail, nous retrouvons notamment le capital social, la confiance et le climat social au sein de l'entreprise (Senik, 2020).

Senik (2020) présentent trois sources importantes de bien-être social : le capital social, la hiérarchie au sein de l'organisation ainsi que la rémunération et la répartition de celle-ci. Dans le cadre de notre thématique, c'est davantage le capital social comme source de bien-être au travail que nous allons étudier. En effet, la mise en place du télétravail et du flexdesk soulève de nombreuses questions quant à l'isolement des travailleurs.

Ensuite, nous avons présenté certains effets du bien-être des travailleurs, notamment en termes de productivité et de rétention.

Pour résumé, cette première partie consacrée à la revue de la littérature nous a permis d'en apprendre davantage et de clarifier les différents concepts mobilisés : les nouvelles formes d'organisation du travail, et plus particulièrement le télétravail et le flexdesk, ainsi que le bien-être au travail, ses composantes (psychologique et sociale) et ses effets. L'objectif étant de lier la question des nouvelles formes d'organisation du travail à celle du bien-être au travail, nous allons maintenant présenter notre problématique en nous basant sur différents concepts et notions qui apparaissent dans la littérature consacrée aux NFOT et au bien-être des travailleurs : la déshumanisation organisationnelle, le lien à l'entreprise et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Par la suite, ces concepts et notions seront opérationnalisés dans la partie consacrée au cadre d'analyse. Cela nous permettra d'aborder le bien-être au travail sous l'angle du télétravail et du flexdesk au sein d'une entreprise particulière.

Comme nous l'explique Ajzen et al. (2015), différentes approches sont envisageables dans le cadre de l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail. Certains auteurs optent pour une approche au niveau macro et étudient ainsi les causes d'émergence davantage liées à la mondialisation et à la digitalisation, d'autres s'attardent sur le niveau méso, ce qui renvoie aux causes en lien avec la productivité par exemple, ce sont des arguments qui sont surtout issus de

la littérature managériale. Enfin, si nous nous focalisons sur le niveau micro, nous nous concentrerons davantage sur le bien-être des travailleurs (Ajzen et al., 2015).

Partie 2. La problématique : les effets du télétravail et du flexdesk sur le bien-être des travailleurs

Pour notre part, nous avons fait le choix de nous situer au niveau plus micro, c'est-à-dire l'approche des NFOT en lien avec le bien-être des travailleurs. C'est cet angle d'approche qui va guider notre problématique. Pour ce faire, nous allons étudier ce que la littérature nous dit spécifiquement sur le bien-être des travailleurs en lien avec ces NFOT. Nous allons donc aborder trois chapitres successifs :

- 1) Le sentiment de déshumanisation induit par les nouvelles formes d'organisation du travail, en présentant quelques définitions, ses caractéristiques, et en faisant le lien avec la notion de dépersonnalisation,
- 2) Le lien à l'entreprise en analysant d'une part le sentiment d'isolement, et d'autre part le sentiment de désengagement, leurs causes et leurs effets,
- 3) La conciliation entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Chapitre 1. Le sentiment de déshumanisation

Section 1. Définitions et caractéristiques

« Le sentiment de déshumanisation désigne l'expérience d'un travailleur qui se sentirait objectivé par son organisation, c'est-à-dire utilisé comme un outil ou un instrument entièrement destiné à œuvrer à l'atteinte des objectifs de cette organisation » (Parmentier et al., 2016, p.61). En d'autres termes, le travailleur se voit dépourvu de toute subjectivité (Bell & Khoury, 2011, cités dans Parmentier et al., 2016).

Ce sentiment de déshumanisation se traduit par un sentiment de dépossession, un sentiment d'abandon mais aussi un sentiment d'isolement dans le chef du travailleur « menant à un sentiment d'anonymat et d'invisibilité et par une injonction à la flexibilité et à l'autonomie » (Parmentier et al., 2016, p.46). Il recouvre à la fois un sentiment de dépossession de la décision, de l'expertise professionnelle et de l'espace personnel (Parmentier et al., 2016).

Selon Haslam (2006), il existe deux formes spécifiques de déshumanisation : l'infra-humanisation et l'objectification. L'infra-humanisation est liée à la déshumanisation animale, c'est-à-dire le fait de nier les « caractéristiques uniquement humaines » de l'être humain tel que le raffinement, la sensibilité morale, la rationalité et la logique, ce qui revient à renvoyer l'être humain à l'état d'animal ou d'enfant alors que l'objectification est liée à la déshumanisation mécaniste et consiste à nier « ses caractéristiques relatives à la nature humaine » comme la chaleur interpersonnelle, la flexibilité cognitive et l'individualité et ainsi considéré l'être humain comme un objet ou un robot (Parmentier et al., 2016, p.50).

Section 2. La déshumanisation organisationnelle

Haslam (2006) est l'un des premiers à présenter le phénomène de déshumanisation dans des contextes plus subtils que ceux dans lesquels nous avons l'habitude de parler de déshumanisation (génocide, etc.). Il introduit ce concept dans les relations quotidiennes interpersonnelles, et plus uniquement au sein des relations intergroupes comme c'était généralement le cas (Bastian & Haslam, 2011, cités dans Parmentier et al., 2016).

Max Weber (1905) fait le lien entre ce sentiment de déshumanisation et la notion de travail. Selon lui, la déshumanisation est une « conséquence directe du travail et, plus particulièrement, de la bureaucratie » c'est-à-dire dans un contexte qui déshumanise le travailleur en le considérant comme une ressource, exclusivement orientée vers la rationalité et l'efficacité de ceux-ci dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise, sans considérer les objectifs individuels des travailleurs (Parmentier et al., 2016, p.50). On parle alors de « déshumanisation organisationnelle » qui est considérée « comme un phénomène social, car essentiellement associé aux perceptions de l'individu quant aux intentions et aux actions de son organisation envers lui » (Parmentier et al., 2016, p.61).

Dans un contexte organisationnel, certains auteurs soulignent un phénomène de déshumanisation de plus en plus important dans le cadre des nouvelles formes de management et des pratiques présentes au sein des entreprises (Chiapello & Gilbert, 2013; Dejours, 2003; Dujarier, 2015; Taskin & Dietrich, 2016, cités dans Parmentier et al., 2016, p.51). Cette déshumanisation grandissante a lieu notamment par le biais de « la négation de la subjectivité du travailleur » mais aussi par « le déni de la dimension sociale du travail » (Clot, 1995; Dejours, 2003; Gomez, 2013, cités dans Parmentier et al., 2016, p. 51). Taskin et Stinglhamber (2015) ajoutent que les transformations actuelles des espaces de travail peuvent avoir pour effet de créer ce sentiment de déshumanisation dans le chef des travailleurs, « dans un contexte où

le travail devient affranchi de toute appartenance à un lieu et à certaines normes temporelles » (Taskin et Stinglhamber, 2015, cités dans Parmentier et al., 2016, p.52).

Dans ce contexte, les travailleurs sont perçus comme « de simples variables d'ajustement d'une activité économique subissant les pressions financières » (Le Goff, 2008, cité dans Parmentier et al., 2016, p.52), il est ainsi privé de sa singularité « et de son identité » (Parmentier et al., 2016, p.52). En effet, il est désormais considéré comme une ressource interchangeable (Parmentier et al., 2016).

Pour faire référence aux deux formes de déshumanisation proposées par Haslam (2006), la déshumanisation organisationnelle rejoint davantage la conception mécaniste de la déshumanisation car, dans le contexte organisationnel, le travailleur est considéré comme une ressource destinée à répondre aux besoins de l'entreprise avant de se préoccuper de ses objectifs personnels (Bell et Khoury, 2011, 2016 ; Christoff, 2014, cités dans Parmentier et al., 2016).

Ce phénomène d'objectification peut avoir des répercussions importantes en termes de bien-être des travailleurs, et plus précisément en termes de bien-être psychologique (burnout, tensions psychologiques) (Roelens, 2000, cité dans Parmentier et al., 2016) ou en termes de rétention de ceux-ci (Bell et Khoury, 2016, cités dans Parmentier et al., 2016) ou de satisfaction (Caesens et al., 2016, cités dans Parmentier et al., 2016).

Section 3. La dépersonnalisation

Les nouvelles organisations du travail telles que le flexdesk et le télétravail peuvent donner l'impression de nier la subjectivité des travailleurs, notamment par le biais de la dépersonnalisation des bureaux. En effet, le principe du flexdesk peut avoir pour effet de nier la subjectivité des travailleurs car il les empêche de pouvoir décorer leur espace de travail à leur image, en reflétant leur personnalité. Ceci renvoie davantage au concept de déshumanisation mécaniste en privant le travailleur de toute individualité (Parmentier et al., 2016).

Cette dépossession de l'espace de travail personnel suscite des questionnements du côté des psychologues sociaux qui soulignent que le fait de décorer son espace de travail permettrait au travailleur d'éprouver un sentiment de permanence, de contrôle et d'intimité (Knight & Haslam, 2010, p. 159, cités dans Parmentier et al., 2016). D'autres auteurs appuient cette hypothèse en mettant en évidence une certaine forme de résistance des individus à cette dépersonnalisation de leur espace de travail. En effet, on observe que certains travailleurs tendent à se « réapproprier l'espace en le personnalisant » (Parmentier et al., 2016, p.19), ce qui permet

d'affirmer leur autonomie, leur intimité, leur singularité et leur praticité. « L'espace devient finalement le moyen de se reconnaître, d'interagir et de faire reconnaître son identité ». (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p. 97).

Certains auteurs encouragent les entreprises à permettre à leurs travailleurs de personnaliser leur espace de travail, que ce soit de manière individuelle ou collective. En effet, il est recommandé que les équipes de travail se distinguent les unes des autres en exprimant leur identité (Knight & Haslam, 2010, cités dans Parmentier et al., 2016). Les auteurs défendent cette idée car la personnalisation de l'espace de travail aurait des conséquences positives en termes de motivation, d'engagement et d'identification organisationnelle (Haslam, et al., 2003, cités dans Parmentier et al., 2016), qui ont, à leur tour, des effets positifs sur la satisfaction (Kreiner & Ashforth, 2004, cités dans Parmentier et al., 2016) et la performance des travailleurs (Worchel, et al., 1998, cités dans Parmentier et al., 2016).

Le principe du flexdesk a permis de mettre en évidence « deux catégories » de travailleurs : les travailleurs mobiles et les travailleurs colons. Les premiers respectent généralement le principe du flexdesk en occupant une place différente chaque jour alors que les seconds ont tendance à « coloniser l'espace de travail » (Donis, 2015, cité dans Parmentier et al., 2016, p.20). Ce phénomène a des conséquences sur « le statut social perçu des travailleurs » et amène « les travailleurs mobiles à occuper des positions moins favorables dans l'espace » (Hirst, 2011, cité dans Parmentier et al., 2016, p.20).

Pour conclure cette section, nous pouvons affirmer que les nouvelles formes flexibles d'organisation du travail sont liées à une certaine conception de l'humain. En effet, dans le cadre de ces nouvelles formes d'organisation du travail, « l'action de l'individu est davantage orientée vers les buts de l'organisation que dévouée à ses buts personnels » (Bell & Khoury, 2011; Christoff, 2014, cités dans Parmentier et al., 2016, p.61). De plus, elles mènent à une déshumanisation des travailleurs privés de l'expression de leur identité dans le cadre de leur espace de travail (Parmentier et al., 2016).

Chapitre 2. Le lien à l'entreprise

Section 1. La proximité et le sentiment d'isolement

1. La proximité

Selon Patesson et al. (2022), la notion de proximité est composée de plusieurs dimensions. En effet, la proximité peut être abordée dans une dimension géographique, mais également dans une dimension sociale, émotionnelle, symbolique et matérielle. Ces différentes dimensions vont chacune jouer un rôle dans le contexte organisationnel, et elles auront des implications différentes pour les travailleurs (Patesson et al., 2022). Nous pouvons également aborder la notion de proximité subjective, également composée de plusieurs dimensions : cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle (Le Nadant et al., 2018, cités dans Patesson et al., 2022), qui vont influencer « le sentiment de proximité perçue, mais également la qualité des relations vécues témoignant de la possibilité de restaurer un sentiment de présence à distance » (Wilson et al., 2008, cités dans Patesson et al., 2022, p.12).

C'est à cette notion de proximité subjective que nous allons nous intéresser. Nous allons donc définir ses différentes dimensions.

Tout d'abord, la proximité cognitive est définie comme « le partage par les acteurs d'une même base de connaissances et de compétences » (Patesson et al., 2022, p.12).

Ensuite, la proximité sociale se traduit par « l'appartenance des acteurs à un même espace relationnel. Elle implique des relations de confiance fondée sur l'amitié, la parenté ou l'expérience passée » (Patesson et al., 2022, p.12).

La proximité organisationnelle, quant à elle, consiste en « l'appartenance à un même arrangement organisationnel » (Patesson et al., 2022, p.12).

Enfin, la proximité institutionnelle est composée d'une part d'une proximité organisationnelle formelle, définie comme « le partage des mêmes lois et règlements, des mêmes normes de comportement ou standards en raison de l'appartenance à un même système institutionnel » (Patesson et al., 2022, p.12), et d'autre part, la proximité institutionnelle informelle qui représente « le partage d'une même culture, valeurs, manière de concevoir le monde par les acteurs » (Patesson et al., 2022, p.12).

Dans le cadre du télétravail et du flexdesk, c'est la proximité organisationnelle qui est mise en jeu. En effet, les travailleurs sont éloignés physiquement, mais aussi subjectivement. Bien que les espaces de bureaux soient généralement considérés comme des lieux fonctionnels, ils ont également une dimension subjective, au sens où « ils constituent un lieu qui permet de développer des interactions informelles, recevoir des conseils ou du mentoring, et développer une intelligence collective qui ne peut pas se développer uniquement sur internet » (Patesson et al., 2022, p.14). Des effets psychosociaux sont également attachés à ces espaces de travail car l'aménagement de ces espaces et la manière dont ils sont perçus par les collaborateurs vont être influencés par l'organisation du travail spécifique promue dans l'entreprise en question, notamment par l'organisation hiérarchique qui y prend place (Fischer, 2011 ; Labardin, 2011, cités dans Patesson et al., 2022). Dès lors, l'espace de travail peut être mis à contribution lorsqu'il s'agit de promouvoir un esprit collaboratif de travail (Fischer, 2011, cité dans Patesson et al., 2022). Les espaces physiques contribuent également à l'identification au groupe et à l'organisation (Kiesler et Commings, 2002, cités dans Patesson et al., 2022) alors que « la distance entre les travailleurs implique un contexte social plus abstrait et symbolique, interférant avec le processus d'occupation commune des espaces et l'établissement de territoires au sein de la communauté de travail, et affectant par conséquent l'identification au collectif » (Patesson et al., 2022, p.15).

2. Le sentiment d'isolement

Les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent avoir pour conséquence d'isoler les travailleurs (Feldman & Gainey, 1997, cités dans Parmentier et al, 2016). En effet, s'agissant d'une forme déspatialisée du travail (Taskin 2012, cité dans Parmentier et al., 2016), le télétravail peut isoler physiquement, mais aussi socialement, les individus. L'isolement physique fait référence à « l'absence de contacts physiques avec l'environnement de travail et les collègues » alors que l'isolement social renvoie à « l'absence de soutien, de compréhension et des autres aspects sociaux et émotionnels liés aux interactions (Taha & Caldwell, cités dans Parmentier et al., 2016, p.10).

Dans le cadre du télétravail, c'est l'isolement physique induit par cette pratique qui va entraîner un isolement social plus ou moins important selon la fréquence du télétravail. Tenu à l'écart d'un espace de travail collectif, le travailleur peut avoir « le sentiment de perdre une certaine part du vécu collectif » (Taskin, 2012, cité dans Parmentier et al., 2016, p.10) et ainsi, petit à petit, « se sentir marginalisé, voire invisible » (Cocula & Frédy-Planchot, 2001, cités dans

Parmentier et al., 2016, p.10). Une étude de Cooper et Kurland (2002) affirme que pour contrer ces conséquences néfastes (baisse de la performance, intentions de départ, désengagement), l'entreprise pourrait augmenter le nombre « d'activités de développement professionnel » (Parmentier et al., 2016, p.10).

À côté du télétravail, il semblerait que le flexdesk ait également des effets négatifs en termes d'isolement des travailleurs car il entrave les discussions informelles entre les collègues (Brown & O'Hara, 2003; Hislop & Axtell, 2007, cités dans Parmentier et al., 2016).

Section 2. Le désengagement

Le concept d'engagement est très proche de celui du lien à l'entreprise, c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de l'aborder ici. En effet, ces deux concepts sont liés car « L'engagement organisationnel peut se définir comme le lien psychologique ressenti et vécu par un employé entre lui-même et son organisation » (Vandenberghe, 2016, cité dans Patesson et al., 2022, p.35).

Plusieurs auteurs avancent qu'il y aurait une relation positive entre « l'engagement affectif et les expériences positives au travail » (Meyer et al., 2002, cités dans Patesson et al., 2022, p.39). En ce sens, les travailleurs éprouveraient davantage un sentiment d'engagement envers leur entreprise s'ils font l'objet d'interactions positives avec leurs collègues. Cette relation pourrait s'expliquer par le sentiment d'appartenance développé par le travailleur envers l'organisation, car celui-ci permet au travailleur de s'identifier à celle-ci (Allen et Meyer, 1990, cités dans Patesson et al., 2022) « au travers d'une « implication affective et comportementale » (Patesson et al., 2022, p.41). C'est grâce à cette identification au groupe que l'individu peut s'engager et soutenir son organisation (Kanter, 1972, cité dans Patesson et al., 2022).

Le développement d'une culture organisationnelle commune et l'établissement d'une relation de confiance permet à l'identification à la communauté de voir le jour et donne naissance au sentiment d'engagement (Zangaro, 2001, cité dans Patesson et al., 2022).

Toutefois, une autre condition semble favoriser l'émergence de ce sentiment communautaire. En effet, la proximité entre les travailleurs induite par la présence physique au sein de l'entreprise permet de laisser place à des discussions, souvent informelles, qui vont permettre au sentiment d'appartenance de se développer davantage. Ces rencontres s'annoncent « essentielles à la construction d'un sens communautaire qui va contribuer au sentiment

d'engagement des employés » ((Blagoev, Costas et Kärreman, 2019 ; Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017, cités dans Patesson, 2022, p.18).

Ce sentiment communautaire qui est perçu positivement de la part des collaborateurs se trouve quelque peu entravé par la mise en place du télétravail dans de nombreuses entreprises. Pour tenter de maintenir ce sentiment d'appartenance, Holbeche et Springett (2009) conseillent aux entreprises de promouvoir des activités ayant pour but de rassembler les collègues ponctuellement afin de maintenir le lien entre les équipes (Holbeche et Springett, 2009, cités dans Patesson et al., 2022).

Chapitre 3. Le conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

Lors de la crise sanitaire de 2020, nous avons pu constater que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a été perturbé par la mise en place du télétravail en temps de confinement. Maintenant que nous avons pris un petit peu de recul sur cette situation, nous pouvons examiner de manière plus objective comment le télétravail influence notre équilibre entre vie privée et vie professionnel.

Tout d'abord, il semblerait que ces effets soient plutôt nuancés. Du côté des effets positifs, nous constatons une disponibilité accrue dans le chef des travailleurs « pour les activités et relations familiales » (Vayre, 2019, p.13). Cela s'explique notamment par un gain de temps autrefois consacré aux trajets entre le domicile et le lieu de travail. Ces « bénéfices temporels » permettent une plus grande flexibilité temporelle et un meilleur contrôle des travailleurs sur la gestion du temps consacré à la sphère privée et à la sphère professionnelle. Autrement dit, cela permet, a priori, une meilleure conciliation entre les deux sphères (Vayre, 2019).

Section 1. Les facteurs d'influence

Cette conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle peut être influencée par plusieurs facteurs. Premièrement, le genre serait un facteur influençant les effets du télétravail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En effet, il semblerait que les hommes et les femmes ne gèrent pas leur temps de pause de la même manière. Les hommes auraient tendance à les utiliser pour sortir de leur domicile et ainsi changer d'air (aller chercher les enfants à l'école, course à pied, etc.) alors que les femmes le consacraient à l'accomplissement de tâches domestiques (ménage, etc.). Cela pourrait s'expliquer notamment

parce que ce sont plus généralement les femmes qui seraient chargées de s'occuper des tâches ménagères et des enfants, ce qui constituerait une source de distraction (Eurofound, 2020) alors que les hommes organiseraient davantage leur journée autour d'un principe d'efficacité en plaçant le travail au centre de leurs préoccupations. Ils résisteraient mieux à la pression des tâches domestiques lorsqu'ils télétravaillent alors que les femmes utilisent le télétravail pour être disponibles ou pour éviter de prendre congé afin de s'occuper de leur(s) enfant(s) par exemple. Autrement dit, « les responsabilités familiales et domestiques modifient les effets positifs du télétravail sur l'interface vie de travail/vie privée » (Vayre, 2019, p.15). Cependant, les mentalités ont tendance à évoluer. De ce fait, les hommes déclarent pouvoir contribuer plus facilement aux tâches domestiques et passer plus de temps avec leur(s) enfant(s) grâce au télétravail (Hilbrecht et al, 2013). Il semblerait donc que le télétravail permette une nouvelle répartition des tâches entre les hommes et les femmes (Vayre, 2019).

Deuxièmement, l'entourage du télétravail aurait également un impact sur la manière dont le télétravail permet de concilier les deux sphères de l'individu. En effet, selon que la personne vive seule ou avec des enfants, la manière d'envisager le télétravail ne sera pas la même. Dans le deuxième cas, les membres du ménage pourraient formuler des demandes au télétravailleur en omettant le fait que celui-ci est en situation de travail même s'il se trouve au domicile. Pour contourner ce genre de désagrément, Felstead et Jewson (2000) affirment que les télétravailleurs doivent établir des règles de fonctionnement avec leur entourage afin d'éviter les tensions (Felstead & Jewson, 2000, cités dans Dumas & Ruiller, 2014). Il s'agit également d'aménager un « espace physique de travail » spécifique au sein du domicile. Celui-ci permettra de délimiter spatialement et psychologiquement l'espace de travail « et ainsi d'établir une séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée » (Fonner & Stache, 2012 ; Greer & Payne, 2014 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Tietze & Musson, 2005 ; Vayre & Pignault, 2014, cités dans Vayre, 2019, p.15). Toutefois, il faut souligner que la mise en place de ces différentes règles de fonctionnement ne se fait pas du jour au lendemain, elles se réalisent de manière progressive (Vayre, 2019).

On peut observer un paradoxe dans la mise en place du télétravail et l'impact de celui-ci sur le rapport entre vie privée et vie professionnelle. En effet, le télétravail peut permettre de réduire le conflit entre sphère privée et sphère professionnelle et en même temps, il peut avoir comme conséquence de rendre moins tangible la frontière entre ces deux sphères, ce qui peut provoquer des complications dans la gestion de la vie privée du télétravailleur.

Troisièmement, la culture organisationnelle peut aussi jouer un rôle modérateur sur l'impact du télétravail dans l'articulation entre travail et vie privée. En ce sens, Gálvez et al. (2012) présentent trois conditions au sein de la culture organisationnelle qui, si elles sont réunies, permettront au télétravail d'avoir un impact positif sur l'équilibre recherché. Il faut que l'organisation de travail (Vayre, 2019, p.16) :

- « Définisse clairement les programmes et conditions de télétravail et donne accès à tous ses salariés à cette modalité de travail »,
- « Fournisse l'infrastructure technologique nécessaire au télétravail à domicile »,
- « Encourage les managers à soutenir le télétravail et à instaurer une relation de confiance et de respect avec les collaborateurs en télétravail ».

Il est également important que l'employeur encourage l'autonomie du travailleur et lui permette de gérer librement sa manière de travailler ainsi que ses horaires et son lieu de travail (Vayre, 2019).

Si ces conditions ne sont pas respectées, cela risque de créer un « climat de méfiance vis-à-vis des télétravailleurs de la part des managers comme des collaborateurs non télétravailleurs » (Gálvez et al., 2012, cité dans Vayre, 2019, p.16). Ce climat négatif peut être source de conflits entre les travailleurs et ainsi créer du stress. Ces différents éléments risquent d'amener les télétravailleurs à augmenter leur charge de travail, ce qui nuirait à leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Vayre, 2019).

Il revient donc à l'organisation de mettre en place certaines conditions pour faciliter la réalisation du télétravail, mais c'est également de la responsabilité du télétravailleur de développer des compétences organisationnelles « en termes de planification et d'auto-gestion des activités professionnelles (fixation d'objectifs à atteindre, identification et hiérarchisation des tâches à accomplir, anticipation des plages horaires et structuration de la journée de télétravail) et de mise en œuvre d'une organisation temporelle rigoureuse des activités » (Greer & Payne, 2014 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Tietze & Musson, 2005 ; Vayre & Pignault, 2014, cités dans Vayre, 2014, p. 15).

Quatrièmement, les effets du télétravail sur la qualité de vie du travailleur dépendent également de la fréquence du télétravail. Selon Vittersø et al. (2003), le télétravail fréquent aurait des effets positifs en termes de qualité de vie (bien-être, bonne insertion sociale, ...) mais aurait des effets négatifs sur la relation avec le partenaire de vie (Vittersø et al. (2003), cités dans Vayre, 2019, p.17). En effet, celui-ci aurait le sentiment d'une « contagion des problèmes professionnels dans

la sphère privée, d'une charge élevée de travail réalisé par le télétravailleur et d'une division du travail domestique déséquilibrée (en leur défaveur) » (Vayre, 2019, p.17). Quant à Virick et al. (2010), ils constatent que les télétravailleurs les plus satisfaits sont ceux qui alternent travail sur site (dans les locaux de l'entreprise) et télétravail à domicile « de manière relativement équilibrée » alors que Kossek et al. (2006) montrent que « le télétravail formel est négativement corrélé au bien-être des télétravailleurs, mais que cette relation est positive chez les femmes qui ont des enfants (le télétravail formel favorisant leur bien-être » (Vayre, 2019, p.17).

Section 2. Le droit à la déconnexion

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre consacré aux NFOT, l'émergence de celles-ci est notamment liée à l'essor des technologies de l'information et de la communication. Ces dernières « permettent aux données de circuler de plus en plus facilement, y compris entre la sphère privée et la sphère professionnelle » (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.64). Ainsi, la mise en place du numérique a amené les travailleurs à être de plus en plus disponibles, en tout temps et en tout lieu (Akrich et al., 2001, cité dans Benedetto-Meyer & Boboc, 2021).

Les entreprises composées d'au moins vingt travailleurs se voient dans l'obligation de garantir, dans un règlement de travail ou dans un accord d'entreprise, un droit à la déconnexion pour leurs travailleurs. Ce droit prévoit de manière explicite que le travailleur a le droit « de ne pas se connecter en dehors de ses heures de travail (congé, repos, week-end, soirée, ...) par le biais d'outils numériques professionnels (téléphone portable, e-mails, etc.) afin de maintenir au maximum un équilibre entre sa sphère privée et sa sphère professionnelle » (Acerta, 2023).

En Belgique, le droit à la déconnexion a été introduit dans le *deal* pour l'emploi publié le 10 novembre 2022 au Moniteur belge. Celui-ci stipule que les conventions collectives concernant le droit à la déconnexion doivent être déposées par les entreprises aux greffes de la Direction générale Relations collectives de travail au plus tard le 1er janvier 2023 (Acerta, 2023).

Les conditions de travail ont une influence considérable sur l'usage du numérique des collaborateurs. En effet, dans une entreprise qui met en place le principe du « flexdesk » et de l'open space, les collaborateurs se trouvent généralement très sollicités par leurs collègues. C'est le cas notamment pour les opérateurs techniques ou informatiques à qui l'on fait régulièrement appel en cas de problème (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021). Dans le cas du télétravail, un usage intensif du numérique induit généralement une charge de travail et une charge mentale importante résultant souvent d'un « débordement du travail dans la sphère

privée » (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, pp.66-67). Ceci s'explique notamment par un « sentiment d'urgence » qui s'est développé au sein des entreprises qui ont mis en place des nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail et le flexdesk (Isaac et al., 2007 cités dans Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.73). Cette « immédiateté communicationnelle », conséquence d'une sur connexion des travailleurs, peut entraîner un « surinvestissement professionnel » au sens où celle-ci permet aux travailleurs de montrer leur efficacité en se montrant très disponible et réactif (Méda & Vendramin, 2013 cités dans Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.73). Elle est également « source d'une surcharge informationnelle, définie comme la situation dans laquelle se trouve un individu lorsqu'il reçoit plus d'informations qu'il ne lui est possible de traiter » (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.73).

Progressivement, les technologies de l'information et de la communication deviennent le « cheval de Troie » (Jemine, 2017, cité dans Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.96) des nouvelles formes d'organisation du travail mises en place par les entreprises, dans un objectif de collaboration entre les travailleurs. Comme nous l'avons vu précédemment, ces NFOT sont mises en place de concert avec des changements architecturaux (aménagement du bâtiment) et ne pourraient voir le jour sans l'utilisation de plus en plus intensive du numérique. Ces aménagements des bureaux consistent notamment, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, à définir des zones dédiées à des activités spécifiques. Par exemple, les open spaces sont généralement divisés en une zone silencieuse dédiée à la concentration des travailleurs alors que d'autres zones sont dédiées aux échanges entre ceux-ci. De ce fait, plutôt que d'encourager la collaboration, ces différents espaces risquent d'avoir pour conséquences de créer « des barrières artificielles » entre les collaborateurs qui vont privilégier des moyens de communication virtuels pour éviter de déranger les collègues qui se trouvent autour d'eux dans la zone silencieuse, ce qui peut conduire à un isolement progressif, comme nous le verrons dans notre troisième chapitre (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.96).

Conclusion

En conclusion, la mise en place de ces NFOT ouvre la voie à de nouvelles inquiétudes. En effet, le concept de déshumanisation organisationnelle est abordé par plusieurs auteurs qui soulignent les effets négatifs engendrés par ces NFOT qui sont mises en place principalement pour répondre aux besoins des entreprises, au détriment des buts d'épanouissement personnel poursuivis par les travailleurs. Ceci renvoie à une conception mécaniste de ceux-ci, c'est-à-dire

les privant de leurs « caractéristiques relatives à la nature humaine » (Parmentier et al., 2016, p.50). Ce sentiment de déshumanisation est donc créé notamment par la perte de proximité des travailleurs qui implique un sentiment d'isolement. Ce sentiment d'isolement et cette perte de proximité implique un désengagement de la part des travailleurs au sein de leur organisation si celle-ci n'organisent pas des activités afin de maintenir le lien entre les équipes et au sein de l'organisation.

Cependant, nous observons aussi des effets positifs de la mise en place de ces NFOT. En effet, le télétravail semble permettre une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Même si ces effets peuvent être nuancés, il semblerait que lorsque des règles sont mises en place au sein du foyer et que l'organisation contribue de manière positive à la mise en place du télétravail, les effets positifs en termes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle peuvent être rencontrés. Enfin, nous avons terminé ce chapitre en abordant le droit à la déconnexion. En effet, les technologies de l'information et de la communication ont permis aux nouvelles formes d'organisation du travail de voir le jour, mais elles ont également mené à une forme de dérive en permettant au travail de déborder dans la sphère privée. Ceci a mené à un déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ainsi qu'à une surcharge de travail importante pour les collaborateurs, ce qui a eu des répercussions sur leur bien-être.

Ces différents éléments nous ont amené à formuler la question de recherche suivante : « Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk en termes de bien-être psychologique et social des travailleurs ? ».

Partie 3. Le cadre d'analyse

Comme nous l'avons vu, les nouvelles formes d'organisation du travail ont vu le jour pour diverses raisons, qu'il s'agisse de motivations durables (réduction des trajets entre le domicile et le lieu de travail) dans le cas de l'émergence du télétravail, ou de réduction des coûts de l'espace de travail dans le cas de l'émergence du flexdesk. Nous avons également évoqué l'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui ont grandement favorisé l'émergence du télétravail.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au concept de bien-être au travail ainsi qu'à deux de ses composantes : psychologique et sociale. Nous nous sommes intéressés à leurs dimensions, leurs sources et leurs effets.

Enfin, notre problématique tend à tester les liens éventuels entre le télétravail et le flexdesk étudiés dans le premier chapitre et le bien-être psychologique et social des travailleurs étudiés dans le second chapitre de la première partie. Nous souhaitons, à travers ces différents concepts mobilisés, répondre à la question de recherche suivante : « Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk en termes de bien-être psychologique et social des travailleurs ? ».

Chapitre 1. Contexte de la recherche

Notre recherche a pour but d'étudier « Comment le flexdesk et le télétravail impactent le bien-être des travailleurs, et plus particulièrement leur sentiment de déshumanisation organisationnelle, leur lien à l'entreprise et la conciliation entre leur sphère privée et leur sphère professionnelle ». Pour tenter de répondre à cette question, nous allons réaliser une analyse qualitative au sein de l'entreprise Buy Way Personal Finance au sein de laquelle nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage en tant que HR Officer, durant l'été 2022.

Buy Way Personal Finance est une entreprise spécialisée dans les solutions de financement, en Belgique et au Luxembourg. Elle est partenaire d'un grand nombre de détaillants dans plus de 550 points de vente en Belgique et au Luxembourg. Elle a plus de 30 ans d'expertise et possède plus de 350.000 clients. Son objectif est de fournir des solutions de financement flexibles et spécialisées tant pour les commerçants que pour les consommateurs. Créée en 1988, l'entreprise a d'abord été connue sous le nom de « Fimaser ». En 1996, elle prendra le nom de Cetelem avant de fusionner avec Fidexis. C'est en 2010 que la société devient Buy Way Personal Finance & Buy Way Services (*À propos de nous | Buy Way Belgique, s. d.*).

Actuellement, l'entreprise est composée d'environ 220 personnes. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des employés « back office » mais aussi des employés « front office ». Les employés « front office » sont en contact permanent avec les clients alors que les employés « back office » s'occupent davantage de la partie administrative de l'entreprise (fonction RH, comptabilité, etc.). L'organisation se rapproche de plus en plus d'une parité en termes de genre, car elle est composée à 46% de femmes et à 54% d'hommes et la moyenne d'âge des travailleurs est d'une quarantaine d'années.

Buy Way est assez innovante en matière d'organisation du travail car elle a mis en place un principe de flexdesk et le télétravail est « illimité » pour certaines fonctions. En effet, l'entreprise a déménagé dans des nouveaux locaux en mai 2022, et ce nouvel espace de travail est organisé en différentes zones : la zone parc, le tube, et la market place. Ces différents espaces

ont chacun leurs caractéristiques. La zone parc est une zone considérée comme silencieuse au sein de laquelle les échanges oraux entre les collaborateurs doivent être limités alors que le tube est une zone plus bruyante, dans laquelle on retrouve principalement les opérateurs téléphoniques en contact avec les clients. La zone market est un « entre deux », les collaborateurs peuvent communiquer oralement entre eux, mais de façon limitée, sans déranger les collègues qui les entourent. Chaque collaborateur s'installe dans la zone qui lui correspond, selon ses besoins et sa fonction.

Avant la crise sanitaire, le télétravail n'était autorisé qu'à titre exceptionnel au sein de l'entreprise. En effet, les Team Leaders avaient droit à un jour de temps en temps pour préparer les évaluations, les managers avaient droit à un jour par semaine, tandis que les autres collaborateurs n'y avaient pas droit. Actuellement, Buy Way a mis en place un avenant au contrat de travail – télétravail structurel qui stipule que : « les parties ont convenu que l'Employé pourra réaliser le télétravail de manière régulière et non occasionnelle en dehors des locaux de l'entreprise de l'Employeur ». L'employé peut également exécuter le télétravail depuis l'étranger, à raison de 30 jours par an maximum. Dans ce cas, il doit en avvertir son responsable hiérarchique afin que ce dernier lui donne son accord, et il doit également avvertir les ressources humaines de l'adresse exacte ainsi que des dates de son séjour à l'étranger. Cet avenant ajoute que : « l'Employé bénéficie d'un régime de télétravail « full-flex », c'est-à-dire qu'il n'y a pas de présence imposée dans les bureaux de manière fixe et/ou régulière. L'Employé a la possibilité de faire du télétravail à volonté en dehors des présences demandées/imposées par son responsable. La présence de l'Employé au bureau est liée aux besoins de l'entreprise, de l'équipe, du management et des collaborateurs. Certains événements ne pourront pas se dérouler en télétravail, par exemple, les formations, les workshops, les réunions d'équipe, les évaluations, etc. Lorsque les nécessités de l'équipe, du département ou de l'entreprise le requièrent, l'Employeur peut modifier temporairement un jour de télétravail, par exemple lorsque la présence de l'Employé est nécessaire un jour déterminé pour participer à une réunion, suivre une formation, pour faire face à une augmentation exceptionnelle du travail, en cas de grève, etc. L'Employé ne peut refuser cette modification. Le choix et la fixation des jours de présence au bureau et des jours de télétravail se fait en concertation avec le manager en fonction de l'organisation de l'équipe, du département et des besoins opérationnels ». Enfin, « l'Employé encode obligatoirement ses prestations de télétravail dans l'outil HR Accent. Les demandes de télétravail doivent toujours être validées par le manager (...) ».

De plus l'entreprise semble attentive au bien-être de ses travailleurs. En effet, plusieurs cours de sport sont organisés, notamment des cours de boxe les mardis midi, des cours de cardio et de musculation les vendredis midi ainsi que des cours de yoga les jeudis soir. Une salle de sport devrait également voir le jour prochainement dans le même bâtiment que les bureaux. De nombreuses activités sportives sont également organisées par le service RH telles que des tournois de hockey ou de futsal, mais aussi des activités plus festives telles que des blind-tests ou des afterworks entre collègues.

Chapitre 2. Méthodologie

Section 1. Le choix de la méthode : les entretiens semi-directifs

En ce qui concerne la méthodologie envisagée, nous avons opté pour une méthode de collecte qualitative. Dans le cadre d'une démarche qualitative, deux actions de collecte de données sont envisageables : l'entretien et l'observation. En ce qui nous concerne, l'enquête nous a semblé être le choix le plus judicieux, l'objectif étant de répondre à une question de recherche préalablement formulée. Pour tenter de répondre à cette question de départ générale, nous devons la transformer en plusieurs sous-questions « spécifiques, claires et précises, qui permettront une vérification empirique à travers l'enquête » (Berthier, 2010, p.45). cette approche présente l'avantage de réunir des informations sur ce que pensent et ressentent les répondants en leur posant la question directement (Berthier, 2010).

Le choix de la méthode utilisée doit surtout être en accord « avec l'objet de l'étude et les conditions dans lesquelles elle doit se dérouler » (Berthier, 2010, p.28). Berthier présente le tableau suivant à la page 29 de son ouvrage :

Entretien Type d'étude	Non directif	Semi-directif	Directif
Contrôle			x
Vérification		x	x
Approfondissement	x	x	
Exploration	x		

Figure 1 : les enquêtes sociologiques (Ghiglione & Matalon, 1978, cités dans Berthier, 2010, p.29)

Notre objectif étant de vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de notre phase préparatoire et d'approfondir nos recherches, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. En tant qu'enquêteur, nous avons balisé une zone d'exploration lors de notre revue de la littérature et nous souhaitons à présent que les sujets interrogés approfondissent les thèmes définis dans le cadre de la première partie (revue de la littérature) en nous expliquant notamment la manière dont ils perçoivent les NFOT. C'est pour cette raison que l'enquête sociologique nous a paru être adaptée à notre objectif (Berthier, 2010). Comme le souligne cette auteure : « L'entretien semi-directif combine attitude non directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (Berthier, 2010, p.78).

Cependant, l'une des limites des entretiens semi-directifs est que les répondants peuvent manifester un certain « désir de maintenir l'estime de soi, de faire bonne figure et de se montrer comme quelqu'un de tout à fait dans la norme sociale ». (Berthier, 2010, p. 71). Cela pourrait alors avoir comme conséquence d'entraver l'objectivité de leurs réponses.

Section 2. L'échantillon

Notre échantillon est composé de six femmes et de quatre hommes, travaillant principalement au « back office », c'est-à-dire qu'ils ne sont pas en contact téléphonique direct avec les clients. Seule une personne interviewée travaille à une fonction « front office » en tant que team leader d'une équipe. L'ensemble des répondants a connu l'organisation de l'entreprise avant la mise en place du télétravail et du flexdesk, ce qui leur permet de pouvoir comparer ces deux situations. Quatre des dix personnes interviewées ont également comme particularité d'occuper un « poste à responsabilité », c'est-à-dire que deux d'entre eux sont team leaders et que deux autres sont managers d'une équipe.

	Sexe	Ancienneté	Front/Back	Titre	TT/Semaine	Durée
A	F	2010	Back Office	Manager	50-60%	25min
B	M	2006	Back Office	Team Leader	0%	53min
C	M	2018	Back Office		40%	31min
D	M	2021	Back Office		50%	31min
E	F	2008	Back Office		60%-80%	43min
F	F	2020	Back Office		40%-60%	30min
G	M	2012	Back Office		20%	36min
H	F	2019	Front Office	Team Leader	60%	20min
I	F	2012	Back Office	Manager	40%	31min
J	F	2012	Back Office		100%	29min

Figure 2 : Liste des répondants

Nous pouvons considérer que la composition de notre échantillon a été réalisée sur base de la méthode du choix raisonné. Cette méthode « amène à choisir des individus « moyens » que l'on déclare « représentatifs » d'un groupe. Représentatif a ici le sens de « typique ». » (Berthier, 2010, p.171). Cette méthode est justifiée davantage pour des raisons sociologiques que statistiques. Nous observons également une forme de méthode boule de neige car certains répondants nous ont été indiqués par d'autres répondants qui possédaient les mêmes caractéristiques. Cette méthode se défend principalement pour des raisons pratiques (Berthier, 2010).

L'objectif était d'interroger ces dix interlocuteurs sur différents indicateurs, eux-mêmes liés à différentes dimensions des concepts de NFOT et du bien-être au travail. Pour ce faire, nous avons lié ces indicateurs : lien à l'entreprise, déshumanisation et conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle à des concepts plus opératoires, c'est-à-dire « des concepts construits empiriquement à partir d'observations directes ou d'informations rassemblées par d'autres. C'est à travers les lectures et entretiens de la phase d'exploration que l'on peut recueillir les éléments nécessaires à cette construction » (Van Campenhout & Quivy, 2011, p. 124).

La figure 3 offre une représentation de ce schéma d'analyse. Les flèches oranges représentent les liens qui partent de la dimension du télétravail tandis que les flèches noires illustrent les liens que l'on peut faire à partir de la dimension du flexdesk.

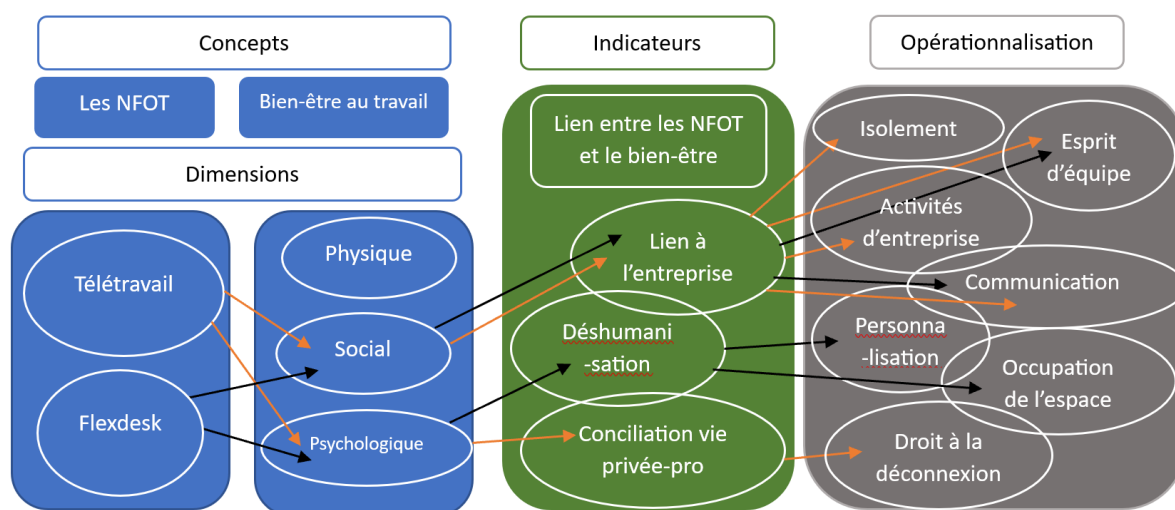


Figure 3 : Cadre d'analyse

Les dix entretiens se sont déroulés à distance, sur Teams, et avaient une durée moyenne de 33 minutes.

Chapitre 3. Hypothèses

Au vu de la question de recherche que nous avons formulée, nous allons présenter quatre hypothèses basées sur la revue de la littérature que nous avons réalisée. Celles-ci ont pour objectif de montrer, ou non, le lien entre les différents concepts que nous avons mobilisés précédemment et de présenter une proposition de réponse à notre question de recherche. Autrement dit : « les hypothèses d'enquête se présentent sous forme d'anticipation d'une relation entre deux éléments » (Berthier, 2010, p.46). Elles portent sur des concepts qui doivent être traduits en indicateurs mesurables afin que l'étude soit opérationnelle (Berthier, 2010). C'est ce que nous avons fait au travers du schéma de la troisième figure.

Pour rappel, notre question de recherche est la suivante : « Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk en termes de bien-être psychologique et social des travailleurs ? ».

Pour tenter de répondre à notre question de recherche, nous avons formulé quatre hypothèses. Les deux premières portent plus particulièrement sur la pratique de télétravail et les liens qu'il peut y avoir entre cette pratique et des éléments constitutifs de bien-être au travail. Les deux dernières portent davantage sur la pratique du flexdesk liée à d'autres éléments constitutifs de bien-être pour les travailleurs.

La première hypothèse est la suivante : « La mise en place d'une pratique de télétravail a pour effet de diminuer le lien que les travailleurs peuvent ressentir à l'égard de l'entreprise ». Au travers de cette hypothèse, nous avons choisi de faire le lien entre la nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le télétravail et le lien à l'entreprise. Cette hypothèse nous intéresse tout particulièrement car nous avons vu que la notion de proximité joue un rôle majeur dans le lien que l'entreprise entretient avec ses travailleurs. La proximité peut s'entendre au sens géographique, mais aussi dans une dimension sociale, émotionnelle, symbolique et matérielle (Patesson et al., 2022). Dans le cadre du télétravail, la dimension géographique de la proximité n'est par définition pas mise en place. Cependant, cette hypothèse nous permettra d'obtenir des éléments de réponse sur le fait que la dimension sociale de la proximité (c'est-à-dire, l'appartenance des acteurs à un même espace relationnel, dans notre cas, l'entreprise) pourrait contrebalancer la perte de la proximité géographique et ainsi maintenir l'état de bien-être des travailleurs lié au sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Comme nous l'avons vu, la pratique du télétravail peut également être mise en lien avec la conciliation entre la sphère privée et la sphère professionnelle. C'est la raison pour laquelle

nous avons formulé *une deuxième hypothèse* : « La pratique de télétravail permet aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle ». En effet, nous avons vu que les effets du télétravail en termes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle étaient plutôt nuancés et dépendent de plusieurs modérateurs liés à l'organisation mais aussi au télétravailleur. Nous souhaitons donc tester cette hypothèse au sein de l'entreprise dont il est question dans cette étude. Cette hypothèse renvoie au bien-être psychologique des individus, mais aussi à leur bien-être social.

La troisième hypothèse s'intéresse davantage à la mise en place du flexdesk et aux conséquences en termes de bien-être de la mise en place de cette pratique. En effet, comme nous l'avons vu, cette pratique consiste à supprimer tout élément personnel du bureau du travailleur afin que chaque travailleur se sente libre à la place qu'il désire. Autrement dit, les bureaux sont désormais « dépersonnalisés ». Or, cette dépersonnalisation peut donner l'impression de nier la subjectivité des travailleurs, ce qui renvoie au concept de déshumanisation mécaniste (ce qui consiste à « nier les caractéristiques relatives à la nature humaine, telle que la chaleur interpersonnelle, la flexibilité cognitive et l'individualité » (Parmentier et al., 2016, p. 50)). Nous avons donc formulé cette troisième hypothèse comme suit : « La pratique du flexdesk génère un sentiment de déshumanisation dans le chef des travailleurs ».

La quatrième hypothèse est la suivante : « En pratique, malgré la tentative de mise en place du principe du flexdesk, on constate un phénomène de colonisation de l'espace de travail, c'est-à-dire que les travailleurs ont tendance à occuper la même place lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail ». En effet, nous avons vu dans la littérature que « deux catégories » de travailleurs ont commencé à voir le jour suite à la mise en place du flexdesk. D'une part, les « travailleurs mobiles » qui respecte le principe du flexdesk en occupant une place différente chaque jour et, d'autre part, « les travailleurs colons » qui ont tendance à « coloniser l'espace de travail » (Donis, 2015, cité dans Parmentier et al., 2016, p.20). Ce phénomène semblerait avoir des répercussions sur le lien qui unit ces deux « catégories » de travailleurs. En effet, les seconds auraient désormais une position plus favorable dans l'espace que les premiers. Ceci nous semble pouvoir être mis en lien avec un isolement potentiel des travailleurs qui pourrait ainsi nuire au sentiment communautaire indispensable au sentiment d'engagement des employés (Blagoev et al., 2019 ; Garrett et al., 2017, cités dans Patesson, 2022, p.18).

À travers les entretiens, nous souhaitons tester les quatre hypothèses formulées. Il s'agit donc d'une démarche hypothético-déductive.

Conclusion

Avant de procéder à la réalisation des entretiens et à leur analyse, nous avons défini notre cadre d'analyse en présentant notre contexte de recherche, c'est-à-dire le cadre dans lequel cette recherche sera réalisée.

Ensuite, nous avons présenté la méthodologie adoptée pour mener cette recherche. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, et nous avons constitué notre échantillon.

Enfin, nous avons également formulé plusieurs hypothèses qui nous permettront de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus au regard de ces hypothèses.

En résumé :

La question de recherche : « Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk en termes de bien-être psychologique et social des travailleurs ? »

Les hypothèses :

- 1) La mise en place d'une pratique de télétravail a pour effet de diminuer le lien que les travailleurs peuvent ressentir à l'égard de l'entreprise.
- 2) La pratique de télétravail permet aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.
- 3) La pratique du flexdesk génère un sentiment de déshumanisation organisationnelle dans le chef des travailleurs.
- 4) Malgré la mise en place du principe du flexdesk, nous constatons un phénomène de colonisation de l'espace de travail.

Figure 4 - Résumé de la question de recherche et des hypothèses

Partie 4. Analyse des résultats

L'analyse que nous réaliserons portera sur le contenu des entretiens semi-directifs, nous procéderons en deux étapes.

Dans la première étape nommée « retranscrire et organiser », il faut préparer les données ou les informations. Cette étape consiste à retranscrire et organiser les données récoltées afin de pouvoir, ensuite, tester nos hypothèses. Les entretiens doivent être retranscrits intégralement, ce qui permet de procéder à une analyse fine et d'éviter de s'écarter des propos recueillis. Pour ce faire, les entretiens doivent avoir été menés avec soin afin qu'ils soient de qualité et qu'on puisse s'y référer si nécessaire. Après avoir retranscrit les entretiens, il faut pouvoir les organiser. En ce sens, nous avons choisi de procéder au moyen d'un code couleur. Chaque couleur renvoyant à un indicateur particulier (déshumanisation organisationnelle, conciliation vie privée et vie professionnelle et lien à l'entreprise). Cela permet de mettre différents éléments en relation et d'avoir « une vision claire de la manière dont nous souhaitons organiser notre matériau » et ainsi pouvoir l'analyser (Quivy & Van Campenhoudt, p.199).

La deuxième étape est la mise en relation des données ou informations. C'est ici que nous allons utiliser une grille d'analyse qui permettra de traiter les données obtenues lors des entretiens réalisés. Cela nous permettra, d'une part, d'analyser les informations de chaque entretien et d'autre part, de comparer les éléments obtenus lors des différents entretiens afin de mettre des convergences et des divergences en évidence. Autrement dit, cette étape permet de faire « fermenter son matériau » (Quivy & Van Campenhoudt, p.201). Les propos récoltés seront donc classés sur base des indicateurs définis au préalable (voir annexe n°2).

Chapitre 1. Les causes d'émergence

Tout d'abord, lorsque nous avons interrogé les répondants sur les différentes causes d'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail mises en place chez Buy Way, ceux-ci ont souligné des causes différentes pour justifier l'apparition du télétravail et du flexdesk. En ce qui concerne le télétravail, tous s'accordent pour dire que c'est la crise sanitaire qui semble avoir été l'élément déclencheur pour amener les travailleurs à pratiquer le télétravail, et plus particulièrement le confinement induit par celle-ci à partir de mars 2020. En effet, le confinement a amené les entreprises à revoir leur manière de fonctionner et plus particulièrement à se « réinventer » afin de maintenir l'exercice de leurs activités, tout en mettant les travailleurs à distance. Ainsi, Buy Way a mis en place le télétravail, qui était

autrefois très occasionnel, comme le souligne la répondante I : « *Alors chez nous, en tout cas, chez Buy Way, nos collaborateurs n'avaient pas de télétravail. Les team leaders avaient un jour de temps en temps pour préparer les évaluations et nous, en tant que manager, on avait le droit avant COVID à un jour par semaine* ». Toutefois, le confinement et donc le télétravail forcé ont mis en évidence que celui-ci pouvait bien fonctionner au sein de l'entreprise, ce qui l'a amenée à le maintenir et à mettre en place une politique spécifique en la matière, comme nous l'indique la répondante A : « *Et du coup, je pense que ça a débloqué les mentalités et on a fait un petit peu des choses hybrides après le COVID enfin, après les 2 confinements. On a fait 50% donc tu devais venir sur le mois 50% tu t'organisais un peu comme tu voulais mais 50% et puis après la direction a décidé de mettre full flex parce que eux ils avaient trouvé que pendant le COVID ça s'était bien passé et ils voulaient offrir le plus possible de flexibilité aux gens et pas de faire un trop grand retour en arrière (...) mais en même temps ils imposent par exemple que à chaque comité de ta direction, si tu es manager en tout cas, tu dois être présent. Et certaines équipes imposent aussi un jour où tout le monde est là en même temps par exemple. Donc ce n'est pas 100% full flex mais presque, on va dire.* ». Cela rejoint les propos de l'interviewée F : « *Ça devenait aussi un besoin en fait des collaborateurs, c'est de pouvoir rester chez eux et pour pouvoir répondre à ce besoin-là, on a gardé en fait cette structure de télétravail qu'on a essayé de cadrer* ».

Suite à la mise en place d'une politique de télétravail, le grand open space occupé dans l'ancien bâtiment devenait progressivement de plus en plus vide et pouvait parfois s'apparenter à un « bureau fantôme ». Buy Way a donc fait le choix de déménager dans des nouveaux bureaux avec une superficie inférieure, étant donné qu'il n'était plus nécessaire d'avoir autant de bureaux que de travailleurs. La politique du flexdesk a donc été mise en place principalement dans une volonté de réduction des coûts, comme nous l'explique la répondante I : « *c'est avec le télétravail de se dire bah on a plus besoin de bureau aussi grand parce que c'est vrai qu'avant le déménagement on avait des bureaux qui étaient très espacés et certains plateaux étaient un peu vides certains jours* ». Le répondant C ajoute : « *L'arrivée donc du confinement a fait montrer qu'on pouvait donc mettre ben tous les effectifs, donc chez Buy Way en télétravail. Et ça a mis également l'accent sur le fait que dû au fait qu'on pouvait donc mettre un grand nombre de personnes en télétravail, on pouvait également rendre une flexibilité en fait au bureau. Pour les agents qui venaient sur place, ce n'était plus nécessaire d'attribuer un bureau fixe à un agent en sachant que cet agent en question n'était peut-être pas forcément là toute la semaine. Et donc c'est un peu cette situation qui a appuyé on va dire cette volonté et cette possibilité de*

mettre en place donc tout ce qui est environnement, télétravail et flexdesk. Et c'est comme ça qu'on en arrivé là donc actuellement ».

Cependant, d'autres soulignent une autre cause qui a pu motiver l'entreprise à mettre en place le flexdesk. En effet, selon la répondante F *« le flexdesk je pense que c'était plus pour un esprit... Après, je ne sais pas vraiment pourquoi, je pense pour un esprit collaboratif, dans le sens où avant, dans nos anciens bureaux, on était vraiment installés loin, enfin, par équipe, mais vraiment loin, parfois l'un de l'autre, et il fallait faire tout un tour pour arriver au département, enfin à l'équipe comptabilité, pour arriver à l'équipe marketing ».*

En résumé, le télétravail et le flexdesk ont été mis en place pour des raisons différentes. D'une part, le télétravail, autrefois controversé au sein de l'entreprise, a été mis en place, au départ, involontairement dans le sens où il a été imposé dans le cadre de la crise sanitaire. Par la suite, après avoir observé des effets positifs à sa mise en place forcée, Buy Way a fait le choix de mettre en place une politique de télétravail et a ainsi permis aux travailleurs de faire du télétravail selon leurs besoins, tout en imposant la présence dans les bureaux dans certaines situations (réunions importantes par exemple pour les managers, ...). D'autre part, le flexdesk est une conséquence de la mise en place de cette politique de télétravail. En effet, étant donné que les bureaux n'étaient plus occupés à 100% et que l'ensemble des travailleurs n'étaient pas présents simultanément dans les bureaux, il n'était plus nécessaire que ceux-ci soient si spacieux. Le choix a donc été fait de prendre des bureaux avec une superficie inférieure et de mettre en place le principe du flexdesk. Le flexdesk pourrait également avoir été mis en place dans une volonté de créer davantage de proximité et de collaboration interdépartementale au sein de l'entreprise.

Chapitre 2. Conciliation vie privée-vie professionnelle

Section 1. Les avantages et inconvénients liés au télétravail

Pour comprendre les pratiques de télétravail mises en place au sein de l'entreprise, il faut faire une distinction entre les fonctions « back office » et les fonctions « front office », c'est-à-dire celles qui impliquent d'être au téléphone et en contact quasiment permanent avec la clientèle. Il peut s'agir du service après-vente, du service recouvrement ou encore de l'octroi. Il y a une distinction au sens où la politique de télétravail pour les fonctions « front office » est davantage cadrée que pour les fonctions « back office ». En ce sens, ce sont les team leaders et les managers de ces équipes qui mettent en place la politique de télétravail la plus adaptée à leur

équipe et au bon déroulement de leur fonction. Une team leader d'une des équipes opérationnelles nous explique avoir mis en place un système selon lequel elle demande à l'ensemble de son équipe d'être présent dans les bureaux une fois par semaine. En plus de cela, les membres de son équipe peuvent choisir, individuellement, un jour supplémentaire auquel ils doivent se rendre sur place. La répondante H nous explique : *« donc là, ici ils font 3 jours, ils ont droit à 3 jours de télétravail et 2 jours de présence au bureau. Après on peut venir plus hein, pas de souci, mais c'est 2 jours « obligatoire » (...) c'est le jeudi, c'est obligatoire, donc comme ça on se réunit, on se voit. Après, le 2^{ème} jour, c'est au choix. Voilà, ça ne convient pas à tout le monde de venir, par exemple un mercredi ou un mardi, du coup c'est au choix. Le 2^{ème} jour, c'est au choix ».*

Pour les fonctions « back office », les travailleurs s'organisent comme ils le souhaitent, tout en se mettant d'accord avec leur équipe et leur supérieur hiérarchique, pour répartir les jours de télétravail et les jours de présence au sein des bureaux de l'entreprise. Lorsque nous les avons interrogés sur leur organisation en termes de nombre de jours de télétravail et nombre de jours en présentiel, nombreux sont ceux qui nous ont souligné les effets positifs du télétravail en termes d'organisation privé. En effet, le télétravail permet notamment de supprimer les temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail, ce qui est un gain de temps considérable pour bon nombre de travailleurs. En termes d'organisation professionnelle, le télétravail leur permet de pouvoir travailler « à leur rythme » et surtout de pouvoir travailler de manière concentré(e) sans être distrait(e) ou interrompu(e) par les autres travailleurs qui les entourent. Ainsi, plusieurs répondants nous confient privilégier le télétravail lorsqu'ils travaillent sur des tâches qui requièrent beaucoup de concentration alors qu'ils viennent plus volontiers au bureau lorsqu'ils ont des réunions. Comme le souligne la répondante I : *« Alors j'ai beaucoup plus, en général, de meetings quand je suis au bureau. Il n'y a rien à faire, je trouve que... on a des gros sujets donc souvent on met ce genre de meeting en présentiel, c'est plus facile et à la maison je vais plus me focaliser sur des analyses, des choses où je dois vraiment être focus, pas être dérangée et j'aurais sans doute moins de meetings pendant la journée. J'en aurai toujours mais quand même moins. ».*

En d'autres termes, le télétravail apporte une flexibilité considérable et non négligeable pour beaucoup de répondants. Plusieurs confient d'ailleurs qu'ils ne seraient plus capables de travailler au sein d'une entreprise qui ne proposent pas du tout de télétravail. Le fait de pouvoir travailler au sein de son domicile permet de rester dans son environnement, de se sentir plus confortable et d'être moins stressé(e) par les facteurs extérieurs tels que les embouteillages ou

les horaires des transports en commun, et ainsi de gagner beaucoup de temps. Le télétravail permet aussi d'organiser ses journées de travail comme on le souhaite, et ainsi de ressentir un certain sentiment de liberté, mais aussi de parvenir à un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle qui soit le plus optimal possible. Notre répondante J illustre ces propos : *« Déjà un gain de temps énorme le matin. Bon, moi je prends le train (...) donc tout ce rush le matin, on ne l'a pas donc c'est un stress en moins. Il y a aussi l'organisation, l'organisation du travail, on peut l'organiser comme on veut donc, on peut faire des petites coupures par exemple. On peut très bien allier vie privée et professionnelle, avoir des rendez-vous chez le médecin, chez le dentiste. Voilà donc ça, ça sert beaucoup ça, ça apporte beaucoup de bénéfices. Et qu'est-ce que j'allais dire ? Et oui donc la oui, la flexibilité ça c'est clair. Et aussi donc c'est vraiment une amélioration de la qualité de vie en fait ».*

Selon le répondant B, cette flexibilité accrue et cette meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle permet également de se sentir mieux au travail. Il nous dit : *« je pense que des gens qui sont dans une situation familiale où ils ont plus l'occasion de voir le leurs enfants, leur entourage etc. bah ils sont mieux dans leur vie donc ils sont mieux au travail, hein. Ce n'est pas distinguable l'un de l'autre. Donc, qu'est-ce que ça amène, ça amène du confort aux gens. Et donc indirectement une meilleure qualité au travail ».* Cette idée que le télétravail est bénéfique tant pour l'employé que pour l'entreprise rejoint également les propos de l'interviewé G : *« Ce qui a permis, je pense, aux employeurs, de se rendre compte d'une chose, c'est que le télétravail peut apporter un certain avantage, que ce soit pour l'entreprise et également pour l'employeur. J'imagine qu'aujourd'hui ne pas proposer du télétravail dans une entreprise serait une erreur ».*

Section 2. Le droit à la déconnexion

Au sein de Buy Way, ce n'est pas une politique d'horaires fixes qui est mise en place. Les employés du « front office » doivent être présents à des horaires bien précis qui correspondent aux heures d'ouverture des lignes téléphoniques (de 8h30 à 17h) alors que les employés du « back office » peuvent généralement commencer vers 8h30-9h.

Toutefois, on constate que les employés du « back office » qui ont été interrogés confient que leurs horaires sont différents selon qu'ils sont en télétravail ou qu'ils sont présents dans les bureaux de l'entreprise. En effet, ils sont plusieurs à souligner que lorsqu'ils sont au siège, ils ont tendance à se calquer sur les horaires des collègues qui les entourent pour terminer leur journée de travail, mais aussi sur les horaires des transports en commun (et particulièrement les

horaires de train). C'est ce que nous dit notamment le répondant C : « OK, *Peut-être je vais un peu prolonger rapidement pour terminer une tâche parce que je veux à tout prix qu'elle soit finie. Mais le fait de voir donc mes collègues se lever, ranger les affaires et partir, ça fait sonner une petite alerte en disant : « ok, il est peut-être temps de rentrer à la maison » et puis le fait de penser au fait que j'ai un trajet à faire avant de rentrer à la maison, le fait que je dois me dépêcher pour aller donc à mes hobbies. Et cette liberté, on va dire de prolonger le travail, je l'ai beaucoup plus facilement quand je suis à la maison que quand je suis au bureau et par moment, évidemment, ça peut être un point, un point négatif dans le sens où je ne suis pas censé non plus travailler jusqu'à 21h donc voilà »*. Cela rejoint également les propos de l'interviewé A : « *Après, je pense le point négatif, ce n'est pas négatif, mais au boulot par exemple, tout le monde va quitter le bureau à partir de 17h, certains, 17h30, 18h, à 18h30, il n'y a plus personne, donc voilà, je pars dans ces eaux-là tandis qu'à la maison des fois, je peux travailler jusqu'à 20h non-stop. Parce que je suis chez moi donc je ne m'arrête pas en fait »*.

Ces propos témoignent également de certaines difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs lorsqu'ils sont en télétravail. Huit personnes interrogées sur dix confient qu'elles ont du mal à se déconnecter lorsqu'elles sont en situation de télétravail. En effet, nous constatons que les temps de trajet qui sont supprimés en télétravail sont en réalité souvent utilisés pour commencer à travailler plus tôt et terminer de travailler plus tard. La frontière entre la vie privée et la vie professionnelle étant plus floue dans le cadre du télétravail, nombreux sont les travailleurs qui présentent des difficultés à se déconnecter, et restent ainsi connecter jusque 19h-20h. Ils précisent même qu'ils pourraient se connecter le week-end ou pendant leurs vacances s'ils doivent réaliser l'une ou l'autre tâche. Comme l'a souligné la répondante I : « *Mais par exemple, je suis partie en vacances la 2e semaine de carnaval et donc je m'étais dit, OK, je veux bien regarder mes mails de temps en temps, mais ça va être 5, 10 Min le matin, le temps de forwarder, 2-3 choses et 5 Min le soir. Mais je ne voulais pas que ça ait un impact sur les moments avec ma famille »*. La possibilité de télétravailler permet également de continuer ses tâches en rentrant chez soi si l'entièreté n'a pu être réalisée au bureau. C'est le cas notamment du répondant G : « *moi, ça m'arrive souvent de commencer un travail, au bureau, et de pouvoir le terminer à la maison aussi. Alors je ne sais pas si c'est un avantage ou pas, mais en tout cas, ça permet cette flexibilité-là »*. Enfin, l'interviewé B, qui ne pratique quasiment jamais le télétravail, nous dit que même s'il est déconnecté physiquement lorsqu'il quitte le bureau, il est encore connecté psychologiquement : « *moi, je suis physiquement déconnecté de l'entreprise, c'est-à-dire que je n'ai pas de téléphone d'entreprise. (...) Donc je*

n'ai pas cet aspect-là. Par contre, est-ce que j'arrive à me déconnecter de l'entreprise en fin de journée ? la réponse est non. C'est à dire que j'arrive tôt, mais je pars en retard parce qu'il y a énormément de travail. Il y a énormément de préoccupations. Et puis j'ai des collègues qui, eux, arrivent tard et donc ils restent jusque 18h et donc parfois à 17h, c'est l'heure de rentrer, mais eux sont encore là, je vais continuer à discuter avec eux. Enfin, voilà des choses comme ça. Et c'est de là que vient le fait que je fasse très peu de télétravail ».

A contrario, l'interviewée F nous a confié avoir effectué beaucoup d'heures supplémentaires auparavant, mais aujourd'hui, elle se sent plus efficace lorsqu'elle est en télétravail et considère ainsi faire moins d'heures que lorsqu'elle vient travailler sur site : *« je dirais que je commence plus tard à la maison. Et du coup, quand je suis en télétravail, je suis un peu plus efficace donc je termine plus tôt donc je fais moins d'heures en fait quand je suis à la maison. Enfin, je fais juste 7h30 ou 8h là où au bureau, j'ai tendance à faire parfois 9h, voire 10h de travail sur une journée ».*

Lorsque nous avons interrogé nos répondants sur les stratégies qu'ils mettent en place pour garantir leur droit à la déconnexion ainsi que sur ce que l'entreprise pourrait mettre en place pour les aider à y parvenir, la plupart nous a répondu qu'il s'agit davantage d'une question d'auto-discipline et de capacité individuelle à savoir mettre des limites et à s'y tenir.

Cependant, le droit à la déconnexion semble être l'une des préoccupations de cette année 2023 pour le département des ressources humaines. Celui-ci souhaite mettre des choses en place car il est bien conscient que certains travailleurs « tirent sur la corde ». Cela confirme ce que le répondant B nous a souligné : *« je vois ça dans les statistiques de connexion. Le dimanche, il y a dix personnes qui sont online, connectées en VPN, tu vois ? Et certaines, c'est parce que je m'ennuie d'autres, c'est parce que j'ai trop de taf, d'autres c'est : je dois remettre un rapport pour lundi matin. Mais le fait que les outils soient disponibles, tu as des gens qui vont y aller, et l'entreprise va te dire : « moi je n'oblige pas » ».* Quant à la répondante A, elle évoque qu'elle a le sentiment qu'il est attendu que les managers et les directeurs travaillent beaucoup même si, selon elle, il ne s'agit pas d'un bon calcul : *« trop faire ça, je pense que tu t'uses, tu te fatigues. Et le lendemain, tu n'es peut-être pas 100% efficace si tu ne t'es pas bien reposé la tête, tu vois ? ».* Bien que l'entreprise n'oblige en rien les travailleurs à faire des heures supplémentaires, comme le souligne l'interviewé B : *« (...) les outils sont là, ils sont à disposition et pour le peu que tu sois motivé par ton travail ou préoccupé par ton travail ou stressé par... Ben, c'est hyper facile, en fait de replonger dedans, c'est hyper facile de ne pas couper ».*

Il semblerait que, par le passé, l'une des solutions qui ait été évoquée pour garantir ce droit à la déconnexion était de couper l'accès aux outils informatiques de l'entreprise entre 20h et 8h, ainsi que le week-end. Cependant, cette idée est finalement tombée à l'eau car elle semblait être en contradiction avec le fait de promouvoir le plus de flexibilité possible pour les employés, comme le fait l'entreprise.

Une proposition qui a été avancée par plusieurs répondants lors des entretiens est de communiquer davantage sur le droit à la déconnexion auprès des travailleurs et de les sensibiliser.

Un autre point que nous considérons comme important et qui a été évoqué à plusieurs reprises chez nos répondants est une forme de présentéisme. En effet, certains ont constaté une baisse du nombre de jours de maladie auprès des travailleurs depuis la mise en place du télétravail. La répondante H a même identifié ceci comme étant l'un des avantages du télétravail. La répondante I avance également des propos en ce sens : « *Quand même de temps en temps, on est malade ou des choses comme ça, moi je trouve qu'on reste à la maison et ça nous permet de ne pas rentrer de certificat et je trouve que c'est donnant-donnant pour la société parce que du coup bah tu continues à travailler et toi, tu restes à la maison et tu n'as pas besoin d'aller voir un médecin non plus quoi donc...* ». Cela rejoint les propos de la répondante J : « *on a mal de tête, un rhume, maux de ventre et tout. Ben voilà. Donc on reste chez nous, à la maison, chez soi et on continue à travailler alors qu'avant non un mal de tête, ne te fait pas partir au boulot, hein. C'est parce que tu penses au trajet, tu penses à si j'ai un malaise dans le train, si j'ai un malaise dans les transports, ça peut prendre des proportions importantes* ».

Enfin, lorsque nous avons posé la question des effets négatifs liés au télétravail, la réponse semble être unanime : le manque de contact avec les autres membres de l'organisation. Ce qui rejoint les éléments que nous allons aborder dans le chapitre trois consacré au lien à l'entreprise.

Chapitre 3. Lien à l'entreprise

L'élément central qui ressort des entretiens lorsque nous avons interrogé les répondants sur les éléments qui contribuent à leur bien-être au travail sont les contacts sociaux. En effet, ceux-ci semblent jouer un rôle fondamental en termes de bien-être au travail pour les travailleurs de Buy Way. En ce sens, plusieurs interviewés nous ont confié ne pas vouloir faire du télétravail à 100% car ils considèrent que pour maintenir le contact avec leurs collègues, il est préférable qu'ils se rendent au moins une à deux fois par semaine dans les bureaux de l'entreprise. C'est

ce que le répondant C nous a souligné : « *même si j'aime bien le télétravail, je ne me verrais pas forcément non plus revenir à 100% à la maison parce que je trouve quand même important d'avoir un contact* ». le répondant B ajoute : « *si tu télétravailles une à deux fois par semaine, tu as encore ce contact avec l'entreprise. Le contact physique avec les bureaux et ce contact avec les gens de ton service, d'autres services, et cetera. Les gens qui sont en télétravail quatre à cinq jours semaine et qui ne viennent quasi plus, voire plus du tout... Moi, il y a des gens qui font encore partie de la boîte et je sais plus s'ils existent, quoi enfin. Ah, machin est encore là, ça fait deux ans que je l'ai plus vu. Tu sais quoi ? Y a des collègues que je n'ai jamais vus* ». De ces différents éléments, il ressort donc que la fréquence du télétravail semble avoir son importance en termes de bien-être.

Bien que le contact puisse être maintenu à distance grâce aux outils technologiques tels que Teams ou Outlook, la plupart des répondants considèrent que ces outils nuisent à la communication informelle. Selon eux, communiquer uniquement par écrit peut également provoquer des incompréhensions, des quiproquos et peut faire perdre « le côté humain ». C'est ce que nous a dit le répondant B : « *je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont rendues plus difficiles par le télétravail d'une part, et le flexdesk de l'autre, principalement en matière de communication, les canaux de communication changent. On parle beaucoup plus par mails ou par Tchat et on perd tout l'aspect non-verbal, voire même verbal de la communication quoi. Mais j'arrive à maintenir le truc, bah principalement en les faisant venir à mi-temps et en prenant du temps avec eux pour discuter oralement des sujets avec eux* ». A contrario, certains considèrent que ces outils répondent parfaitement aux attentes en termes de communication et cela leur convient de maintenir le contact uniquement par ce biais-là.

Il semblerait également qu'à distance, le lien à l'entreprise se fasse moins ressentir car, comme le dit le répondant B : « *en télétravail, tu peux facilement te couper de l'entreprise pour te concentrer (fermer Outlook, Teams, ...) (...) Parce que tu fais ton travail dans ton coin et tu perds un petit peu le sens de « je fais ce travail pour cette raison-là, parce que dans tel autre service, parce que telle personne m'a parlé de ça, je peux l'aider là-dessus » enfin... Tu es plus concentré sur ta petite boîte sans voir ce qu'il se passe chez les autres je dirais* ». Cependant, le répondant G souligne que certains travailleurs pourraient ne pas ressentir ce lien à l'entreprise, même si le télétravail n'était pas en vigueur : « *Encore une fois, tout dépend de la personnalité. Pour moi, ce sentiment d'appartenance, on le voyait même en présentiel, hein. Donc ce sont des gens qui ne se sentent pas impliqués par un esprit d'entreprise qui se disent, voilà, aujourd'hui je viens travailler pour de l'argent, j'ai fait mon taf et puis je m'en vais. Ces*

personnes-là qui font du télétravail auront toujours ce sentiment-là. Et ce point de vue-là, c'est vraiment, c'est vraiment personnel, on le voit ».

Le répondant B avance aussi que Buy Way est une entreprise dont la culture est surtout basée sur l'oral et que le fait de ne pas être présent au sein des bureaux pourrait ainsi nuire à l'esprit d'équipe et à l'esprit d'entreprise. Il nous dit : « *Buy Way a une culture d'entreprise qui base énormément de choses sur l'oral, sur la discussion. Et donc bah si tu n'es pas physiquement présent, tu rates plein de choses. Tu n'entends pas ce qui se passe, tu ne vois pas tes collègues, Et donc il y a vraiment, moi je trouve, un manque à être à distance et donc pour des raisons socioprofessionnelles ».*

Certains sont également en faveur d'une organisation plus régulière d'activités d'équipe et d'entreprise afin d'essayer de maintenir le lien malgré le fait que les travailleurs soient dispersés entre leur domicile et le siège de l'entreprise. Toutefois, plusieurs se rejoignent pour dire que le fait d'organiser des événements ne sera pas suffisant pour maintenir le lien à l'entreprise. La répondante A nous a dit : « *Oui, oui, il y a, il y a des trucs organisés et ils veulent même organiser plus de choses régulièrement. Mais à petit budget, au lieu de faire une grosse fête annuelle, faire des petits trucs, des petits apéros par exemple rapprochés. Mais ce n'est pas le fait de venir une fois une soirée, 3h, 4h, 5h qui va te faire une collaboration de travail ou quoi, enfin tu comprends ? ».*

Plusieurs répondants ont également fait la différence entre les grandes équipes et les petites équipes. Selon certains, il serait plus important pour les grandes équipes de privilégier le contact en présentiel pour maintenir l'esprit d'équipe tandis que ce contact physique serait moins fondamental pour les petites équipes pour lesquelles le contact pourrait facilement être maintenu à distance. Cela transparaît dans l'entretien mené auprès de la team leader d'une des équipes du front office, composée d'une quinzaine de personnes. En effet, comme souligné plus tôt, la répondante H nous a expliqué avoir mis en place un système selon lequel l'ensemble de l'équipe se retrouve tous les jeudis sur site afin de maintenir le lien et l'esprit d'équipe. En plus du jeudi, ils viennent chacun un deuxième jour au choix, mais obligatoire.

Selon ces différents propos, il semblerait que certains considèrent que le télétravail pourrait nuire à l'esprit d'équipe et plus globalement à l'esprit d'entreprise. Toutefois, il semblerait aussi que le flexdesk ait un impact sur l'esprit d'équipe, la collaboration et sur la communication. En effet, l'avis du répondant B nuance les bienfaits du système mis en place par la répondante H. Selon le répondant B : « *il y a un truc contre-productif et qui est lié au flexdesk pour le coup,*

c'est que je dis à tout le monde, bah vous venez tel jour comme ça, on se voit, on discute, on fait une réunion d'équipe. Moi j'arrive à 7h30, 8h du matin, je m'assieds à un endroit. Celui qui arrive à 9h30 du matin, il s'assied à 50 mètres quoi. Et donc, je me suis tout de suite rendu compte que ça n'avait aucun intérêt de faire venir des gens le même jour pour qu'ils soient dispersés aux quatre coins du flexdesk, tu vois ? (...) Par contre, le fait qu'ils viennent environ à mi-temps fait que, en pratique, tout le monde voit un petit peu tout le monde et il y a quand même un espèce de lien social, il y a un esprit d'équipe qui se fait quand même quoi ». La répondante A le rejoint également à ce sujet : « Moi je pense quand même que ça (le télétravail) enlève quand même un petit peu de d'esprit d'équipe. D'esprit Buy Way on va dire, d'esprit d'entreprise, je pense que ça enlève quand même ça et le fait d'avoir en plus pas de bureau fixe chez nous également, ça enlève ça ».

Cependant, les effets du flexdesk sont plutôt mitigés. Plusieurs trouvent ce principe plutôt positif car il permettrait de rencontrer d'autres collègues qui font partie d'autres équipes, d'autres départements. Ils considèrent cela comme une réelle plus-value par rapport à la disposition des bureaux qu'ils occupaient auparavant dans l'ancien bâtiment et au sein duquel l'open space était réellement divisé par service. Selon eux, le fait de pouvoir être assis à côté d'une personne qui exerce un métier différent du leur, permettrait notamment d'en apprendre davantage sur les différentes fonctions présentes au sein de l'entreprise. Cela pourrait être bénéfique en termes de recrutement pour le département RH, comme nous l'a dit la répondante F : « Mais pour moi, l'avantage c'est que je suis parfois assise à côté de personnes qui font un travail totalement différent du mien et du coup, je ne comprends pas toujours ce qu'ils disent, mais ça me permet de mieux comprendre d'autres métiers et de me rendre compte parfois de la réalité d'autres personnes, là où avant dans mon ancien bureau, je ne me rendais pas compte, donc ça, c'est assez intéressant, oui ». De plus, lorsque les différents services se mélangent, cela permet aussi à chaque équipe de comprendre le fil conducteur qui lie l'ensemble des fonctions. Tous ces éléments semblent donc apporter également une certaine convivialité au sein de l'entreprise et une meilleure communication interdépartementale.

Au sein d'une même équipe, le flexdesk permet par exemple aux nouveaux arrivants, principalement au « front office », de pouvoir s'installer à côté de collègues différents chaque jour, ce qui est bénéfique en termes d'apprentissage de la fonction. En effet, cela permet d'observer différentes manières de travailler, mais également de pouvoir faire connaissance avec les différents membres de l'équipe et ainsi de s'intégrer rapidement. Toutefois, cela signifie que l'équipe reste concentrée dans une même zone et ne se mélange pas énormément

aux autres départements. En ce sens, le flexdesk semble plus approprié aux fonctions « back office » qu'aux fonctions « front office » car on observe, pour ces dernières, une nécessité d'être regroupées par équipe et proche de leur team leader afin de pouvoir facilement et rapidement poser des questions, parfois « en direct », tout en étant en ligne avec le client. De plus, si les nouveaux arrivants devaient pratiquer le flexdesk « à 100% » en étant loin de leur équipe, cela pourrait impacter négativement leur intégration au sein de l'équipe ainsi que leur apprentissage.

Deux points de vue semblent donc être en concurrence. D'une part, le flexdesk permet de rencontrer des nouvelles personnes et surtout des personnes issues de département différents, ce qui est plutôt positif pour la plupart des travailleurs. L'accès aux collègues des autres services est donc facilité car les membres des différents départements sont mélangés sur le plateau. C'est ce que souligne la répondante J : *« la facilité d'accès à des collègues. Parfois, tu as des collègues, avant on ne les voyait jamais. Aujourd'hui quand on y va, ils sont juste en face de nous donc c'est super »*. D'autre part, le flexdesk (et le télétravail) semble(nt) parfois compliquer la communication au sein de l'équipe même.

Enfin, le flexdesk contribue positivement à la vision plutôt horizontale du management, c'est ce que souligne le répondant D : *« mais je pense que ça a vraiment un intérêt et je pense qu'il y a aussi, ça rentre vraiment dans l'esprit Buy Way. C'est qu'en fait les managers, ils s'assoient à côté de nous quoi donc déjà ça, ça rajoute un peu cette vision de management horizontal (...) il n'y a pas de hiérarchie ni rien. Les CEO, les CFO, ... Hier j'étais en face du CFO, on rigolait, tu vois, c'était ça, c'est trop cool alors que tu vas dans d'autres boîtes et là c'est pas du tout cet état d'esprit là »*.

Chapitre 4. Déshumanisation organisationnelle

À côté de ces nombreux points positifs au principe du flexdesk, certains répondants se considèrent plutôt comme étant réfractaires au changement. De ce fait, ils ont plus de mal avec ce principe de flexdesk qui implique de ne pas avoir de place fixe attribuée. C'est le cas du répondant B qui confie même que le fait de ne pas avoir de place physique au sein de l'entreprise a un impact sur son sentiment d'appartenance à celle-ci : *« Comment est-ce que je l'ai vécu (la mise en place du flexdesk) ? mal. Il y a une chose que je ressens très, très fort et qui est... alors c'est de la psycho de comptoir hein ? On est d'accord, mais je, j'ai l'impression de ne plus avoir de place dans l'entreprise. (...) Je n'ai plus de bureau, je n'ai plus de bureau physique dans l'entreprise et ça me donne vraiment cette sensation de de... mais c'est purement psycho hein, mais j'ai, je n'ai plus l'impression d'avoir une place dans l'entreprise et ça se manifeste au*

niveau physique, mais ça se manifeste également au niveau ressenti. Je ne sais plus quelle est ma place dans la boîte, tu vois ? ». Pour éviter de devoir se plier à ce principe du flexdesk, le répondant B a, selon lui, mis une stratégie en place : « J'ai une manière de contrecarrer le truc, mais qui est assez violente, qui est de dire ben moi je ne suis pas un lève-tôt hein. Donc quand je suis en télétravail, voilà, je me lève à 8h45 quand je ne suis pas en télétravail, je me lève à 7h du matin, j'arrive avant les embouteillages et je me mets, tu l'as vu, quasi toujours à la même place. (...) Enfin voilà. Et donc pour moi, cet aspect flexdesk est très dérangeant. (...) voilà moi je suis très critique sur le flexdesk, je n'y vois pas beaucoup d'aspects positifs et je le vis pas très bien. Je me fais violence de me lever le matin et si je le faisais pas, je serai en stress tous les matins d'où est-ce que je vais trouver une place ? Et je serais probablement dans l'inconfort si j'arrivais à 9h30 du matin ».

Pour les autres, le fait de ne pas avoir de bureau personnel ne pose, a priori, pas de problème. Toutefois, on constate que l'ensemble des interviewés soulignent qu'ils occupent généralement la même place lorsqu'ils se rendent au siège. S'il ne s'agit pas exactement de la même place à chaque fois, c'est en tout cas la même zone, voire même le même « banc ». Cela s'explique pour des raisons de confort (double écran, chaise de bureau confortable, etc.) mais aussi parce qu'ils ont chacun la zone qu'ils préfèrent et dans laquelle ils se sentent le mieux pour travailler dans de bonnes conditions. Petit à petit, chaque travailleur a pris ses habitudes et de ce fait, ils avouent se retrouver souvent entourer des mêmes personnes. Ainsi, bien qu'ils aient rencontré de nouveaux collègues au début de leur installation dans les nouveaux espaces, cet avantage s'est petit à petit estompé. On constate donc une certaine colonisation de l'espace de travail. C'est ce que décrit le répondant D : « *il y a vite un équilibre qui s'est trouvé. Tu vois, l'IT elle se met plutôt dans les coins plus calmes, tu as les AC, les gens au téléphone, ils sont tout le temps dans les zones hyper bruyantes donc en fait finalement c'est flexdesk mais tu n'as quand même, tu tends quand même vers un certain équilibre* ». Il ajoute : « *Il n'y a pas beaucoup de gens qui bougent énormément, honnêtement* ». Ses propos rejoignent également ceux de la répondante A : « *Moi j'aime bien parce que j'aime bien le changement, donc pourquoi pas essayer ça. Par contre je ne vois pas vraiment je n'ai pas l'impression que ça a changé grand-chose parce que quasi 80% des gens s'assoient toujours à la même place. Moi, je m'assois toujours sur le même bench. Les gens s'assoient toujours à la même place. Et j'ai... bon, j'ai pu du coup découvrir peut-être quelques nouvelles personnes, fonctions que je ne connaissais pas très bien, mais maintenant, je découvre enfin, je ne découvre plus rien parce que c'est toujours*

les mêmes qui s'assoient aux mêmes bench que moi. Moi je trouve que ça n'a pas de plus-value ».

L'interviewé E souligne que lorsqu'elle choisit sa place au siège, deux critères sont très importants : *« le calme et la confidentialité, donc je ne me mettrai jamais où y a un passage, toujours côté fenêtre. Donc je mettrai toujours le plus.... Voilà jamais entre deux personnes, jamais où on peut aller derrière moi. C'est soit des armoires, soit un mur, une cloison. Je vais dire enfin moi, c'est comme ça que je choisis »*. La plupart des critères qui ressortent des entretiens sont un environnement calme, certains sont plus adeptes du « market place » pour sa luminosité alors que d'autres privilégient « le parc » car ils apprécient l'espace vert avec vue sur le jardin. De manière générale, peu importe la zone, tous apprécient être proche d'une fenêtre.

Le répondant G ne pratique pas le flexdesk. En effet, son service ne s'y prête pas car il doit avoir des machines particulières à disposition. Toutefois, ce répondant regrette le manque de flexibilité de certains travailleurs : *« on est les seuls à avoir des bureaux, des bureaux qui nous sont appropriés pour la simple et bonne raison que nous avons des machines qui sont reliées à des PC (...) je vois également un tel avantage, mais il doit être un peu plus tenu, avec plus de rigueur, par les employés, ils ont toujours quand même une habitude, ils s'installent toujours à la même place, tout de même. Donc c'est quelque chose d'assez, je pense, de difficile encore à adapter »*.

En ce qui concerne le manque de personnalisation des bureaux, bien que certains avouent avoir émis quelques réserves à l'annonce du changement, tous se sont habitués et ne ressentent pas le manque de leurs objets personnels sur leur espace de travail. Selon l'interviewé C, Buy Way a toujours mis en place un système de « clean desk » : *« Enfin, ça ne m'a pas gêné du tout en fait, dans le sens où on a chez Buy Way, on nous a toujours donc appris à avoir donc ce qu'on appelle le clean desk donc de faire en sorte que le bureau soit toujours clean quand on l'utilise mais surtout quand on le quitte. Il y a avec nos clients par moment des données confidentielles qui sont exposées. Ben, on va s'assurer justement qu'elles ne soient pas en fait donc à la vue de tous. Donc on a toujours appris, justement à nettoyer notre bureau et à faire en sorte qu'il n'y ait rien qui traîne »*.

Toutefois, plusieurs interviewés nous ont confié être parfois confrontés à des difficultés pour trouver une place qu'ils considèrent comme « confortable » s'ils arrivent plus tard au siège. De plus, la superficie des bureaux étant inférieure aux bureaux occupés auparavant, il n'y a pas

suffisamment d'espaces de travail pour l'ensemble des travailleurs. Dès lors, si l'ensemble des employés de Buy Way se rendent dans les bureaux de l'entreprise le même jour, tous n'auront pas un poste de travail adapté. C'est que souligne la répondante F : *« c'est plus petit, c'est plus convivial, mais en même temps, c'est un peu mal fait parce que quand tout le monde est là, il y a vraiment un manque de place et du coup, on est parfois assis sur des places où on est soit pas hyper confortable, enfin ce sont des chouettes places, je veux dire c'est fun, c'est nouveau, c'est moderne mais ce n'est pas confortable pour être assis pendant 8h. Donc il y a des chouettes tables ou tu peux être plus dans ton coin, mais soit ce sont des tables hautes et des chaises hautes, mais tu n'as pas de support de dos et donc après 2h ben... tu as un peu mal au dos, etc. Soit comme je dis ton ordinateur se décharge, soit ce sont des endroits, où y a beaucoup de passages, il y a beaucoup de bruit, ou tu es près du barista où les gens prennent leur pause donc ça parle énormément, ça rigole donc voilà ce n'est pas forcément super et du coup quand il y a beaucoup de gens, il y a souvent beaucoup de réunions, donc beaucoup de salles qui sont prises, donc peu de salles encore à disposition pour aller s'isoler. Donc voilà, ce n'est pas... Je pense que, allez, ça a peut-être été réfléchi un peu trop vite. Il aurait peut-être fallu rajouter 2-3 bancs en plus là où c'était possible »*. Ces propos rejoignent ceux de la répondante A : *« Mais bon après, quand il y a des jours où tu vois il y a un événement ou quoi d'entreprise et que tout le monde est là, tout le monde n'a pas de place. Donc. Enfin, il y a de la place, mais je veux dire, tu dois t'asseoir dans une salle de réunion ou un truc comme ça. Du coup je ne sais pas si le fait d'avoir un bureau fixe aurait été intelligent mais peut-être des zones fixes ? Enfin je ne sais pas, je ne sais pas trop, je ne sais pas trop. Enfin je ne vois pas vraiment l'intérêt de ce... à part gagner de la place. Je ne vois pas de plus-value »*.

Conclusion

En conclusion, les dix entretiens semi-directifs réalisés auprès des membres du personnel de l'entreprise Buy Way Personal Finance nous ont fourni des informations riches et variées. Celles-ci nous ont permis de tester les hypothèses préalablement formulées et d'y apporter des réponses nuancées.

Tout d'abord, ce qui ressort des entretiens est que c'est la pandémie du coronavirus qui a poussé l'entreprise à mettre en place une politique de télétravail. Celle-ci s'est avérée payante pour les employés et pour l'entreprise, qui a pu réduire ses coûts en louant un espace réduit et moins coûteux. De ce fait, la pratique du flexdesk a vu le jour au sein de l'entreprise.

L'ensemble des répondants soulignent les effets très positifs en termes de conciliation entre leur sphère privée et leur sphère professionnelle induits par la pratique du télétravail. Toutefois, nous observons deux effets plus négatifs : le droit à la déconnexion et le manque de contacts sociaux. C'est d'ailleurs pour maintenir ces contacts sociaux avec leurs collègues que les travailleurs privilégient au minimum un ou deux jour(s) par semaine de travail au siège. Ces contacts sociaux semblent être l'élément central qui contribue au bien-être des travailleurs de l'entreprise.

Le télétravail ayant un impact plutôt négatif sur les contacts socioprofessionnels, il semble également avoir un impact plutôt négatif sur le lien à l'entreprise. Mais encore une fois, tout dépend de la fréquence du télétravail. Comme nous l'avons souligné, le personnel décide de venir une à deux fois par semaine pour contrer les effets du télétravail en termes de manque de contacts socioprofessionnels. Cependant, il semblerait que le flexdesk « empêche » les différentes équipes de se retrouver physiquement. Toutefois, les contacts entre équipes semblent être renforcés grâce au flexdesk. Celui-ci favorise également l'intégration des nouveaux employés au sein de l'entreprise et permet à l'ensemble des travailleurs de mieux comprendre le lien entre les différentes fonctions. Enfin, le flexdesk semble encourager la vision plutôt horizontale du management présent au sein de l'entreprise.

Enfin, nous observons un phénomène général de colonisation de l'espace de travail qui consiste, pour les employés, à occuper très souvent la même place, ou en tout cas la même zone, voire le même banc. Cela s'explique parce que chacun a trouvé son confort et ses repères à une place bien précise. Pour maintenir cette colonisation de l'espace de travail, certains avouent même mettre des stratégies en place. En effet, ils font en sorte d'arriver suffisamment tôt dans les bureaux de l'entreprise afin que la place qu'ils considèrent comme « leur place » soit libre et qu'ils puissent l'occuper.

Partie 5. Discussion des résultats

La partie destinée à la discussion consiste à comparer les résultats obtenus aux résultats attendus par hypothèses, pour ensuite tenter d'interpréter les écarts entre ceux-ci. Ces hypothèses ont été formulées dans la phase de construction du cadre d'analyse, et visait à exprimer les relations entre différents indicateurs. Ces hypothèses représentent donc les résultats attendus. Elles nous permettront ensuite de les comparer avec les résultats obtenus dans le cadre des entretiens réalisés, c'est-à-dire, les résultats observés. C'est en comparant les résultats attendus par hypothèses et les résultats observés « que l'on pourra tirer les conclusions » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.201). Dans le cadre de cette comparaison, il se peut que des écarts soient observés (Quivy & Van Campenhoudt, 2011).

Le but n'est pas de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, mais bien d'y apporter « un ensemble d'enseignements ». Les éléments de réponse apportés aux hypothèses seront toujours nuancés (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.202).

Pour rappel, nous avons formulé quatre hypothèses qui ont pour objectif de mettre en lien différentes dimensions (télétravail ou flexdesk d'une part et bien-être social ou bien-être psychologique d'autre part) issus des concepts mobilisés (NFOT ou bien-être au travail) avec des indicateurs (lien à l'entreprise, déshumanisation organisationnelle et conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle). Les deux premières hypothèses s'intéressent au télétravail alors que les deux dernières étudient l'influence du flexdesk. Grâce aux données récoltées, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à ces hypothèses. Bien entendu, les réponses que nous apporterons ne seront pas généralisables à d'autres entreprises que celle étudiée, notre échantillon étant trop petit pour cela. Toutefois, ils nous permettront d'ouvrir des pistes de réflexion.

Chapitre 1. Télétravail et bien-être social

La première hypothèse mettait en lien la dimension du télétravail et celle du bien-être social des travailleurs, en se focalisant sur l'indicateur du lien à l'entreprise. Nous avons donc formulé l'hypothèse suivante : « La mise en place d'une pratique de télétravail a pour effet de diminuer le lien que les travailleurs peuvent ressentir à l'égard de l'entreprise ». Pour répondre à cette hypothèse, nous pouvons avancer que la plupart des répondants nous ont confié accorder une importance toute particulière aux contacts sociaux. Ceux-ci semblent jouer un rôle central dans

leur bien-être au travail. De ce fait, ils essayent de maintenir le contact en se rendant au moins une à deux fois par semaine au siège de l'entreprise. Ils justifient ce choix en expliquant que lorsqu'ils sont en télétravail, ils perdent les contacts informels avec leurs collègues et ils peuvent facilement « se couper » de l'entreprise et travailler dans leur bulle en fermant Teams et Outlook par exemple. En ce sens, le fait de faire du télétravail pourrait fragiliser le lien qui les unit à l'entreprise et à leurs collègues. C'est aussi pour cette raison qu'ils apprécient particulièrement les activités d'entreprises et que plusieurs aspirent à ce que davantage d'activités soient organisées. Pour tenter de contrebalancer cette perte de lien à l'entreprise, les travailleurs privilégient aussi la présence sur site lorsqu'ils ont des réunions. Ainsi, cela leur permet de voir leurs collègues en face à face plutôt que par écran interposé.

Il semblerait que la fréquence du télétravail joue un rôle important sur le lien à l'entreprise et le sentiment d'appartenance. En effet, la plupart des répondants considèrent qu'en se rendant dans les bureaux de l'entreprise une à deux fois par semaine, le lien n'est pas affecté. Cependant, il le serait davantage si le nombre de jours de télétravail était plus important.

De plus, l'impact du télétravail sur le lien à l'entreprise pourrait également varier selon la personnalité de chaque travailleur. En effet, la répondante J qui fait du télétravail quasiment à 100% et qui se rend sur le site une à deux fois par mois, dit toujours se sentir appartenir à l'entreprise même si elle se rend peu sur place. Elle souligne que le lien est différent, mais qu'il est toujours bien présent. Elle considère que le lien avec ses collègues peut être maintenu à distance, à travers les outils de communication tel que Teams, Outlook, ou encore WhatsApp. A contrario, les autres répondants regrettent que les contacts informels soient perdus à travers ces outils de communication.

Toujours dans le cadre de l'importance de la personnalité des travailleurs, il transparaît des entretiens que certains travailleurs pourraient ne pas ressentir le lien à l'entreprise même s'ils travaillaient exclusivement sur place. Pour ces personnes-là, le télétravail ne semble pas être un élément déterminant.

Les résultats obtenus par rapport à cette hypothèse sont donc plutôt nuancés, mais nous pouvons considérer que, pour la grande majorité des répondants, le lien à l'entreprise passe par les contacts sociaux avec leurs collègues. Pour maintenir ce lien, ils considèrent comme étant important de se rendre sur site minimum une à deux fois par semaine et privilégient au maximum les contacts physiques lorsque des réunions sont organisées. Ils accordent également beaucoup d'importance aux contacts informels et regrettent que ceux-ci soient amoindris dans

le cadre du télétravail. Enfin, il faut souligner l'influence de la personnalité de chacun sur le sentiment d'appartenance ressenti, ou non. Au vu de ces résultats, nous considérons que cette première hypothèse peut être confirmée.

Chapitre 2. Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle

La deuxième hypothèse visait à tester le lien entre la mise en place de la politique de télétravail « full-flex », et la conciliation entre la sphère privée et la sphère professionnelle des travailleurs. L'hypothèse a été formulée de la manière suivante : « la pratique du télétravail permet aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle ». À ce sujet, l'ensemble des répondants affirment que la possibilité de faire du télétravail a un impact considérable sur leur organisation privée et leur organisation professionnelle. D'une part, cela leur permet de gérer plus facilement leur vie privée. En effet, le télétravail permet de prévoir des rendez-vous médicaux ou administratifs, ou encore de faire leurs courses sur le temps de midi par exemple. Pour les parents, le télétravail permet aussi de déposer ou d'aller chercher les enfants à l'école plus facilement, et d'organiser leurs horaires en fonction de cela. D'autre part, le télétravail semble également avoir des effets positifs sur l'organisation professionnelle. En effet, le télétravail permet aux travailleurs d'exécuter des tâches qui requiert plus de concentration, car ils ne sont pas distraits ou interrompus par leurs collègues. En ce sens, en télétravail, il est plus facile de se mettre dans sa bulle, par exemple en fermant Outlook ou Teams, et ainsi rester concentrer sur son travail, sans être distrait par les interactions sociales. Ces résultats rejoignent ce que souligne Delphine Minchella dans son ouvrage. Selon elle : « certaines configurations d'espace de travail peuvent également avoir des incidences négatives sur notre capacité à nous concentrer et, par-là même, nuire à notre productivité. Par exemple, les grands open spaces sont souvent décriés pour les nuisances sonores qui leur sont propres » (Minchella, 2021, p.49).

Toutefois, il faut nuancer cette meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle permise par la pratique du télétravail. En effet, le fait de pouvoir travailler à l'extérieur de l'entreprise, y compris du domicile, pourrait mener les travailleurs à tomber dans un excès au sens où le télétravail leur permet de travailler au-delà des heures dites « de bureau ». Ainsi, s'ils sont dans une période de travail particulièrement chargée, ils peuvent librement continuer à travailler jusqu'à des heures (très) tardives et même le week-end ou durant leurs congés. Le fait

de tomber dans cet excès aurait donc un impact négatif sur l'équilibre entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

La réponse à cette hypothèse est donc également nuancée. À priori, oui, le télétravail permet aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle en leur permettant d'adapter leurs horaires à leur vie privée mais aussi en leur permettant d'être dans leur environnement et ainsi d'être plus concentrés sur leurs tâches de travail. En revanche, il faut être vigilant à ne pas tomber dans l'excès. Auquel cas, l'impact serait désormais négatif sur l'équilibre entre les deux sphères. Au sujet du droit à la déconnexion, les différents répondants soulignent que ce n'est pas l'entreprise qui les pousse à travailler au-delà des heures de travail, mais qu'il n'y a pas de sensibilisation qui est faite officiellement au sein de l'entreprise sur ce sujet. Dès lors, il relève de l'autodiscipline de chacun de réussir à poser ses limites et à savoir s'arrêter quand il le faut.

Chapitre 3. Flexdesk et déshumanisation organisationnelle

La troisième hypothèse formulée : « la pratique du flexdesk génère un sentiment de déshumanisation organisationnelle dans le chef des travailleurs » visait à faire le lien entre la pratique du flexdesk et le bien-être psychologique par le biais du sentiment de déshumanisation. Pour récolter des données sur cette thématique, nous avons interrogé les répondants principalement sur la personnalisation de l'espace et sur la perte de bureau attribué. L'ensemble des personnes interviewées affirme que le fait de ne plus pouvoir personnaliser leur bureau n'a pas d'impact sur leur bien-être. Bien qu'elles aient été un peu surprises au départ, cela ne leur pose finalement pas de problème. Elles se sont habituées à ce nouveau fonctionnement et ne constate pas d'effets particuliers sur leur bien-être. Toutefois, l'un des répondants a soulevé que, pour lui, le fait de ne plus avoir de bureau attribué a un impact sur son bien-être psychologique. En effet, selon lui, le fait de ne plus avoir de bureau remet en question sa place au sein même de l'entreprise. Autrement dit, il fait un lien entre la perte de place physique et son sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela renvoie davantage à une vision mécaniste de la déshumanisation, c'est-à-dire à une certaine objectification du travailleur, qui consiste à nier « ses caractéristiques relatives à la nature humaine » comme la chaleur interpersonnelle, la flexibilité cognitive et l'individualité, et ainsi considéré l'être humain comme un objet ou un robot (Parmentier et al., 2016, p.50).

Cependant, étant donné que seul l'un des répondants sur les dix a souligné ce lien, nous ne considérons pas que notre hypothèse peut être validée.

Chapitre 4. Flexdesk et colonisation de l'espace

Pour finir, la *dernière hypothèse* que nous avons formulée tend à mettre en lien la pratique du flexdesk et la colonisation de l'espace. À travers cette hypothèse nous voulions analyser si, en pratique, les travailleurs occupent régulièrement une place différente lorsqu'ils se rendent dans les bureaux de l'entreprise. Car, bien que cela soit l'essence même de la pratique du flexdesk, nous avons vu dans la littérature que sa mise en place a mis en lumière deux types de travailleurs : les travailleurs colons et les travailleurs mobiles. Les premiers ont tendance à s'installer systématiquement à la même place alors que les seconds « jouent le jeu » du flexdesk en occupant régulièrement une place différente (Donis, 2015, cité dans Parmentier et al., 2016).

Comme éléments de réponse à cette hypothèse, nous avons observé que l'ensemble des travailleurs que nous avons interrogés et à qui s'applique le principe du flexdesk (tous, à l'exception du répondant G) nous confient occuper quasiment tous les jours la même place, ou en tout cas le même banc. Ceux-ci constatent également qu'ils sont généralement entourés des mêmes personnes. Il semblerait qu'il ait fallu un petit temps d'adaptation pour que chacun puisse trouver la zone et ensuite la place qu'il préfère, mais à présent, tous ont pris l'habitude de se placer souvent au même endroit. Certains avouent même mettre des stratégies en place pour être certain d'occuper ce qu'ils considèrent comme « leur » place. En effet, ils adaptent leur horaire pour être certain d'arriver suffisamment tôt et ainsi pouvoir choisir leur place. Parmi les critères évoqués pour le choix de leur place, on retrouve principalement : la luminosité, la taille de l'écran ainsi que leur fonctionnalité et le confort de la chaise. Certains ajoutent également qu'ils privilégient les endroits avec peu de passage, que ce soit pour des raisons de confort ou de confidentialité.

Tous ces éléments semblent aller dans le sens de l'hypothèse que nous avons formulée, nous pouvons donc considérer que cette hypothèse est validée et que les travailleurs que nous avons interrogés peuvent être considérés comme étant des travailleurs « colons » plutôt que « mobiles ».

Conclusion

L'objectif de la cinquième partie intitulée : « discussion des résultats » était de comparer les résultats attendus par hypothèses avec les résultats obtenus grâce aux entretiens. Ainsi, cela nous a permis de tester nos hypothèses et d'y apporter une réponse, même partielle. Nous avons alors observé que ces résultats étaient plutôt nuancés. Certains éléments venaient les confirmer tandis que d'autres venaient les infirmer ou, du moins, ne permettaient pas de les confirmer. Toutefois, même si les résultats sont nuancés, nous pouvons considérer que les deux premières hypothèses relatives au télétravail sont confirmées par les résultats obtenus dans le cadre des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dix répondants de l'entreprise. Selon la première hypothèse, le télétravail diminue le lien à l'entreprise. Nous considérons que cette hypothèse est confirmée car la majorité des répondants établissent un lien entre les contacts sociaux professionnels et le lien d'appartenance ressentis à l'égard de l'entreprise. C'est pour cela qu'ils accordent de l'importance à la fréquence du télétravail et qu'ils veillent à ce que celle-ci ne soit pas trop élevée pour maintenir les contacts avec l'entreprise. Quant à la deuxième hypothèse, elle visait à tester le lien entre la pratique du télétravail et la conciliation entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Nous considérons également que cette hypothèse est confirmée, même s'il apparaît très clairement qu'à la fois les travailleurs et l'entreprise doivent veiller au droit à la déconnexion des employés. Cela rejoint les résultats de la première hypothèse au sens où la fréquence du télétravail est importante.

Les deux dernières hypothèses s'intéressent davantage aux effets du flexdesk sur le bien-être des travailleurs. Pour la majorité des répondants, le flexdesk a peu d'effets, ce qui peut s'expliquer par les résultats obtenus pour la quatrième hypothèse. En effet, selon cette dernière hypothèse, les travailleurs seraient des travailleurs « colons » et occuperaient ainsi toujours la même place, malgré la pratique du flexdesk. Autrement dit, si les travailleurs n'appliquent pas le principe du flexdesk, celui-ci aura peu ou pas d'effets. Nous considérons que cette hypothèse est confirmée dans le cadre de nos recherches car l'ensemble de nos répondants nous ont affirmé s'installer, si pas toujours à la même place, en tout cas dans la même zone ou sur le même banc. Ils constatent alors être entourés, très souvent, des mêmes collègues. Enfin, nous considérons que notre troisième hypothèse, n'est pas validée. Bien que l'un des répondants ait soulevé un sentiment de déshumanisation organisationnelle au sens où le fait de ne plus avoir de place physique attribuée remettait en question sa place au sein de l'entreprise, nous considérons que

cette hypothèse ne peut être confirmée. En effet, seul un des répondants sur les dix a exprimé ce sentiment.

Les Conclusions Générales : limites et voies de recherche

Chapitre 1. Rappel des grandes lignes de la démarche

L'objectif de ce mémoire est d'étudier les effets du télétravail d'une part et du flexdesk d'autre part, sur le bien-être social et psychologique des travailleurs. Pour ce faire, après avoir formulé la question de recherche suivante : « Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk en termes de bien-être psychologique et social des travailleurs ? », nous avons, sur base d'une revue de la littérature, formulé quatre hypothèses. Deux liées à la pratique du télétravail, et deux liées à la mise en place du flexdesk. Ces hypothèses ont été testées au cours de dix entretiens semi-directifs menés au sein de l'entreprise étudiée. Cette thématique nous semblait être pertinente à étudier au sein de cette organisation car cette dernière applique une politique de « télétravail full flex » depuis qu'elle a pu tester la mise en place du télétravail forcé dans le cadre de la crise sanitaire de 2020. De plus, après avoir déménagé dans des nouveaux bureaux dont l'espace est réduit, le flexdesk est d'application.

Nous avons donc constitué un échantillon de dix répondants issus de l'entreprise, travaillant tant dans des fonctions « front office » que « back office », et dont certains occupent des postes de manager ou de team leader. Avant de réaliser les entretiens, nous avons rédigé un guide d'entretien sur base de la littérature. Celui-ci, divisé en plusieurs catégories, traitait à la fois des questions liées au télétravail et au flexdesk d'une part, du bien-être social et psychologique d'autre part et enfin, du lien entre ces différents concepts sur base des indicateurs définis plus tôt : le lien à l'entreprise, le sentiment de déshumanisation organisationnelle et la conciliation vie privée et vie professionnelle.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 33 minutes, ont été menés à distance, sur Teams, pour des questions pratiques. Une fois les entretiens réalisés et retranscrits, nous avons pu comparer les résultats attendus par hypothèses et les résultats obtenus. Ensuite, nous avons tenté d'interpréter les écarts observés.

Un des éléments principaux qui ressort de ces entretiens est que les contacts socio-professionnels jouent un rôle essentiel dans l'épanouissement des collaborateurs et contribuent fortement à leur bien-être. Cela confirme les propos de Senik (2020) qui avance que l'une des

sources importantes du bien-être des travailleurs est le capital social. Toutefois, dans le cadre du télétravail, ces contacts socio-professionnels informels ont du mal à être maintenus, les collègues se trouvant, physiquement, à distance les uns des autres. Pour cela, il semble nécessaire, pour la majorité des répondants, de combiner les jours de télétravail avec des jours de travail sur site. En d'autres termes, la plupart des collaborateurs ont adopté une politique de télétravail hybride.

Parmi les causes d'émergence du télétravail et du flexdesk, nous avons constaté dans la littérature que ce sont principalement les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'un objectif de réduction des coûts qui ont amené les entreprises à mettre en place ces pratiques. Toutefois, nous avons observé au travers des entretiens réalisés qu'il y a, aujourd'hui, un réel enjeu d'attractivité de l'entreprise et de rétention des collaborateurs à travers la mise en place de ces NFOT, et principalement du télétravail. En effet, certains travailleurs interrogés n'envisagent plus de travailler au sein d'une entreprise qui ne proposerait pas du tout de télétravail. À présent, ils ressentent un besoin majeur de flexibilité, et le télétravail leur offre cet avantage. Cela rejoint les propos de Delphine Minchella qui affirme que l'espace de travail constitue un réel enjeu pour la marque employeur de l'entreprise. Cela contribue à son identité et sa capacité d'attractivité et de rétention envers les candidats (Minchella, 2021).

En ce qui concerne le flexdesk, nous avons observé des effets qui n'étaient pas attendus au regard de la littérature étudiée. Plusieurs répondants nous ont confié qu'au début de la mise en place du flexdesk, ils ont pu rencontrer des personnes qui ne font pas partie de leur équipe, et ainsi en apprendre davantage sur de nouveaux collègues, mais aussi sur les différentes fonctions au sein de l'entreprise. Ainsi, cela permet, pour certains, de mieux comprendre le fil rouge qui lie les différentes fonctions de l'entreprise. Le flexdesk a également comme effet positif qu'il contribue à la vision du management horizontal encouragé par l'entreprise. En effet, toutes les fonctions étant mélangées sur le plateau, les managers, teams leaders et directeurs sont présents au plus près de leurs équipes, ce qui renforce leur accessibilité. En revanche, le flexdesk s'est avéré avoir également des effets négatifs, notamment en termes de confidentialité. En effet, les doubles écrans présents sur le plateau ne permettent pas aux travailleurs de traiter des informations sensibles à l'abri des regards de leurs collègues. Ainsi, pour certaines fonctions ou certaines tâches, les collaborateurs sont amenés à mettre « des stratégies en place » afin de pouvoir travailler de manière confidentielle, en évitant notamment de s'installer dans les lieux de grand passage.

Il ressort également de nos recherches que c'est principalement l'objectif de réduction des coûts qui semble être atteint, tandis que les autres objectifs formulés, notamment en termes de développement des contacts socio-professionnels et de mise en place d'équipes collaboratives ne semblent pas être atteints, ou en tout cas, les effets sont plus mitigés. Cela s'explique notamment par le fait que les collaborateurs s'assoient fréquemment à la même place et se retrouvent, ainsi, installés à côté des mêmes collègues. De plus, le flexdesk et le télétravail semblent entraver la communication au sein des équipes et accroître l'usage de la communication digitale au détriment des interactions « réelles », ce qui conduit à la perte des discussions informelles. Or celles-ci semblent être le ciment du sentiment d'appartenance à une entreprise et à la création de liens entre les collaborateurs.

Nous avons vu que sans le télétravail, le flexdesk ne peut être mis en place. En effet, il faut qu'il y ait une rotation du personnel sur site et à distance pour que le nombre de places disponibles au siège soit suffisant. De ce fait, nous pensons que le flexdesk pourrait encourager les collaborateurs à faire du télétravail afin de ne pas risquer de se rendre au siège et de devoir travailler dans un environnement moins confortable, tels que les espaces plus informels qui ont été mis en place et qui se trouvent près de la cafétaria, ce qui engendre certaines nuisances sonores. De plus, le mobilier présent dans cette zone n'est pas particulièrement adapté pour y travailler durant de longues heures (tabourets sans dossier, absence de prises, etc.). Ainsi, ces nouveaux lieux de travail plus informels pourraient également avoir un impact sur le bien-être physique des travailleurs.

Enfin, nous constatons que la mise en place de ces nouvelles formes d'organisation du travail implique une réorganisation physique du travail, en mettant les travailleurs à distance dans le cadre du télétravail et en mélangeant les différentes équipes sur le plateau dans le cadre du flexdesk. De plus, ces NFOT impliquent une nouvelle organisation de la réalisation des différentes tâches confiées aux travailleurs. En effet, ces derniers vont privilégier le télétravail lorsqu'ils doivent réaliser des tâches qui requièrent beaucoup de concentration et ne pas être interrompus par les interactions sociales, alors qu'ils vont, plus volontiers se rendre au siège lorsqu'ils recherchent ces interactions, notamment dans le cadre des réunions ou des contacts informels avec leurs collègues.

Les différents effets, positifs et négatifs, ainsi étudiés, pourront conduire à des prochaines évolutions en matière d'organisation du travail, afin de limiter, autant que possible, les effets non désirés de ces NFOT.

Chapitre 2. Les limites

Afin de récolter des résultats encore plus approfondis à nos recherches, nous aurions pu interroger davantage de répondants avec des profils plus diversifiés, afin d'inclure le CEO ou certains directeurs et ainsi obtenir leur point de vue sur les pratiques mises en place et leurs effets sur le bien-être des collaborateurs. Dû à leur position particulière, ils auraient pu nous apporter des informations pertinentes, notamment sur les motifs qui ont poussé à la mise en place du télétravail et du flexdesk. Nous aurions également pu les interroger sur leur vision du management et sur l'impact de ces NFOT sur le management de l'entreprise. Enfin, ils auraient pu aussi nous en dire plus sur les effets observés en termes de productivité des travailleurs.

Ensuite, notre analyse portait uniquement sur les dimensions psychologiques et sociales du bien-être des travailleurs. Or, une étude de leur bien-être physique aurait également été intéressante afin d'adopter une approche plus globale de la problématique.

Enfin, l'emménagement dans les nouveaux bureaux de l'entreprise et ainsi, la mise en place du flexdesk, a eu lieu en mai 2022 et les interviews se sont déroulés en mars 2023. De ce fait, peut-être que des effets supplémentaires liés au flexdesk vont émerger par la suite, une fois que l'ensemble des collaborateurs aura pu mettre en place cette pratique. Ce laps de temps, plutôt court, entre la mise en place de cette pratique et notre recherche, peut donc représenter une limite à notre recherche.

Chapitre 3. Les voies de recherche

Après avoir étudié les différents effets du télétravail et du flexdesk sur le bien-être psychologique et social des travailleurs, nous pouvons réfléchir à des stratégies à mettre en place afin de contrer les éventuels effets négatifs. L'impact négatif principal que nous avons observé est le manque de liens sociaux lorsque les collaborateurs sont à distance. C'est pour cette raison, que nous proposons les deux recommandations suivantes.

Section 1. Une newsletter d'entreprise

Lors des entretiens, certains interviewés ont avoué que maintenant que les travailleurs sont dispersés entre les bureaux de l'entreprise et leur domicile respectif, ils ne savent parfois plus quels sont les collaborateurs qui font encore partie de l'entreprise ou ceux qui l'ont quittée. Ils

ne sont pas toujours au fait non plus des nouveaux arrivants. De plus, ils regrettent aussi le manque de contacts informels lorsqu'ils sont à distance.

C'est, en quelques sortes, pour créer une machine à café digitale, c'est-à-dire un lieu de rencontre informel où chacun échange et partage avec ses collègues, que nous proposons de mettre en place un journal d'entreprise. Celui-ci relayerait des informations diverses, telles que les naissances, les heureux événements, les départs, les arrivées, etc. Ainsi, cela mettrait au courant l'ensemble de l'entreprise, peu importe que les collaborateurs soient présents au siège ou soient en télétravail. Selon nous, cette gazette virtuelle permettrait de maintenir et de développer le lien entre les travailleurs, mais aussi à l'égard de l'entreprise.

L'ensemble des collaborateurs auraient accès à la réalisation de cette gazette et aurait la possibilité d'y poster un message ou une nouvelle qu'il souhaite partager avec l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, ce n'est pas un service défini qui devrait s'occuper de la réalisation de cette newsletter, et chacun pourrait se sentir investi.

Section 2. Les groupes de travail

Une autre recommandation qui, selon nous, permettrait de développer le lien à l'entreprise est la création de groupes de travail. Par définition, le télétravail éloigne les travailleurs d'une même entreprise, tandis que le flexdesk disperse les équipes sur le plateau. Pour réduire l'impact négatif du télétravail sur les contacts socio-professionnels, des équipes de travail interdépartementales pourraient être mises en place.

Ces groupes de travail permettraient aux travailleurs de se sentir investis au sein de l'entreprise et de s'impliquer sur des thématiques particulières. De plus, cela permettrait aux collaborateurs de tisser des liens avec les autres départements et de développer l'intelligence collective de l'entreprise sur des thématiques qui concernent l'ensemble des collaborateurs. Ces thématiques pourraient être diverses. Par exemple, un groupe pourrait travailler sur la protection du droit à la déconnexion et réfléchir à la mise en place d'outils ou de campagnes de sensibilisation.

Bibliographie

- Acerta. (2023). *Nombre record de malades au travail en 2022*. Acerta. Consulté le 29 décembre 2022, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/nombre-record-de-malades-au-travail-en-2022>
- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32, 125-147. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>
- Antoine, M., Rousseau, A., Stinglhamber, F., & Taskin, L. (2016). *Quelles organisations (structure et dynamique) pour quels besoins demain ?*. Rapport de recherche de la Chaire laboRH, vol. 5, 162 p.
- Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2021). Chapitre 3. Numérique et transformations des espaces et des temporalités au travail. Dans : M. Benedetto-Meyer & A. Boboc (Dir), *Sociologie du numérique au travail* (pp. 63-98). Paris: Armand Colin.
- Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : Méthodes et exercices corrigés* (4e édition). Armand Colin.
- Buy Way Belgique. (2022). *A propos de nous*. Buyway. Consulté le 10 février 2023 sur <https://www.buyway.be/fr/a-propos-de/>
- Buy Way Personal Finance. (2022) Avenant au contrat de télétravail – Télétravail Structurel [Document Word]. Buy Way Personal Finance
- De Ridder, M., Rousseau, A. (2017). *Dispositifs de management humain favorisant l'agilité organisationnelle*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6, no. 3, 165 p.

- Desmarets, M., Taskin, L., Nils, F., & Rousseau, A. (2014). *Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail : Rapport théorique*. Rapport de recherche Chaire laboRH, vol.3 (1), 62p.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?. *Management & Avenir*, 74, 71-95.
<https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>
- Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Hudson. (2021). *HR Barometer 2021 - De impact van COVID-19 op HR*. Vlerick Business School. https://www.hudsonsolutions.com/media/gzpggrpl/hr_barometer_2021-nl.pdf.
- Karnas, G., Delobbe, N., Vandenberghe, C. (2003). *Bien-être au travail et transformation des organisations*. Presses universitaires de Louvain.
- Malenfer, M. (2022). Télétravail : perspectives post-Covid. *Futuribles*, 446, 25-36. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0025>
- Minchella, D. (2021). *Espaces de travail : Nouveaux usages et nouveaux enjeux*. Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01.0011>
- Palpacuer, F., Taskin, L., Gomez, P-Y. (2022). *L'entreprise comme communauté*. Bruyères-le-Châtel : Éditions Nouvelle Cité

- Parmentier, M., Donis, C., Taskin, L., & Stinglhamber, F. (2016). *Déshumanisation au travail dans un contexte de développement de l'open space, du hot desking et du télétravail*, Rapport de recherche de la Chaire laboRH, vol. 5, 150 p.
- Patesson, L., Moreau, L. et Perret, V. (2022). *Travail hybride, sens et lien à l'entreprise : quel rôle de la présence ?*, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 1, 122 pages
- Reydet, S., Carsana, L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 261-290. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0261>
- Savall, H., Zardet, V. (2022). *Menaces et opportunités du télétravail*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.savall.2021.02>
- Senik, C. (2020). *Bien-être au travail: Ce qui compte*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>
- Sovet, L. (2016). Mesurer et modéliser le bien-être au travail. Dans : Jean-Luc Bernaud éd., *Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 53-65). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0053>
- Taskin, L. (2003). Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, Vol. 2, p. 113-125
- Taskin, L., Foor, D. (2013). *New ways of working : Rapport théorique*. Rapport de recherche Chaire laboRH, 2(1), 25p.
- Taskin, L., Parmentier, M., Stinglhamber, F. (2019). « The Dark Side of Office Designs : Towards De-Humanization. *New Technology, Work, & Employment*.

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39.
<https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

Annexes

- Annexe n°1 - Guide d'entretien

QR : Quels sont les effets du télétravail et du flexdesk sur les travailleurs, en termes de bien-être psychologique et social au travail ?

Hypothèses :

- 1) La mise en place d'une pratique de **télétravail** a pour effet de diminuer le lien que les travailleurs peuvent ressentir à l'égard de l'entreprise.
- 2) La pratique de **télétravail** permet aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.
- 3) La pratique du **flexdesk** génère un sentiment de déshumanisation organisationnelle dans le chef des travailleurs.
- 4) Malgré la mise en place du principe du **flexdesk**, nous constatons un phénomène de colonisation de l'espace de travail.

1. Introduction

- Présentation de l'objet du mémoire, remerciements, assurer l'anonymat, avertir de l'enregistrement
- Présentation de la fonction (département), nombre d'années chez Buy Way, ...
- Âge ? genre ?
- Quels sont vos horaires de travail ? (combien d'heures par jour, par semaine, ...)
- Vos horaires sont-ils fixes ou variables ?

2. Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

- Général
 - Savez-vous ce que sont les NFOT ?

« un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication » (Taskin, 2012, p.6 cité dans Palpacuer et al., 2022).

- Selon vous, quelles sont les NFOT mises en place chez Buy Way ?
 - Selon vous, dans quel(s) objectif(s) ces pratiques sont-elles mises en place ?
- Télétravail
 - Depuis combien de temps pratiquez-vous le télétravail ?

- À quelle fréquence faites-vous du télétravail ?
- Cette fréquence vous convient-elle ?
- Selon vous, quels sont les avantages du télétravail ?
- Selon vous, quels sont les inconvénients du télétravail ?
- Vos horaires sont-ils les mêmes lorsque vous êtes en télétravail ?
- Comment organisez-vous vos journées lorsque vous êtes en télétravail ?
- Comment organisez-vous vos journées lorsque vous travaillez sur site ?
- Flexdesk
 - Comment vivez-vous la mise en place du flexdesk ?
 - Selon vous, quels sont les avantages du flexdesk ?
 - Selon vous, quels sont les inconvénients du flexdesk ?
 - Dans le cadre du flexdesk, quels sont vos critères pour choisir votre place lorsque vous arrivez dans les bureaux de l'entreprise ?
 - Dans quelle zone préférez-vous vous installer ? (market, tube, parc ou zone isolée ?). Pour quelle(s) raison(s) ?
 - En pratique, avez-vous tendance à occuper la même place lorsque vous venez sur site ou vous occupez fréquemment une place différente ? pourquoi ?

3. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement de travail (Bietry et Creusier, 2013, p. 34 cités dans Carsana et Reydet, 2020, pp.263-264).

- Bien-être psychologique
 - Comment définiriez-vous le bien-être psychologique au travail ?
 - De manière globale, comment vous sentez-vous (d'un point de vue psychologique) sur votre lieu de travail ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre bien-être psychologique au travail ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre mal-être psychologique au travail ?
- Bien-être social
 - Comment définiriez-vous le bien-être social au travail ?
 - De manière globale, vous sentez-vous proche de vos collègues ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre bien-être social au travail ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre mal-être social au travail ?

4. L'impact des NFOT sur le bien-être au travail

- Général
 - Comment le télétravail influence-t-il votre sentiment de bien-être ?
 - Comment le flexdesk influence-t-il votre sentiment de bien-être ?
- Déshumanisation organisationnelle
 - Comment vous sentez-vous par rapport au fait de ne plus pouvoir personnaliser votre bureau ?

- ✓ Qu'est-ce que cela vous procure comme sentiment ?
 - ✓ Rencontrez-vous d'éventuels problèmes suite à cela ?
 - ✓ Au contraire, trouvez-vous cela positif ?
- Le fait de ne plus avoir de bureau personnalisé a-t-il un impact sur l'organisation de votre travail ?
- Ce manque de personnalisation a-t-il un impact sur votre bien-être psychologique ?
- Selon vous, quels sont les avantages au fait que tous les bureaux soient les mêmes ?
- Selon vous, quels sont les inconvénients au fait que tous les bureaux soient les mêmes ?
- Avez-vous besoin d'avoir des repères sur votre lieu de travail ? si oui, quels sont-ils ?
- Le flexdesk vous permet-il de garder ses repères ? au contraire, avez-vous construit d'autres repères ?
- Avez-vous déjà rencontré des difficultés à trouver une place qui vous convient ?
- Lien à l'entreprise et sentiment d'isolement
 - Selon vous, quel est l'impact du télétravail sur l'esprit d'équipe ?
 - Selon vous, quel est l'impact du flexdesk sur l'esprit d'équipe ?
 - Comment vous sentez-vous lorsque vous êtes en télétravail par rapport à votre relation avec vos collègues ?
 - Vous sentez-vous proche de vos collègues malgré la distance induite par le télétravail ?
 - Ce manque de contact éventuel est-il contrebalancé par d'autres éléments mis en place ? (activités d'entreprise, ...)
 - Vous sentez-vous lié à votre entreprise ?
 - Le télétravail a-t-il un impact sur ce lien qui vous unit à l'entreprise ? si oui, quel est-il ?
 - Selon vous, le flexdesk a-t-il des effets positifs en termes de communication entre les travailleurs ?
 - Selon vous, le flexdesk vous permet-il de rencontrer plus facilement d'autres (des nouveaux) collègues ?
 - Au contraire, avez-vous tendance à vous installer systématiquement à côté des mêmes personnes ?
- Conciliation vie privée-vie professionnelle
 - Quels sont les avantages par rapport à votre organisation privée ?
 - Quels sont les inconvénients par rapport à votre organisation privée ?
 - Quels sont les avantages par rapport à votre organisation professionnelle ?
 - Quels sont les inconvénients par rapport à votre organisation professionnelle ?
 - Dans le cadre du télétravail, parvenez-vous à vous déconnecter après vos heures de travail ? si oui, comment ? si non, pourquoi ?

- Si vous recevez un mail une fois que votre journée de travail est terminée, parvenez-vous à ne pas y répondre ? Autrement dit, parvenez-vous à mettre des limites ?
- Quelles sont les « stratégies » que vous mettez en place pour vous déconnecter ?
- Selon vous, l'entreprise veille-t-elle au droit à la déconnexion des travailleurs ?

- **Annexe n°2 - Grille d'analyse**

<i>Grille d'analyse des entretiens</i>		
1. Retranscriptions	2. Organisation des propos recueillis sur base des indicateurs	3. Comparaison des informations récoltées dans le cadre de la revue de la littérature avec les informations récoltées lors des entretiens
	Déshumanisation organisationnelle	
	Conciliation vie privée et vie professionnelle	
	Lien à l'entreprise	

- **Annexe n°3 - Retranscriptions**

<u>Répondante A</u>

Margaux : Du coup, est-ce que tu peux juste me présenter un peu ta fonction et me dire depuis combien d'années t'es, tu travailles chez Buy Way ?

Interviewée : Ok donc je. Je suis chez Buy Way depuis 13 ans. Et je suis HR manager depuis 2011, j'ai vu. J'ai vu parce que j'ai dû le noter dans mon évaluation, j'avais un peu zappé.

Et avant, j'étais donc je suis arrivée comme recruteuse et puis team leader et HR et puis manager HR.

Margaux : Ok, et est-ce que tes horaires de travail sont plutôt fixes où variables ? C'est qu'est-ce que... c'est quoi tes horaires de base ? On va dire ?

Interviewée : OK, donc je travaille du lundi au vendredi en théorie de 38 h semaine donc de 9h à 17h30 mais c'est pas vraiment vrai parce que comme je suis dans le back office c'est plus

flexible donc si je suis en retard, si je prends une plus longue pause à midi, c'est pas très grave et de toute manière quasi tous les jours je ne m'arrête pas avant 18h30/19h.

Margaux : Ok. Ok et du coup comme je te l'avais dit donc mon mémoire ça porte sur les nouvelles formes d'organisation du travail donc surtout le télétravail et le FLEX Desk et leur impact sur le bien-être des travailleurs plutôt du coup le bien-être psychologique et social. Est-ce que du coup tu sais un peu ce que c'est les nouvelles formes d'organisation du travail ?

Interviewée : Je serais pas te le lister mais j'ai bien sûr entendu parler de ce concept, donc je suppose que c'est lié au télétravail. Le fait de venir au boulot ou pas le fait peut-être... Il y a une nouvelle règle qui est sortie aussi, on pourrait faire par exemple une semaine de travail en 4. Jours, je sais pas si c'est là-dedans, je suppose que c'est toutes ces choses-là.

Margaux : Oui, c'est ça. Donc en gros ce sont des pratiques flexibles de travail en termes de temps et d'espace quoi.

Interviewée : Je trouve ça perso très bien. Et je trouve ça hyper bien, mais je me demande quand est-ce que toutes les sociétés actuelles vont être prêtes à pouvoir le mettre en place ? Point de vue des mentalités de la direction, par exemple, et « organisationnellement ».

Margaux : Ça dépend un peu d'une entreprise à l'autre je pense. Comme tu dis un peu des générations, et cetera.

Interviewée : Tout à fait.

Margaux : Et du coup, est-ce que tu connais les objectifs de la mise en place de ces pratiques ? En tout cas chez Buy Way, pourquoi est-ce qu'on a décidé de mettre le télétravail en place et surtout le FLEX parce que le télétravail, je pense que c'est surtout dû au COVID. Mais pourquoi le FLEX desk ?

Interviewée : Ben oui, vu que c'est nous qui l'avons mis en place, Ben. Juste Ben, comme son nom l'indique, c'était le but, c'était d'avoir de la flexibilité en fait, parce que comme pendant le COVID, le COVID a énormément influencé la manière de voir parce que avant par exemple, le télétravail avait une connotation assez négative pour certaines personnes, donc par exemple le fait d'avoir un agent au téléphone qui ferait du télétravail, c'était hyper mal vu. On voulait pas enfin enfin pas moi, mais je veux dire, certains managers n'osaient pas leur faire confiance. Puis il y a eu le COVID. Du coup tout le monde a été mis full time. Et ça s'est très bien passé.

Margaux : Ok.

Interviewée : Et du coup, je pense que ça a débloqué les mentalités et donc on a, on a fait un petit peu des choses hybrides après le COVID enfin, après les 2 confinements. On a fait 50% donc tu devais venir sur le mois 50% tu t'organisais un peu comme tu voulais mais 50% et puis après la direction a décidé de mettre full FLEX parce que eux ils avaient trouvé que pendant le COVID ça s'était bien passé et ils voulaient offrir le plus possible de flexibilité aux gens et pas de faire un trop grand retour en arrière aussi si t'avais connu full time télétravail Ben devoir revenir par exemple 4 jours par semaine, je pense ça a été compliqué pour beaucoup de gens. Mais en même temps, donc il font ça. Ils font cette politique full FLEX, mais en même temps ils imposent par exemple que à chaque comité de ta direction, si tu es manager en tout cas, tu dois être présent.

Margaux : Ok.

Interviewée : Et certaines équipes imposent aussi un jour où tout le monde est là en même temps par exemple. Donc c'est pas 100% full FLEX mais presque, on va dire.

Margaux : Donc même, pour les personnes qui prennent le téléphone, ça c'est vraiment les team leaders et les managers qui choisissent un peu comment ils s'organisent ?

Interviewée : Oui, et les personnes qui prennent le téléphone, c'est plutôt, c'est pas 100% full FLEX. Tu vois, ça va être peut-être 3 jours de télétravail maximum sur la semaine et des choses comme ça.

Margaux : Ok.

Interviewée : Ça, ça dépend un peu les départements opérationnels.

Margaux : Ok.

Interviewée : Je sais pas si t'as des teams leaders opérationnels dans ton panel.

Margaux : Euh pas, qui m'ont déjà répondu, je pense.

Interviewée : Ok si t'as besoin, je peux relancer parce que je pense que ça serait intéressant d'avoir soit un manager soit un team leader opérationnel parce que justement eux ils font un petit peu, ils font pas full FLEX.

Margaux : Donc il y a beaucoup de gens qui sont partis de chez Buy Way. J'ai vu sur LinkedIn.

Interviewée : Ouais, tu peux me demander hein, si tu veux d'autres gens ou quoi, on peut regarder après si tu veux, on peut regarder la liste des gens, je peux te dire à qui je pense ou quoi ? Je peux insister auprès de ces personnes de répondre à ton enquête.

Margaux : Ok. Ok, et donc le télétravail c'est vraiment depuis le COVID, il y en avait déjà un petit peu avant.

Interviewée : Il y en avait déjà avant, donc c'est un projet que moi j'avais mis en place avant. Je peux te retrouver la date, mais il faut que je cherche enfin faut que je regarde dans mes dossiers et en fait, on avait fait un projet test. C'était un jour par semaine pour le back office et on a d'abord fait un test avec un département et quelques managers pour voir comment ça se passait.

Margaux : Ok.

Interviewée : Ça s'est bien passé et donc c'est surtout après les départements du back office et le management qui ont pu faire un jour par semaine.

Margaux : Ok.

Interviewée : C'est tout. Et tu choisissais quand tu voulais ton jour.

Margaux : Ok donc bah si tu...

Interviewée : Et pas cumulable. Ouais, je vais, je vais trouver...

Margaux : Juste la date, hein, juste l'année. C'est c'est suffisant.

Interviewée : Ouais ouais, je vais regarder. Je regarde, hein, je t'écoute en même temps et je cherche.

Margaux : Donc et toi du coup personnellement, à quelle fréquence est-ce que tu fais du télétravail ? Combien de jours par semaine, plus ou moins ?

Interviewée : Moi je fais genre 3 jours de télétravail, voire 3 et demi.

Margaux : Ok.

Interviewée : Donc plus de 50%, 60 %, je dirais.

Margaux : Ok et ça te va comme ça ? t'aimerais pas faire plus ? enfin vu que tu peux choisir, je suppose que c'est ce qui te convient le plus ?

Interviewée : Ouais c'est voulu, ouais ouais, c'est voulu.

Margaux : Et quels sont les avantages selon toi du télétravail ?

Interviewée : Alors moi j'y vois un avantage, point de vue. Bon moi j'ai pas beaucoup de trajet parce que j'habite à Ixelles, mais quand même parce que le soir je suis dans les embouts. Donc le côté enfin, mais ça, c'est ça va bien à ma personnalité parce que j'aime pas me lever tôt, donc le côté plus de flexibilité me lever plus tard et dès que j'ai terminé de travailler, Ben je suis chez moi, je suis dans mon environnement. Le côté Ben si tu te fais plus de flexibilité avec la vie privée, si tu dois par exemple prendre un rendez-vous chez le médecin, je sais pas moi te faire livrer un truc ou quoi, bah tu peux le faire pendant que... c'est plus facile de le faire en télétravail, donc beaucoup plus de flexibilité sur sa vie personnelle. On va dire sur son organisation. Je, moi je trouve que c'est beaucoup plus simple pour me concentrer d'être à la maison parce que bon des mails, des teams ou quoi j'en ai toujours des appels mais par contre, le fait d'être au bureau j'ai bah forcément j'organise tous mes meetings ce jour-là et les gens me voient et les gens viennent me poser des questions. Donc, quand je suis au bureau, c'est compliqué pour moi d'avancer sur une tâche où je dois me concentrer beaucoup. Après, je pense le point négatif, c'est pas négatif, mais au boulot par exemple, tout le monde va partir à partir, quitter le bureau à partir de 17h, certains, 17h30, 18h, 18h30. Il y a plus personne, donc voilà, je pars dans ces eaux-là tandis qu'à la maison des fois, je peux travailler jusqu'à. 20h non-stop. Parce que je suis chez Moi donc je m'arrête pas en fait. Tu vois ? J'ai pas...

Margaux : Voilà donc ça c'est un inconvénient du télétravail ?

Interviewée : Oui

Margaux : OK, est-ce qu'il y en a d'autres à part ceux-là ?

Interviewée : Moi je pense quand même que ça enlève quand même un petit peu de d'esprit d'équipe. D'esprit Buy Way on va dire d'esprit d'entreprise, je pense que ça enlève quand même ça et le fait d'avoir en plus pas de bureau fixe chez nous également, ça enlève ça.

Margaux : Ok, c'était dans mes questions d'après, mais...

Interviewée : Ça enlève un peu du côté informel, tu vois ? mais maintenant, quand je vais au bureau, je vais à la machine à café, ben, j'apprends des petites infos comme ça. Ben en télétravail, j'ai plus ça. Bon après tu discutes aussi un petit peu en informel en teams hein, si tu as un petit meeting ou quoi, mais c'est pas la même chose.

Margaux : Ok.

Interviewée : Et tu vois moins les gens aussi. Tu vois, je pense que il y a des gens, ils me disent : « Quand je viens travailler, je ne sais pas qui sont la moitié des gens parce que c'est des nouveaux et tout », vu que t'as pas vu leur tête.

Margaux : Ah ouais, c'est vrai, surtout s'il y a beaucoup de changements et tout ça et que tu viens pas très très souvent, tu tu peux vite perdre un peu le fil quoi.

Interviewée : Je trouve ouais.

Margaux : Ok, et même pour les nouveaux c'est pas évident non plus d'arriver, de de pas...

Interviewée : De s'intégrer et tout. Ouais pendant le COVID, c'était très compliqué parce que ben y avait personne.

Interviewée : Le fait de s'intégrer, savoir qui est ton référent. Enfin, si tu as une question pour ce département là et tout. Ouais, c'est plus compliqué.

Margaux : Ok, est-ce que tu peux parler un peu plus de l'organisation de tes journées en télétravail ? Et quand t'es sur place et si c'est différent, et pourquoi ?

Interviewée : Oui, donc quand je serai sur place, je vais essayer d'organiser tous mes meetings, où je dois être présente. Bon, je suis pas toujours obligée d'être en face à face, mais quand je fais un meeting en HR un peu compliqué ou si je fais un entretien d'embauche ou un entretien pour un un quelqu'un de Buy Way qui voudrait un autre poste. Ben j'essaie de faire tous ces meetings là en en face à face, ça a plus de... Je trouve que ça permet plus de contacts si c'est un candidat extérieur, Ben le fait de voir la personne, ça va aussi enfin ça va être encore plus d'informations je pense sur la personne et la personne comme ça aussi elle pourra voir les locaux parce que si tu viens bosser chez nous, autant voir nos locaux quand même, t'as envie de savoir un peu. Donc, c'est beaucoup de meetings quand je suis chez Buy Way ou beaucoup de relationnel, tu vois, j'essaye... Les gens me posent des questions, on me dit, viens prendre un café, je dois te dire un truc, des trucs comme ça. Et à la maison, c'est plus du travail de fond. Enfin, j'ai des meetings aussi, mais par teams. Après, je mets toujours ma caméra parce que je trouve que c'est plus sympa. Ou, allez, 80% du temps on va dire. Et à la maison, c'est plus si je dois faire des gros reporting ou travailler là sur le règlement de travail. Ben je vais ça cette après-midi, je préfère parce que... Sorry, mais je suis moins dérangée, ouais.

Margaux : Ok et pour le FLEX Desk du coup tu me disais donc au niveau de de l'esprit d'équipe et ça se perd un petit peu comme qu'est-ce que tu, comment tu vis la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail ? Quels sont ses avantages et ses inconvénient ?

Interviewée : Moi j'aime bien parce que j'aime bien le changement, donc pourquoi pas essayer ça. Par contre je vois pas vraiment j'ai pas l'impression que ça ça ça, ça a changé grand chose parce que quasi 80% des gens s'assit toujours à la même place. Moi, je m'assis toujours sur le même bench. Les gens s'assoit toujours à la même place. Et j'ai... bon, j'ai pu du coup découvrir peut-être quelques nouvelles personnes, fonctions que je connaissais pas très bien, mais maintenant, je découvre enfin, je découvre plus rien parce que c'est toujours les mêmes qui s'asseyent aux mêmes bench que moi. Moi je trouve ça, ça n'a pas de plus-value.

Margaux : Ok. Donc c'est juste plus facile d'un point de vue organisationnel peut être vu que certaines personnes sont en télétravail et au moins comme ça, ça permet d'avoir moins de places disponibles et des bureaux plus petits ?

Interviewée : Oui, ça oui, ça c'est plus organisationnel, on va dire, on a voilà, c'est. Mais bon après, quand il y a des jours où tu vois il y a un événement ou quoi d'entreprise et que tout le monde est là, tout le monde n'a pas de place. Donc. Enfin, il y a de la place, mais je veux dire, Tu dois t'asseoir dans une salle de réunion ou un truc comme ça. Du coup je ne sais pas si le fait d'avoir un bureau fixe aurait été intelligent mais peut-être des zones fixes ? Enfin je sais pas, je sais pas trop, je sais pas trop. Enfin je vois pas vraiment l'intérêt de ce... à part gagner de la place. Je vois pas de plus-value.

Margaux : Ok. Et comment est-ce que toi tu choisis ta place, pourquoi tu t'assois toujours à cette place là ?

Interviewée : Parce que en fait, j'aime bien être près de la fenêtre parce que sinon je me sens enfermé et je trouve que l'endroit là-bas, il est joli et il y a des plus grands écrans. C'est vraiment aussi bête que ça et y a pas trop de bruit donc.

Margaux : Ok donc plutôt la zone parc.

Interviewée : Ouais, moi c'est parc, parc au fond.

Margaux : Ok. Donc tu occupes souvent la même place à chaque fois, ça tu me l'as dit.

Interviewée : Ouais non, mais tout le temps quoi, tout le temps je suis toujours. Il y a 6 bureaux, je suis un des 6 tout le temps.

Margaux : Ok. Maintenant plus sur la partie, bien être, comment est-ce que tu pourrais définir le bien-être au travail ? Qu'est-ce qui est important, vraiment toi personnellement, qu'est-ce qu'est-ce qui, qu'est-ce qui te permet de te sentir bien au travail ?

Interviewée : Alors moi, il va falloir du sens dans mon travail. Que ce qu'on fait est quand même reconnu. Reconnu je veux dire que ça apporte une plus-value aux gens. Le fait d'avoir de l'indépendance et de l'autonomie. Donc pas un chef complètement dingue qui me demande toutes les 5 secondes ce que je suis en train de faire le fait d'avoir... Je trouve que le full Flex, moi je suis pas... si c'était ma société, je l'aurais pas fait Full FLEX le télétravail. Mais le fait qu'ils l'aient fait, je trouve que c'est bien parce que c'est donner de la confiance et de la flexibilité aux gens.

Margaux : Ok. pourquoi tu l'aurais pas fait Full FLEX du coup ?

Interviewée : Je ne l'aurais pas fait parce que je trouve que ça nuit quand même. Le fait d'avoir peut-être des gens qu'on voit une fois par mois, je pense que ça nuit à la collaboration et à l'esprit d'équipe, l'esprit d'entreprise.

Margaux : Ok et du coup toi au sein de ton équipe, tu demandes quand même qu'elles viennent enfin quelques jours par semaine ou pas ?

Interviewée : Non, j'impose rien, mais de bon sens on vient toutes au moins une fois par semaine parce que on a aussi un un job en contact avec les gens quoi. Et puis y a des choses, il y a des courriers, il y a des choses qu'on doit faire au Bureau quoi, mais je veux pas imposer parce que j'aime pas imposer des choses.

Margaux : Et du coup, vous venez le même jour où justement pour vous retrouver ou bien vous essayez de justement être là des jours différents pour que les gens puissent venir vous parler ?

Interviewée : Ça dépend, ça dépend. Des fois on fait jour différent pour que les gens puissent venir et des fois on a des trucs en commun, des meetings en commun qu'on met le même jour, on fait les deux.

Margaux : Ok. Ok, donc l'impact du télétravail vraiment sur ton bien-être, ça tu m'as dit que c'était plutôt positif ?

Interviewée : Ouais, je me vois, honnêtement, retourner... si demain, je postule dans une boîte où y a pas le télétravail, ça va pas le faire.

Margaux : Ok.

Interviewée : C'est pas possible.

Margaux : Ok.

Interviewée : Je trouve que ça, ça apporte vraiment une énorme plus-value dans l'organisation, avec la vie privée.

Margaux : Mais c'est important d'avoir les 2. Du coup, pas 100%, télétravail non plus ?

Interviewée : Oui, tout à fait.

Margaux : Ok. Et le fait de plus pouvoir personnaliser ton bureau parce que justement c'est des bureaux interchangeables. Est-ce que ça c'est important pour toi ?

Interviewée : Ben je pensais que ça allait être très dur pour moi. Parce que j'avais genre 12000 petits objets débiles sur mon bureau qui me faisaient rire et en fait ben après genre une journée, J'y ai même plus pensé.

Margaux : Ah oui.

Interviewée : Mais il y a beaucoup de gens qui nous ont dit mes photos de famille, mes petits trucs et tout, même moi hein, j'étais là, Oh mes petits objets débiles.

Margaux : Et tout le monde s'habitue au final.

Interviewée : Exact et on n'a plus jamais eu cette question-là.

Margaux : Ok.

Interviewée : C'est plus des trucs comme la chaise je veux ma chaise si j'ai une bonne chaise ou un truc comme ça.

Margaux : Ok mais ça c'est que j'avais une fois entendu que ça posait parfois beaucoup de demandes par rapport à ça, même à une souris spéciale ou des trucs comme ça, non ?

Interviewée : Ouais tout à fait. Si quelqu'un veut une chaise orthopédique ou s'achète enfin une chaise orthopédique, bah je sais pas très bien, où l'a lui ranger quand il vient pas quoi donc...

Margaux : OK, ça a déjà été le cas ? Il y a quelqu'un qui a apporté une chaise spéciale ?

Interviewée : Non, ils veulent qu'on achète pour tout le monde des chaises orthopédiques mais je pense que c'est pas à l'ordre du jour.

Margaux : Ok après c'est plus par rapport à l'esprit d'équipe, donc l'impact du télétravail sur l'esprit d'équipe est celui du FLEX Desk. Ça tu m'as dit du coup que c'était plutôt un impact négatif.

Interviewée : Moi je pense. Après, quand t'as une petite équipe comme la mienne, c'est assez simple de garder l'esprit d'équipe, mais je pense quand même qu'on manque de... avant comme on était sur le même bureau tous les jours-là, quasi, tu échanges beaucoup, tu parles, tu vois où t'entends des trucs : « Ah tiens, il a, je sais pas moi il a donné sa DEM, ou il va pas bien » Je pense que même si on fait quand même 2 meetings d'équipes par semaine et tout et qu'on communique beaucoup dans mon équipe, mais on est que 3, je pense que... à mon avis on manque... Ça s'est détérioré par rapport à avant je pense. C'est un petit, c'est pas négatif hein, mais c'est moins fort qu'avant on va dire. C'est pas détériorer dans le négatif dans le c'est moins bien, c'est juste c'est moins élevé je pense et je pense que c'est la même chose chez Buy Way au global.

Margaux : Et est-ce qu'il y a des activités d'entreprise qui sont organisées pour contrebalancer un peu tout ça ou pas trop pour l'instant ?

Interviewée : Oui, oui, il y a, il y a des trucs organisés et ils veulent même organiser plus de choses régulièrement. Mais à petit budget, au lieu de faire une grosse fête annuelle, faire des petits trucs, des petits apéros par exemple rapprochés. Mais c'est pas le fait de venir une fois une soirée, 3h00, 4h 5h qui va te faire une collaboration de travail ou quoi, enfin tu comprends ? ou enfin ou échanger sur les projets en cours ou je sais pas ou les choses en cours, pas la même chose.

Margaux : Ok, mais peut-être que ça permettra de se sentir quand même un peu plus lié à l'entreprise ?

Interviewée : Un peu plus lié à l'entreprise mais je pense que le fait d'avoir des petits événements comme ça n'apportera pas sur la collaboration au travail même, tu vois ce que je veux dire ?

Margaux : Et est-ce que tu penses que le fait de se sentir lié à l'entreprise, ça permet de retenir les gens si justement ils ont plus ce sentiment d'appartenance ?

Interviewée : Moi je pense oui. Le fait qu'il y ait une bonne ambiance dans l'entreprise, que ça soit un esprit positif, qui est pas mal d'événements, que les gens soient motivés et tout, je pense que ça permet de retenir les gens.

Margaux : Ok, donc ça vaudrait peut-être la peine de le faire ?

Interviewée : Ouais tout à fait.

Margaux : Donc, l'impact du FLEX Desk en termes de communication sur les entre les travailleurs, ça tu m'as dit que...

Interviewée : Moi je pense, c'est négatif.

Margaux : Que c'est négatif ?

Interviewée : Attends, tu veux dire Flex desk ? Non, attends le le fait de d'être assis... Moi je vois pas d'impact en fait hein ?

Margaux : Ok. Ouais, parce que ouais, c'est vrai, je me disais peut-être en fait, je sais pas, soit le fait d'être chacun dans une zone séparée bah du coup on communique moins alors c'est comme si on était en télétravail, un peu. Ou bien...

Interviewée : Ou alors tu découvres quelqu'un de nouveau, c'est un peu les 2 ou tu t'assieds à côté de quelqu'un que tu connaissais pas bien et tu peux lui parler un petit peu. C'est un peu les 2. Nous les équipes, parfois elles se mettent ensemble. Du coup ça fait comme si on avait de nouveau un bureau fixe. Je sais pas.

Margaux : Ok.

Interviewée : En tout cas, tout le monde, je peux te dire que 90% chez byway des gens il s'assit quasi tout le temps au même... plus ou moins au même endroit.

Margaux : Je pense que c'est un peu, c'est un peu humain de s'asseoir, toujours, d'avoir ses repères, et cetera, et d'être toujours à la même place.

Interviewée : Oui, je pense aussi, mais du coup, l'objectif de derrière on bouge tout le temps de place... voilà.

Margaux : Ok. En fait, on a déjà bien fait le tour, je regarde un peu parce que y a des questions qui étaient un peu anticipées.

Interviewée : Et je me suis dit quand j'ai vu tes questions, il y avait pas 1h.

Margaux : Ben non, mais en fait, c'est parce que il était vachement long comme ça à l'écrit, mais tout se recoupe un peu quoi donc...

Interviewée : Ouais, c'est ça.

Margaux : Par rapport à la déconnexion peut-être, donc tu m'as dit que parfois tu restais jusqu'à 19h- 20h quand t'étais chez toi, ça, c'est un peu problématique, ou bien c'est.... Enfin, tu le fais pourquoi ?

Interviewée : Oui, je pense que cette problématique, parce que après, je m'épuise en fait. Je pense que c'est pas... c'est pas sain tout le temps de faire ça. Mais là, on est un peu dans une conjoncture, le fait qu'on ait fait... allez, moi, je considère Laure comme un -1 et Guissou comme un -1/2, donc moins un et demi.

Margaux : OK.

Interviewée : Ben, on n'a pas vraiment le choix, tu vois ?

Margaux : Et vous cherchez pas du tout à remplacer parce que quand même, passer de du coup 4 et demi à 3 c'est un peu compliqué quand même.

Interviewée : Bah c'est pas à l'ordre du jour de ma direction.

Margaux : Ok. Et du coup comment tu fais ? Est-ce que tu essaies de mettre des mécanismes en place pour essayer de te déconnecter un peu le soir ou bien juste tu continues comme ça ?

Interviewée : Oui, j'essaye de, j'essaye de, de me dire, allez 18h30 maximum tu dégages. Mais bah des fois je le fais, des fois je le fais même à 5h30 tu vois. Enfin, ça dépend un peu mais mais des fois oui je sais pas, je suis lancée. Ou j'ai quelque chose à finir, Ben je vais le faire.

Margaux : Tu commences toujours à la même heure, même quand tu termines parfois à 20h, t'as commencé à 9h ?

Interviewée : Oui, parce que j'aime pas me lever tôt. Parfois, je, je me lève. À 8h30. Alors je commence, mais c'est, c'est très rare.

Margaux : Et. Et l'entreprise en tant que telle, est ce qu'elle essaye de de prévenir justement ce, enfin de garantir ce droit à la déconnexion pour les travailleurs de toute l'entreprise ou bien y a pas grand-chose qui est mis en place ?

Interviewée : Selon moi, donc c'est un de mes objectifs de cette année de travailler là-dessus, donc parce que c'est, enfin c'est une obligation et on se rend compte quand même qu'il y a certaines personnes qui tirent sur la corde. Mais pour être complètement honnête, je pense que ça arrange pas mal de monde aussi.

Margaux : Tu veux dire pas les personnes qui travaillaient plus tard, mais les personnes de la direction, ça arrange que les gens travaillent plus ?

Interviewée : Je, je pense que c'est une forme, c'est un peu une vieille forme, elle est peut-être une génération au-dessus de la mienne. Travailler beaucoup si tu es manager ou si tu es directeur, c'est un peu attendu de toi, tu vois ?

Margaux : OK.

Interviewée : Et moi, je pense que c'est, c'est vrai. Mais c'est pas un bon calcul non plus parce que trop faire ça, je pense que tu t'uses, tu te fatigues. Et le lendemain, t'es peut-être pas 100% efficace si tu t'es pas bien reposé la tête, tu vois ? je voudrais pas avoir non plus mais ça je vais être honnête, je voudrais pas non plus avoir quelqu'un dans mon équipe qui finit systématiquement tous les jours à 17h30 parce que on a pas un travail qui se finit à la minute près. Mais là, par exemple, cette année, surtout qu'on est plus que 3, j'ai dit à mon équipe d'un petit peu arrêter les heures SUP tout le temps, parce que si c'est pour se fatiguer et être pas bien, c'est pas non plus un bon calcul.

Margaux : Surtout qu'elles ont tendance quand même à en faire toutes les 2 pas mal non ?

Interviewée : Tout à fait.

Margaux : Ok, je regarde un peu, mais je pense que t'as répondu un peu à toutes mes questions.

Interviewée : Donc tu vois Buy Way par exemple, on va travailler, on va travailler là HR sur le truc, sur le droit à la déconnexion mais en même temps, c'est... je suis certaine hein j'y suis pas encore parce que je l'ai pas encore fait mais le codir, mon comité de direction, ne va pas passer le message : « Et les gars, reposez-vous arrêtez tous tous les jours à 18h ». Jamais ils vont dire ça. C'est pas la mentalité encore de cette entreprise, une entreprise privée qui va pas très bien, donc il est plutôt attendu que les gens bossent plus.

Margaux : Ok, mais du coup c'est pas un peu décourageant de vouloir toi mettre ça en place au final ? Si tu sais un peu d'avance que ça va pas être suivi.

Interviewée : Ben, j'espère que ça pourra en fait donner des conseils aux gens. Style personnel te dire allez, je fais des heures sup de fou que peut-être une ou 2 fois par semaine, pas tous les jours. Tu vois essayer de se discipliner personnellement.

Margaux : OK. Et du coup, pour le par rapport au FLEX Desk, vu que tu t'assois à chaque fois à la même place, quand tu viens, t'as jamais eu de problème justement à trouver une place quand tu viens à trouver une place qui te... à laquelle tu te sens bien, t'as toujours su trouver ta place ?

Interviewée : J'ai eu quelques fois j'ai pas eu de place parce que je suis arrivée plus tard ou... Donc je me suis mis ailleurs, mais ça me dérange pas, c'est comme ça.

Margaux : Ok. Donc oui, je pense qu'on a fait le tour. Je crois, OK, je vais couper l'enregistrement.

<u>Répondant B</u>

Margaux : Donc voilà, est-ce que pour commencer tu peux me dire quelle est ta fonction au sein de Buy way et depuis combien de temps tu travailles dans cette entreprise ?

Interviewé : Alors je travaille dans cette entreprise depuis 17 ans. Pour une entreprise qui a été rachetée, rachetée rachetée qui aujourd'hui s'appelle Buy Way. Ouais donc j'ai 17, bientôt 18 ans d'ancienneté. J'ai été engagé comme Network manager, donc responsable du réseau et de la sécurité. Puis ma fonction a évolué au fil des rachats, j'ai été simple employé, puis maintenant je suis de nouveau team leader de l'équipe infrastructure.

Margaux : Et quels sont tes horaires plus ou moins qui sont fixes ou variables ?

Interviewé : Mes horaires sont plutôt fixes. C'est-à-dire quand on définit nous-même nos horaires, on a autant pour moi que pour mon équipe. Y a une grande flexibilité sur bah tu commences entre 8h-9h30 et tu finis entre 16h30 et 18h30, enfin voilà.

Margaux : Ok, et donc, est-ce que tu as une idée des nouvelles formes d'organisation du travail qui sont mises en place chez Buy Way ? Plus ou moins ?

Interviewé : Euh si j'ai une idée de ce qui a été mis en place chez Buy Way ?

Margaux : Comme nouvelle forme d'organisation du travail quoi ?

Interviewé : Ben oui, j'ai une idée parce que j'ai connu avant. J'ai connu après donc. Et la, la nouvelle forme d'organisation du travail, elle est... au niveau de l'entreprise ou à mon niveau plutôt perso ?

Margaux : Plutôt l'entreprise, vraiment, qu'est-ce qui a changé ? Donc les nouvelles formes d'organisation sont des pratiques de flexibilité en termes de temps et d'espace principalement,

et donc y en a 2 qui ont été mises en place chez Buy Way, donc je voulais savoir un petit peu de quoi je veux parler.

Interviewé : alors dans ma compréhension des choses. Il y a il y a 2 choses, il y a, il y a ce qui est pour le back office et il y a ce qui est pour les call Center. Je pense que les call Center sont Régis différemment des autres travailleurs, des autres employés. Et puis sinon, on est effectivement passé à un régime de tout le monde à un bureau, un régime de tout le monde reste chez soi et on vient au bureau que quand on a besoin de bosser quoi. C'est comme ça qu'on nous avait vendu le truc.

Margaux : Ouais c'est ça, donc c'est le télétravail d'une part, et le FLEX Desk d'autre part. Et je me demandais si tu savais un petit peu dans quel objectif ces pratiques avaient été mises en place.

Interviewé : J'ai pas d'infos précises mais à ma connaissance il y avait 2 choses alors le télétravail c'était je pense plus pour offrir de la, de la flexibilité, du confort aux gens. Le FLEX Desk je pense que c'est plus une. En tout cas, tel que je l'ai compris, c'est : « on doit déménager, on va prendre plus petit, y aura plus de place pour tout le monde et donc on va faire du FLEX Desk ». Donc je je dissocie un petit peu dans l'incompréhension que j'en ai le télétravail qui était plutôt quelque chose de on va suivre l'air du temps, on va amener du confort aux gens et le FLEX Desk qui est plutôt une conséquence de on a pris plus petit pour payer moins cher. Mais c'est ma lecture du truc quoi.

Margaux : Oui, OK du coup toi personnellement tu fais du télétravail, à quelle fréquence ?

Interviewé : Quasi jamais. Pour le moment.

Margaux : Ok pourquoi ?

Interviewé : Pourquoi, pour 2 raisons. D'abord parce que il y a des travaux juste derrière chez moi, ils sont en train de construire une école, donc c'est pas, c'est pas toujours hyper confortable d'être dans le bruit et les vibrations du chantier d'à côté. Il y a, il y a d'autres. Enfin, il y a, il y a plusieurs raisons en fait d'un niveau purement perso, j'aime bien me sentir chez moi chez moi. J'aime pas me sentir au travail à la maison. Enfin voilà, je suis dans mon salon, c'est pas très très grand et et j'aime bien faire la différence entre le travail et la maison et je n'ai pas de pièce de bureau à consacrer à... « Voilà ça, c'est un espace de travail ».

Margaux : Ok.

Interviewé : Donc ça c'est une des raisons. C'est de faire la scission taf / perso l'autre raison c'est que j'ai vraiment besoin d'être en contact avec les gens, que ça soit avec les gens de mon équipe ou que ça soit avec les, avec les personnes de l'entreprise. Je trouve que on perd énormément de temps. Enfin, on en parlera certainement plus plus en détail, mais on perd énormément de temps à bosser par mail, on perd énormément d'information. Il y a... Buy Way a une culture d'entreprise qui base énormément de choses sur l'oral, sur la discussion. Et. Et donc bah si t'es pas physiquement présent, tu rates plein de choses. Tu n'entends pas ce qui se passe, tu ne vois pas tes collègues, Et donc il y a vraiment, moi je trouve, un manque à être à distance et donc pour des raisons socioprofessionnelles.

Margaux : Ok et du coup tu demandes à ton équipe de venir aussi le plus possible justement pour pouvoir les voir parce que sinon si tu y vas et qui sont pas là, c'est un peu, ça perd un peu son sens ou bien tu les laisses gérer comme ils veulent ?

Interviewé : Il y a, il y a il y a la difficulté FLEX desk en fait dans le truc c'est à dire que... alors qu'est-ce que je leur ai demandé concrètement, je leur ai demandé de venir à peu près à mi-temps.

Margaux : Ok.

Interviewé : Ok, de venir environ 2 à 3 jours semaine, alors s'ils viennent un jour semaine ou 3 jours semaine à un autre moment, je ne les flics pas dans le détail, mais j'ai l'impression que globalement il respecte le truc. Ils viennent 2-3 jours, semaine. J'ai très très vite abandonné l'idée de tous les faire venir le même jour. Parce que on est 10. Sur les 10, il y en aura toujours un qui ne voudra pas venir le lundi, le vendredi, tout le monde veut venir le mardi ou le jeudi, mais en fait, il y a un truc contre-productif et qui est lié au FLEX Desk pour le coup, c'est que je dis à tout le monde, bah vous venez tel jour comme ça, on se voit, on discute, on fait une réunion d'équipe. Moi j'arrive à 7h30, 8h du matin, je m'assieds à un endroit. Celui qui arrive à 9h30 du matin, il s'assied à 50 mètres quoi. Et donc, je me suis tout de suite rendu compte que ça , 'avait aucun intérêt de faire venir des gens le même jour pour qu'ils soient dispersés aux 4 coins du FLEX Desk, tu vois ?

Margaux : Ok.

Interviewé : Par contre, le fait qu'ils viennent environ à mi-temps fait que, en pratique, tout le monde voit un petit peu tout le monde et et il y a il y a quand même un, un espèce de lien social il y a un esprit d'équipe qui se fait quand même quoi.

Margaux : ok

Interviewé : Mais voilà, c'est comme les horaires, quoi. C'est venez environ à mi-temps.

Margaux : Ok et là tu m'as surtout parlé pour toi des points négatifs du télétravail est-ce que tu trouves qu'il y a des avantages à faire du télétravail ?

Interviewé : Alors il y a des avantages, les avantages principaux... Ben déjà, **pour les gens qui viennent de plus loin**, c'est qu'ils gagnent 2 à 3h par jour dans leur vie perso. Ce qui est ce qui est très appréciable pour eux. Euh bah regarde moi, aujourd'hui, j'ai fait du télétravail au lieu de me lever à 7h du matin, je me suis levé à 8h45 quoi. J'ai pris une douche, un petit déj et puis j'étais opérationnel donc. Il y a il y a un aspect facilité, enfin, absence de transport qui rend les choses beaucoup plus confortables je pense. Je pense aussi qu'il y a des gens qui sont beaucoup plus confortables chez eux, qui, qui apprécient travailler chez eux. Il y a aussi un aspect positif, je pense, quand tu as besoin vraiment de te **concentrer** sur quelque chose. Parce que là tu peux très facilement physiquement te couper de l'entreprise. Tu fermes Outlook, tu fermes teams et tu te concentres sur ton taf. Alors que au Bureau, tu pourras toujours être interrompu par quelqu'un qui passe, tu verras voler une mouche, tu iras chercher un café. Enfin voilà quoi donc, donc ça c'est des aspects, je pense assez positifs et puis ça amène aussi, beaucoup, beaucoup de flexibilité personnelle quoi. Aujourd'hui, bah j'attends un colis et en fin de journée je vais passer chez le toubib. Enfin tu vois. Voilà, c'est... Et encore une fois, ça c'est plus un aspect une facilité personnelle quoi, pas une facilité professionnelle.

Margaux : Ok, et donc dans les inconvénients. Tu m'as dit donc le fait de d'être moins en contact avec ton équipe, et cetera et peut-être de mélanger un peu la sphère privée et professionnelle. Est-ce qu'il y a d'autres inconvénients selon toi ?

Interviewé : Sur le télétravail ? Alors moi j'ai un j'ai constaté un manque. Mais c'est un mix télétravail et FLEX Desk. En fait, quand on était tous présents au bureau ou qu'on faisait que un jour de télétravail, de temps en temps, par par commodité. Toute l'équipe était assis sur un même bench de bureaux et donc dès que tu avais 2 personnes qui discutaient d'un sujet, Ben toi t'avais toujours une oreille qui traînait, t'entendais le truc et tu pouvais rebondir en disant : « Ah oui, mais attends parce que tu parles de ça, mais moi j'ai entendu parler d'autre chose ou moi je peux t'aider là-dessus », et donc vraiment la présence physique amenait beaucoup plus de...

Margaux : Ça facilite la communication quoi entre... ?

Interviewé : ça facilite la communication, ça facilite aussi beaucoup le travail. Parce que je pense que dans l'efficacité du travail, on gagne beaucoup également, mais ça, c'est encore une fois le côté Buy Way, il y a énormément de choses qui se passent dans les couloirs, à l'oral, au fumoir. Et bah aujourd'hui, je suis en télétravail et donc quand les gars de mon équipe qui sont au Bureau vont aller faire une pause, Ben je participerai pas au truc quoi. Donc au niveau taf, ouais au niveau taf je dirais ça la, la, la partie sociale et la partie communication. Je pense qu'on ressent aussi plus difficilement le fait de faire partie d'une d'une entreprise, tu vois ?

Margaux : Le lien à l'entreprise se perd un peu si tout le monde est en télétravail ?

Interviewé : Oui, parce que. Parce que tu fais ton travail dans ton coin et tu tu perds un petit peu le sens de Ben, je fais ce travail pour cette raison-là, parce que dans tel autre service, parce que telle personne m'a parlé de ça, je peux l'aider là-dessus enfin... Tu es plus concentré sur ta petite boîte sans voir ce qu'il se passe chez les autres je dirais.

Margaux : Ok et pour le peu que tu fais du télétravail, est-ce que t'as l'impression que tu organises tes journées différemment quand tu es chez toi ou quand tu es sur site ? Dans les bureaux de l'entreprise ?

Interviewé : C'est une bonne question, est-ce que je m'organise différemment ? Je m'organise déjà différemment sur le fait que je dors 1h30 de plus. mais c'est pas négligeable. Est-ce que je m'organise différemment sur le contenu de ma journée de travail ? Je pense pas. Je pense pas. Par contre, comme je disais, je vais peut être profiter du fait d'être à la maison pour peut-être faire des tâches qui demandent plus de concentration. Donc je vais peut-être rassembler ou ou profiter d'être au calme pour faire certains trucs mais sinon bah mon horaire reste le même. Je me lève si j'ai soif ou si j'ai envie d'un café, enfin tu vois, voilà, ça reste.

Margaux : Ok.

Interviewé : Donc ça je dirais 2 choses donc ça, ça change mon avant et mon après travail et ça change peut-être un petit peu le contenu des tâches que je vais faire dans la journée.

Margaux : Ok et par rapport au FLEX Desk, comment est-ce que t'as t'as vécu la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail quand ils vous ont annoncé ça ? qu' est-ce que tu t'es dit ?

Interviewé : Comment est-ce que je l'ai vécu ? mal. Il y a une chose que je ressens très, très fort et qui est... alors c'est de la Psycho de comptoir Hein ? On est d'accord, mais je, j'ai l'impression de ne plus avoir de place dans l'entreprise.

Je n'ai plus de bureau, je n'ai plus de bureau physique dans l'entreprise et ça me donne vraiment cette sensation de de... mais c'est purement psycho hein, mais j'ai, je n'ai plus l'impression d'avoir une place dans l'entreprise et ça se manifeste au niveau physique, mais ça se manifeste également au niveau au niveau ressenti. Je ne sais plus quelle est ma place dans la boîte, tu vois ?

Margaux : Ok, peut-être avoir l'impression que t'es une personne parmi d'autres et que y a il y a plus une place pour toi ? Quoi, c'est plus ça ?

Interviewé : Ouais, il y a plus une place pour moi, il y a... C'est un peu égotique quoi, mais c'est qui est-ce que je suis dans cette entreprise de de quoi est-ce que je fais encore partir ? Voilà, moi j'ai, je n'ai pas vécu ça très bien. J'ai une manière de contrecarrer le truc, mais qui est assez violente, qui est de dire ben moi je ne suis pas un lève-tôt hein. Donc quand je suis en télétravail, voilà, je me lève à 8h45 quand je ne suis pas en télétravail, je me lève à 7h du matin, j'arrive avant les embouteillages et je me mets. Tu l'as vu quasi toujours à la même place. Parce que si je suis mon cycle circadien, je vais arriver à 9h30 et je vais me retrouver probablement à une place pourrie ou bruyante ou à côté de gens que j'aime pas ou pas à côté des gens que j'ai envie de voir. Enfin voilà. Et donc pour moi, cet aspect FLEX desk est très dérangeant.

J'y retrouve pas beaucoup les aspects positifs du « Tu vas voir d'autres mondes, tu vas parler à d'autres personnes, et cetera », parce que ça, on le faisait déjà avant et si on le faisait pas, c'est parce qu'on avait pas envie de leur parler.

Margaux : Ok.

Interviewé : voilà moi je suis très critique sur le FLEX. Desk, je n'y vois pas beaucoup d'aspects positifs et je le vis pas très très bien. Je me fais violence de me lever le matin et si je le faisais pas, je serai en stress tous les matins de où est-ce que je vais trouver une place ? Et je serais probablement, je serai probablement dans l'inconfort si j'arrivais à 9h30 du matin.

Margaux : Ok. Donc c'est vraiment un stress pour toi de devoir arriver tôt et d'avoir une bonne place ? C'est vraiment quelque chose de primordial dans l'organisation de ta journée ?

Interviewé : Ouais oui, je me, je me, je me fais violence, je mets un réveil le matin et j'arrive tôt le matin pour avoir une place suffisamment confortable et ce n'est absolument pas spontané. C'est en réaction à ça quoi.

Margaux : Ok, OK, et quels sont tes critères justement pour trouver une place dans laquelle tu te sens, à laquelle tu te sens bien ?

Interviewé : Tu connais The Big Bang Theory, la série ?

Margaux : Je n'ai jamais regardé.

Interviewé : il y a un mec un peu psychorigide qui a choisi sa place parce que elle est juste à... elle est bien à côté du soleil et c'est calme. Et enfin, quel est mon critère ? Un de mes critères, c'est : je n'ai pas des gens qui passent derrière moi à longueur de journée.

Margaux : Ok.

Interviewé : C'est, c'est très difficile de te concentrer quand t'as du passage comme ça autour de toi, euh. Aussi parce que j'ai la concentration d'une mouche. Donc moi si je vois un truc qui bouge dans mon champ visuel. Je vais, je vais voir ce qui se passe. Donc j'essaie de trouver un endroit qui est suffisamment confortable et où je ne suis pas trop resserré avec des gens autour quoi tu vois ?

C'est pour ça que je trouve les benches... tu vois il y avait des benches en étoile et y avait des benches de 6. Je trouve que les benches en étoile sont plus confortables à ce niveau-là. Bah parce que t'as t'as pas trop de proximité directe avec ton voisin. Ouais, ça et le passage, je dirais sur le flexdesk.

Margaux : Ok donc la zone dans laquelle tu préfères t'installer, c'est plutôt au parc ? C'est ça ? généralement c'est toujours là que je te voyais.

Interviewé : Oui, je m'installe plutôt au parc parce que le bureau est cool, le tapis est cool enfin, c'est vraiment une question de confort et de « cosyness » quoi.

Margaux : Ok, tu préfères plus cet environnement-là plutôt que par exemple Market où tout est blanc et un peu moins cosy quoi ?

Interviewé : Ouais, y a clairement de ça. Et puis il y a aussi le fait que Market, ce sont des benches de bureau qui sont plus rapprochés. Et donc tu as plus rapidement le le l'aspect : si quelqu'un discute autour de toi, c'est rapidement très, très proche de toi quoi.

Margaux : Ok, Si on passe plus sur le bien-être au travail, toi, qu'est-ce que ? Quels sont les éléments qui font que tu te sens bien au travail ?

Interviewé : Quels sont les éléments qui font que je me sens bien au travail, au sens large ?

Margaux : Vraiment si tu devais donner ta définition du bien-être au travail, qu'est-ce que ce serait ?

Interviewé : Waouh, c'est vaste. Alors il y a des choses toutes connues auxquelles on pense pas parce qu'on est dedans, mais je pense que le fait que l'environnement de travail soit sécurisé soit propre. Enfin... bon Alors j'y pense parce que j'en ai un derrière moi, mais je suis pas, je suis pas un travailleur sur un chantier avec des risques et des dangers et des et des sources de stress à tout bout de champ. Après, dans le secteur tertiaire, c'est assez rare qu'on soit dans des environnements moches, délabrés, et cetera. Mais je pense que sur l'aspect bien-être au travail, ce qui est important pour moi, je pense que c'est plutôt la branche psychosociale, donc il y a 7 branches sur le bien-être au travail. Et les branches de l'environnement et de la sphère psychosociale sont pour moi personnellement assez importantes.

Margaux : Ok. Et justement, sur cette sphère-là, quels sont les éléments qui contribuent vraiment à ton bien-être du coup plutôt psychologique et social au travail ?

Interviewé : Il y a 2 aspects. Il y a, il y a l'aspect, le contenu de mon taf qui est important, je pense que si je faisais un taf qui me ferait fondamentalement chier, voilà, ça serait pas intéressant. Donc le contenu du travail est quelque chose d'important pour moi et mon entourage de travail. C'est-à-dire que si je travaillais avec des ***** ou avec un chef avec qui ça passerait pas du tout, je serai pas bien non plus.

Margaux : Ok, est-ce que tu te sens proche de tes collègues justement ? On en parlait un petit peu là tantôt. Mais suite à la mise en place du télétravail et du FLEX Desk, t'arrives quand même à garder ce lien et à sentir proche d'eux ?

Interviewé : Oui, mais moins qu'avant. Je, je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont rendues plus difficiles par le télétravail d'une part, et le FLEX Desk de l'autre, principalement en matière de communication, les canaux de communication changent. On parle beaucoup plus par mail ou par Tchat et on perd tout l'aspect non-verbal, voire même verbaux de de de la communication quoi. Mais j'arrive à maintenir le truc, bah principalement en les faisant venir à mi-temps et en prenant du temps avec eux pour discuter oralement des sujets avec eux.

Margaux : Ok est-ce que vous organisez plus des activités un peu entre équipes à l'extérieur ou ça vous essayez pas de te contrebalancer ça comme ça ?

Interviewé : Alors on on réfléchit à le faire, on le fait pas d'abord parce qu'on est blindé de taf ensuite parce que c'est très difficile de trouver une activité qui convient à tout le monde.

Margaux : Ok.

Interviewé : C'est déjà difficile de trouver un resto qui convient à tout le monde, tu vois ?

Margaux : Ah bon à ce point-là ?

Interviewé : Non mais sérieux on est 10, il y en a un qui mange pas de fromage, l'autre qui mange pas de porc. Alors on en a, on a même pas de végétarien dans le truc. Mais imagine que enfin. Voilà quoi et donc trouver un resto où on est 2-3 ou 4 à manger à la même table, c'est facile, trouver un resto qui convient à 10 personnes, déjà, c'est compliqué parce que sur 10 il y en a 2 qui veulent pas aller au resto et il y en a 6 qui veulent pas manger certains trucs.

Interviewé : Et donc imagine, alors une activité plus complexe, style, on va aller faire du kayak, on va aller à la mer, on va faire ci, on va faire ça. T'as toujours des gens qui vont faire « Bah moi ça me botte pas quoi ».

Margaux : Et peut-être que au final ça va créer plus de tensions qu'autre chose, quoi de faire quelque chose que quelqu'un a pas envie de faire. Ou qu'il se sente exclu parce que vous partez à 8 et pas à 10.

Interviewé : Ouais, c'est ça. Alors si tu l'obliges à le faire, c'est clair que il va pas, il va se demander ce qu'il fout là pendant toute la journée et si tu l'obliges pas à le faire. Ben oui, tout le monde va, tout le monde va passer une journée, sauf un ou 2 et et du coup tu... Bah tu perds l'objectif de de du truc.

Mais on réfléchit, on réfléchit à des activités quand on a 5 Min. Après, je pense que ça se fait pas parce qu'on est blindé de taff pour le moment et donc dans les priorités, ça vient malheureusement plus tard.

Margaux : Ok, et si on repasse plus sur le FLEX Desk, est ce que le fait de pas pouvoir personnaliser ton bureau ça c'est ça qui joue sur le fait que t'as l'impression de plus avoir ta place ou bien c'est pas vraiment le fait de plus pouvoir le personnaliser c'est juste de pas avoir de bureau attitré ?

Interviewé : Ouais, c'est plus le fait de pas avoir de bureau attitré. Ne pas le personnaliser, finalement, ça me manque pas trop. C'est vrai que de l'autre côté j'avais un joyeux ***** avec une mini peluche de ci, un mini machin de ça. Enfin ouais, j'avais mon bureau, quoi. Le fait de de le nettoyer et le ranger tous les soirs., finalement c'est pas trop dérangeant. Par contre, le fait de d'arriver le matin et de pas savoir où je vais m'asseoir, ça, vraiment... ça serait un truc qui... Enfin, j'ai mis une contre-mesure en place pour pas devoir le faire quoi tu vois ? Mais c'est vraiment le bureau, ouais, c'est c'est vraiment la place.

Margaux : Tu as moins de repère quoi, du coup de ne plus avoir de de place, vraiment ça, ça te fait peut-être un peu perdre tes repères sur dans l'entreprise ?

Interviewé : Ouais, je est-ce que c'est une question de repère. Je réfléchis 2 secondes. Je crois qu'il y a une partie confort. Euh dans le fait de savoir que quand tu vas arriver, tu seras à cet espace-là, « c'est le tien ». Il y a peut-être un espèce de de **de stress du changement ou de résistance au changement. Moi, je suis quelqu'un qui suis bien dans mon petit confort donc.** Ouais cet aspect-là, et puis vraiment, cette espèce de liaison psychologique bizarre de ma place dans l'entreprise quoi ? Ça je peux plus difficilement l'expliquer mais **le fait de plus avoir de place physique complique mon sentiment d'appartenance à à... enfin, mon sentiment d'appartenance et ma place, ma position dans l'entreprise.**

Margaux : Ok, mais de toute façon j'ai l'impression que le FLEX Desk perd un peu son sens dans le sens que tu me dis que t'occupes toujours la même place, mais t'es pas le seul. Tout le monde au final, il y a très peu de gens qui changent de place tous les jours. Tout le monde est souvent assis à la même place, donc est-ce que en pratique c'est vraiment du FLEX Desk encore ?

Interviewé : Ce n'est pas du FLEX Desk pour les gens qui arrivent à 8h30. Parce que eux ont encore le confort de choisir leur place. Effectivement, alors je suis pas le seul hein, Olivier, Christian, enfin, y a y a plein de personnes. Ils arrivent assez tôt le matin, ils sont toujours à la même place quoi. Mais je vois ça sur les gens de mon équipe qui arrivent vers 9h, 9h30 les mardis, les jeudis. Ah Ben il tourne en rond, je les vois passer avec leur sac puis je les vois passer dans l'autre sens, je les vois passer une 3e fois et...

Margaux : il reste un peu plus que les trous quoi ? les trous entre deux personnes ?

Interviewé : Ouais ouais, c'est ça. Et puis ouais, il y a un trou là mais ce que j'ai envie de me mettre entre la la compta et le marketing il y a un trou là mais lui je l'aime pas. Et. Et je les vois passer, repasser jusqu'à ce qu'ils trouvent... Tu sais, c'est un peu un jeu de... enfin c'est, c'est l'inverse d'une chaise musicale, mais c'est comme quand tu vas à un concert quoi, tu vois, tu regardes quelles sont les places disponibles ou au cinéma, tu vois ? alors quelles sont les places dispos qui restent. Et puis ils font un rapide calcul de confort, je pense.

Margaux : C'est vrai que même cinéma maintenant, on peut choisir ses places à l'avance, donc c'est vrai que c'est un peu contradictoire.

Interviewé : Ouais et puis et puis enfin je sais pas si je vais parler comme un ***** ***, je sais pas si toi t'as connu ça, mais si à l'UGC c'est encore comme ça, à l' UGC tu fais 1h-1h30 de file pour être au début de la file, pour pouvoir t'asseoir plus ou moins au milieu de la salle quoi tu vois ? Au Kinopolis t'arrives 5 Min avant que ça commence et tu as ta place F 14 et tu t'assieds au bon endroit quoi.

Margaux : Ok, c'est intéressant, je trouve de voir que d'un d'un côté, on essaie justement de rendre ça plus flexible alors que de l'autre justement, on essaie de rendre les choses plus fixes et de pouvoir prévoir à quelle place on va s'asseoir quoi ?

Interviewé : Oui, je pense que la volonté de l'entreprise était... alors, mais ça, il faut demander aux gens qu'ils qu'ils l'ont mis en place. Mais je pense que leur première volonté était purement financière.

Euh après, ils avaient probablement un... ils se diraient que ça permettrait une meilleure communication entre les gens, un meilleur mix entre différentes équipes qui se parlent peut-être pas d'habitude. Mais tu sais quoi, quand j'ai quelqu'un qui vient à mon bureau et que je lui parlais pas avant, je lui parle pas plus maintenant qu'il est à côté de moi.

Margaux : Ok. Ça ne te permet pas de rencontrer des nouvelles personnes, voire les nouveaux arrivants qui se mettraient à côté de toi, ça te permet pas de faire plus connaissance avec eux ?

Interviewé : Non, parce que je ferai connaissance avec eux, dans tous les cas, à la machine à café. Oui, voilà exactement. Euh ou sur des temps de lunch à midi, si je vois qu'ils sont là tous les jours et et et que je sens que je pourrais avoir un bon feeling avec cette personne, je vais lui dire Bah qu'est-ce que tu Bouffes ce midi, est-ce que t'as envie de venir avec nous ? Mais c'est pas lié au fait qu'il soit assis là ou là ou ailleurs.

Margaux : Ok. Ok et donc sur l'esprit d'équipe, on en a un peu parlé, mais l'impact du télétravail d'une part, et du FLEX Desk sur l'esprit d'équipe, on en a un petit peu parlé là tantôt. Mais qu'est ce que tu pourrais me dire plus précisément sur cette question-là ?

Interviewé : Je pense qu'il y a des avantages et des inconvénients. Je pense que les avantages, c'est que le fait que les gens soient plus confortables par rapport à leur vie perso fait qu'ils sont plus confortables aussi au travail quoi. C'est, c'est il y a un de mes collègues qui est parti là, il y a il y a un an et demi, parce qu'il habite... Il habite même pas à Mons, il habite encore derrière Mons, c'est la frontière française, tu vois ? et il disait Ben en fait « moi avec le COVID et le télétravail, j'ai enfin pu voir mes enfants. Je les voyais le matin, je je, je déjeunais avec eux, on

se brossait les dents ensemble. Et puis, et quand je rentrais le soir, Ben je faisais les devoirs avec eux », alors que quand il venait en train tous les jours, Ben il se réveillait avant eux et quand il rentrait, c'était pour les mettre au lit. Je pense que des des gens qui sont dans une situation familiale où ils ont plus l'occasion de voir le leurs enfants, leur entourage et cetera. Bah ils sont mieux dans leur vie donc ils sont mieux au travail, hein ? C'est pas distinguable l'un de l'autre. Donc, qu'est-ce que ça amène, ça amène du confort aux gens. Et donc indirectement une meilleure qualité au travail. Qu'est-ce que ça retire ? ça complique tout l'aspect communication. Tu peux parfois envoyer un mail à quelqu'un, un sur un ton tout à fait décalé et coolax. Et comme tu ne vois pas. La ***** de la personne qui va recevoir le mail, lui, il est peut-être dans une mauvaise journée et il va faire : « *****qu'est-ce qui vient me faire chier le *** quoi ». Alors que à la base toi tu viens avec quelque chose de peinard. Alors que si tu le vois physiquement, tu vois directement à sa ***** si c'est le bon moment de lui en parler ou s'il faut revenir dans 1h, tu vois ? Là, on fait un meeting qui est cool, on a tous les 2 mis notre caméra. Bah tu tu vois comment je me sens et et moi je vois aussi si tu comprends, si tu réponds si tu en as rien à *****, si tu regardes en disant en disant ***** ce qu'il raconte l'autre ***. Enfin, tu vois, c'est ce que je te disais là tantôt, c'est tout l'aspect non-verbal et sur le verbal même les questions d'intonation ou de.... C'est pas la même chose si je te parle de manière coolax ou si je monte la voix et je commence à parler d'une manière plus sèche, enfin, tu vois. Mais en tchat, tu le vois pas.

Margaux : Ok.

Interviewé : Et donc ça ça pour moi, c'est plus complexe et ça prend aussi beaucoup plus de temps. Te parler 1h c'est cool toi après tu vas passer une après-midi à transcrire toutes les bêtises qu'on aura racontées parce que le fait de le mettre par écrit prend énormément de temps.

Margaux : Ok, après, peut-être que enfin, vous communiquez surtout par par écrit à distance, mais rien n'empêche de s'appeler à distance aussi, mais ça prend plus de temps aussi, c'est ça ?

Interviewé : On le fait très peu en vrai, moi je le fais très peu avec mon équipe. Enfin, et/ou eux le font très peu avec moi.

Margaux : Parce que si c'est pour s'appeler autant se voir en vrai, tu trouves peut-être ?

Interviewé : Je sais pas si je le dirais comme ça. Je pense que la difficulté dans des appels, c'est plus... Pour moi, la difficulté dans les appels elle est plus dans le côté rendez-vous et dans le côté timing, c'est à dire que si tu es à un bureau à côté de quelqu'un, c'est plus facile de

commencer et de terminer une conversation. Alors plus facile dans le sens de tu sais quoi quand tu veux terminer la conversation juste tu regardes un autre côté tu vas chercher un café, tu vas faire autre chose et fin de la conversation. Alors que quand on est dans une discussion comme ça en par téléphone. Euh Ben c'est comme quand on t'appelle tes potes quoi. Il faut, il y a il y a des codes pour terminer une conversation. Et alors... Avec mon chef, mon chef, à chaque fois qu'il m'appelle, il a cette phrase magique qui dit : « T'as pas 5 Min ? » Quand mon chef m'appelle, ça ne dure jamais moins d'une heure. Parce qu'il va me parler d'un truc et il va me parler d'autre chose et d'une 3e chose et tu vois comme on est là, comme quand on est là tous les 2. Tu vois, on est vraiment concentré l'un sur l'autre. Donc effectivement, on travaille, on fait quelque chose, mais tu peux, tu peux passer à un sujet à un autre sujet à un 3e sujet qui n'a plus rien à voir avec la conversation de départ. Et à moins d'avoir en face de toi quelqu'un qui est, quelqu'un qui soit vraiment carré et qui veuille : une question, une réponse. Allez Ciao, merci.

Interviewé : Si t'as pas ça en face de toi ou si tu ne l'es pas toi-même, tu en as pour des heures de conversation, quoi, tu vois ?

Margaux : Ok.

Interviewé : Par contre, là où je suis d'accord avec toi, c'est que tout ce qui est conversation téléphonique, et cetera, et cetera, c'est énormément faciliter si les gens allument leur caméra. Mais tu ne peux pas exiger ça de quelqu'un quand il est chez lui à la maison. Parce que il est peut-être pas habillé, il est peut-être pas disponible. Il a peut-être pas envie de partager son chez lui. Il a peut-être pas envie de montrer à ses collègues comment c'est chez lui, tu vois.

Margaux : Oui, c'est vrai. Euh sur le lien à l'entreprise, donc tu parlais la tantôt par rapport au FLEX Desk que ça te... Tu trouves que t'avais moins ta place dans l'entreprise ou ça te permettait moins de trouver ta place. Est-ce que tu trouves que le télétravail a aussi un impact sur ce lien à l'entreprise ? Après je sais que t'en fais pas beaucoup, mais...

Interviewé : Alors j'en fais pas beaucoup mais j'en ai fait beaucoup pendant COVID et effectivement, je pense que quand on en fait pas beaucoup, ça a pas énormément d'impact, c'est-à-dire que si... Je refais cette phrase : si tu télétravailles une à 2 fois par semaine, ben, tu as encore ce contact avec l'entreprise. Le contact physique avec les bureaux et ce contact avec les gens de ton service, d'autres services, et cetera. Les gens qui sont en télétravail 4 à 5 jours semaine. Et qui ne viennent quasi plus, voire plus du tout. Moi, il y a des gens qui font encore

partie de la boîte et je sais plus s'ils existent, quoi enfin. Ah, machin est encore là, ça fait 2 ans que je l'ai plus vu. Tu sais quoi ? Y a des collègues que j'ai jamais vus.

Margaux : C'est vrai que même si toi tu fais pas du télétravail, si les autres en font, Ben ça, ça a aussi un impact sur le lien à l'entreprise en fait, vu que tu vois clairement moins tes collègues.

Interviewé : Bien sûr, parce que c'est qui ce mec ? C'est quoi son taf ? C'est quoi comme humain, tu sais ? Et. Et est-ce que c'est quelqu'un qui est plutôt bienveillant, est-ce que c'est quelqu'un avec qui il faut prendre le temps ? Est-ce que c'est quelqu'un avec qui il faut être carré ? Enfin, et c'est un mec que t'as jamais vu et que t'as « juste eu au téléphone », dans des réunions dont t'as jamais vu la ***** comment est-ce que tu veux appréhender ta communication avec cette personne, quoi ? Euh ça, ça me semble plus complexe. Et c'était quoi encore la formulation de ta question au départ, parce que là je suis en train de digresser sur autre chose je pense.

Margaux : C'était le télétravail a-t-il un impact sur ce lien qui vous unit à l'entreprise ?

Interviewé : Alors oui, quand moi j'en ai fait pendant COVID. Mais on en a déjà un petit peu parlé là, tantôt. On était chacun coincé chez soi et je faisais toujours mon travail, mais comme je disais la tantôt, si tu fais ton travail dans ton petit coin et et tu perds un petit peu le sens de ce que tu fais dans le sens de l'entreprise, c'est à dire que tu reçois des tâches, tu les exécutes, enfin... Mais quel est le contexte, quel est l'environnement, que font les autres ?

Margaux : Ok, et maintenant j'aimerais bien juste terminer par parler du droit à la déconnexion donc le fait de juste savoir mettre des limites tu vois surtout en télétravail, ça a posé beaucoup de problèmes pendant le le COVID pour les personnes qui en faisaient tout le temps. Est-ce que toi t'arrives à mettre des limites ? Bah après ça peut être aussi sur place, est-ce que t'arrives à te dire OK au bout d'un moment il faut que je m'en aille » vu que t'arrives tôt pour trouver une place. Est-ce que ça, ça te pose problème, toi de si tu reçois un mail le soir, est-ce que t'arrives à ne pas y répondre ? après, je suppose que tu prends peut-être pas ton ton PC chez toi.

Interviewé : Ouais il y a 2 choses. Il y a d'une part, moi je suis déconnecté, je suis physiquement déconnecté de l'entreprise, c'est-à-dire que j'ai pas de téléphone d'entreprise. Donc si un mail arrive, tu sais quoi ça fera même pas « ding » sur mon téléphone et j'ai même pas une icône pour me dire : « tiens, est-ce que j'ai reçu une réponse au mail que j'ai envoyé à 17h30 ? ». Donc je n'ai pas cet aspect-là. Par contre, est-ce que j'arrive à me déconnecter de l'entreprise en fin de journée ? la réponse est non. C'est à dire que j'arrive tôt, mais je pars en retard parce qu'il y a énormément de travail. Il y a énormément de préoccupations.

Et puis j'ai des collègues qui, eux, arrivent tard et donc ils restent jusque 18h et donc parfois à 17h, c'est l'heure de rentrer, mais eux sont encore là, je vais continuer à discuter avec eux. Enfin, voilà des choses comme ça. Et et et c'est de là que vient le fait que je fasse très peu de télétravail. Pendant COVID, ben en fait, en plus on avait pas grand-chose d'autre à *****, on avait plus de vie sociale. Tu vois donc pendant COVID je me levais, je prenais mon petit déj, je me connectais au taf et je bossais jusqu'au couché du soleil quoi. Je j'avais, j'avais plus vraiment cette notion d'horaire, cette notion de bah il est 17h00, 17h30, 18h, je vais arrêter, non, tu continues à bosser. Aujourd'hui, j'ai des difficultés à le faire, mais c'est parce que je suis plutôt en en surcharge de travail. Par contre, là je suis parti 2 semaines en vacances, tu sais quoi ? Le vendredi à 17h, j'avais oublié... toute considération professionnelle était partie.

Margaux : Oui, tant mieux.

Interviewé : Et j'ai pas pensé au taf pendant 2 semaines, donc je ne me sens pas du tout contraint par l'entreprise à devoir lire mes mails le soir à devoir répondre la nuit, les week-ends, OK en vacances, j'y arrive très très bien. Je pense que au quotidien, c'est un peu plus difficile. Comme c'est très facile, même sans téléphone, tu sais quoi ? C'est très facile. J'ouvrais un Brozer, je vais lire mon mail. Tu vois je me logge et là il est disponible et... Euh, et donc ça c'est probablement plus difficile, c'est plus difficile de déconnecter le cerveau le soir.

Interviewé : L'entreprise n'attend rien de moi. Personne ne m'engueulera jamais en disant : « t'as pas répondu au mail que j'ai envoyé hier à 19h ?! » Il est 8h30, donc tu vas me laisser un peu de temps quoi tu vois ? Mais les outils sont là, ils sont à disposition et pour le peu que tu sois motivé par ton travail ou préoccupé par ton travail ou stressé par... Ben, c'est hyper facile, en fait de replonger dedans, c'est hyper facile de ne pas couper.

C'est une question propre. En fait, c'est c'est il y a des gens qui quittent le taf, ils en ont plus rien à *****.

Margaux : Ça dépend de la personnalité de chacun quoi.

Interviewé : Exactement. Oui, oui, oui. Et ça dépend de son implication au travail, de son stress perso, de de de de son approche du travail et tout ça quoi, ouais.

Margaux : Est-ce que tu essayes de mettre des stratégies en place, justement pour le soir même quand t'es sur place, ne pas rester jusqu'à des heures hyper tardives ou pas ?

Interviewé : Ouais Ouais, je j'essaye, j'essaye et c'est work in progress, donc je peux pas encore te dire lesquelles fonctionnent, lesquelles fonctionnent pas, mais....

Margaux : Mais qu'est-ce que t'as essayé ?

Interviewé : Alors qu'est-ce que j'essaie ? J'essaie déjà tout simplement le fait de dire : « c'est 17h, casse toi ». Tu vois, t'as fait ta journée de taf, le reste, ça sera pour le VL de demain.

Tout simplement en m'appliquant des contraintes horaires. Mais ça, ça a la même efficacité que le fait de me dire à moi-même, je ne vais pas me connecter au bureau ce soir, c'est-à-dire que c'est un contrat entre moi et moi-même, donc c'est très facile à rompre. Mais ça, je vais essayer de me tenir à cette question d'horaire.

Margaux : Après déconnecter son cerveau enfin, même si t'es parti à 17h, c'est pas toujours facile de se déconnecter mentalement quoi.

Interviewé : Ouais, c'est ça, mais c'est exactement ça, c'est à dire que au niveau connectique comme j'ai j'ai pas ce problème des managers qui ont leur même téléphone perso et pro, moi au niveau connectique je suis déconnecté mais mon cerveau continue à turbiner. Et il y a quelque chose de très paradoxal et ça, je le vois parce que je gère les réseaux et les firewalls. Mais donc on est une boîte de 200 personnes, tous les dimanches, il y a 10 personnes connectées.

Margaux : Ah bon ?

Interviewé : Je vois ça dans les statistiques de connexion. Le dimanche y a 10 personnes qui sont online. Connecté en VPN tu vois ? Et. Et certaines, c'est parce que je m'ennuie d'autres, c'est parce que j'ai trop de taf, d'autres c'est, je dois remettre un rapport pour lundi matin. Mais le fait que les outils soient disponibles, t'as des gens qui vont y aller ? Et l'entreprise va te dire : « moi je n'oblige pas »

Margaux : Oui, ça, ils n'obligent à rien, mais est-ce qu'ils font quelque chose pour éviter ça ?

Interviewé : Alors, on y a réfléchi avec Guissou à un moment quand on parlait de droit à la déconnexion et en fait le plus facile c'est de dire Bah les outils sont accessibles du lundi au vendredi de 8h à 20h. Et tu sais quoi ? De 20h à 8h00 et le samedi et le dimanche, on coupe le truc. C'est techniquement très facile à faire mais ça twist un petit peu ce qu'on essayait, je pense de mettre en place sur les facilités de télétravail, c'est à dire que les facilités de télétravail, c'est aussi de pouvoir dire à des parents célibataires ou à des ou à certains couples de dire Bah écoute, moi, je m'occupe de ma vie perso jusqu'à 9h30 quand mes enfants sont à l'école et que je suis revenu, je bosse de 9h30 à 15h30, je m'occupe de mes enfants jusqu'à 21h et je rebosse de 21h00 à 23.

Interviewé : Il y a des gens qui ont ça, probablement, tu vois ? Et donc si tu dis qu'à 19h00 ou à 20h00, c'est terminé.

Margaux : Mais c'est vrai, c'est c'est difficile d'imposer quelque chose alors que tu prônes la flexibilité ?

Interviewé : Voilà d'un d'un côté tu dis Ben tu sais quoi, ton ton taf est fait, tu le fais quand tu veux quoi. Si t'as besoin d'une journée pour aller faire une course et que tu décides de travailler entre 19h-23h00, « Be my guest ».

Interviewé : Sauf que si tu coupes les outils informatiques à une certaine heure. Ou peut-être un manager ou certains directeurs ont peut-être des des contraintes, ils ont une réunion qui dure plus tard, ils veulent finir quelque chose ou quoi. Le fait de de mettre un timing, de dire 5, 4,3,2,1. Hop, c'est coupé.

Margaux : Ouais, ça peut engendrer du stress aussi pour les gens.

Interviewé : Peut-être, j'en sais rien, mais en tout cas ça, ça retirerait la flexibilité absolue qu'on donne aux gens, à qui on permet de choisir leur horaire, donc finalement on ne l'a pas fait.

Mais l'entreprise se défendra toujours en disant, « moi je ne t'oblige pas à te déconnecter ». Et et je pense **que l'aspect compliqué de la déconnexion c'est ton propre cerveau**. Est-ce que toi tu es en capacité de dire : « tu sais quoi le sac, je le dépose et je pense à autre chose » ? Voilà, mais ça, c'est une question de capacité individuelle, je pense.

Margaux : C'est vrai, OK, juste une dernière question à laquelle j'ai pensé par rapport au lien à l'entreprise. Je me demandais, est-ce que tu, tu penses que le fait d'organiser des activités d'entreprise, ça pourrait contrebalancer ce lien qui se perd un peu ? Ou est-ce que c'est le même problème...encore plus compliqué ?

Interviewé : Pas au sens où tu formules précisément ta question, est-ce que ça peut contrebalancer, c'est-à-dire ? Est-ce que ça peut inverser la balance ? Ça ne peut pas inverser la balance. Est-ce que ça fait du bien ? Oui. Ça fait du bien. Les soirées d'entreprise, les bouffes qu'on fait avec les gens de l'équipe ou on parle pas du Taf... t'as participé à la dernière soirée d'entreprise de Buy Way ou pas ?

Margaux : Non, j'étais pas là. Non, non.

Interviewé : ça a encore été un joyeux *****. On s'est marré comme des cons, tu vois ? Oui, ça fait du bien. Surtout, dans une grosse PME comme Buy Way, avec un esprit très familial et

où tout fonctionne à l'affect et au copinage. Donc oui, mais ce que ça contrebalance, est-ce que ça compense ? Non

Margaux : Ok.

Interviewé : Je ne pense pas, mais c'est nécessaire et ça fait du bien.

Mais c'est pas « suffisant », pour moi c'est pas une soirée d'entreprise par an qui, qui va faire que tout le monde va se connaître, tout le monde va se voir. Non parce que même à la soirée d'entreprise, tu sais quoi, tu restes avec tes potes.

Margaux : Ok, mais moi j'ai fait le tour de mes questions, je sais pas si tu voulais encore rajouter quelque chose ?

Interviewé : Je pense pas, je pense que je pense qu'on a assez bien couvert pas mal de trucs. Je dirais que c'est un sujet complexe parce que c'est **un sujet qui est très individuel pour tout le monde**. Il y a des gens qui sont ravis par le télétravail, il y a, il y a des gens qui n'en voient pas l'utilité, il y a des gens qui sont indifférents par rapport aux FLEX Desk et y a des gens que ça contre carie très fortement. Ça, c'est quelque chose que je constate, que ça fait appel à des à des réactions qui sont très individuelles. **Et du coup, c'est compliqué de fixer une ligne d'entreprise quand les individus partent chacun dans dans dans un sens différent quoi ?**

Margaux : C'est difficile de satisfaire tout le monde.

Interviewé : C'est c'est. C'est quasi un peu quasi impossible de satisfaire tout le monde. C'est ce que je disais avec l'exemple de de du resto quoi. La conclusion, c'est plus de resto IT, une fois par an, les gens qui s'en occupaient, disaient : « Moi, c'est la dernière fois que je fais ça ». Ben voilà, je vois différemment le télétravail et le FLEX Desk. Je pense que le le fait de pouvoir faire du télétravail occasionnellement ou régulièrement, est quelque chose de très confortable pour les gens et et en tout cas pour les gens qui travaillent dans le tertiaire, est quelque chose de de probablement globalement bénéfique et positif pour tout le monde. Malgré les changements, les petites difficultés, et cetera, et cetera, le FLEX Desk, je suis beaucoup plus critique, probablement lié à mon ressenti perso sur le FLEX. Desk, tu vois ? Tu demanderais au directeur financier, il te dirait que le FLEX Desk, c'est magique. On a divisé les coûts par 3.

Margaux : Ok. Merci beaucoup en tout cas.

Interviewé : Si t'as besoin de trucs en plus, tu sais où me joindre.

Margaux : Ça marche, merci beaucoup et je te souhaite une bonne après-midi.

Interviewé : Ouais, merci.

Margaux : Merci au revoir.

Interviewé : À bientôt.

<u>Répondant C</u>

Margaux : Voilà du coup comme je pense que je te l'ai dit dans mon message, mon mémoire porte sur les nouvelles formes d'organisation du travail et leur impact sur le bien-être des travailleurs. Donc, chez Buy Way, c'est surtout le télétravail et le FLEX Desk qui ont été mis en place et donc c'est sur ces 2 formes d'organisation du travail là que je vais me concentrer. Et donc est-ce que pour commencer, tu peux un peu m'expliquer ta fonction au sein de Buy Way depuis combien d'années tu travailles chez Buy Way ?

Interviewé : Tout à fait, donc moi donc je suis donc Buy Way depuis actuellement 5 ans. J'avais commencé donc en tant que simple conseiller commercial, donc au téléphone ensuite donc j'ai évolué petit à petit dans une fonction qui a été développée pour tout ce qui est en fait donc le traitement des réactions sur les réseaux sociaux, tout ce qui est traitement donc dans dans le processus donc de pouvoir améliorer donc le... tout, ce qui est tout ce qui est procédure au niveau justement des agents, mais aussi pour l'expérience client. Donc du coup autrement dit, donc la fonction de Community manager et donc là depuis l'année dernière donc je suis donc toujours dans la même fonction mais un peu plus accentué dans une une forme de « consultance » pour un programme qu'on appelle donc « sales force ». Donc c'est une, c'est une plateforme donc justement de gestion clientèle et donc comme je suis un peu plus focus sur ça en même temps que j'occupe donc les tâches de Community manager tout le temps.

Margaux : Ok. Et dans cette fonction, ce que t'as des horaires plutôt fixes ou bien c'est assez variables ?

Interviewé : Alors, c'est des horaires plutôt fixes, dans le sens où en fait donc, je dois travailler, donc de préférence durant mes heures de de bureau, lorsqu'il faut donc interagir sur les réseaux sociaux justement pour pouvoir être efficace et réagir au bon moment quand les internautes posent des questions, je dois pouvoir également être disponible pour les agents au bureau lorsqu'il y a des problèmes techniques avec la plateforme Sales force. Mais, il y a une partie un peu flexible aussi dans le sens où Il y a toute une gestion, donc des rapports sur Excel ou sur Salesforce que je dois faire et donc ça évidemment je peux les faire à tout moment on va dire

en dehors de mes heures de bureau, dans le sens où je ne dois pas interagir avec quelqu'un pour pouvoir les faire donc du coup si pour X ou Y raison durant ma journée, j'ai eu donc un emploi du temps un plus chargé que d'habitude où je n'ai pas eu le temps de faire ce que je devais faire en termes de rapports, mais je peux les faire donc après mes heures de bureau donc c'est là qu'il y a une petite partie flexible.

Margaux : Ok et du coup, tes horaires c'est quoi généralement ?

Interviewé : En général donc, c'est de 9h à 17h, en général.

Margaux : Ok, et si on passe plus sur les nouvelles formes d'organisation, d'organisation du travail ? Donc le télétravail et le FLEX desk, ce que tu as une idée de pourquoi est-ce qu'elles ont été mises en place chez Buy Way.

Interviewé : Alors elles ont été mises en place principalement en fait, suite à la situation du confinement avec le COVID, dans le sens où en fait, c'était déjà une idée. Je sais que au niveau des ressources humaines, c'était déjà une envie en fait, donc c'était déjà un sujet qui était sur la table pour pouvoir mettre ça en place mais voilà, c'était un un sujet qui n'avait pas été fort appuyé. L'arrivée donc du confinement a fait montrer qu'on pouvait donc mettre Ben tous les effectifs, donc chez Buy Way en télétravail. Et ça a mis également l'accent sur le fait que dû au fait qu'on pouvait donc mettre un un grand nombre de personnes en télétravail, on pouvait également rendre une flexibilité en fait au bureau. Pour les agents qui venaient sur place, ce n'était plus nécessaire d'attribuer un bureau fixe à un agent en sachant que cet agent en question n'était peut-être pas forcément là toute la semaine. Et donc c'est un peu cette situation qui a qui a appuyé on va dire cette cette volonté et cette possibilité de mettre en place donc tout ce qui est environnement, télétravail et FLEX desk. Et c'est comme ça qu'on en arrivé là donc actuellement.

Margaux : Ok, et toi personnellement, à quelle fréquence tu fais du télétravail ?

Interviewé : Actuellement, Ben j'ai j'ai tellement « pris de plaisir » au télétravail que je vais essayer de faire plus ou moins du 50/50, donc en général je suis 3 jours en donc au bureau, en semaine donc, et 2 jours à la maison en général.

Margaux : Ok, mais du coup si tu pouvais tu ferais plus de télétravail ? enfin t'aimes bien le télétravail ?

Interviewé : Alors j'aime bien le télétravail, je n'en ferais pas forcément plus que ce que je fais pour l'instant, dans le sens où j'aime quand même bien avoir donc une certaine interaction et

puis par moments, avoir un échange avec les collègues, c'est toujours plus facile et surtout quand y a des problèmes en fait, à régler, c'est plus facile donc d'avoir un contact direct que de d'échanger une série infinie de mails et puis tout ce qui est réunion, meeting, ... je préfère quand même en fait donc être être sur place au Bureau. Au tout début, ça ne me dérangeait pas, on va dire donc d'être pratiquement à 100% en télétravail à la maison. C'était encore la, la période un peu compliquée donc, au début du confinement. Voilà y avait une certaine insécurité qui régnait un peu partout. Mais je n'aimerais pas, même si j'aime bien le télétravail, je me verrais pas forcément non plus revenir à 100% à la maison parce que je trouve quand même important d'avoir un contact. Et puis je trouve important également de marquer une frontière entre le milieu professionnel et le milieu familial, ou le milieu à la maison simplement, donc du coup je pense que c'est une raison principale qui fera que là, rester à 50% c'est bien. Je trouve ça bien.

Margaux : Et selon toi, quels sont les avantages du télétravail du coup ?

Interviewé : Ah Ben. L'un des gros avantages donc, c'est la gestion du temps, je dirais, dans le sens où voilà enfin moi j'habite pas super loin du bureau, mais je sais qu'il y en a certains qui font des longues routes et des longs trajets, donc du coup le trajet aller et le trajet retour, donc c'est quand même conséquent. Et puis, même si on a même si on est proche du bureau, il y a quand même en fait donc une gestion du temps à avoir au matin le fait de se réveiller, se préparer donc ce petit temps de préparation quand on est en télétravail, fait qu'on peut le, on peut le mettre de côté dans le sens où on se réveille, on se répare rapidement et on allume son ordinateur. C'est beaucoup plus rapide, donc la gestion du temps, je pense que c'est quand même un gros point, un gros point en fait, positif par rapport à cela. Et je dirais simplement que au niveau on va dire donc de la, de la liberté. Voilà pour moi qui aime bien faire des siestes, on va dire sur les temps de midi, c'est plus facile de le faire quand je suis chez moi, que au Bureau donc du coup ça apporte un certain confort. Mais mais vraiment le point positif c'est vraiment on va dire donc La la, la gestion du temps, c'est vraiment ça que je mettrais en avant.

Margaux : Ok, et les inconvénients du coup du télétravail ?

Interviewé : Les inconvénients du télétravail donc, qui qui m'ont enfin qui me touchent plus directement pour l'instant, mais je sais que ça m'a impacté pendant un certain moment et je sais que ça impacte beaucoup de personnes également. C'est un peu en lien également avec la gestion du temps. C'est, c'est le fait de pouvoir justement mettre cette frontière au niveau professionnel et famille parce que beaucoup de personnes qui, en travaillant à la maison, Ben n'ont pas forcément l'espace adéquat pour être, on va dire Focus dans les mêmes conditions

qu'au Bureau, ce qui fait que quand ils sont chez eux et qu'il y a par exemple, donc leurs enfants ou une personne qui passe, ils ont, ils peuvent être par par moment vite être dérangés ou ils ont un peu du mal également à à faire comprendre à l'entourage qu'ils sont en train de travailler et donc du coup y a toujours cet aspect de oui mais tu es à la maison donc du coup je peux quand même te te poser telle ou telle question, te demander telle ou telle chose de faire telle ou telle chose. Bon, du coup voilà c'est c'est pas toujours en fait super facile. Toujours avec le fait que on n'a pas forcément un lieu adapté. Je sais qu'il y a des personnes également qui ont eu des par moments des douleurs au niveau des poignets, au niveau du dos. À force donc d'improviser, on va dire un un bureau chez eux, donc c'est ce sont on va dire donc les les points que moi je pourrais donc voir comme comme points inconvénients.

Margaux : Ok et par rapport à tes horaires, est ce que, tu me disais tu fais généralement 9h-17h, quand t'es en télétravail, c'est 9h-17h aussi, ou bien ça varie un peu plus.

Interviewé : Alors ça varie beaucoup plus quand je suis à la maison, ça varie beaucoup plus dû au fait que justement, cette frontière, même si je sais que je dois la mettre, par moment c'est pas si facile que ça dans le sens où, voilà donc, comme je le disais dans mon horaire, le petit côté flexible, c'est que si jamais j'ai été occupé avec des longues réunions dans la journée et que je sais que je devais faire certaines choses que je n'ai pas su faire dans la journée, Ben en télétravail, j'aurais beaucoup plus facilement tendance à les faire en disant que Bah je suis à la maison. C'est pas très grave, je le fais rapidement et puis je pars donc dans dans mes occupations privées. Et par moment, justement, le fait de se dire, je suis à la maison, je fais rapidement telle ou telle chose. Bah ça arrive que je prolonge et que le travail que je devais faire jusque 18h00, mais peut-être que je vais le prolonger encore. Peut-être jusque 20h00, simplement parce que je veux à tout prix donc le finir, donc ça c'est ce genre de situation, ça m'arrive beaucoup plus facilement quand je suis à la maison que quand je suis au Bureau. Parce que quand je suis au bureau, indirectement, je me dis : « mon horaire est fini ». OK, Peut-être je vais un peu prolonger rapidement pour terminer une tâche parce que je veux à tout prix qu'elle soit finie. Mais le fait de voir donc mes collègues se lever, ranger les affaires et partir, Ben ça met, on va dire un un petit, ça fait sonner une petite alerte en disant, OK, il est peut-être temps de rentrer à la maison et puis le fait de penser au fait que j'ai un trajet à faire avant de rentrer à la maison, le fait que je dois me dépêcher pour aller donc à mes à à, à mes hobbies, parce que évidemment il y a des activités que je fais donc après le sport. Enfin voilà, c'est toute une démarche qui fonctionne à ma tête. Et cette liberté, on va dire de prolonger le travail. Je l'ai beaucoup plus facilement quand je suis à la maison que quand je suis au bureau et par moment, évidemment,

ça ça peut être un point, un point négatif dans le sens où je suis pas censé non plus travailler jusqu'à 21h donc donc voilà.

Margaux : Ok donc peut être que le temps que tu gagnes en télétravail par rapport aux déplacements en fait de pas devoir te rendre sur les lieux de travail mais ce temps-là en fait tu l'utilises pour travailler au final.

Interviewé : C'est ça, effectivement, tout à fait, ouais.

Margaux : Ok. Et du coup, par rapport à l'organisation de tes journées, ça rejoint un peu la l'idée des horaires, t'organises tes journées différemment selon que t'es en télétravail ou sur place ?

Interviewé : Alors je l'organise donc différemment dans le sens où je sais que enfin, même si c'est plus un aspect peut être psychologique, me dire que j'ai plus de temps dans le sens où le temps de trajet aller-retour, n'est plus présent. Même si au final en fait je je le compense par moment, quand quand je m'emballe un peu dans dans mon horaire. Mais je l'organise un peu différemment dans le sens où j'essaie en fait de en fait indirectement de me réveiller enfin, de me réveiller entre guillemets plutôt pas réellement mais de commencer le travail plus tôt comme ça habituellement quand je commence donc à 9h quand je suis à la maison Ben je sais que je peux commencer, allez entre 7h30 et 8h30, je sais que je peux commencer facilement à cette heure-là vu que je suis déjà à la maison. Donc je mets un maximum de tout ce qui est tâche Euh, on va dire manuelles obligatoires à faire donc le matin je le fais le matin comme ça, je sais que avant ma période du Midi, Ben je suis bien. Si jamais je dois faire une pause sieste, je la fais rapidement et puis je recommence donc les autres tâches donc l'après-midi. Donc c'est c'est un peu comme ça que j'essaie de fonctionner quand je suis à la maison.

Margaux : OK. Et par rapport au FLEX desk, est-ce que, comment est-ce que t'as t'as vécu la mise en place du FLEX Desk quand on vous a annoncé que ça allait se passer différemment, qu'il y aurait plus de bureaux personnalisés, et cetera ? Qu'est-ce que, qu'est-ce que tu t'es dit toi ?

Interviewé : Ça ne m'a pas forcément gêné dès le début. Enfin, ça ne m'a pas gêné du tout en fait, dans le sens où on a chez Buy Way, on nous a toujours donc appris à avoir donc ce qu'on appelle donc le le, le Clean Desk donc de faire en sorte que le Bureau donc soit toujours clean quand Ben quand on l'utilise mais surtout quand on le quitte. Il y a avec nos clients par moment des données confidentielles ou qui sont exposées. Ben, on va s'assurer justement qu'elles ne

soient pas en fait donc à la vue de tous. Donc on a toujours toujours appris, donc justement à nettoyer, donc notre bureau et à faire en sorte qu'il n'y ait rien qui traîne. Donc indirectement, à chaque fois qu'on arrive sur un bureau bah c'est comme si c'était un « nouveau bureau », dans le sens où on ne s'amusait pas donc à chaque fois à laisser toutes nos photos de famille et des effets personnels sur le Bureau. Donc ça c'est une chose justement qui fait que voilà, ça, ça m'a pas vraiment étonné et j'ai pas vu le point négatif à ce niveau-là. On nous a donc indiqué donc chez Buy Way qui avait certaines zones dans lesquelles on pourrait plus ou moins parler. Donc c'était le le seul repère que moi j'avais donc au début. Et indirectement je trouve ça en fait bien, dans le sens où ça, ça nous pousse... On va dire donc à à voilà, avec le télétravail, on, on n'est pas toujours tout le temps tous sur le bureau, donc ça nous pousse un peu à bouger un peu partout. Et justement donc le fait qu'on bouge un peu partout, indirectement, ça pousse le fait qu'on est censé voir un peu plus de personnes et par moment, ça pousse même des fois à venir, plus tôt au Bureau. Parce que ce qui ce qu'il faut dire également chez Buy Way, c'est qu'on a déménagé parce que... donc là on a des nouveaux bureaux depuis depuis quelques quelques mois maintenant, c'est des bureaux qui sont en termes d'espace, un peu plus petits que notre notre bureau précédent, ce qui fait que lorsque tous les agents viennent au Bureau en même temps, mais il y a moins de place assises. Ce qui fait que par moment, évidemment, on est un peu sur le qui-vive en se disant : « OK, est-ce qu'il y aura tout le monde ou pas aujourd'hui, au Bureau ? » donc du coup ça va me pousser à venir peut-être un peu plus tôt pour s'assurer d'avoir une place plus ou moins correcte, donc voilà donc moi moi en gros pour répondre à la question je j'ai trouvé donc ça positif directement d'entrée de jeu et je n'ai pas jusqu'à aujourd'hui, je ne vois pas vraiment donc de d'inconvénients à cette situation.

Margaux : Ok. Et quand t'arrives au Bureau donc tu me dis parfois, tu dois être là un peu plus tôt pour trouver une place qui te convient bien. Quels sont tes critères pour choisir ta place ?

Interviewé : En général, donc moi j'essaie de trouver une place près des fenêtres parce que j'aime j'aime bien, on va dire avoir la la luminosité et et un peu avoir un œil sur la rue par moment.

Margaux : Ok.

Interviewé : Voilà, je regarde la rue où le ciel. Ça me permet donc de quand je dois trop réfléchir, ça, ça me permet de voir un point et de regarder un peu dans le vide. Et puis j'aime bien également avoir une place qui n'est pas forcément en plein passage. Euh, dans le sens où. Voilà donc nos bureaux sont. relativement pas grand donc du coup, dès qu'il y a un passage,

dès qu'on est un peu distrait, on aime bien regardé et évidemment, chez Buy Way, on se connaît un peu tous, donc du coup, à un moment donné, on peut ouvrir une conversation à des moments où on est censé rester focus donc, du coup, j'aime bien avoir une place, on va dire près des fenêtres et pas forcément dans un dans un, dans un lieu de de grand passage.

Margaux : Ok et du coup ce serait plutôt quelle zone dans laquelle tu t'installes le plus souvent ?

Interviewé : Alors moi je m'installe en fait donc dans dans la zone en fait qu'on appelle donc marketplace chez nous au bureau. Donc c'est une c'est une zone on va dire qui est.. On est censé, on va dire avoir un... Comment dire ? On peut parler donc dans dans cette zone là, pas crier bien entendu, c'est un peu comme partout, mais je veux dire on on peut en fait donc entretenir une conversation donc sans sans souci pendant un un laps de de de temps en fait donc adéquat. Et ce n'est pas pour autant la zone la plus bruyante, donc du coup, c'est vraiment un mix entre une zone calme et une zone bruyante et c'est dans cette zone là, en général, que je me place tout le temps.

Margaux : Ok OK et dans cette zone là tout le temps et toujours à la même place ou bien la place varie un peu du moment que c'est à côté d'une fenêtre ?

Interviewé : La place varie un peu du moment que c'est près d'une fenêtre effectivement, d'autant plus que bah c'est enfin oui c'est c'est une, c'est une zone en fait qui est qui est, qui est aussi fort prisée par beaucoup de personnes, ce qui fait que voilà donc par rapport au moment je laisse même ma place près de la fenêtre parce qu'elle est parfois en fait déjà occupée mais je reste sur... donc dans dans cette zone en général ouais.

Margaux : Ok. Si on passe plus sur le point du bien-être au travail, donc c'est plus d'un d'un côté, le bien-être psychologique et d'un autre le bien-être social. Quels sont les éléments pour toi qui contribuent à ce bien-être au travail ? Pour toi personnellement ?

Interviewé : Toujours dans l'aspect télétravail ou... ?

Margaux : Euh non, en général vraiment en général, quels sont les éléments qui font que toi tu vas te sentir bien dans ton dans ton travail ?

Interviewé : Dans mon travail. OK, Ben les choses qui me feront me sentir bien en fait, donc c'est de de savoir en fait que j'ai des objectifs qui sont fixés dans le cadre de ma fonction, dès le début et de me de me voir en fait évoluer au travers de ces fonctions. Donc c'est à dire en fait donc à la fin de la journée si je m'étais fixé donc d'avoir tel ou tel objectif ou alors du coup évoluer de telle ou telle manière vers vers cet objectif en question, le fait de savoir que j'ai pu

avancer justement ça me permettrait donc de de me sentir bien et de me sentir en fait justement confortable à ce niveau-là de manière générale. Le fait de savoir également que j'ai de bons contacts avec mes collègues, c'est également en fait, donc une chose qui qui jouerait positivement en fait donc dans dans tout cela.

Margaux : Et comment le télétravail influence alors ton sentiment de bien-être ?

Interviewé : Euh, le télétravail en fait donc influence mon sentiment de bien-être dans le sens où, à un moment donné, Ben si j'ai besoin, on va dire de prendre du recul et de de de de me focus pour être vraiment concentré donc sur mes tâches, bah je peux le faire dans le sens où Ben chez moi j'ai un bureau, j'ai un emplacement et quand je veux être focus, que je veux être tout seul, Ben je le suis simplement. Lorsque j'ai besoin d'avoir un appui, Ben, on a en fait, on va dire donc notre service teams qui est, qui est toujours opérationnel. On peut donc directement appeler un collègue pour faire un entretien, faire une vidéo conférence si nécessaire et donc du coup donc même si on est à distance l'appui des collègues est toujours présent, donc je sais donc vraiment trouver un un bon équilibre entre le fait donc de rester concentré à 110% dans mes fonctions, et ne pas être, on va dire, rapidement distrait par autrui et en même temps je peux directement faire appel, donc à un collègue si j'ai besoin ou si je dois échanger sur un sur un sujet.

Margaux : Ok, le FLEX Desk alors tu me disais que toi, tu n'y voyais pas trop d'inconvénients que ça te permettait de rencontrer d'autres gens, donc c'est plutôt, pour ça, c'est plutôt positif en termes de bien-être ? Tu n'y vois pas trop de d'inconvénients ?

Interviewé : Non, c'est ça. Effectivement, je n'y vois pas d'inconvénient. Ça permet vraiment donc. De pouvoir en fait donc ne pas rester donc dans dans ce qu'on pourrait penser être une zone de confort dans le sens où, par habitude quand quand on se pose à un endroit, on sait que c'est notre bureau, c'est toujours la même place, il y a pas vraiment de choses qui changent et et par moment on rentre dans dans une certaine routine. Là, je trouve que le FLEX Desk justement en fait casser cette cette routine, elle casse un peu cette zone de confort que les gens peut pourront donc se mettre par défaut. Et le fait donc d'avoir du changement, mais moi je trouve ça positif donc ça fait nos échanges même si. Ça reste avec nos collègues. C'est toujours en fait, donc un peu différent et oui donc je trouve une certaine convivialité en fait au travers de cela.

Margaux : Ok. Et le fait de plus pouvoir personnaliser ton bureau du coup toi pour toi, ça ça change pas grand-chose, tu le faisais pas spécialement avant ?

Interviewé : Je ne le faisais pas en fait donc du tout en fait avant, donc du coup ça ne ça ne change strictement rien pour moi. Et. Et en fait, j'aime bien le changement, donc du coup en fait ça ça... non, moi, je trouve ça bien et j'ai jamais vraiment été une personne qui qui aimait on va dire de personnaliser son bureau, donc du coup ça évidemment ça ne ça ne ça ne me dérange pas du tout.

Margaux : Ok. Et est-ce que ça t'est déjà arrivé d'arriver plus tard et du coup de pas trouver de place pour t'asseoir ? ou bien justement tu prends tes précautions et t'arrives suffisamment à temps avant qu'il y ait trop de monde pour trouver ta place et du coup, ça te pose pas de problème ?

Interviewé : Alors, ça m'est déjà arrivé, ça m'est déjà arrivé en fait, donc 2-3 fois, donc d'arriver donc un peu plus tardivement que que d'habitude et et et justement c'est les jours en fait ou comme par hasard c'était prévu qu'il y avait telle ou telle équipe qui venait au complet au bureau et donc du coup évidemment ça ça réduisait les places directement. Alors, est-ce que ça me posait réellement problème ? Bah dans le fond, non, dans le sens où en fait donc ça comme je dis hein, j'aime ben le changement, donc ça ne me dérange pas forcément. C'est peut-être, c'est peut-être on va dire, y a un petit un petit côté plus négatif dans le sens où quand je dois faire des rapports et cetera j'aime bien enfin donc avoir des des grands écrans et si évidemment j'ai pas une place assise à un bureau avec 2 écrans dans ce cas-là évidemment ça ça change un peu donc la donne. Mais voilà le travail donc est toujours adaptable donc du coup on s'est quand même donc s'adapter et puis et puis je je sais donc du coup si j'arrive en retard et qu'il n'y a pas de place, je sais que c'était un risque qui était considérable, qui était considéré. Du coup si je l'ai pris, bah je l'ai pris et puis voilà.

Margaux : Ok, OK, est-ce que tu trouves que le télétravail a un impact sur l'esprit d'équipe au sein de ton équipe, toi personnellement, est-ce que tu trouves que ça ça a un impact ou pas ?

Interviewé : Moi, en fait, j'ai j'ai, j'ai fait donc ma ma transition en fait assez assez tôt... pas réellement, mais je veux dire depuis que je suis dans la fonction que j'occupe actuellement en fait donc l'équipe est est mon équipe est réduite donc à à 4 personnes donc du coup en fait donc les les échanges en fait donc sont assez on va dire répétitifs donc assez ils sont assez réguliers plutôt donc à ce niveau-là donc en termes de mon équipe je ne... il n'y a pas vraiment eu d'impact négatif. Par contre, je sais que dans les les plus grandes équipes, comme les équipes en fait donc au Call, donc du Call Center, les équipes donc du click qui s'occupent en fait donc des mails et certains membres de l'équipe du recouvrement qui s'occupent de tout ce qui en fait

donc appel de de clients qui sont en retard de crédit et autres, donc là les impacts peuvent être un peu plus grands dans le sens où dans les plus grands nombres de personnes enfin dans les plus grands groupes plutôt, il y a des personnes avec des profils un peu différents et donc il y a des personnes qui ont peut-être plus besoin donc d'avoir des contacts. Et donc c'est pour ce genre de personne en fait justement, où ça pourra avoir un impact. Et du coup on va dire apporter une certaine négativité générale on va dire sur sur leur travail, mais moins au niveau de mon, de mon, de mon équipe, en fait, on a tous des profils un peu un peu similaires dans le sens où on a un peu autonomes. On a un peu un un peu débrouillards, donc. De soi-même et on a pas forcément tout le temps, tout le temps besoin donc d'avoir ce contact, même si on l'a indirectement à distance. Donc avec nos profils, ça a pas posé problème. Donc de mon point de vue, ça a été.

Margaux : Ok, et donc même si vous avez pas besoin de garder contacts tout le temps, vous arrivez quand même à garder un esprit d'équipe et à vous sentir appartenir à une équipe ou bien toi tu ressens pas le besoin de te sentir appartenir à une équipe spécialement ?

Interviewé : Je ressens, je ne ressens pas forcément ce besoin, mais il, mais il se fait sentir tout de même. Donc, c'est-à-dire dans son sens où toutes les tâches en fait, qu'on mène donc avec les membres de mon équipe. En fait, même si on va dire, on passe 2 jours sans se concerter. À un moment donné, dans un meeting, on va aborder un sujet qui fera qu'on a eu donc les mêmes idées ou à un moment donné, si on n'a pas l'idée, les idées, on sait qu'on va donc mettre, on va dire le le meeting qui est général en pause, en disant comme quoi on va quand même concerter nos nos collègues par après ? Donc voilà donc, même si ce... de mon point de vue, ce sentiment n'est pas n'est pas une, on va dire une chose donc dont j'ai besoin à tout prix, elle se fait ressentir indirectement au travers de mon travail, parce que je sais que on travaille en équipe et que justement, il faut qu'on soit accordés, sur la même longueur d'ondes, et tout ce qui va avec.

Margaux : Ok, et alors toujours par rapport à l'esprit d'équipe, mais en lien avec le FLEX DESK, tu me disais que ça te permet de rencontrer peut-être d'autres personnes ou des personnes avec qui tu ne travailles pas forcément. Et par rapport à ton équipe est-ce que vous arrivez quand même à vous retrouver de temps en temps en en face à face, ou bien ça reste plutôt rare ?

Interviewé : Alors c'est c'est, on arrive à se trouver donc en face à face, dans le sens où en fait, on est souvent soit dans la même zone, soit par moments en fait, donc quand on est au bureau, ben dès qu'y a un meeting à faire, évidemment, on préfère donc le faire donc en côte à côte, évidemment, dans la même salle. Donc du coup en fait, même si on n'est pas forcément donc

tout le temps, l'un l'un à côté de l'autre. En fait, lorsqu'il y a une réunion, d'entrée de jeu, on se met ensemble, donc du coup on est toujours amené, on va dire à se voir assez régulièrement, en tout cas quand on est au bureau.

Margaux : Ok, et alors tu me disais que toi, ce qui était important dans ton travail, c'était d'être, d'avoir un bon contact avec tes collègues. Est-ce qu'en télétravail, t'arrives à garder ce lien là avec eux ? Pas forcément les gens de ton équipe, mais juste les collègues avec qui tu t'entends peut-être le mieux ? Est-ce que vous gardez contact quand même, même si vous parfois vous voyez peut-être pas pendant une semaine ou quoi ?

Interviewé : Alors avec Ben avec mon équipe, évidemment, c'est plus facile. Par contre avec ceux qui ne sont pas de mon équipe directement et du coup avec qui on ne suis pas forcément amené à échanger sur le travail directement, à distance, c'est ça, c'est un peu plus compliqué dans le sens où, J'ai beau m'entendre bien, avec ces personnes en question, ça reste donc des relations professionnelles, c'est-à-dire que on ne se suit pas, on va dire ben en dehors du Bureau, on n'a pas des activités ensemble en dehors du bureau, on ne se suit pas sur les réseaux sociaux en dehors de ceux professionnels. Donc du coup avec les personnes justement, avec qui j'ai... enfin, je m'entends bien, mais que j'échange moins en termes professionnels quand je ne suis pas au bureau, effectivement, là, il y a moins de contacts. Donc ça c'est ça, c'est effectivement, c'est un petit aspect, un peu plus, un peu négatif de la situation, mais en soit, qui est un peu normal, on va dire quand on est à distance, c'est plus compliquée et si on est à fond dans le travail, sur nos tâches de manière respective chacun de notre côté, évidemment, c'est un peu compliqué d'avoir des échanges quand on est à distance.

Margaux : Ok, et alors, au sens plus large par rapport à ton entreprise ? Enfin, par rapport à Buy Way, est-ce que tu te sens quand même lié à Buy Way, malgré le fait que maintenant ben t'as plus spécialement ton bureau à toi et que tu vois moins tes collègues. Peut-être que y a moins de... est-ce que tu ressens, moins de solidarité ou moins de liens par rapport à l'entreprise

Interviewé : A ce niveau-là donc je trouve que c'est, j'ai pas reçu en fait non j'ai pas pas réellement vu des changements, enfin j'ai pas ressenti plutôt de changement dans le sens où c'est vrai qu'on, avec le télétravail, on est plus souvent amené à être à distance mais dès qu'on est sur le bureau, ben cette proximité de collègues en fait revient assez vite donc c'est pas comme si je j'y voyais une différence. Et puis en termes d'événements au Bureau donc on on est resté plus ou moins au même rythme donc c'est à dire il y a toujours un moment donné donc dans l'année on va se retrouver x fois pour tel ou tel événement, donc non à ce niveau-là. Je trouve

qu'il y a... le travail, on va dire au niveau de la cohésion, de manière générale entre les équipes est toujours assez présente donc je ressens toujours en fait une certaine proximité malgré la distance.

Margaux : Ok super. Et par rapport à la communication alors avec tes collègues, est-ce que tu trouves que le flexdesk est-ce que ça a plutôt un impact négatif ou positif sur le fait de pouvoir communiquer plus facilement avec les autres ?

Interviewé : Je trouve que c'est un effet clairement positif dans le sens où en fait, il y a toujours un moment donné en fait, donc des personnes au bureau, on, on les voit moins où on est forcément amenés à échanger moins et à un moment donné ben voilà, si on s'assied à côté d'une personne avec qui on discute moins, Ben c'est... ça sera donc l'occasion en fait donc, de discuter un peu plus avec cette personne. Et puis même si je suis, on va dire, assis dans une place à une place à laquelle je suis pas habitué à être assis à un moment donné, si je dois échanger avec tel(le) ou tel(le) collègue qui n'est pas prêt de moi, Ben je serai amené à me déplacer. Je serai amené donc à à voir d'autres personnes au travers de mon trajet, vers cette autre personne en question. Et donc du coup, voilà donc, moi dans tout cela, je, je n'y vois que du positif.

Margaux : Ok, du coup tu vas plutôt te déplacer plutôt qu'envoyer un teams par exemple ?

Interviewé : Oui clairement. Si je suis au bureau, en fait, je vais vraiment favoriser en fait, donc le contact à 100% à à défaut de pouvoir le faire quand je suis en télétravail. Dès que je suis au bureau, effectivement, si si si je dois me déplacer, je dois même me lever 15 fois sur la journée pour aller voir une personne, je le ferais.

Margaux : Ok, et est-ce que le FLEX desk de nouveau ça te permet de parfois être assis à côté de personnes que tu connais pas ? Et parfois même de nouveaux collègues avec qui tu vas peut-être plus facilement faire connaissance que si c'était comme avant, je sais pas si vous étiez plutôt répartis par service ou par équipe ou quoi ?

Interviewé : Oui, tout à fait, donc avant, effectivement, on était clairement répartis par service, donc chaque service donc avait sa zone. Sa place fixe à chaque fois et donc du coup, évidemment on, on pouvait même, on va dire ne pas rencontrer une nouvelle personne pendant peut être facilement 6 mois simplement parce qu'on était toujours le même chemin, le même couloir au même horaire, et cetera donc du coup évidemment ça rendait un peu difficile donc la rencontre vers des, des nouveaux, des nouveaux collègues surtout, qui avait une période où en fait on va dire le, les présentations des nouveaux collègues n'étaient plus aussi régulières

qu'avant. Évidemment, ça, ça bloquait un peu à ce niveau-là. Mais donc là, ici dans dans cette situation. Effectivement, on je, je, je suis amené, on va dire donc à à m'asseoir par par moment, justement autour donc des nouveaux, de nouveaux collègues. Il y a encore 2 semaines et j'ai une expérience justement. J'étais assis, donc à côté d'un nouveau collègue, ça m'a permis donc de faire connaissance avec cette personne en question. Ça permet en fait donc de d'expliquer, en fait, le principe donc de nos différents outils au bureau et et par après, directement en fait, je sais donc avoir un feedback de cette personne vu que voilà, c'est toujours bien, on va dire donc, d'avoir une nouvelle personne qui arrive, donc, qui apprend, qui prend connaissance d'un des nouveaux outils et qui donne son avis directement. Moi pour ma fonction, ça permet justement d'avoir un un œil. Un avis externe ? Pour pouvoir justement rebondir et trouver des solutions. Donc du coup effectivement, moi je trouve ça positif.

Margaux : Ok et du coup ta place, tu l'as choisi vraiment ? En fonction de la zone et du de l'environnement plutôt que par rapport aux personnes à côté de qui t'as ? Envie de t'asseoir ?

Interviewé : C'est ça, effectivement, c'est vraiment en fonction de la zone de l'environnement. Les personnes qui sont présentes après, c'est du BONUS et on discute. Et puis voilà.

Margaux : Ok, je regarde un petit peu mes questions, peut-être encore un petit peu sur le le droit à la déconnexion donc le fait de se déconnecter vraiment de son travail après normalement les heures prévues. Toi tu me disais que du coup c'est un peu compliqué quand t'es en télétravail, est ce que tu essayes de mettre des choses en place pour pour t'aider à te déconnecter vers 18h, tu te dis, en télétravail que voilà, il est temps ou bien tu t'as tendance à te laisser vraiment emporter ?

Interviewé : C'est un peu des 2, donc en fait là actuellement, étant donné que, enfin ça, ça va faire presque un an maintenant, mais pour moi j'ai l'impression que c'est encore nouveau quand même, en fait donc la la nouvelle, la nouvelle fonction avec les nouvelles tâches que j'occupe actuellement, j'essaye, on va dire donc tellement d'être d'être à 100% à chaque fois, chaque jour, et de bien faire en fait donc bien suivre mes tâches qui fait que par moment évidemment je me laisse un peu emporter. Maintenant je me laisse jamais trop trop trop emporter dans le sens où je suis un grand fan de sport, je donne cours également en fait et donc en fait donc chaque soir en général. Donc ici à à partir de 20h30, je suis censé donner cours et donc du coup indirectement ça me, ça me met automatiquement une alerte et je sais que voilà, si je déborde trop, ben je serai en retard à mon cours, et ça c'est pas bien vu. Du coup je ne mets pas

réellement de choses en place mais de manière... Ben par défaut le fait que j'ai cours me met déjà une barrière automatique.

Margaux : Ok. Oui super, je sais pas si t'as encore quelque chose que tu voulais souligner par rapport aux questions que je t'ai posées ? Moi, je regarde un petit peu, mais je pense que je t'ai posé plus ou moins toutes mes questions.

Interviewé : Effectivement, t'as fait le tour par rapport justement à la situation, à l'impact sur mon travail. Les impacts positifs, négatifs. Est-ce que j'ai une autre chose à ajouter là dans l'immédiat ? Non, non, non, dans l'immédiat, on a bien fait le tour, on a fait le tour.

Margaux : Ok Ben Super Ben merci beaucoup en tout cas ça a duré moins d'une heure. Mais je préférerais prévoir large si jamais ça débordait un petit peu. Mais mais je pense qu'on a tout couvert, donc merci beaucoup. Et. Et je te souhaite une bonne journée.

Interviewé : Ouais je t'en prie. Merci beaucoup pareillement Margaux. Bonne continuation très bien. Ciao.

Margaux : Bonne journée au revoir.

<u>Répondant D</u>

Margaux : Du coup, pour commencer, est-ce que tu peux m'expliquer un petit peu ta fonction au sein de Buy Way et depuis combien de temps tu travailles dans cette entreprise ?

Interviewé : Ouais donc ça fait bientôt 2 ans que je suis chez Buy Way, depuis mai 2021 et je suis développeur logiciel dans l'équipe Java chez Buy Way. On s'occupe principalement des des applications internes de l'entreprise et voilà, pour faire court.

Margaux : Et du point de vue de tes horaires, est-ce que t'as des horaires plutôt fixes ou ils sont plutôt variables ?

Interviewé : Euh Ben alors faut savoir que je suis passé. En 4/5^e en février, donc voilà. Mais donc ils sont plus ou moins fixes, on va dire en général, je commence 8h30, enfin entre 8h15 et 8h40 en fonction de si je travaille à la maison ou si je vais au bureau et et je pars plus ou moins toujours à la même heure c'est-à-dire entre 16h40-17h15, enfin ça dépend vraiment de des journées, et cetera. Donc c'est c'est fixe, mais c'est aussi un peu variable.

Margaux : Ok, fixe mais pas trop quoi ?

Interviewé : Ouais c'est ça.

Margaux : OK du coup le télétravail a été mis en place surtout après le confinement et là depuis les nouveaux bureaux donc il y a le principe du FLEX desk qui a été mis en place également. Du coup, je voulais savoir un petit peu est-ce que tu as une idée de dans quel objectif ces différentes formes d'organisation du travail ont été mises en place ? Pour le télétravail, du coup, j'ai dit que c'est suite à au COVID, mais pour le FLEX Desk. Selon toi, quel est le l'objectif ?

Interviewé : Ok. Ben en fait, je pense que ça a un intérêt, ça a toujours un intérêt si jamais on veut, on veut changer de place et pouvoir s'asseoir à côté de gens différents en fonction de ce qu'on est en train de faire actuellement par rapport à je sais pas si on est sur un projet et qu'on doit bosser avec telle équipe, c'est peut-être intéressant de se mettre l'un à côté de l'autre. Après moi, pour être honnête, en général, je suis assez souvent au même endroit et souvent autour des mêmes personnes. Donc ça s'applique moins à moi, mais le FLEX Desk, j'ai déjà entendu ça pas mal dans les grandes boîtes en fait, ils disent voilà, si tu veux te racoller un projet, Ben tu prends, tu prends ta table sur roulettes et tu vas te mettre autre part. C'est un peu ça.

Margaux : Ok, et si on revient sur le télétravail, est ce que tu pourrais me dire un petit peu à quelle fréquence tu fais du télétravail ?

Interviewé : Ouais ouais en général, je fais moitié moitié du coup le lundi et. ;; Le lundi, quasiment tout le temps, le mercredi parfois, et mardi et jeudi, je vais au boulot.

Margaux : Ok et selon toi, quels sont les avantages d'être en télétravail ?

Interviewé : Moins de stress, ça c'est sûr, parce qu'on doit pas prendre les transports, c'est moins, c'est clairement moins fatigant pour le corps. Quand tu te réveilles, t'es moins dans dans un rythme où tu dois absolument faire tout vite, manger super vite, te laver ou je sais pas quoi faire. Enfin ta routine, elle est complètement différente je trouve quand tu vas au bureau alors que quand t'es à la maison, ben tu peux te lever plus tôt ou plus tard en fonction de quand t'as envie de commencer et terminer du coup. C'est mon stressant. Si tu as fait la fête la veille, c'est plus pratique aussi.

Margaux : Et les inconvénients du coup du télétravail ?

Interviewé : les inconvénients, je trouve que c'est plus le côté isolement. J'imagine que je suis en train de donner des réponses hyper banales, mais...

Margaux : Non, mais vraiment d'un entretien à l'autre, il y a des choses qui se recourent. Mais j'ai toujours des réponses différentes donc...

Interviewé : Ok ouais mais c'est surtout le côté isolement. Moi je suis une personnalité qui aime bien les interactions et quand je suis dans mon côté, parfois je vais même provoquer l'interaction parce que je me sens un peu... Un peu trop seul.

Margaux : OK.

Interviewé : Dans mon coin et c'est un truc que je déteste. Du coup, il y a un côté un peu d'isolation et aussi le côté poser des questions. Je sais pas moi, parfois quand je pose des questions et que les gens y répondent pas d'une certaine manière, j'ai l'impression que je les fais chier aussi. Donc ça c'est un truc, j'aime pas trop.

Margaux : Ok donc tu perds un peu en communication parce que t'as l'impression que le message passe peut-être moins bien par l'écrit ou est moins bien perçu. Parfois, on a l'impression que la personne est un peu sur les nerfs quand elle répond alors qu'en fait, peut-être pas pas du tout quoi ?

Interviewé : Ouais c'est ça. Typiquement j'ai un collègue dans mon équipe. Il a, il a 45 ans et en fait quand tu vois en vrai bah il est trop cool et il écrit par message comme les gens qui écrivaient des emails en 2000, tu vois donc pas de smiley, les phrases très bien construites avec un point à la fin, à chaque fois tu vois t'es là : »Détends-toi, frère ». Mais en fait, il est pas fâché quoi, tu vois ?

Margaux : Ok et du coup par rapport à tes horaires quand t'es en télétravail donc tu me disais quand tu vas sur place, c'est entre 8h15/ 8h45 et 16h45/17h15. Quand t'es chez toi, c'est c'est quoi ? C'est la même chose ou ?

Interviewé : En fait ce que je voulais dire, c'est que 8h15 c'est plutôt quand je suis à la maison. 8h15 quand je vais au bureau, c'est que je suis tombé du lit un peu et je me suis levé super tôt. Mais en général au bureau, j'arrive entre plutôt 8h30-8h45.

Margaux : Ok donc ça ça varie pas non plus énormément quoi.

Interviewé : Non, c'est vraiment. Allez, un un. Une demi-heure maximum de différences ou un quart d'heure.

Margaux : Oui, c'est ça, c'est juste le temps de trajet en fait que tu ne... le temps que tu passes pas dans les transports quand tu vas sur place, tu travailles déjà quand tu es chez toi ?

Interviewé : Ouais, c'est ça.

Margaux : Ok, OK, et alors l'organisation vraiment le contenu de ton travail est-ce qu'il est différent quand tu es chez toi ou quand t'es au Bureau ?

Interviewé : Normalement, c'est le même, il y a juste que quand je suis au Bureau, il y a des interactions que tu n'as pas quand tu es à la maison, forcément. Je sais pas. Typiquement je suis en train de faire avec avec quelqu'un du légal un un projet pour la génération de contrats de Buy Way. Typiquement donc elle, elle vient pratiquement jamais au Bureau. Mais son manager, je le croise à chaque fois que je suis au bureau et du coup, bah parfois on va se donner des informations à gauche, à droite. Qui qui n'ont pas lieu quand on est à la maison, tu vois ? Mais je dirais que ça change pas grand chose au final.

Margaux : Ok, tu consacres... par exemple tu fais pas le choix de te dire quand quand je suis en télétravail, je vais me concentrer plutôt sur telle et telle tâche parce que c'est ça me demande plus de concentration ou ou bien toutes mes réunions quand j'ai des réunions, je je vais d'office au au travail parce que je préfère être en face à face.

Interviewé : Moi, ça dépend de quelle réunion. En fait nous dans notre équipe, on utilise la méthode agile, j'imagine t'en entendu parler, Non ? c'est une méthodologie pour travailler dans les équipes de développement. C'est rien d'incroyable mais en gros, chaque 2 semaines on a ce qu'on appelle des cérémonies pour planifier les 2 semaines suivantes et pour faire une rétrospective sur les. 2 semaines précédentes.

Margaux : Ok.

Interviewé : Et. Et ces réunions là, on aime bien les faire en présentiel, donc ça c'est plus par, je veux dire par obligation, mais plus par, on conseille fortement de le faire, tu vois ? Après, il y a il y a plein de réunions qu'on fait à la maison, ça change pas grand chose au final.

Margaux : Ok. Ok. Et du coup maintenant, si on passe plus sur le FLEX Desk. Toi, donc t'es arrivé en 2021, tu m'as dit donc t'étais encore dans les anciens bureaux, C'est ça ?

Interviewé : Oui, tout à fait.

Margaux : OK. Et du coup, quand t'as appris que voilà ça allait être des nouveaux bureaux et que ça allait plus être chacun sa place, et cetera, que c'est vraiment un un principe hyper flexible, toi tu l'as, tu l'as pris plutôt positivement ou négativement ? Est-ce que ce que t'as eu des craintes ? Par rapport à ça ou pas du tout ?

Interviewé : Alors le premier jour, on est arrivé, il y avait pratiquement, il y avait tout le monde était là, en plus il y avait un drink de bienvenue donc, tout le monde était là et je pensais que ça allait être tout le temps comme ça. Et dans les faits, c'est pas du tout comme ça. Du coup ben on, mon équipe et moi on s'est retrouvé dans une salle de réunion ou t'as pas d'écran, pas de clavier et cetera. Du coup tu dois bosser 8h sur ton laptop et moi ça c'est un truc qui m'insupporte. Alors qu'il y en a qui le font tout le temps tu vois chacun a ses résistances, on va dire mais mais du coup, au début, j'avais un peu cette appréhension là et en fait dès la semaine d'après, en fait, t'as tout le temps de la place à part les jeudis ou là, c'est un peu plus compliqué. Mais du coup, c'est quoi la question ?

Margaux : C'était comment ? Tu l'as pris quoi ? Comment tu l'as vécu ? Est-ce que t'avais des craintes particulières ou pas ?

Interviewé : Mais au début. En fait au début. Les gens, il y a vite un équilibre qui s'est trouvé. Tu vois, l'IT elle se met plutôt dans dans les coins plus calmes, t'as les les AC, les gens au téléphone, ils sont tout le temps dans dans les zones hyper bruyantes donc en fait finalement c'est FLEX Desk mais t'as quand même, tu tends quand même vers un un certain équilibre.

Margaux : Naturellement, tout se met en place et chacun a un peu sa place et ne bouge pas forcément ?

Interviewé : Ouais c'est ça. Il n'y a pas beaucoup de gens qui bougent énormément, honnêtement.

Margaux : Est-ce que tu vois des avantages, toi, au FLEX desk, est ce que tu trouves que y a des bienfaits par rapport au système qui était en place avant ?

Interviewé : En fait, je trouve que. Donc j'imagine que t'as pas vu les anciens bureaux ?

Margaux : Je suis passée une fois, mais très brièvement.

Interviewé : Ah ouais. Les anciens bureaux étaient super longs, c'était un carré, mais assez. Vois ça comme un serpent, tu vois parce que le milieu, il y avait, il y avait la cafet du coup bah typiquement les gens tout au fond on les voyait pas mais ça c'est c'est plus une question de structure du bâtiment et moins par rapport au FLEX Desk mais en tout cas ce que je remarque ici c'est qu'on, on voit beaucoup plus les autres.

Margaux : Ok.

Interviewé : En plus, Ben les les gens qui sont tous au fond côté téléphone, Ben ils doivent passer par chez nous pour aller prendre un café par exemple. Et moi, ça, c'est un truc que j'aime bien parce que je j'aime bien voir les gens voir que ça bouge un peu et pas arriver au bureau et que ça soit complètement mort, tu vois ? et et plus côté FLEX Desk pareil, le fait qu'une fois, tu te retrouves à côté de x ou y, c'est assez intéressant aussi d'avoir ça.

Margaux : Ok donc même si plus ou moins tout le monde occupe plus ou moins la même place, ça t'arrive quand même d'être à côté de personnes différentes ?

Interviewé : Ouais, alors c'est souvent les mêmes personnes, mais ça peut arriver et un truc que j'ai pas dit aussi c'est que bah typiquement t'arrives dans une place, y a quelqu'un que t'as pas envie d'entendre. toute la journée, Bah tu peux partir quoi, ça c'est cool aussi.

Margaux : Ok et plus au niveau des inconvénients. Du coup tu me disais un peu au début, la crainte de pas avoir de place confortable. Au final, c'était pas le cas, est-ce que tu vois d'autres inconvénients ?

Interviewé : Franchement comme ça j'en vois pas trop. Dans le pire des cas, c'est pas « utile »

Margaux : Ouais, c'est ça

Interviewé : mais je vois pas vraiment de d'éléments où je me dis Ouais, ça c'est vraiment nocif à quoi que ce soit tu vois ? en tout cas dans mon équipe.

Margaux : Ok, et toi du coup comment tu fais pour choisir ta place ? C'est quoi tes critères pour te dire enfin, pour choisir vraiment où tu vas t'installer pour rester toute la journée ?

Interviewé : Les écrans parce qu'il y a des écrans qui sont plus petits que d'autres. D'ailleurs, les RH souvent, vous vous asseyez où il y avait des écrans tout petits, tu vois donc nous en tant que développeur en fait, on a besoin d'avoir plusieurs fenêtres ouvertes, une à côté de l'autre, donc forcément si l'écran est plus petit... Et quand on regarde le code aussi, si t'as pas une grande vue, c'est souvent, ça paraît trop petit en hauteur. En fait tu vois ?

Interviewé : Et la chaise aussi, moi j'ai facilement des tensions dans la nuque et tout du coup si j'ai pas une bonne chaise je me dis que je vais passer une mauvaise journée.

Margaux : Il y a des chaises différentes ? J'avais pas le souvenir qui avait vraiment..

Interviewé : Oui, il y a des choses différentes. Mais il faut. Enfin, allez pour la personne normale ça va, ça va rien changer.

Margaux : Ok.

Interviewé : Mais y a des modèles différents, y en a qui sont plus confortables que d'autres en fait, y en a qui sont bloqués au niveau du dossier. Donc t'en où tu te retrouves un peu plus comme ça et ça, c'est atroce.

Margaux : Oui, ça je me souviens maintenant, OK.

Interviewé : Donc ça c'est plus côté matériel mais mais côté endroit, Ben il y a un peu. Se retrouver dans un endroit pas trop bruyant, mais où il y a quand même un peu de mouvement quoi, il faut un équilibre entre les 2.

Margaux : Oui OK du coup, c'est plutôt quelle zone toi qui te convient le mieux entre parc, Marketplace, ...?

Interviewé : Je me souviens pas de comment s'appelle l'endroit où j'étais, mais c'était en face de la salle barber et bakery. donc tu vas où les RH se mettaient ?

Margaux : Natacha ou les autres ? Parce que Natacha est plutôt au parc.

Interviewé : Ouais, non pas là, donc oui en fait les 2 sections les plus proches de la Barista, c'était parc et... Celle que je connais pas ?

Margaux : Market ?

Interviewé : Ok Ben moi c'est c'est là que je mets.

Margaux : Avec le tapis rouge, non ? le sol est rouge je pense.

Interviewé : C'est, je sais plus. Là où il y avait le grille- pain qu'ils ont enlevé là. Tu vois, il y avait une table en en U comme ça et au-dessus y avait une sorte de grille-pain que Guissou a dit : « ça, je veux plus ».

Margaux : Ah oui, je pense OK. Ok, et donc t'occupes principalement plus ou moins toujours la même place. En tout cas la même zone ?

Interviewé : Oui, je suis quasiment toujours à la même place.

Margaux : Ok, et si on parle plus du côté du bien-être toi quels sont les éléments qui te... dont tu as vraiment besoin dans le cadre, dans ton environnement de travail, pour te sentir bien ? donc tu me disais un contact quand même assez important avec les autres, est-ce y a d'autres éléments ?

Interviewé : Ouais ça d'office. Euh, dans le... on parle aussi du contenu de ce que je dois faire ou ?

Margaux : Tu peux, tu peux me dire ?

Interviewé : Pour ce qui est du contenu, de ce que je dois faire, il faut qu'il y ait un bon mélange entre tu vois, on parle souvent de ordre et de chaos, s'il y a trop d'ordre, c'est chiant, il y a trop de chaos, c'est... tu perds la boule. Cet équilibre est important, je trouve. Puis côté bien-être...

Margaux : Ça peut être bien être psychologique, bien-être, social, tu vois ?

Interviewé : Ouais, mais il y a vraiment cet aspect de l'interaction, de contenu de... allez, la direction des projets, ça c'est hyper important aussi. d'ailleurs en général quand je suis dans un projet tout pourri et qui dure parfois, je me dis, ouais, j'ai envie de partir, vraiment. Il y a vraiment des fois où t'as des phases comme ça, tu dis je sais pas pourquoi je suis là, je vois pas la direction du truc donc je dirais que ça concerne plus le contenu que l'environnement lui-même parce que l'environnement, je trouve qu'il est très bien, mais par contre, si toutes les journées étaient comme les lundis et les vendredis chez Buy Way, ça serait vraiment déprimant.

Margaux : C'est-à-dire ?

Interviewé : Ben genre y a personne en fait. Moi en plus, mon équipe, c'est tous des, des parents et du coup ils viennent une fois par semaine max au Bureau. Du coup, je suis rarement avec mon équipe, en plus... ouais j'ai... enfin ouais j'ai des j'ai des tendances à me sentir facilement seul, tu vois ? du coup pas toujours pas toujours top de ce côté-là.

Margaux : Ok donc même quand tu vas sur place en fait tu retrouves pas forcément ton équipe.

Interviewé : Non

Margaux : OK.

Interviewé : Du coup, c'est pour ça que je m'entends bien avec les autres parce que du coup, il faut compenser quoi.

Margaux : Ok.

Margaux : Ok, et quel est plutôt enfin, comment le télétravail influence ton bien-être alors plutôt positivement, négativement un petit des 2, et pourquoi ?

Interviewé : Le côté positif, c'est que quand je vais vraiment tous les jours au bureau de la semaine, ça peut, ça peut arriver rarement, mais c'est hyper fatiguant physiquement. Et c'est

vraiment à se dire, la période lointaine où tout le monde faisait pas de télétravail à plein temps, 5 jours semaine, c'est incompréhensible franchement mais clairement je me sens physiquement beaucoup plus fatigué quand je vais tous les jours au Bureau, je le sens en fin de semaine. Donc ça c'est pour le côté positif du télétravail. Le côté négatif...

Margaux : C'est l'isolement, donc peut-être ?

Interviewé : Ouais, je crois que je l'ai déjà dit.

Margaux : Ok et du coup le FLEX Desk tu me disais que ça a pas vraiment d'impact selon toi, que ça a plutôt quelques petits impacts positifs en termes de bien-être, mais ça a pas vraiment d'impact négatif selon toi ?

Interviewé : Impact négatif, j'en vois pas comme...

Margaux : À part du point de vue matériel, peut-être ?

Interviewé : Ouais exact. Côté positif, par contre, je suis convaincu que c'est un intérêt. Pour nous, peut-être un peu moins, mais je pense que ça a vraiment un intérêt et je pense qu'il y a aussi, ça rentre vraiment dans l'esprit Buy Way. C'est qu'en fait les managers, ils s'asseyent à côté de nous quoi donc déjà ça, ça rajoute un peu cette vision de management horizontal.

Interviewé : C'est comme ça qu'on dit ouais ? il y a pas de hiérarchie ni rien. Les CEO, les CFO, ... Hier j'étais en face du cfo, on, on rigolait, tu vois, c'était ça, c'est trop cool alors que tu vas dans d'autres boîtes et là c'est pas du tout cet état d'esprit là.

Margaux : Ok, donc vraiment au niveau de la sociabilisation, que ça va vraiment dans tous les sens quoi que t'aies un contact avec tout le monde et que t'es pas renfermé sur ton service ?

Interviewé : Ouais c'est ça.

Margaux : Et du coup, par rapport au fait que Ben dans le FLEX Desk par définition tu peux plus personnaliser ton bureau ou en tout cas à la fin de la journée tu dois tout enlever. Est-ce que pour toi ça c'est quelque chose qui pose problème ? Est-ce que t'avais tendance à beaucoup décorer, mettre des petites babioles ou bien vraiment ça change rien ?

Interviewé : Mais pour moi, ça change rien. Même dans mon ancien job, en fait, j'ai j'ai démissionné de mon ancien job en 2021, du coup, on était encore en pratiquement en full télétravail. Donc la dernière fois où j'étais au bureau, vraiment à plein temps, c'était en 2020,

comme tout le monde je pense. Et là enfin, il y avait de la déco, mais c'est plus des Brols tu vois, c'est pas vraiment de la customisation bien-être, tu vois ?

Margaux : Ouais OK. Donc ça n'a pas un impact sur le fait que t'as moins de repère au travail ? Pour toi, t'as besoin d'avoir des repères ou bien et si oui peut être qui passent pas par la décoration de ton bureau ou bien pas forcément ?

Interviewé : Par repère t'entends quoi exactement ?

Margaux : Ça peut être hyper vaste, je sais pas, il y en a certains, je pense qu'ils ont besoin d'avoir leur bureau fixe à eux. Avec tu vois, se sentir vraiment dans leur truc à eux, d'autres pas peut-être que...

Interviewé : Moi, j'ai pas vraiment ce problème-là. Ce qui est important par contre c'est que je puisse déplacer les écrans parce que je vois que tout le monde bosse avec son écran super loin et ils sont tous comme ça, devant leurs écrans. Moi je préfère qu'ils soient beaucoup plus proches. Mais à part ça, Ouais, c'est c'est encore une fois, c'est plus côté matériel mais à part ça non, ça va.

Margaux : Et du coup est ce que t'as déjà rencontré des difficultés à trouver une place au final parce que tu me disais, au début c'était un petit peu, c'était un petit peu le risque au final. Est-ce que ça t'est déjà arrivé d'arriver au Bureau, de pas avoir de place à part le premier jour où il y avait tout le monde ?

Interviewé : Ouais, il y a des fois où j'arrive qu'à partir de l'après-midi et forcément là c'est c'est la guerre quoi.

Margaux : Et comment ça se passe du coup ?

Interviewé : Soit t'as de la chance et t'as un manager qui dit ouais, j'ai je suis en réunion toute l'après-midi. Du coup il donne sa place, soit tu vas chercher côté allez ... Je sais pas si tu t'en souviens je crois, c'est toujours parc, mais c'est de l'autre côté de de l'imprimante.

Interviewé : Bah tu t'asseyais là des fois aussi. Parfois y a des places. Et il y a une place qui est souvent vide à côté de quelqu'un dont je ne citerai pas le nom, mais ça ne m'étonne pas qu'elle soit vide.

Margaux : Ok.

Interviewé : Bah ouais parfois tu te retrouves là, mais ça m'arrive assez rarement.

Margaux : ça t'est jamais arrivé de devoir t'installer près de la machine à café et cetera, là où y a pas d'écran en fait, ça déjà arrivé de devoir t'installer là ou pas ?

Interviewé : Pas parce que je n'avais pas de place, plus par choix en fait.

Margaux : Ok. Ok, moi j'aimais bien m'installer là dans mon temps, je trouve que t'es un peu isolé et tout moi j'aime bien.

Interviewé : Ouais, dans les bulles circulaires ?

Margaux : Oui. Et du coup, est-ce que bah après tu me disais que ton équipe tu la vois pas spécialement au Bureau, mais est-ce que tu trouves que le télétravail a un impact sur l'esprit d'équipe ?

Interviewé : Mais je pense que. Ouais, clairement. Je pense qu'il y a un impact, mais en fait c'est c'est assez particulier parce que moi je viens d'une équipe dans mon ancien job où on bossait tous sur la même chose et ici, on bosse pas tous sur la même chose. On est plus en fait, on est, on est une équipe et quand il y a une demande, on va assigner une ou 2 personnes sur une demande.

Margaux : Ok.

Interviewé : Du coup, il y a moins cet aspect, on bosse tous sur la même chose et ça c'est un truc que j'aime moins. Parce que j'aime bien bosser avec les gens et tout. Rappelle moi la question, sorry.

Margaux : L'impact du télétravail sur l'esprit d'équipe ?

Interviewé : Je pense que je me suis habitué mais clairement c'est un truc que j'aime pas en fait le fait de jamais voir les gens de l'équipe. Je crois que je j'aimerais beaucoup plus être avec des gens qui sont dans le même état d'esprit que moi, quoi en plus... Alors je sais pas ce qui s'est passé, mais je suis tombé dans une équipe où ils sont absolument tous introvertis. Genre mais top to bottom hein, genre avant qu'on en fait mon team leader Éric je sais pas si tu t'en souviens il a démissionné, il est plus là.

Margaux : Non, je vois pas.

Interviewé : Pas grave donc. Avant il y avait Cédric, mon n+2 introverti, Éric introverti et tous les autres de l'équipe introverties. Tu vois donc ?

Margaux : Ok.

Interviewé : C'est, c'est pas compliqué mais du coup ça met une dynamique où ils trouvent que je parle trop et tout, mais je suis là les gars. Franchement, si vous saviez, c'est quoi quelqu'un qui parle trop. Vous seriez étonné, tu vois ?

Margaux : Et le FLEX desk, est ce que tu penses que ça peut avoir un impact sur le l'esprit d'équipe, le fait de parfois être à côté de personnes qui font pas forcément partie de ton équipe, ça peut faire perdre un peu le lien de pas justement être regroupé par service ?

Interviewé : Je dirais dans notre cas, ça a pas beaucoup d'impact. Honnêtement, je je dirais que c'est comme je disais tantôt. Par contre, quand t'es vraiment à côté de tes coéquipiers pour les questions c'est, ça facilite vraiment beaucoup de choses. Mais inversement, Je pense qu'on n'a pas un job où il y a beaucoup d'impact sur ce que tu dis. Tu vois dans le sens où bah voilà. On donc maintenant, actuellement on est 5 développeurs dans mon équipe. Qu'on soit l'un à côté de l'autre ou à distance ou pas, le taf sera fait et y a pas vraiment de problème d'esprit d'équipe.

Margaux : OK c'est vrai que vu que vous travaillez pas vraiment tous ensemble sur un projet, vous avez peut-être pas besoin de communiquer énormément sur le projet en question du coup.

Interviewé : Oui, vu qu'on est sur des projets différents, oui par contre. Inversement, si on doit bosser sur la même chose, je crois qu'on fait le même travail à distance.

Margaux : Ok.

Interviewé : Tu vois ça, c'est particulier ou c'est peut-être parce qu'on est efficaces aussi, je sais pas trop.

Margaux : Et du coup, le fait de pas vous voir énormément dans le cadre du travail ce que vous organisez parfois des activités un peu en dehors pour essayer de de maintenir le lien ou pas forcément.

Interviewé : Alors quand, quand on se voit pendant le boulot, quand on est tous là, on va au resto souvent, donc ça c'est super chouette. Par contre le soir, c'est plus compliqué parce que comme je te disais, ils sont tous parents, donc c'est un peu plus chaud. Mais y a quand même quelques fois où par exemple, le c'était le 23 ou je sais plus, les gens sont dit venez, on prend une demi-journée, on va tous au marché de Noël.

Margaux : OK.

Interviewé : Donc ça, on l'avait fait aussi.

Margaux : Trop bien donc une demi-journée sur le temps de travail quoi au final, pour passer du temps ensemble ?

Interviewé : Ouais, c'est ça.

Margaux : Trop bien

Interviewé : C'est ça, Donc ça c'est cool et pour notre équipe, c'est plus compliquée. Bah toujours dans cet état de famille, et cetera, mais y a, on a souvent des afterworks les jeudis où on va à l'archipel, toujours la team archipel.

Margaux : Ça, c'est pas forcément ton équipe ?

Interviewé : Pas toujours parfois oui, mais pas toujours.

Margaux : Et donc de manière plus globale par rapport à l'entreprise. Est-ce que est-ce que tu te sens vraiment appartenir à l'entreprise du fait, justement que il y en a beaucoup qui sont en télétravail ? Parfois si ça tombe que tu vois plus les gens pendant une ou 2 semaines, si vous n'êtes pas synchro sur des jours de télétravail. Est-ce que tu trouves que ça a un impact sur, vraiment sur l'esprit de l'entreprise ou pas ?

Interviewé : Bah plus pour eux que pour moi en fait, moi je suis souvent là. Les gens me connaissent, je connais tout le monde donc forcément ouais, j'ai l'impression de faire partie de la vie de l'entreprise. Mais mais, mais c'est vrai qu'il y a des gens qui sont jamais là et tu parles d'eux aux autres, ils sont là : « je sais pas qui c'est », tu vois. J'ai, j'ai un quelqu'un qui arrive en même temps que moi, il s'appelle David, il vient une fois par mois ou par 2 semaines et quand je parle de lui les gens savent systématiquement pas qui c'est. En fait, donc après, est ce que c'est un impact sur l'esprit d'entreprise global de Buy Way ? Peut-être pas, mais c'est plus pour cette personne là, bah les gens le connaissent pas.

Margaux : Et comment ça se fait que toi tu le connais du coup ?

Interviewé : Parce qu'il est dans mon équipe. Moi, j'ai j'ai, j'ai une certaine facilité à retenir les gens et les têtes des gens, les prénoms et cetera. Et. Et du coup ouais, quand je vois une personne que je connais pas ou quand on parle de quelqu'un que connais pas, je suis là, c'est qui ? il vient vraiment jamais au bureau quoi, parce que...

Margaux : Ok et en termes de communication entre les différents travailleurs, ça tu trouves que le flexdesk c'est plutôt quelque chose de positif, ça permet de plus communiquer ? Ou bien justement, au contraire du fait que chacun est un peu dispersé, c'est plutôt négatif ?

Interviewé : Ouais, parfois c'est un peu chiant si on est tous dispatchés parce que on est tous arrivés en retard, et cetera, ça peut être un peu plus chiant mais comme je le disais en tant que Dev on on a un tchat. On se parle soit sur teams ou soit on a Rocket tchat, je ne sais pas si tu en as entendu parler à l'époque, mais c'est un outil qui était principalement pour les dev.

Margaux : Ok

Interviewé : Donc ouais c'est c'est pas trop problématique je pense.

Margaux : Que vous soyez tous à distance ou tous sur place, en fait, vous communiquez pas pas en face à face. Au final.

Interviewé : Si on est pas l'un à côté de l'autre, ça dépend du mood. Moi, moi, je vais quand même. Je vais quand même me lever comme ça, ça me donne un un prétexte pour me lever aussi et pas rester sur ma chaise trop longtemps après, je pense que les autres, ils vont plusse privilégier les messages parce qu'ils sont introvertis et qu'ils ne vont pas vers les gens.

Margaux : Ok. Il y a une question, je sais plus si je te l'ai posé, mais je sais plus de savoir toi, ta place, tu l'as choisie plus en fonction de la zone et de l'environnement ou plus en fonction de des des personnes. À côté de qui tu aimerais t'asseoir ?

Interviewé : Les 2.

Margaux : Ok.

Interviewé : Ouais c'est les 2 je pense parce que Bah je je sais que les devs vont souvent se mettre là où je suis. Mais en fait, comme je le disais souvent, j'y vais, mais mes collègues sont, mes collègues directs sont pas là, mes coéquipiers sont pas là. Par contre, c'est vrai qu'il y a par exemple, Parc j'aime beaucoup, mais en fait, j'ai pas envie de m'asseoir à côté de ces gens. Ça paraît super trash ce que je dis, mais c'est pas ça, c'est pas ça que je veux dire, mais en fait, c'est souvent les gens de l'IT qui s'assoient là et en fait j'ai pas envie de les entendre toute la journée. Mais c'est pas parce que ils racontent des ***** ou c'est chiant ce qu'il raconte, mais comme ils sont enfin ouais c'est des discussions que j'ai pas envie d'entendre toute la journée quoi.

Margaux : Ok.

Interviewé : Donc c'est un peu des deux.

Margaux : Ok mais donc tu tu préférerais changer de zone pour être à côté des personnes que tu trouves plus sympa quoi ?

Interviewé : Pas forcément. Enfin, tu vois par exemple y a quelques fois, je m'étais assis à côté de vous côté parc, mais derrière l'imprimante par côté IT et en fait, j'aimais bien être à côté de vous. Mais c'est vrai que je me sentais un peu différent, donc du coup je pense que l'environnement de marketplace, la luminosité et tout. Je crois que j'aime bien aussi, il fait un peu plus lumineux de ce côté-là en fait tu vois ?

Margaux : Oui, je vois. Ok, alors un autre point que j'aimerais aborder, c'est plus le droit à la déconnexion, le fait de se déconnecter vraiment après ses heures de travail, je sais que pour certaines personnes, c'est assez difficile. Dans le cas du télétravail, de se dire OK il est je sais pas 16h30 17h, il est temps que je m'arrête et ils ont tendance à travailler beaucoup plus tard ou bien à commencer tôt et faire une pause pour aller chercher leurs enfants à l'école ou autre et puis recommencer plus tard. Est-ce que toi t'arrives à avoir « une discipline » par rapport à ça ? Ou bien t'aurais tendance à pouvoir te laisser un peu emporter et travailler un peu trop ?

Interviewé : En fait non moi j'ai jamais eu de problème parce que je suis de nature assez glandeur, donc je dis honnêtement hein, c'est enfin je je fais le strict minimum, je fais bien mon travail mais je comprends pas du tout quand les gens disent Ouais j'ai passé, je bosse tous les jours de de 8h à 19h tu vois ça un truc que je comprends pas déjà et je fais mon travail, il est fait et je fais plus ou moins mes heures et des fois je fais plus par contre ça m'arrive des fois de pas déconnecter mais parce que là j'ai vraiment envie qu'il y ait un truc qui qui passe, on a des process qui font que t'as des, t'as une machine qui doit tourner, ça dure 40 Min et dès que c'est fait tu dois lancer autre chose, etc. Donc ça m'est arrivé de bosser des fois jusqu'à 20h, mais en fait ça c'est pas du tout... C'est, c'est un choix, tu vois donc je sais que je le fais dans un but. Le lendemain, il y a quelqu'un qui va, qui va être content que j'ai fait ça. Du coup, ça, ça je le fais, tu vois, mais.

Margaux : Ok.

Interviewé : Le reste du temps que je suis en télétravail ou au, au boulot. J'ai pas du tout ce problème là quoi.

Margaux : Ok. Je sais pas, s'il y a quelque chose que, un point que j'ai pas abordé par rapport au télétravail ou au FLEX desk, au bien être que t'aimerais resouligner en même temps je regarde un petit peu si j'ai rien oublié.

Ok Ben je pense qu'on a fait le tour. Je pense que j'ai posé toutes les questions donc donc voilà bah merci beaucoup en tout cas.

Interviewé : Ouais, avec plaisir.

<u>Répondante E</u>

Interviewée : Tu veux faire un petit test ou ça va ?

Margaux : Non, normalement c'est bon.

Interviewée : Ok, très bien.

Margaux : Du coup, pour commencer ce que tu peux me présenter un petit peu ta fonction et me dire depuis combien d'années tu travailles chez Buy Way ?

Interviewée : Alors chez Buy Way. Enfin tu sais très bien que Buy Way ne s'appelait pas Buy Way en 2008 ça a changé plusieurs fois de nom mais donc je suis arrivée chez Cetelem à l'époque en 2008 suite à une fusion avec une autre société du groupe BNP Paribas puisque donc tout le monde faisait partie du groupe BNP Paribas à l'époque. Et je faisais partie de l'entité UC Bell, union de crédit pour le bâtiment, donc c'était que des des crédits hypothécaires en fait. Et voilà donc là, j'avais, c'était une toute petite entité d'une à peine 15 personnes, donc j'avais une fonction de cadre administrative multitâche. En fait, j'étais plusieurs fonctions, il y avait pas que la RH hein. Il y avait donc un peu de Compta, il y avait. Enfin bon voilà, y a y a plusieurs aspects puisque c'est une petite structure, donc je suis arrivée suite à une fusion.

Margaux : et donc ta fonction maintenant ?

Interviewée : Et donc Ben depuis que je suis arrivée chez Cetelem, jusqu'à ce que ça devienne Buy Way que tu connais actuellement, j'ai toujours travaillé directement à la RH et j'ai toujours eu cette casquette compensation and benefits, donc c'est tout ce qui est administration salariale.

Margaux : OK. Et par rapport à tes horaires, est-ce qu'ils sont plutôt fixes, plutôt variables ? Et c'est quoi tes horaires normalement généralement ?

Interviewée : Alors il faut juste savoir que chez Buy Way, comme j'ai la casquette HR avec toutes. Voilà, je connais tous ce qu'il y a dans le règlement de travail, on n'a pas vraiment d'horaire variable. Mais il est vrai que, au back office dont je fais partie, on peut qu'on commence à 8h30, 8h20 ou 9h00, je vais dire, c'est assez flexible mais mais j'appelle pas ça

vraiment un horaire flexible parce que vraiment des sociétés qui ont des horaires flexibles et les gens peuvent vraiment commencer entre 7h00 du matin et 10h du matin.

Margaux : Ok.

Interviewée : Donc là ce n'est pas le cas, mais disons que moi généralement je suis vraiment connectée à 9h moins le quart. 8h30, 9h moins quart, voilà.

Margaux : jusque ?

Interviewée : Alors jusque un peu trop tard, depuis longtemps d'ailleurs un peu trop longtemps. Mais là, j'essaie de freiner. Donc en fait, depuis quelques petites années et certainement avec le COVID et. Et voilà toutes les conséquences. Je sais pas si on va creuser ça, Ben mes journées. Elles se terminent au plus tôt à 18h30. Et c'est vraiment ces 2 dernières années, c'était souvent au moins 19h/ 19h30, donc ça fait des grosses journées. Bah je vais même dire des trop grosses journées parce que tu vas parler du bien-être. Et Ben je vais déjà un petit peu embrayer là-dessus. Et puis tu tu me coupes ou tu me tu me stoppes si c'est pas ça. Mais c'est vrai qu'avec le confinement et le télétravail, qui était à la fois forcé ou même encouragé. Et puis finalement, c'est un pli très confortable pour quelqu'un qui comme moi n'habite pas Bruxelles, Ben en fait c'est très très très compliqué de décrocher en fait enfin de décrocher dans le sens, de s'arrêter. Et puis il y a beaucoup de travail. Il y a toujours beaucoup de travail et même si on a un effectif qui a tendance à diminuer, la masse administrative de travail côté HR reste pour moi les mêmes parce qu'en fait les obligations restent les mêmes à chaque échéance, et cetera. Et donc c'est vrai que si on fait un petit bond en arrière, dans l'équipe HR, j'avais avant une personne, donc que tu n'as pas connue qui était en fin de carrière : VM, mais donc après bon je vais dire, c'était juste avant la crise sanitaire, c'était quelqu'un en fin de carrière, donc c'était. Voilà, ça veut dire ce que ça veut dire, donc je devais moi donner plus de mon temps et mon énergie pour y arriver dans nos tâches et puis, comme tu le sais en septembre 2019 je crois est arrivée... ou 20 ? Je vais trop réfléchir là 20 20 je sais plus notre petite Sofie. Et bon Ben voilà. Une formation comp & ben ne se fait pas en 3 mois, ni en 6 mois. C'est tous les jours pendant pendant facilement un an et demi, 2 ans là maintenant on en est à un jour sur 2 de formation continue d'apprentissage. Tu vois même si maintenant elle gère de mieux en mieux et forcément de manière autonome, mais donc beaucoup de d'investissements de temps. Et Ben le temps que tu investis en formant quelqu'un qui, à terme, doit vraiment pouvoir générer beaucoup de travail de manière autonome et avec une grande qualité. Et bien Ben ce temps-là, Ben après tu dois le rattraper et voilà tu sais pas t'inventer du temps que de faire des plus longues journées. Voilà

j'ai peut-être été un peu longue dans ma réponse. Mais ça va peut-être sans doute rejoindre tes questions. Voilà donc oui, des journées un peu trop, peut-être trop longues. Et donc voilà.

Margaux : Mais du coup, quand t'es sur place, tu travailles pas jusque 18h30/19h30 ?

Interviewée : Alors, quand je suis au siège, en fait là, je me force de partir pour prendre, je vais dire le train qui est à 10 Min à pieds, de 18h35, j'essaie de prendre celui-là de 18h35 parce que sinon bah le moindre problème de train, je suis à presque à 20h à la maison quoi donc ça va pas. Donc ça fait quand même fort tard donc c'est vrai que quand je vais au siège, Ce qui est très confortable, c'est que Ben tu vois du monde, tu bouges, tu te lèves plus que chez toi, que les journées sont moins longues, forcément, parce qu'à un moment donné, tu dois quand même rentrer chez toi et tu n'es pas là en un coup de vent quoi. Mais bon forcément tu ne travailles pas de la même quantité hein ? Et dans les mêmes... non.

Margaux : Et du coup, à quelle fréquence tu fais du télétravail généralement par semaine.

Interviewée : Là maintenant, 3 à 4 jours de télétravail par semaine. Donc je fais un jour sûr au siège, deux souvent.

Margaux : Ok, et ça te convient comme ça ?

Interviewée : Ça me convient comme ça, c'est bien.

Margaux : Et quels sont les avantages du télétravail selon toi ?

Interviewée : Alors pour moi, c'est un gain de temps par rapport au déplacement qu'il n'y a plus à faire, pas de stress avec les horaires de train, voilà des choses comme ça, donc c'est vraiment au niveau du déplacement. Ça, c'est le gros avantage. Tu sais vraiment te mettre comme j'appelle dans ta bulle puisque forcément tu ne vas pas être dérangé comme quand t'es au siège. C'est pas enfin c'est pas que les gens dérangent mais y a du mouvement machin, tu es peut-être un peu plus facilement interpellé. Quand t'es en télétravail, les gens bah tout à l'heure quelqu'un m'envoie un petit message par TEAMS, je réponds. Mais c'est pas à la même fréquence de dérangement, si je puis dire que quand t'es au siège. Mais ça a son côté négatif aussi, c'est que tu vois moins les gens. Donc c'est très important, c'est très important d'aller au siège, ça c'est vraiment, c'est très important et aller toutes les semaines une ou 2 fois je trouve. C'est vraiment, oui, c'est important. Après, j'ai pas une fonction où je je je suis obligée de voir les gens pour demander tous les 4 matins... enfin je veux dire c'est pas moi qui m'occupe des mobilités internes, des nouveaux qui viennent de rentrer en service mais j'aime voir les gens qui sont arrivés récemment, de me présenter, de dire je suis à leur service que je sois là ou

pas là moi je veux dire on pose une question par rapport à une prestation, un avantage extralégal, le dernier salaire, une fiche de paie, ça peut très bien se faire en écran partagé, et cetera. Mais si quelqu'un veut me voir, y a pas y a pas de souci mais c'est moins nécessaire dans ma fonction que peut-être dans d'autres fonctions, le face to face. Mais ça, ça reste agréable et il y a parfois des choses qui sont, pourquoi pas un mal-être d'une personne, ben évidemment, c'est, c'est mieux de le voir au siège.

Margaux : Ouais, du coup par rapport aux inconvénients du télétravail. C'est ça que tu dirais ? C'est le fait de moins voir les collègues, est-ce qu'il y en a d'autres ?

Interviewée : Et Ben, le premier, que je mettrai sur la liste, c'est c'est déconnexion en fait. Mais après, je suis dans une tranche d'âge aussi où je n'ai plus de j'ai plus d'enfants à aller chercher à l'école. Je je, je pense que peut être les réponses de personnes qui ont beaucoup de travail chez Buy Way. Mais qui sont Des parents d'enfant à aller chercher parce qu'ils sont pas autonomes Eh bien, à un moment donné, il y a rien à faire. Bah, l'école ça ferme à 18h, 18h15, t'es obligé de s'arrêter et après c'est quand même compliqué de te reconnecter, à moins que tu te reconnectes à 21h du soir, quand tout le monde est au lit. Mais je vais dire, moi, je n'ai plus cette contrainte et donc c'est vrai que c'est d'autant plus difficile à à à s'arrêter. Mais le souci étant c'est pas c'est pas pour... Voilà le le le souci est toujours le le même hein c'est c'est d'essayer tout faire dans les meilleurs délais.

Margaux : OK et du coup par rapport à l'organisation même de tes journées, est-ce que tu les organises différemment selon que tu es en télétravail ou sur ou au siège ? Pas forcément par rapport aux horaires, mais même par rapport au contenu de la fonction peut-être.

Interviewée : Tout à fait. Alors je vais pas aller au siège volontairement, je n'irais à ce moment-là que si je j'ai une obligation mais sinon je n'irai pas au siège les moments où je je travaille vraiment sur les checks des tests de paye ou... le mois passé donc, Enfin, le mois écoulé, le mois de février, c'est le le mois où on verse les les primes individuelles et bonus au personnel. Je vais pas aller au siège le jour où je pointe tout ça dans tous les sens que je reconrôle 3 fois avant de lancer en réel pour paiement. Je vais préférer faire ça de chez moi. Un déjà parce que Ben... Au siège par contre, ce qui est très facile, c'est que j'ai 2 grands écrans, ce que je n'ai pas chez moi, mais 2 grands écrans veut dire que voilà, je me mets jamais côté couloir, toujours toujours côté fenêtre, mais bon, voilà, côté confidentialité, c'est quand même pas top quoi. On n'est pas dans un bureau fermé, hein ? C'est un open space, tout le monde, tout le monde se met

avec tout le monde, donc je vais dire ça, je vais volontairement jamais choisir ces moments-là, du mois pour aller au siège.

Margaux : D'une part, pour la confidentialité, d'autre part, pour la concentration aussi, alors ?

Interviewée : Tout à fait, absolument.

Margaux : Ok et donc par rapport au FLEX Desk justement toi, comment es- ce que t'as vécu la mise en place de de ce principe- là du fait que chacun s'assoit où il veut et qu'il n'ait plus de place attitrée ? Comment est-ce t'as un peu reçu la nouvelle ?

Interviewée : Alors plus de de place attitrée, ça, a priori, ça ne me gênait pas de ne pas avoir mon petit bol avec mes petits marqueurs et mes machins. Voilà. Dégager le Bureau parce qu'après ça peut quelqu'un d'autre. Ça ne me gênait pas trop, on avait des lockers, on peut mettre quelques petites affaires perso par contre c'est vrai, je me souviens très bien de me dire tiens, même s'ils ont prévu un espace dit calme, je dis comme ça, parce que dans la réalité c'est pas comme ça « le parc ». Ben moi, je m'étais dit avant même de connaître cet espace, je m'étais dit Fanny, elle ira toujours dans ce Green Park, qui est l'espace calme où les gens sont pas censés parler, faire des meetings, et cetera. Et donc je me souviens très bien au mois de mai et pour moi, c'était une catastrophe ce déménagement à ce moment-là, parce que c'était au moment où je faisais les, les doubles, pécules et les régularisations salariales. C'était un mois très chargé. C'est en plein dans cette période-là, la 2e quinzaine au mois de mai. Eh bien là, c'était un ... le soir, je revenais avec la tête comme ça. Et comme la RH était censée être là tous les jours pour accueillir, pour expliquer la nouvelle façon de travailler, a un tour de rôle, et cetera, donc on était vraiment là pendant une semaine, 10 jours, tout le temps sur place, ça a été très compliqué pour moi, vraiment. Oui, et après Ben de toi même, tu cherches un en fait le le meilleur emplacement possible et donc finalement dans la pratique, je ne vais plus jamais au parc, je vais au Market place qui est l'espace, je trouve plus lumineux et plus calme en fait. Les gens se sont en fait un peu choisis des espaces, même si tu vas un jour, tu seras pas, tu seras pas au même bureau mais plus ou moins dans le même endroit, alors ça c'est très très amusant de constater que c'est comme ça. Les gens de la Compta vont se mettre là devant quelques personnes du care click, et t'auras quelques développeur là. Et c'est tout le temps les mêmes personnes donc, finalement quand tu vas là Ben moi me mettre en face des gens de la compta, moi, ça me va super bien. Ce sont des gens calmes, même quand ils parlent entre eux, ça ne crie pas quoi. C'est voilà, tout comme je vais essayer d'éviter de me mettre de l'autre côté. L'endroit qui est censé être le plus calme parc où là t'as les les les pas, les coachs, mais enfin les les responsables de

direct sales et du recouvrement. Et ça parle comme dans un hall de gare, c'est beaucoup trop bruyant. Alors, entre-temps, ils ont rajouté des cloisons vitrées parce que justement le parc était en fait juste séparé par une petite allée centrale avec tous les gens qui sont au téléphone, mais tu as une tête comme ça à la fin de la journée, ils ont mis des des parois vitrées partiellement pas partout, sinon tu ne sais plus passer. Mais quand même en fin de journée, là, quand il rappelle là. Enfin, après vers 16h. Comme ça. Et puis à 17h30, le calme total. Là, c'est pour ça. J'aime bien rester 1h là, alors là, tu te retrouves à 45 personnes pour 120 m². Là, c'est calme, donc voilà.

Margaux : Et du coup, les avantages du FLEX Desk selon toi, qu'est-ce que c'est ?

Interviewée : Alors, les grands avantages, c'est qu'en fait tu découvres des des personnes. Après moi, j'ai jamais eu la prétention de me dire que je connaissais toutes les... oui, je connais le nom, le prénom, le visage de tous les collègues de chez Buy way. Mais le fait de côtoyer, que ce soit en face, en diagonale, juste devant, derrière des gens de tout à fait d'autres services, ça, c'est drôlement, je trouve, c'est drôlement positif ça parce que même si toute la journée tu n'es pas là à écouter ce qu'ils racontent, tu vois un peu la façon dont il fonctionne et je trouve ça permet d'un peu mieux connaître les gens. Ou parfois Ben voilà, j'ai un paquet de biscuits, je partage avec ceux-là, Ben avant j'aurais jamais partagé avec eux. Ils étaient-ils étaient 30 M plus loin, vraiment dans un service à part, même si on était quand même plutôt dans des open spaces, Mais je vais dire, Tu vas pas faire le tour de Buy Wat avec ton paquet de biscuits tandis que là je veux dire il y a une convivialité avec d'autres personnes que ton service. Voilà mais moi je dois dire que avec ma casquette HR, à la base, ça, ça fait certainement vieux jeu ce que je vais dire là, mais pour moi, la HR, C'est quand même, je trouve ça quand même mieux qu'ils ont un petit espace dédié, c'est pas pour ça que ça doit être un bureau fermé comme il y a 20 ans, comme j'ai connu il y a 20 ans. C'est pas ça que je veux dire mais voilà je trouve après on n'est pas non plus dans 1000 M Carré Hein : Quelqu'un a vu Fanny ? Ben oui, elle est là. Bon là la personne me trouve hein c'est pas ça mais je trouve quand même pour la RH, la confidentialité pour qu'on parle quand même un peu ensemble, on va chaque fois se mettre dans un meeting pour échanger 3 mots. Enfin, on va jamais parler d'un salaire de manière très haute, ça on va jamais faire, mais quand même. Il y a des informations au sein de la RH que tu sais très bien, ça paraît anodin, mais rien n'est anodin. Les autres n'ont pas besoin de savoir que Madame Untel est malade depuis 3 semaines, que l'autre on doit lui envoyer un avertissement. On fait très attention à ce qu'on dit, mais c'est quand même... enfin pour moi ça fait peut-être vieux jeu, mais je trouve qu'au niveau de la confidentialité... et et d'ailleurs naturellement

quand je vais au siège, Ben Sofie et moi on se met souvent ensemble, c'est quand même plus facile, on est là donc autant se rapprocher je trouve ça tellement ridicule qu'on est toutes les 2 sur des espaces différents.

Margaux : Et du point de vue de l'accessibilité aussi juste que les gens sachent où vous êtes, tu trouves que ça faciliterait les choses, qu'ils puissent venir ?

Interviewée : Après, comme je dis, on n'est pas sur du 1000 m², donc on nous trouve c'est pas très compliqué, tu sais, enfin, tu connais les bureaux, c'est pas, c'est pas très grand. Mais, moi je trouve.

Margaux : Ok donc les les inconvénients ça tu m'as dit ? Et le critère pour choisir ta place alors ça c'est par rapport au calme alors c'est plus ça la luminosité.

Interviewée : Le calme et la confidentialité donc je me mettrai jamais où y a un passage. Où il y a un passage, toujours côté fenêtre. Donc je mettrai toujours le plus.... Voilà jamais entre 2 personnes, jamais où on peut aller derrière moi. C'est soit des armoires, soit un mur, une cloison. Je vais dire enfin moi, c'est comme ça que je choisis.

Margaux : Ok. Ok. Donc tu fais attention à tout ça ?

Interviewée : Je trouve ça normal.

Margaux : Et si jamais t'arrives et qu'il y a pas de place qui répond à tes critères on va dire, comment tu fais ?

Interviewée : C'est jamais arrivé ou une ou 2 fois. Ben dès qu'il y a un déplacement d'une personne, ben je, je déménage.

Margaux : Ok, mais vu que t'arrives suffisamment tôt, généralement, t'as la place qui te convient ?

Interviewée : Oui, c'est vrai, mais j'avoue que quand le le train malheureusement tarde là, entre gare du Midi et gare du Nord parce qu'en fait pour moi ça a été autre chose hein. C'est c'est vraiment arrivé chez Gare du Nord donc pour moi le trajet en train est plus long et en kilomètres, c'est rien, mais c'est le ralentissement de d'engorgement des trains à Bruxelles et donc parfois rien qu'entre la gare du Midi et gare du Nord, ça fait perdre au moins 1/4 d'heure ce qui est énorme pour un trajet qui est pour moi en théorie, juste à peine le double, une trentaine de minutes et donc du coup c'est quand j'arrive à 8h50, là parfois c'est un peu plus chaud hein. Surtout le jeudi, alors parce que ça c'est c'est. Ça, c'est extraordinaire. Il y a vraiment des jours

où il y a quasiment personne au siège le vendredi c'est super calme, le lundi aussi et par contre le jeudi a évité si on veut vraiment être au calme. Enfin, c'est vraiment le jeudi quoi.

Margaux : Et donc en pratique tu occupes toujours la même place ou en tout cas la même zone ?

Interviewée : Un peu la même zone, oui. Et si je change de zone, ce sera aussi toujours essayer... Enfin, par rapport à la fenêtre pas au lieu de passage, pas où y a juste une table ronde derrière moi, t'imagines on a 2 grands écrans, ça, enfin je trouve ça par contre ça c'est très facile ça. J'aime bien au siège surtout les jours où je dois contrôler des choses avec différents fichiers Excel, 2 grands écrans, ça c'est très confortable, ce que je n'ai pas à la maison. J'ai mon laptop et mon grand écran, mais c'est pas pareil que 2 grands écrans, ouais.

Margaux : Ok, et si on passe plus sur le bien-être du coup plutôt bien-être psychologique et social toi, quels sont les éléments qui contribuent vraiment à ton bien-être au travail ?

Interviewée : Toujours par rapport au FLEX desk ?

Margaux : Ben par rapport à l'environnement de travail. Pas seulement le FLEX Desk, que ce soit juste le côté plus social de voir les gens ou que ce soit le fait d'être confortablement installé plus dans ce sens-là ?

Interviewée : Donc au niveau de ce bien-être là, oui c'est effectivement, c'est les contacts sociaux en fait hein. Voir les gens ont vrais, prendre le temps, parfois que quelques petites minutes hein, mais de parler en vrai avec les gens. Oui c'est ça, c'est très, c'est plus chaleureux. Ça, c'est c'est vrai que c'est un ça, c'est indéniable. Ça, tu ne peux pas avoir de chez toi donc c'est important. Oui, c'était important pour pour mon bien être. Je ressens vraiment... ça fait vraiment partie de d'un d'un bon équilibre en fait. Sinon tu te tu, tu, tu restes enfin. C'est pas pour ça que tu communique pas, c'est vrai qu'au niveau HR, je communique, j'envoie des mails, c'est pas la même chose, c'est pas la même chose. Et puis là, parfois, quand il y a des petites, des petites informations à faire passer, Ben soit je fais sur place avec ceux qui sont là, Ben ceux qui sont pas là parce que tu n'auras jamais tout le monde et on va pas forcer les gens à venir pour une petite information qui dure 1/4 d'heure. Ben là je fais un teams mais au moins j'en ai vu une partie en vrai et les autres en teams, voilà donc. Oui, voir les gens, ça c'est chouette hein. Ouais et puis bouger. Bouger, bouger parce que à la maison, Ben Ben je je reste beaucoup trop d'heures assise, et d'ailleurs Ben il y a plus d'un an là j'ai dû non y a même pas un an j'ai dû investir dans une chaise suédoise parce que je bah c'est sans doute liés à y a rien à faire, J'ai

j'ai plus de 30 ans mais à un moment, j'avais... je vraiment je souffrais très, très fort des cervicales, les épaules, le dos. Et. Et là avec tu vois ce que c'est une chaise suédoise ?

Margaux : Non mais y a pas de dossier apparemment, c'est ça ?

Interviewée : Oui et c'est un peu comme si j'étais sur un cheval avec mes genoux sur un enfin, c'est aussi rembourré hein, j'ai pas un truc dur en bois et donc ça, ça m'a permis de résoudre le problème des cervicales parce que sur une chaise de bureau, quand t'es assis de 8h30 du matin à 13h et de 13h30 à 19h et bien moi ça ne me convenait plus du tout, des grandes souffrances au dos et aux cervicales. Ouais, tandis qu'au siège tu restes pas assis 4h non stop. Non, tu te lèves.

Margaux : Ouais, pour aller à la machine à café ou chercher un truc à droite à gauche.

Interviewée : Absolument, vraiment ouais.

Margaux : Ok, donc le télétravail, comment est-ce qu'il influence ton bien-être.

Interviewée : Gain de temps. Oui, c'est vraiment ça, surtout le gain de temps en fait.

Margaux : Ok donc de manière positive par rapport au gain de temps et de manière plus négative, le fait que tu vois moins les gens et que tu bouges moins ?

Interviewée : Oui, c'est ça.

Margaux : Ok et par rapport au FLEX Desk alors ? Quel est son Influence sur ton bien-être ? Est-ce que ça a une influence ou pas ?

Interviewée : Non par rapport à l'équipement, j'aime bien ce double écran au siège que je n'ai pas à la maison, mais le fait que ce soit FLEX Desk Ben à part si ce n'est donc connaître mieux les gens et différemment qu'avant, qu'on était vraiment par service. C'est la seule chose que je vois en fait .Et puis bah de manière plus générale pour l'entreprise, c'est indéniable, je suis pas dans l'organisation du bâtiment mais ce qui me semblait indéniable, c'est le gain au niveau des mètres carrés, hein ? Avec le télétravail et les gens qui ne viennent pas tout le temps au siège et on a... il y en a qui viennent et qui viendront toujours tout le temps, mais c'est une minorité. Il y a forcément un gain de mètres carrés et donc de coûts.

Margaux : Ouais OK, par rapport à la personnalisation de ton bureau, ça tu m'as dit que ça ne changeait pas grand-chose pour toi, que tu le vis pas spécialement mal ou quoi de plus pouvoir mettre tes affaires, du moment que....

Interviewée : Absolument pas.

Margaux : Et est-ce que tu trouves que le télétravail a un impact sur l'esprit d'équipe ?

Interviewée : Je peux imaginer que ça peut avoir un impact négatif. Les gens qui ne se voient peut-être plus, mais comme nous, on a un contact. Moi, Sofie, je l'entends quasiment tous les jours et de manière formelle, un jour sur 2, ça c'est sûr, sûr, sûr et sinon quasiment tous les jours et et alors, on a toujours eu l'habitude de se voir, qu'on soit en pyjama, en training ou en tailleur. Je rigole, mais on se voit. Non mais ça, moi ça par contre, je trouve ça important parce qu'en fait, j'ai remarqué qu'il y en a qui ne mettent pas du tout la caméra bon après y a peut-être des gens qui veulent pas... après tu peux mettre un fond d'écran qu'on voit pas enfin voilà mais ça je trouve par contre très important parce que quand tu échanges avec quelqu'un après ce ne sera jamais regarde là je vois ton visage, c'est pas comme si on était dans le même bureau mais je te vois, je te vois quand tu réfléchis, je vois quand tu vas bientôt me poser une question. Enfin on voit l'expression du visage, ça c'est je trouve ça très important avec les collègues enfin et moi quand j'appelle quelqu'un... Si la personne veut vraiment pas mettre la caméra, voilà mais les collègues directes du service, on a toujours eu l'habitude de de mettre la caméra, ça, je trouve ça important. Voilà, après qu'on est pas coiffé, pas maquillé qu'on est encore en peignoir, ça, au début c'était peut-être un peu nouveau. Et comment dire, voilà, mais après là bon, on a tellement l'habitude c'est pas grave, au contraire, on en rit en tant que femme aussi, comme ça, on va au siège demain on se lave les cheveux, on met, oui voilà.

Margaux : Ok, et par rapport au flexdesk, est-ce que ça tu trouves que ça a un impact sur l'esprit d'équipe ou bien du fait que vous vous installez enfin, vous essayez en tout cas de vous installer au même endroit.

Interviewée : Non, Sofie et moi, mais ça c'est pas je sais pas ce que t'as raconté Natacha, mais avec Natacha non, parfois elle est là, je savais même pas donc du coup c'est pas du tout pareil donc avant on était quand même dans le même espace et on entend l'autre qui téléphone qui donc même si tu tu veux pas vraiment, tu n'écoutes pas vraiment tout ce que tes autres collègues font mais tu entends d'une oreille et là il y a plus ça. Ça c'est vrai, il y a plus donc, c'est pour ça que c'est très important. Nos nos points HR formels une fois par semaine ou deux, mais après c'est pas la même chose que quand tu es sur place et que tu entends, que tu as vécu le fait par exemple que Sofie a parlé avec quelqu'un de nouveau, que Natacha dit Ah je vais voir telle personne. Même si elle a dit j'ai vu la semaine passée, quelqu'un, là tu vois c'est pas là, tu ressens pas les choses de la même manière. Ça c'est vrai. Après, dans notre manière de fonctionner,

c'est pas grave, il y aura pas de manquement ou de lacunes, mais, c'est plus facile enfin. Moi je trouve que quand on est au siège, c'est vrai que autant se mettre entre collègues, mais après moi, je force pas les choses hein, c'est pas grave.

Margaux : Mais donc ça tu ressens quand même un petit impact sur l'esprit d'équipe, le fait que Ben comme tu dis parfois tu sais pas qu'elle est là.

Interviewée : Oui, mais bon, ça je sais pas si tu vas mettre dans ton rapport, c'est toujours un peu délicat hein, c'est lié à la personnalité parce qu'avec Sofie ça va jamais être comme ça hein. L'une et l'autre, on va voir où est l'autre déjà avant l'autre. Bah, avant même d'arriver, je sors de la gare, elle me dit, tiens, je suis déjà là ou t'es Fanny garde moi une place, je viens, tu vois, mais ça, ça dépend de la personnalité des gens hein, ça voilà. Mais après de nouveau, tu dis au niveau de l'esprit d'équipe, c'est pas ça qui va faire que si on envoie un mail ou sur le teams, un truc de groupe. Tiens, qui s'occupe de ça ou ça, ça, ça va pas changer. L'une va réagir en disant ça va, je le fais ou l'autre non j'ai pas le temps, on aurait été au siège, Ben on aurait vu que l'autre était pas là ou occupée.

Margaux : Ok et par rapport au lien plus global à l'entreprise, ça tu trouves que ça que ça a un impact ? Le fait d'être en télétravail Ben plus qu'à mi-temps et le fait enfin la place. Enfin, quelqu'un m'a déjà dit aussi que le fait de pas avoir de place fixe, ça avait un impact sur son lien à l'entreprise, qu'il avait l'impression de plus avoir vraiment sa place à lui dans l'entreprise.

Interviewée : Ah dis donc, oui, ouais, c'est choquant. Ça non, moi, pas du tout. Donc ta question est Fanny, est-ce que tu te sens moins appartenir à l'entreprise ? Le fait que tu n'as pas ta place ? Non. Donc ça vraiment, c'est non. J'ai jamais pensé ça, c'est 0 vraiment, j'ai jamais. Non, pas du tout, ça n'a rien changé. Après, je réfléchis à ce que tu viens de dire, je sais pas si c'est une personne qui est plutôt jeune dans l'entreprise, qui est qui donc connaît pas tout le monde, tout le monde le connaît pas. Moi je vais pas dire, je vais pas avoir la prétention de dire que tout le monde me connaît. Ceux qui viennent d'être embauchés depuis un mois ou 2, ils me connaissent pas encore vraiment. Ils connaissent plutôt Sofie ou Natacha qui les ont recrutés et Laure avant qu'elle parte. Moi ils me connaissent dans un second temps, tu vois. Donc non ça, je... moi j'ai jamais ressenti ça. Mais donc oui c'est intéressant ce que tu dis. Enfin, c'est intéressant, c'est même triste en fait.

Margaux : Ben en fait, j'avais vu ça dans la littérature, c'est vrai. Et donc c'est pour ça que c'est une question que j'essaie de creuser un peu, mais il y a que une personne qui m'a dit ça, hein. Mais ça, ça ressortait quoi.

Interviewée : Ben donc je ne sais pas, mais est-ce que c'est ? Enfin voilà, c'est peut-être une personne qui est plus jeune dans l'entreprise. Enfin, qui est arrivée. Je parle pas de l'âge, qui est arrivé il y a peu de temps qui peut être même arrivé pendant le COVID ou enfin qui n'a pas déjà qui, enfin, qui n'est pas beaucoup connu, qui connaît pas tout le monde. Et parfois, il connaît peut-être les gens de nom via Teams mais il connaît même pas le visage, alors qu'il est peut-être deux rangées plus loin au bureau, j'en sais rien parce que les gens n'ont pas, on est censé avoir le badge sur nous mais bon tout le monde ne le porte pas et on n'a pas une étiquette avec le nom et le service. Après ça paraît bizarre mais quelque part ça pourrait, ça pourrait être quelque chose de bien. Après, c'est pour ça que tant que Guissou était là, elle disait enfin, je crois que c'était une des raisons aussi de de toujours. Enfin, c'est aussi une question de sécurité, hein, mais de garder le badge. Et c'est vrai que bon si tu le mets dans le bon sens avec ton nom et ton prénom, Ben tu vois quelqu'un dans l'ascenseur. Moi, parfois je vois quelqu'un, je vois ohh c'est toi, c'est quelqu'un d'externe, ça fait 6 mois, je vois ce ce nom mais voilà donc. Oui, tu vois ?

Margaux : Ouais, c'est vrai que ça pourrait aider.

Interviewée : Bah après les gens n'aiment pas trop ce genre de règles, ça fait un peu hôtesse machin, mais bon mais après c'est pas, c'est pas une bête idée en fait la preuve hein, c'est que parfois peut-être les gens ne se connaissent pas.

Margaux : Et du coup, par rapport plus au télétravail sur le lien à l'entreprise, est-ce que ça tu trouves que ça a un impact ou pas ? Le fait de de d'être moins du coup présente dans les bureaux. Est-ce que tu as l'impression de perdre un peu ce lien vraiment qui t'unit plus à l'entreprise quoi ? Pas forcément à l'équipe, mais vraiment juste à l'entreprise.

Interviewée : Non, je me sens toujours vraiment appartenir à Buy Way, même si je suis chez moi, ça change rien du tout, non.

Margaux : Ok et plus par rapport à la communication. Alors est-ce que tu trouves que le FLEX Desk et et le télétravail aussi, Est-ce que l'un des 2 ou les 2 ou aucun des 2 a un impact sur la communication au sein de l'équipe ou, de manière plus générale, au sein de l'entreprise ?

Interviewée : Donc, au sein de l'équipe. Ben donc, comme je l'ai dit grâce à nos points réguliers, enfin voilà. Au niveau de la cellule, c'est quasiment quotidien et au niveau du service, c'est une à 2 fois par semaine, donc ça, ça, c'est évidemment très important. Les services, je, j'ose même pas imaginer les services qui sont peut être une fois par mois j'imagine le premier de chaque

mois. Ben là, ça devient compliqué quand même pour qu'on ressente les choses, même si tu sais ce que tu dois faire, tu as ton travail même voilà. Et après par rapport à l'entreprise. Alors la communication, c'est toujours un sujet énorme un sujet qui a toujours été à la mode et qui est pourtant crucial dans une entreprise, la communication. Hein, que ce soit la communication qui vienne top down sur les chiffres, les résultats, la stratégie, ça je vais dire, est ce que ça change le fait qu'on est sur place ou pas ? Si c'est pour rassembler tout le monde, généralement ce genre de grande communication, ça, ça se fait lors d'un drink. J'invente de nouvel an ou fête de fin d'année, je ne sais pas un truc comme ça. Mais sinon, les autres trucs, ce sera toujours une communication par mail. Et donc ça, je vais dire que tu sois à la maison ou au Bureau, je sais pas s'il y a une différence.

Margaux : Mais c'est vrai que peut-être qu'à distance, tu perds tout ce qui est communication informelle. Comme tu disais à part si on met la caméra, mais sinon tu perds un peu ça quoi, peut-être ?

Interviewée : Ça, oui. Les communications informelles, oui, ça c'est vrai.

Margaux : Ok, et alors le dernier point c'est plus sur le télétravail et l'impact qu'il a sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, est-ce que tu trouves que... Enfin, quels sont les avantages du télétravail par rapport à ton organisation privée ? Donc tu disais les déplacements après, c'est un peu ce qu'on a déjà dit, mais c'est les déplacements, ...

Interviewée : Ouais bah écoute c'est très simple hein. Moi j'ai jamais connu le télétravail avant le COVID de cette manière-là. Et c'est vrai que voilà. Bah la semaine dernière, j'ai aurès qui me dit qu'ils vont venir changer les compteurs, c'est une obligation. Voilà changer les compteurs. Ok, ils viennent dans l'après-midi telle date. Ben je suis en télétravail et qu'ils viennent à 13h30 ou 17h, je suis à la maison, c'est tellement facile. Par le passé, Ben j'aurais dû prendre 1/2 jour de congé. Ça, c'est très facile et je pense avec beaucoup de bonheur aux jeunes parents, moi qui n'ai pas connu ça par le passé, qui peuvent concilier avec une obligation. Enfin, je ne sais pas moi, les jours où tu as une réunion des parents à l'école, je me souviens que c'était toujours une course de dingue pour arriver machin. Ah non mais c'est vrai, voilà, c'est un stress que peut-être, les jeunes parents connaissent beaucoup moins, quasiment plus parce que ils se mettent en télétravail, ils se déconnectent ce jour-là, quand bien même à 17h30 il y a pas de problème hein, ils seront à la réunion des parents à 19h sans devoir se dépêcher, hein, je veux dire ça, c'est vraiment une qualité de vie qui concilie les 2 ça. Je dois dire, c'est vraiment génial Hein.

Margaux : Et alors plus au niveau des inconvénients alors c'est le fait, vraiment de pas savoir vraiment ...aller, de travailler trop, quoi de pas savoir se déconnecter et de...

Interviewée : Pour moi, oui. Mais donc j'essaie de m'auto discipliner, hein, c'est c'est dans ma dans dans mes objectifs 23. Et puis Sofie devient de plus en plus autonome. Donc ça, ça c'est chouette hein. Mais voilà, après. Oui Ben oui, c'est parce que....

Margaux : Et qu'est-ce que tu essaies de mettre en place justement pour essayer de te déconnecter ?

Interviewée : Ben je commence à récolter les fruits de plus de 2 ans de formation de Sofie. Voilà donc du coup, il y a plein de choses que je dois plus faire derrière ou checker derrière, donc plus d'autonomie et de vraiment de confiance par rapport à la qualité du travail. Parce que pour moi tu sais mon travail, il n'est pas spécialement compliqué hein, mais il a 2 règles d'or enfin que je me suis toujours imposée et qui est logique dans comp&ben, Ben c'est la ponctualité des choses hein, quand il faut faire pour telle date, ça doit faire pour telle date et ben avec exactitude quoi. Et donc pour se donner, pour pouvoir arriver à atteindre ces 2 objectifs. Ben ça demande parfois beaucoup, beaucoup de temps et d'énergie pour pour faire des checks dans tous les sens pour être sûre que tout, tout tout va être correct. Et cetera, donc. Donc du coup oui, toujours mettre des règles de de contrôle en place et petit à petit, que que Sofie fasse aussi encore plus de choses, voilà. Mais bon, comme tu le sais aussi dans notre organisation, Ben on a eu des départs donc je vais dire maintenant, heureusement au niveau, enfin « heureusement » je sais pas si c'est une bonne chose mais en tous les cas, le recrutement s'est calmé donc du coup ben voilà. Ben le jour où de nouveau Sofie a peut-être, elle est toute seule à recruter 10 personnes, mais forcément, ça va être chez Fanny uniquement, donc je veux dire, il faut faire les choses, hein. Et donc voilà.

Margaux : Ok, est-ce que tu trouves que l'entreprise pourrait mettre quelque chose en place pour aider les les différents travailleurs à se déconnecter plus facilement ? Est-ce que t'as une idée d'un mécanisme qui pourrait être facilement ou pas facilement mis en place ?

Interviewée : Bah ça existe et je sais que ça existe, mais je ne voudrais pas qu'on le mette en place parce que moi ça m'arrangerait pas. Je sais que ça existe pour l'avoir déjà entendue de personne dans ma, dans ma famille, bref, me dire voilà. J'invente dans telle boîte à 18h. Bah il est plus possible d'avoir accès à tel outil ou attends moi on me coupe HR accent à 17h30 Ben il y a plein de choses que je sais plus faire quoi. Ou Outlook enfin, voilà, voilà ça.

Margaux : Ça va plus te stresser qu'autre chose ?

Interviewée : Mais en fait, c'est toujours la même chose. Si tu as assez de moyens pour arriver à tout faire, donc assez de temps pour tout faire parce que tu as une collègue, Enfin, l'équipe, enfin que tout parvient à être absorbé. Bah ça va, mais si t'as beaucoup ou t'as t'as des choses, comment dire non prévues mais urgentes à faire, et cetera. Ben tu dois bien trouver le temps pour faire le reste hein ? Voilà, et si tu veux toujours garantir un bon service. Enfin, moi je trouverais inconcevable de répondre à un mail 8 jours plus tard, quoi. Enfin, je n'ai jamais fonctionné comme ça et enfin, le jour où je fonctionne comme ça, c'est quelque chose qui va plus chez Fanny non plus, hein.

Margaux : Ok, mais je pense que j'ai posé toutes mes questions. Je ne sais pas si y a quelque chose que tu voulais encore souligner ou quelque chose que qu'on a pas abordé qui tu trouves important.

Interviewée : Euh non, mais je trouve que le COVID, la la crise sanitaire a apporté beaucoup de choses et de flexibilité justement, et il faut quand même se dire qu'il y a quelques petites années de cela chez Buy Way justement que quelque quelques fonctions pouvaient faire maximum un jour par semaine de télétravail sur demande et machin. Donc il y a eu des bons de géants par rapport à ça. Bon, c'est c'est l'événement, hein. La crise qui a fait ça, et je trouve, c'est vraiment quelque chose de très très positif. Mais les gens doivent. Voilà trouver le meilleur équilibre par rapport évidemment à leur métier, parce qu'on travaille d'abord pour l'entreprise, c'est la finalité quand même, mais aussi pour eux-mêmes et presque mettre ça au même niveau. Enfin, je veux dire, si tu as une conscience professionnelle et voilà, tu tu fais les choses au mieux. Tu dois les faire le mieux possible par rapport à l'équipe, aux exigences. Je ne sais pas moi j'imagine, admettons qu'il y a des services où y a des clôtures de telle telle date à telle date qui demandent peut-être pas plus de concentration, mais qui demandent plus d'échange. Eh bien ces gens-là, j'imagine que c'est mieux d'être au siège. Je ne sais pas. Donc c'est ça, c'est vraiment très très positif de pouvoir t'organiser par rapport à tes obligations, mais il faut aussi, il faut aussi se préserver soi-même et et trouver le meilleur équilibre. Mais ça, ça ne se fait pas en 3 mois, 6 mois ou un an ou 2 ans hein. Moi, il m'a fallu 2 ans pour réaliser que tout, tout le temps en télétravail, c'était pas top hein, mais après quand tu sais, quand tu n'as connu que le siège pendant plus de 30 ans et que ça t'a usé les allers-retours, surtout que ça t'a créé pendant enfin, après moi j'ai des grands enfants, c'est fini ça. Mais je veux dire ça t'a usé pendant 12 ou 15 ans ces obligations de de le timing. Enfin tu vois tu tu te dis à un moment donné wow c'est génial le télétravail, plus ça du tout, plus de de stress avec des trains en retard, des choses, des trucs

annulés. Mais à un moment donné, Ben voilà, il faut se reposer les questions en fait, tout le temps et et trouver la meilleure solution par rapport à ce moment-là. Après il n'y a pas de regret à avoir, hein. J'étais très content de faire beaucoup de télétravail pendant une période. On doit quand même s'écouter aussi.

Margaux : On trouvera un ajustement quoi ?

Interviewée : Tout à fait tout à fait et après rien n'est immuable, hein. Y a que les imbéciles qui changent pas d'avis comme on dit. Donc, peut-être que dans 6 mois je te dirais Ben voilà, maintenant je je fais ceci parce que voilà, par rapport justement à cette flexibilité, que ce soit par rapport au travail ou à la vie privée. Allez imagine quelqu'un qui a peut-être quelqu'un sous son toit, qui est souffrant. Ben ça n'empêche peut-être pas de travailler, mais tu es là au cas où. Enfin, je j'imagine ça. Je je trouve, c'est c'est fabuleux, tu peux continuer à travailler. La même chose il y a quelques années, mais cette personne aurait presque dû se mettre en incapacité permanente pour s'occuper de quelqu'un d'autre. Il y a des facilités et ça, ça c'est bien. Et Buy Way là fait quand même des très gros progrès, hein.

Interviewée : J'espère que la majorité des gens trouve ça positif.

Margaux : Non, vraiment, je pense que oui. Ouais, je pense que oui, le télétravail. Enfin le fait que ce soit hyper flexible, c'est quand même positif de pouvoir arranger un peu comme ça t'arrange quoi. Faut juste comme tu ne dis pas tomber dans l'inverse et travailler trop trop trop tard.

Interviewée : Et après, je trouve que quand même je ne sais pas si ça se fait dans tous les services, mais nous on le fait tout le temps. Tu vois par exemple Bah t'as une obligation en début d'après-midi, une petite visite médicale mais qui ne te prend pas non plus longtemps, hein, c'est près de chez toi. Ben tu dis voilà, je vais prendre ma pause de j'invente hein, de 2 à 3 au lieu de mais aussi, ça aurait été très compliqué hein ? Tu vois parce que je vais chez le dentiste admettons à 14h15 pas loin de chez moi, c'est une flexibilité alors qu'avant ça aurait été tellement compliqué, de nouveau 1/2 jour de congé pour aller chez le dentiste parce que aller à 14h près de chez toi chez le dentiste aurait été compliqué quoi, tandis que là tu peux le faire, mais je trouve c'est normal et logique de le dire à tes collègues. Tiens je ne serai pas joignable parce que voilà, il faut, il faut être correct hein, Voilà. Ça je sais pas si ça se fait partout, mais je trouve que ça, il faut toujours garder quand même un certain cadre parce que sinon peut-être qu'il peut y avoir des dérapages dans tous les sens, bien qu'on va quand même vers une société où ce sera le résultat d'abord et pas le nombre d'heures de travail que tu

exécutes parce que justement, comme c'est le résultat qui compte, le résultat d'un projet, la mise en place de telles choses ou telle action que tu dois faire pour ton boulot, mais le résultat c'est de l'avoir fait au bon moment et bien et que ça t'ai pris une fois 15h sur une journée mais que le lendemain tu travailles une fois que 7h Ben je veux dire c'est pas comme ça chez Buy Way mais on va vers ça, je pense. Et je crois que le télétravail aide à ça. Un jour, tu peux te déconnecter un peu plus tôt. Bon tu le dis juste à tes collègues. Bon aujourd'hui je pars un peu plus tôt mais on sait très bien quand même que la veille t'a peut-être travaillé. Enfin, on fait plus des contrôles à une demi-heure. Enfin, chez nous y a déjà jamais eu de badging, hein.

Margaux : De toute façon, je pense que les gens ont tendance à plus travailler. En tout cas, c'est ce que je constate dans mes entretiens plutôt que à ce qu'on pourrait penser que les gens sont en télétravail, du coup travaillent moins, alors qu'en fait pas du tout, pas du tout.

Interviewée : Oui donc voilà et ça, c'est quelque chose qui a bien évolué dans les... parce que il y a quelques années, t'aurais dit tout Buy Way devient en télétravail. Je suis sûre qu'il y a des managers à l'époque, des responsables qui auraient dit ça va pas non mais mais personne, mon personnel ne va pas travailler comme il faut. Alors que c'est pas des enfants, c'est pas des bambins, ce sont des adultes quand même. Enfin, t'as toujours des exceptions, mais ça, c'est dans n'importe quel groupe. Quel que soit le ouais, voilà.

Margaux : Non, c'est vrai. C'est vrai, Ben merci beaucoup.

Interviewée : Bah voilà, je je t'en prie, je sais pas. Si j'ai apporté quelque chose ?

Margaux : Chaque entretien est différent, c'est ça qui est super chouette. Ouais donc donc voilà, merci beaucoup d'avoir pris quelques minutes pour moi.

Interviewée : Je t'en prie. Bonne continuation.

<u>Répondante F</u>

Margaux : Donc, comme je te l'avais dit, donc mon mémoire porte sur l'impact du télétravail et du FLEX Desk sur le bien-être des travailleurs. Et du coup j'aimerais te poser quelques questions, d'abord sur le télétravail puis sur le FLEX et puis sur ton bien-être au travail et le lien entre tout ça. Du coup, pour commencer ce que tu peux juste m'expliquer ta fonction et me dire depuis combien d'années tu travailles ?

Interviewée : Alors je travaille depuis 2 ans et demi chez Buy Way donc je suis HR Officer et donc je mon rôle c'est de de m'occuper du recrutement donc je suis responsable du recrutement. Ensuite, je suis responsable de toute la gestion administrative des employés, c'est à dire gérer les assurances, gérer les abonnements, gérer vraiment les questions au quotidien. Donc je suis un peu le point de contact de tout le monde pour toutes les questions de base, HR et à côté de ça, je travaille aussi sur l'image, allez l'employer branding de Buy Way. Et je suis responsable aussi de toute la gestion des étudiants sur toute l'année, toute la gestion des stagiaires, du planning, des budgets. Et voilà. En bref, ça englobe un petit peu tout.

Margaux : Ok et par rapport à tes horaires, est-ce que ils sont plutôt fixes où variables ? Et combien d'heures tu travailles plus ou moins par jour ou par semaine.

Interviewée : Alors les horaires, c'est variable, donc on peut commencer plus ou moins entre 7h30-9h30 et finir entre 16h-18h et par jour je dirais en moyenne 8h.

Margaux : Ok. Et alors, par rapport au télétravail et au FLEX Desk, est-ce que tu sais dans quel objectif est-ce que ça a été mis en place ? Pourquoi est-ce que le télétravail a été mis en place ? et le FLEX Desk ?

Interviewée : Je pense que le télétravail, parce que suite au COVID on a pas eu le choix et on s'est rendu compte que ça fonctionnait plutôt bien et que ça devenait aussi un besoin en fait des collaborateurs, c'est de pouvoir rester chez eux et pour pouvoir répondre à ce besoin-là, on a instauré, on a gardé en fait cette structure de télétravail qu'on a essayé de cadrer hein, pendant le COVID c'était obligatoire. Après, il a quand même fallu mettre un cadre et le FLEX desk je pense que c'était plus pour un esprit... Après, je ne sais pas vraiment pourquoi, je pense pour un esprit collaboratif, dans le sens où avant, dans nos anciens bureaux, on était vraiment installés loin, enfin, par équipe mais vraiment loin, parfois l'un de l'autre, et il fallait faire tout un tour pour arriver au département. Enfin à l'équipe comptabilité pour arriver à l'équipe marketing là où maintenant, Ben on peut s'installer un peu à côté de tout le monde et je pense que ça augmente quand même pas mal la communication entre chacun.

Margaux : Ok et du coup par rapport au télétravail, toi tu fais du télétravail combien de fois par semaine plus ou moins ?

Interviewée : En moyenne 3 jours. 2 à 3 jours.

Margaux : Ok, et ça te convient comme ça ?

Interviewée : Ouais, c'est parfait, j'aime beaucoup.

Margaux : Et quels sont les avantages à l'heure du télétravail ? Tu penses pour toi ?

Interviewée : Euh alors pour moi de un c'est bon en fait moi c'est pas une raison de transport parce que j'habite à 10, 15 Min donc c'est c'est pas une excuse mais c'est plus par rapport à la facilité de gestion de la vie au quotidien, si j'ai un plombier qui doit venir enfin, je lui dis de venir le jour où je suis en télétravail parce qu'il vient entre 7h00 du matin et 15h l'après-midi. Et je lui dis, Ben Viens appelle quand tu es là et du coup c'est plus simple. C'est aussi pour des colis ou quand parfois maman elle passe à la maison vient déposer un truc. Bah je suis là, je peux l'accueillir et cetera donc ou quand je dois aller par exemple près de Liège parce que mes parents habitent à Liège et j'ai beaucoup d'amis qui sont à Liège donc si j'ai une soirée à Liège le vendredi soir avant, je fais déjà du télétravail le vendredi à Liège. Et du coup Ben ça m'évite de devoir faire encore 1h30 de trajet le soir, donc j'utilise un peu le télétravail pour faciliter ma vie au quotidien et du coup ça me permet une flexibilité qui est quand même non négligeable que si je devais être au bureau 5 jours sur 5.

Margaux : Ok, parfait et du coup pour les inconvénients du télétravail, est-ce que tu trouves qu'il y en a ou pas ? Et si oui, lesquels ?

Interviewée : Je pense qu'il y en a après, pour moi qui en fait que 2-3 jours semaine pour moi y en a pas, mais si c'est quelque chose de plus récurrent, je pense que le seul problème, c'est le contact, c'est que on a plus tendance à à envoyer des mails, des mails et des mails ou faire des meetings alors que si on est en présentiel, si on va juste voir la personne, je pense que c'est vachement plus efficace et du coup parfois on perd quand même les vraies relations de bureau. Oui et puis parfois on est déconcentré à la maison, il y a plein de choses à faire, y a des machines qui tournent, y a des gens qui sonnent enfin. Voilà, il y a plein de choses, donc je pense qu'on peut être déconcentré, tout comme on peut l'être au bureau par d'autres raisons, mais on peut être déconcentré et c'est surtout le contact je pense, qui peut vite perdre en qualité.

Margaux : Ok, et alors au niveau de tes horaires donc tu me disais que tu travailles plus ou moins 8h par jour. Est-ce que tu travailles, tu fais les mêmes horaires quand t'es chez toi ou quand t'es dans les bureaux ou bien ça varie plus ?

Interviewée : Euh, ça varie plus. Je dirais que je commence plus tard à la maison. Et du coup, quand je suis en télétravail, je suis un peu plus efficace donc je termine plus tôt donc je fais moins d'heures en fait quand je suis à la maison. Enfin, je fais juste 7h30 ou 8h là où au bureau, j'ai tendance à faire parfois 9h00 ou voire même 10h00 de travail sur une journée.

Margaux : Ok, comment ça se fait, tu penses que tu travailles plus quand t'es sur place ?

Interviewée : Ben en fait, j'essaie de planifier un peu mon agenda en fonction et donc quand je suis sur place, je vais voir les gens, tous les problèmes, toutes les questions que j'ai, je les mets ces jours-là. J'ai toutes les réunions en présidentiel, il y a toujours plein de gens qui viennent poser des questions, on discute beaucoup et du coup, ça fait que mon administratif traine et que en fin de journée, j'ai quand même pas mal de choses à rattraper. Ou tout ce que j'ai d'administratif, je le garde pour quand je suis à la maison, je carbure un max, et du coup bah à 17h tout est terminé.

Margaux : Ok, alors si on passe plus sur le FLEX Desk, est-ce que toi, tu l'as vécu d'une manière particulière ? Le fait que ce soit mis en place cette nouvelle manière de travailler ? Le nouvel agencement des bureaux, est-ce que toi, tu l'as vécu d'une manière spéciale ou pas spécialement ?

Interviewée : Euh non, je pense que de base avant que ce soit implémenté enfin avant qu'on déménage ça... c'est pas que ça me stressait mais étant un peu plus introvertie de base, même si dans mon travail je suis plutôt extravertie, je me disais ouh... je vais pas pouvoir être d'office à côté des personnes dont j'ai l'habitude, et cetera. Est-ce que je vais pouvoir être à l'aise en travaillant à côté de n'importe qui ? Mais en fait, dès le jour 1 Ben c'est c'est la même chose pour tout le monde et du coup chacun cherche sa place et finalement ça m'a jamais posé de soucis et j'ai jamais été mal à l'aise en ayant pas de place donc je l'ai plutôt bien vécu.

Margaux : Ok, et alors au niveau des avantages, tu me disais que tu penses que la communication c'est plus facile avec le FLEX Desk pour toi, c'est un des avantages ?

Interviewée : Euh oui euh. Pour moi, le plus gros avantage enfin c'est que avant donc vu qu'on était vraiment assis par département et parfois loin des autres c'est que quand j'étais la seule de mon équipe à être sur place, j'étais parfois la seule au Bureau. Enfin, sur notre sur notre îlot. Du coup pour voir quelqu'un, je devais faire je sais pas 50m ou je devais aller à la cafet envoyer un Teams : « viens on se rejoint là-bas » parce que sinon je voyais personne là où maintenant bah si je suis seule au bureau, de mon équipe, je suis pas seule, je m'assis à côté de mes autres collègues ou de mes autres copines. Et du coup, Ben, je suis jamais seule et oui c'est quand même vachement plus agréable au quotidien donc pour moi, c'est vraiment positif.

Margaux : Ok, il y a d'autres avantages, à part ça. Ou bien c'est surtout ça ?

Interviewée : Mais pour moi, l'avantage c'est que je suis parfois assise à côté de personnes qui font un travail totalement différent du mien et du coup, je ne comprends pas toujours ce qu'ils disent, mais ça me permet de mieux comprendre d'autres métiers et de me rendre compte, parfois de la réalité d'autres personnes là où avant dans mon ancien bureau, je ne me rendais pas compte, donc ça, c'est assez intéressant, oui.

Margaux : Et peut-être que quand tu recrutes, c'est plus facile aussi pour toi de mieux expliquer la fonction vu que tu as vraiment eu... Allez la personne qui l'a qui l'a pratiqué, qui t'a vraiment expliqué avec ses mots, peut-être plus dans les détails...

Interviewée : Oui, oui, oui, oui, surtout si j'ai travaillé proche de la personne. Oui, c'est vraiment plus simple de voir après ce que tu recherches

Margaux : Ok, et il y a des inconvénients du coup pour toi au FLEX Desk ?

Interviewée : Euh. Qu'est-ce qui serait un inconvénient ? mais je dirais que l'inconvénient peut-être, c'est la confidentialité parce que parfois, en tout cas en tant que HR, bah on a parfois des informations qui sont confidentielles, mais on est dans un espace ouvert, on a tous nos grands écrans, parfois quand on est au téléphone, quand on est en réunion. Bah voilà, on doit faire attention à ce qu'on dit ou ce qu'on montre sur les écrans. Donc je dirais que ça c'est un peut-être un point négatif, là où quand on est vraiment sur sa place fixe ou par équipe par exemple Bah c'était pas le cas avant. Donc je dirais la confidentialité après, on s'adapte et je pense, je pense que c'est l'inconvénient, je j'aurais tendance à dire aussi le fait que parfois on à côté de personnes qui font, qui sont très bavards, qui rigolent beaucoup etc, mais en fait vu qu'on est FLEX desk, on déménage et là c'est plus un problème, voilà.

Margaux : Ok, et quels sont les critères pour toi pour choisir ta place alors quand t'arrives le matin ? Est-ce qu'il y a des critères particuliers, que ce soit les gens à côté de toi ou l'environnement ?

Interviewée : Oui de... Premièrement c'est l'environnement, donc vu qu'on travaille par zone, je vais, j'essaie toujours d'être dans la zone verte parce que la vue qu'on a est sur le jardin, là où de l'autre côté, on a une vue sur l'hôpital et la rue, donc voilà, je préfère être assise du côté du parc. Sinon, je regarde surtout les gens qui sont là, s'il y a des personnes qui parlent très fort au téléphone ou avec qui j'ai pas particulièrement d'affinité, Ben. Je vais plutôt aller vers un bureau, en un autre coin du plateau où il y a des personnes avec qui j'ai un peu plus d'affinités.

Margaux : Ok, et du coup, généralement t'occupes la même place ou bien tu changes quand même souvent de place ?

Interviewée : Je change de place mais c'est sur la même petite zone aussi, sur un banc je vais changer de place mais ça va être souvent le même banc.

Margaux : Ok, et alors plus par rapport à ton bien-être. Quels sont les critères ? Enfin, quels sont les éléments qui contribuent toi, à ton bien-être, au travail ?

Interviewée : Euh, pour que moi je sois bien ? De base, pour moi, c'est la flexibilité, ça c'est un super point. Enfin, c'est vraiment un point très important, c'est que je puisse être libre dans mon horaire, c'est-à-dire que je peux choisir quand je commence, je peux choisir quand je termine. Voilà, c'est pas de devoir être connecté pile à 8h30 jusqu'à 17h et du coup je fais un peu mon horaire en fonction de ça et aussi le, la liberté de télétravail, ça c'est vraiment quelque chose d'important. Ce qui est important aussi. Pour moi, c'est d'avoir une chouette équipe. C'est vrai que maintenant, on est plus beaucoup dans notre équipe. On est plus que 3 donc ça voilà, c'est, c'est un peu différent. Mais du coup, j'ai quand même des autres collègues avec qui je m'entends très bien donc ça compense, on va le dire et c'est aussi la confiance du côté du management. Donc c'est que allez, on est confiance dans ce que je fais et qu'on me laisse aussi faire mon travail et que j'ai l'espace de de grandir. Je pense que c'est très important.

Margaux : Ok. Et est-ce que, avec le télétravail et le FLEX Desk, tu te sens quand même proche de tes collègues ? Est-ce que tu ressens pas trop la distance et t'as pas l'impression d'un peu les perdre de vue du fait que souvent tout le monde est enfin, tout le monde est en télétravail à des moments différents, peut-être et pas toujours assis l'un à côté de l'autre ?

Interviewée : C'est vrai qu'on on se voit pas énormément. Euh. Il y a par exemple avec Fanny, je, on se parle beaucoup, que ce soit par Teams ou, ... Quand on est ensemble au bureau, on essaye de se mettre l'une à côté de l'autre ou quand même de se voir régulièrement. Avec Natacha, c'est un peu différent, c'est vrai qu'on se voit pas beaucoup, on se parle pas forcément beaucoup, après le travail ne le demande pas non plus donc. À priori, c'est... je peux pas dire que c'est dérangeant ou que je trouve que la relation elle a, elle a souffert à cause de ça parce que ça a toujours été comme ça. Même si elle est au bureau, on la voit pas forcément beaucoup où on échange pas forcément des masses, donc à priori non, ça me semble normal.

Margaux : Ok, et est-ce que le fait de ne plus pouvoir personnaliser ton bureau pour toi, c'est quelque chose qui a été important pour toi ? Est-ce qu'avant tu avais tendance à mettre des

petites babioles sur ton bureau et maintenant le fait de ne plus pouvoir le faire ça, ça a un impact ou bien tu t'es adaptée ?

Interviewée : Je me suis adaptée et du coup, j'ai j'ai moins de bazar sur mon bureau avant, j'aimais quand même bien, enfin c'est bête, mais j'avais une fleur, enfin j'avais une petite plante et j'aime les petits blocs, et mes post-it, et cetera. Et je laissais parfois quelque chose, j'avais un déo. Enfin bref, plein de choses. Maintenant, c'est juste dans mon casier. Bon, j'ai plus de plante dans mon casier mais est-ce que c'est nécessaire ? C'est dans mon casier donc c'est un peu voilà, c'est moins personnel, mais après c'est pratique. Et voilà. Du coup j'ai tout mis sur mon bureau ici à la maison, voilà.

Margaux : Ok, Euh. Je regarde un petit peu. Et tu me disais au début que t'avais un peu peur, que de plus, avoir tes repères, parce que tu ne serais plus assise à côté des mêmes personnes, etc. tout le temps, est ce que justement tu ressens ce manque de repères ? Est-ce que tu... enfin ça t'arrive parfois de te dire » vraiment je sais pas du tout à cause de qui je vais m'asseoir parce qu'il y a une personne qui m'inspire » ou bien de te sentir un peu seule entre 2 personnes que tu côtoies pas généralement ou bien au final, t'as trouvé d'autres repères ?

Interviewée : Oui, j'ai trouvé d'autres repères parce que du coup mon équipe n'était pas toujours présente, donc j'étais obligée de me mettre à côté d'autres personnes. En fait, j'analyse plutôt bien là où je vais m'asseoir donc même si je ne connais pas forcément les gens, je vais me mettre du coup à côté de personnes qui sont assez soit bavardes ou quand même qui sont allées chaleureuses et cetera, ou du coup je me sentirais à l'aise d'être à côté d'eux. Et sinon, je me mets plus dans un cosy corner ou quoi pour être vraiment de mon côté, mais ça c'est rare.

Margaux : Ok, et est-ce que t'as toujours trouvé une place qui te convient ou bien parfois t'es arrivée un peu trop tard et du coup y avait plus de place et tu devais un peu trouver un système D ?

Interviewée : Ouais, du coup je viens plus tôt parce que parfois je suis venue trop tard et effectivement, les mardis ou les jeudis, il y avait beaucoup de monde, il y avait pas beaucoup de place. Enfin, il y avait des places mais j'aimais pas les places et du coup j'étais obligée de me mettre aussi voilà dans un endroit un peu plus isolé, et cetera. Mais du coup, c'est embêtant parce que si on a pas le chargeur, l'ordi se décharge donc... et on a quand même pas les 2 écrans et finalement c'est pour ça qu'on vient au bureau donc voilà c'était pas très cool. Elle du coup je viens plus tôt. Et donc je vois les autres personnes qui arrivent plus tard et qui cherchent et qui ne trouvent pas. Et donc voilà, je me lève un peu plus tôt au Bureau.

Margaux : Ok.

Interviewée : Mais c'est embêtant parfois parce que on a choisi les bureaux dans... Parce que nos anciens bureaux étaient beaucoup trop grands, donc on a voulu réduire l'espace, ce que je comprends parce qu'on va pas payer un loyer si les bureaux sont inoccupés à 60% Mais ici, et c'est fou, parce que quand par exemple, je suis venue au bureau hier et il y avait quasi personne et du coup il y avait énormément de places du libre. On aurait dit que c'était presque un bureau fantôme et j'ai été la semaine passée, le jeudi et c'était full full full full donc y a vraiment pas de place. Donc je me suis dit : Ça a été bien choisi, dans le sens où c'est plus petit, c'est plus convivial, mais en même temps, c'est un peu mal fait parce que quand tout le monde est là, il y a vraiment un manque de place et du coup, on est parfois assis sur des places où on est soit pas hyper confortable fin c'est des chouettes places, je veux dire c'est c'est fun, c'est nouveau, c'est moderne mais c'est pas confortable pour être assis pendant 8H. Donc il y a des chouettes tables où tu peux être plus dans ton coin, mais soit c'est des tables hautes et des chaises hautes, mais t'as pas de support de dos et donc après 2h Ben tu as un peu mal au dos, et cetera. Soit comme je dis ton ordinateur se décharge, soit c'est des endroits, où y a beaucoup de passages, il y a beaucoup de bruit où t'es près du Barista où les gens prennent leur pause donc ça parle énormément ça rigole donc voilà c'est pas forcément super et du coup quand il y a beaucoup de gens, il y a souvent beaucoup de réunions, donc beaucoup de salles qui sont prises, donc peu de salles encore à disposition pour aller s'isoler. Donc voilà, c'est pas... Je pense que, allez, ça a peut-être été réfléchi un peu trop vite. Il aurait peut-être fallu rajouter 2-3 bancs en plus là où c'était possible.

Margaux : Et du coup tu penses que ce serait utile un système qui permette... Enfin un système vraiment partagé où chacun peut dire quand il vient, enfin vraiment que tout le monde ait vu là-dessus. Limite un plan peut-être du bureau où tu vois les places disponibles et tu peux enfin tu vas voir encore quelles sont les places disponibles et du coup enregistrer à l'avance quand tu viens au bureau pour éviter d'arriver et que tu n'aies pas une place qui te convienne, ou pas ?

Interviewée : Tu veux dire, je réserver une place particulière ?

Margaux : Mais pas réserver parce que du coup, ça perd un peu son sens du FLEX desk si tu réserves ta place, mais juste... en tout cas qui est pas plus de monde qui viennent sur place par rapport au nombre aux places disponibles, tu vois ?

Interviewée : Ah oui, oui, je vois, non, je trouve ça très bien et j'avais proposé, ça justement. Quand on était sur les affaires de déménagement, mais ça avait été rejeté. Ou soit il travaillait

dessus, mais ça s'est pas fait, soit ça coûtait trop cher. Enfin voilà je sais pas et finalement ils ont pas fait ça du tout. Je pense que c'est bien si un outil ou un programme ou une application où tu peux voir par exemple, voilà, il y a 80 places et y a déjà 57 personnes qui ont dit qu'ils seraient là aujourd'hui tu dis OK ça va, il y a encore 25 places mais si du coup tu dis Ah il y a 80 places, il y a déjà 72 personnes qui ont dit qu'ils allaient venir, tu vois, tu dis bah c'est peut-être plutôt venir demain où je vois qu'il y a que 30 personnes qui viennent. Ouais, ça, je pense que c'est ça donne une meilleure vue en tout cas ou du coup le matin, si tu vois il y a beaucoup de monde, tu peux dire Ah je vais prendre mon chargeur avec moi ou je vais prendre de quoi m'installer ailleurs. Enfin, sur une place qui n'est pas une place sur un plateau avec 2 écrans, etc. Parce qu'il y a assez de place pour tout le monde mais parfois ce n'est pas un vrai bureau...

Margaux : Toutes ne sont pas sans confortables.

Interviewée : Voilà, c'est ça qui va plutôt être sur une petite chaise, sur une petite table, près de la fenêtre, c'est mignon ou dans un petit canapé, c'est très chouette. Mais voilà, pour faire 8h de suite c'est un peu chaud.

Margaux : Ok et par rapport à l'esprit d'équipe, on en a un petit peu parlé déjà, mais est-ce que tu trouves que soit le télétravail soit le flexdesk, soit les 2 ou aucun des 2, a un impact sur l'esprit d'équipe ?

Interviewée : Mais je dis que ça dépend des équipes. Il y a des équipes, je pense que ça... Ils sont toujours très très proches et ça a un impact positif d'autres, je pense qu'il y a des équipes qui sont en full télétravail, qui se voient pas beaucoup et donc du coup ça perd vraiment de de son ambiance. Je pense du côté « Team Spirit » et cetera. Mais le FLEX en tout cas je pense intra équipe c'est très bien dans les équipes même, les gens finalement, on se retrouve quand même plus ou moins ensemble, mais c'est vraiment intra équipe par exemple entre le service client et le commercial ou RH et marketing, ou data et l'IT enfin, voilà, tout se beaucoup mieux mais dans les équipes même je sais pas si ça a vraiment un impact. Dans mon équipe, c'est un impact pas plus qu'avant en tout cas.

Margaux : Ok, et le fait de moins se voir du coup est ce que c'est contrebalancé par plus d'activités au sein de l'entreprise ou au sein des équipes ou pas, forcément.

Interviewée : Non non, en plus cette année-ci le budget est assez limité donc je doute qu'on va faire beaucoup d'activités, donc non pas forcément, mais je pense que c'est quelque chose sur lequel on devrait insister plus ou investir plus de temps pour faire plus de de team building entre

les équipes et et pour les gens en général. Plus d'after works, d'activités, ... Mais je ne pense pas que ce soit la priorité du comité de direction.

Margaux : Est-ce que du coup tu te sens quand même liée à l'entreprise même si t'es moins sur place du coup et.... Est-ce que tu trouves quand même ta place et tu ressens encore ce lien à l'entreprise ou bien tu sens qu'il est un peu impacté ?

Interviewée : Tu veux dire que je me sens genre toujours de faire partie de de Buy Way ? oui, oui oui certainement. Je pense que on m'embête assez au quotidien pour savoir que je travaille toujours ici. Non, non, non non, certainement oui, ça oui, mais je pense que aussi ce qui manque, mais c'est général à Buy Way, c'est pas lié à maintenant au télétravail, mais c'est qu'il y a peu de communication en interne par exemple de la direction vers nous. Enfin vers les employés en général et je pense que ça, ça crée quand même un peu un fossé entre tout le monde et qu'on a pas cette sensation d'adhérer tous au même groupe, d'avoir tous un objectif et de travailler ensemble. Donc ça c'est un peu, je pense que c'est un point qui serait vraiment à travailler pour avoir plus une cohésion Buy Way pour que tout le monde se sente quand même faire partie de Buy Way. Je pense qu'aujourd'hui, chacun travaille parce qu'il a son travail, mais ce n'est pas parce que c'est Buy Way.

Margaux : Ok ? donc un fossé entre la direction tu veux dire et les autres ?

Interviewée : Oui oui, entre oui et du coup, je pense, et même cette communication interne, ça pourrait rapprocher un peu tout le monde. Tu vois de même du de discuter de ce qui se passe, et cetera, mais ça c'est je pense, c'est vraiment un problème qui manque. Enfin un problème à résoudre.

Margaux : Euh après j'ai une question, c'était, est-ce que le FLEX desk te permet de rencontrer plus facilement de nouveaux collègues ? Ça tu m'as dit que du coup, que oui.

Interviewée : Oui, absolument. Parfois, je suis... Enfin moins pour moi parce que je suis HR, du coup, si quelqu'un est nouveau, ben forcément c'est que soit je l'ai recruté, soit c'est moi qui fais l'onboarding. Mais pour les autres, oui. Pour les autres collègues, ça, ça aide beaucoup et je pense que même maintenant, pour les nouveaux, l'intégration est beaucoup plus rapide que quand on était dans les anciens bureaux. On était vraiment dans sa propre équipe, par exemple. là y a une nouvelle formatrice qui a commencé en décembre et du coup, vu que tous les jours, elle doit se mettre ailleurs, elle a rencontré quasi tout le monde en une semaine et ça permet de connaître beaucoup plus de gens et de se faire aussi une place plus facilement.

Margaux : Ensuite, c'était plus sur la conciliation vie privée, vie professionnelle, mais donc tu m'as déjà un petit peu dit que par rapport à ton organisation privée, l'avantage c'est que t'étais chez toi si tu dois recevoir quelqu'un ou pour recevoir un colis ou quoi, ou bien si t'as quelque chose de prévu après. Les inconvénients donc, c'est que tu peux être plus facilement déconcentrée.

Interviewée : Oui, le truc c'est que... Pour rebondir un peu sur ta question. Moi ça m'impacte moins parce que j'ai mon propre bureau à la maison et parce que je suis quelqu'un de très... « voilà. J'ai fini travail et j'ai fini. Ça peut attendre demain. » mais il y a beaucoup de personnes qui quand ils sont en télétravail... En fait, quand on est au Bureau et qu'on a un train à 18h, Ben forcément on va devoir arrêter à 17h30 parce qu'il y a un train. Là où quand on a à la maison, il n'y a pas ce train à aller chercher, donc on peut continuer à travailler. Et ça par contre au niveau de la vie privée- vie professionnelle ça prend quand même ça impacte quand même fort l'un l'autre, il y a des gens, je sais qui ont beaucoup de mal à déconnecter et qui eux justement, quand ils sont en télétravail, ils font beaucoup plus que quand ils seraient au bureau, ils n'arrivent pas à couper.

Margaux : Toi ce n'est pas ton cas ?

Interviewée : Non, non, moi que ce soit au Bureau, à la maison, sauf si c'est aussi vraiment urgent. S'il est 17h-18h, ciao.

Margaux : Ok parce que je me souviens quand même que l'été passé, il y avait quand même des jours où tu finissais quand même super tard.

Interviewée : Effectivement effectivement, et j'avais justement demandé soit de pouvoir récupérer les heures ou d'être payée, on m'a dit non, et je dis OK Ben. Du coup... Et depuis, je me suis dit Bah y a rien, allez, le monde va pas s'arrêter de tourner, si quelque chose n'est pas fait et du coup allez, c'est... pas quand il est 17h pile je m'en vais mais si mon travail est fait... Si c'est pas fait après 18h, c'est que ça peut attendre le lendemain.

Margaux : Donc, et justement pour les personnes qui ont du mal à se déconnecter, est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place au sein de l'entreprise pour les aider à un peu à mettre une barrière entre vie privée- vie pro ?

Interviewée : Non, je sais pas s'il y a quelque chose qu'on puisse mettre en place pour essayer de cadrer plus ça parce que finalement c'est chacun sa façon de gérer son temps. Je pense qu'on pourrait peut-être juste communiquer là-dessus. On pourrait insister sur le fait que même

à la maison, on a besoin de prendre des pauses. On a aussi besoin de se déconnecter, donc peut-être plus communiquer sur la déconnexion à part ça, finalement les gens...

Margaux : Ouais c'est ça, tu sais pas vraiment imposer quoi. C'est un peu la personnalité de la personne.

Interviewée : Oui, c'est ça et c'est dur à contrôler, hein. Tu le sais si quelqu'un envoie un mail mais si il travaille sur un fichier ou sur un PowerPoint, en vrai tu le sais pas et donc la personne peut dire « Ah oui, j'ai eu fini », mais en fait non donc ça c'est un peu difficile mais ça peut être je pense un sujet intéressant à creuser plus et de voir comment une entreprise peut soutenir ses collaborateurs à garder aussi un rythme correct en télétravail. J'ai pas l'idée, mais c'est un point à approfondir.

Margaux : Ouais Ben j'avoue que au fur et à mesure des entretiens que je fais là Ben j'apprends quand même quelques trucs et parce que une des personnes m'a dit que le dimanche, il avait déjà vu que y avait genre 10 personnes de Buy Way qui étaient connectées sur le serveur de Buy Way donc de chez eux quoi, et je trouve ça énorme quoi. Et ouais, et il m'avait dit que il y avait eu des idées, une des idées qui avaient été partagées, c'était de couper le serveur ou je sais pas quoi, genre de se dire qu'à 18h, c'est terminé. Mais en fait je trouve, ça peut être plus angoissant qu'autre chose. Tu vois de dire t'as limite un décompte comme ça qui fait qu'entre 18h et 8h tu peux pas te connecter.

Interviewée : Oui, ça c'est vrai, parce que du coup les gens vont avoir encore plus de pression pour arriver à faire leur travail, je pense que ça dépend parce que certaines personnes qui, par exemple entre 16h ou 15h30-18h, ne vont peut-être pas travailler parce que ils vont chercher les enfants à l'école et que du coup, ils reprennent peut-être à 20h quand ils ont fait à manger et que les enfants sont dans le canapé devant la télé. Donc je me dis, si on coupe, bah ça restreint quand même de nouveau fort la flexibilité justement qu'on peut proposer.

Margaux : Ouais ouais, c'est ça.

Interviewée : Mais, par exemple restreindre pas pour l'IT, parce que s'ils ont des choses à faire, c'est différent, mais peut-être restreindre des accès au moins le week-end. Ou entre 22h et 6h du matin, oui, pourquoi pas. Mais du coup je suis mitigée.

Margaux : Ok

Interviewée : À approfondir.

Margaux : Oui à creuser. Du coup, je pense que j'ai fait le tour de mes questions. Je sais pas si toi t'avais quelque chose à rajouter par rapport à tout ça ?

Interviewée : Non mais je pense qu'en général c'est... Je pense que c'est quelque chose de très bien pour les entreprises de proposer du télétravail, surtout flexible. Le FLEX Desk, c'est un choix, je pense que ça chacun peut s'adapter. Il y a des pour, y a des contre. Pour ça, moi je suis pas très difficile, donc je m'adapte. Si on a une place fixe, j'ai une place fixe, si je peux m'asseoir où je veux, j'irai m'asseoir où je veux. Mais le télétravail ça par contre je pense à un impact vraiment très important. Déjà sur le bien-être, sur la flexibilité, la vie est beaucoup plus facile. C'est pas que la vie est difficile quand on fait du 5 sur 5 au Bureau, mais il y a quand même des contraintes qu'on a plus quand on est en télétravail flexible et par exemple, je discutais avec une amie qui est en train de postuler ailleurs et du coup elle m'avait dit : « Ouais, j'ai eu un entretien et tout pour une boîte et elle me dit c'est du présidentiel à 100%, elle me dit j'ai dit non » et je lui ai dit : « ça existe encore du 100% présentiel » et parce qu'elle aussi, elle m'a dit « Non c'est pas possible et tout déjà que c'est pas à côté de chez moi, je dois faire la route. Et c'est une flexibilité pareille. Une fois de de pouvoir faire son temps » et du coup je pense que les entreprises qui proposent pas encore ça. Et Ben ils y perdent parce que je pense qu'il y a des gens qui vont profiter du télétravail qui feront pas grand-chose, qui vont aussi venir et juste garder teams en vert tu vois et mais en général je pense vraiment que ça rend les gens plus efficaces parce que on peut faire comme on veut. On est moins, moi en tout cas je suis moins stressée à la maison parce que j'ai un peu plus de temps, je suis chez moi. S'il y a quelque chose... si par exemple, je suis au Bureau et que je sais que quelqu'un vient à 13h, faut vite que je rentre sur le temps de midi, faut que j'attende la personne, si la personne est en retard. Ben je sais pas quand je pourrais retourner au Bureau, donc je vais peut-être devoir prendre congé, c'est très compliqué. Alors que quand tu es chez toi et Ben, tu continues à travailler, tu dois pas te dépêcher pour rentrer. Et du coup, tu continues, tu fais ton petit truc à manger et tout, c'est c'est beaucoup plus calme moi, j'aime bien.

Margaux : Tu peux être beaucoup plus à ton rythme quoi.

Interviewée : Et oui, et parfois au Bureau. Même si j'aime beaucoup les gens et finalement le contact des gens, c'est mon métier. Mais parfois, quand je sors du Bureau, j'ai une tête comme ça parce que je parle avec tout le monde, parce qu'on me dit plein de choses et que même si je travaille, autour de moi, ça parle. Donc il y a un bruit qui est constant et là je suis à la maison comme aujourd'hui. En fait, c'est un silence de dingue et parfois ça fait du bien juste rien entendre d'entendre la voix de personne et juste de faire son travail. Oui, pour moi, c'est

vraiment au niveau du bien-être, en tout cas plus que le FLEX Desk, c'est vraiment ce télétravail flexible qui a un grand impact et je ne pense pas non plus changer un jour pour une fonction s'ils ne proposent pas aussi au moins le télétravail si ce n'est que des jours semaine ou un télétravail flexible mais du 100% présidentiel, je ne pense pas que j'aurais fait ça mais aussi avant mon premier travail, je le faisais, ça me paraissait normal.

Margaux : Mais c'est limite à se demander comment, comment c'était possible d'être en présentiel tout le temps avant quoi.

Interviewée : Oui, je le faisais 45 Min le matin en voiture, 45 Min le soir en voiture, et ça me semblait normal et on le fait tous. Et on ne se plaignait pas et là ça devient. Enfin, c'est un c'est un luxe hein, mais je pense que c'est bien ?

Margaux : Ça devient un peu indispensable.

Interviewée : Mais après, ça dépend des fonctions, il y a des fonctions qui ne le permettent pas hein. Des laborantin, on ne peut pas faire ces tests à la maison. Ouais non, c'est c'est vrai hein. Mais non, je pense que c'est vraiment très bien, en tout cas pour les fonctions de bureau et pour éviter ou pas des burn out. A suivre, il faut faire encore une étude approfondie. Mais je pense que ça peut vraiment avoir un impact positif si ce n'est que pas avoir son manager toxique tous les jours sur les épaules. Enfin je dire des idées comme ça mais ça peut que être bénéfique.

Margaux : Mais non. Super Ben merci beaucoup. Du coup, je vais couper l'enregistrement.

<u>Répondant G</u>

Margaux : Parfait, voilà, est-ce que tu pourrais commencer par m'expliquer, donc ta fonction au sein de Buy Way et me dire depuis combien de temps est-ce que tu travailles au sein de cette entreprise ?

Interviewé : Alors je travaille donc dans le service de la logistique, comme tu le sais depuis 2012. Non, j'ai dit une petite erreur, c'est depuis 2014. En 2012, j'ai travaillé au sein d'un autre service chez Buy Way qui s'appelait.... Euh comment s'appelait-il ce service-là, Il a duré 2 petites années... courtiers voilà et par la suite donc j'ai rejoint ce service depuis 2014.

Margaux : Ok, donc ta fonction au sein de la logistique précisément est-ce que tu peux expliquer un petit peu.

Interviewé : Alors au sein de la logistique, on s'occupe essentiellement, donc de la digitalisation des documents, que ce soit des contrats ou des feuilles, également la réception entrante et sortante du courrier. On a, on a plusieurs tâches donc on a plusieurs allez... dans nos tâches journalières, on a la livraison de plusieurs de nos fournisseurs, on s'occupe des achats également. Du « bien-être », pour nos employeurs quand je parle de bien-être, c'est-à-dire s'occuper enfin, prendre bien soin que nos machines, nos imprimantes fonctionnent correctement, on fait l'entretien en remplaçant les cartouches de tout cela donc voilà en gros, en gros c'est cela.

Margaux : Ok et du coup au niveau des horaires, est-ce que vous avez des horaires fixes au sein de ce service ou bien c'est des horaires variables, un peu comme dans les autres services ou c'est arrivé entre telle et telle heure ?

Interviewé : Oh, en fait, c'est... je dirais qu'on n'est pas encore dans un temps variable, c'est-à-dire qu'on a quand même un certain temps à respecter, on arrive à 8h30 et on part vers 17h30-17h. C'est pas vraiment... on peut s'organiser, on a quand même une certaine flexibilité mais c'est pas officiel je dirais.

Margaux : Ok. Et pour ce qui est du télétravail, est ce que vous en faites ou pas du coup ?

Interviewé : Oui, alors, durant le COVID on était l'un des, on était le seul service qui devait tout de même être sur place. Cependant, il y avait une possibilité, on avait partagé nos équipes en 2, donc il y avait une semaine de télétravail pour une équipe et l'autre était sur place. Depuis lors, donc on nous accorde un jour semaine de télétravail.

Margaux : Ok. Et alors donc, au sein de Buy Way, comme je l'ai dit dans le sujet de mon mémoire, c'est surtout le télétravail et le FLEX desk qui ont été mis en place comme nouvelles formes d'organisation du travail. Est-ce que tu sais dans quel objectif ces pratiques ont été mises en place ou est-ce que toi selon toi, quels sont les objectifs de ces pratiques-là ?

Interviewé : Bon Ben malheureusement la cause à effet était la COVID. Et ce qui a permis, je pense, aux employeurs, de se rendre compte d'une chose, c'est que le télétravail, Ben peut apporter un certain avantage, que ce soit pour l'entreprise et également pour l'employeur. J'imagine qu'aujourd'hui ne pas proposer du télétravail dans une entreprise serait une erreur puisque dans toutes les autres entreprises on le proposait me semble-t-il avant le COVID à 2 jours, 2 jours semaine. Cela en tout cas apporte un avantage énorme.

Margaux : Ok et pour le FLEX desk, Est-ce que tu en sais un petit peu ?

Interviewé : Au sein de de la logistique, on est les seuls à avoir des bureaux, des bureaux qui nous sont appropriés pour la simple et bonne raison que nous avons des machines qui sont reliées à des PC et donc le FLEX desk, moi, je l'ai déjà utilisé, mais ce n'est pas le but pour la logistique et je je vois également un tel avantage, mais il doit être un peu plus tenu avec plus de rigueur par les les employés, ils ont toujours quand même une habitude, ils s'installent toujours à la même à même place, tout de même. Donc c'est quelque chose d'assez, je pense, de difficile encore à adapter.

Margaux : Ok et du coup pour le télétravail, donc tu me disais que la logistique avait droit un jour de télétravail, est-ce que toi ça te convient comme ça ou tu préférerais en faire plus ou au contraire, ça te plaît pas tant que ça le télétravail ?

Interviewé : Alors moi je fais parti de ceux auxquels le télétravail plaît. En fait, je dirais que j'aimerais plutôt choisir.

Margaux : Le jour, tu veux dire ?

Interviewé : Enfin, je le choisis à l'heure actuelle mais mais j'aimerais par exemple euh. Alors c'est c'est, c'est effectivement possible, hein pouvoir adapter ma semaine par rapport à ce télétravail. Je prends des exemples. Ben il y a une grève, y a pas de bus. Au lieu de de me casser la tête à essayer de trouver une solution pour me rendre au travail, c'est de dire voilà aujourd'hui, je n'ai pas de moyen de transport, je veux, je vais prendre une journée de télétravail. Ce genre de choses-là peut être adapté. Pour la logistique, faire du télétravail tout au long d'une semaine, ce n'est pas l'objectif. Je fais partie aussi de ceux qui aiment encore avoir un contact au sein de de mon entreprise, donc je me mets un peu à la place de ceux qui ont le droit d'être tout le temps en télétravail. Le fait de venir une fois ou 2 fois semaine permet de garder encore ce contact avec le restant de de l'entreprise.

Margaux : Donc là pour l'instant t'as un jour fixe chaque semaine par exemple, c'est tous les lundis que tu es en télétravail ou bien d'une semaine à l'autre, ça peut varier ?

Interviewé : Je l'adapte, je l'adapte souvent moi le jeudi et le vendredi. Ça peut être un lundi admettons que j'ai un examen à passer, par exemple à l'hôpital. Je vais essayer de le prendre lorsque je suis en télétravail pendant l'heure du midi par exemple, par facilité.

Margaux : Ok, et alors en fonction de vraiment de tes fonctions... Enfin, au niveau de tes fonctions, est-ce que ça s'adapte selon que tu es en télétravail ou sur place ? Je suppose que tu ne fais pas la même chose, que tout n'est pas faisable en télétravail pour la logistique.

Interviewé : Tout à fait, lorsque je fais du télétravail, je prépare ma semaine de sorte à ce que le jour où je fais du télétravail, Ben je sais me consacrer essentiellement aux tâches qui ne permettent pas d'être une présence, d'avoir une présence sur place.

Margaux : Ok donc tu m'en as déjà donné quelques exemples, mais pour toi, quels sont les avantages du télétravail alors ?

Interviewé : Alors moi je dirais avant on parlait de d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'avantage aujourd'hui c'est qu'on a un vrai équilibre, donc il y a moins un sentiment de... comment expliquer ? Un sentiment de stress. Tu dois plus te dire, voilà, je vais prendre la route, faut que je prenne mon train, je prenne ma voiture, c'est c'est vraiment un temps de gagner que tu peux, tu peux avoir le bénéfice de ce de ce temps perdu, de ce tracas et de déjà de mettre au boulot. Tu n'as pas aussi allez, tu peux travailler d'une certaine manière d'être beaucoup plus à l'aise. J'ai pas besoin de de penser de prendre mon PC portable par exemple. De dire, Oh *****, j'ai oublié mon badge là vraiment y a y a plusieurs y a plusieurs avantages. Je suis plus j'ai l'impression d'être beaucoup plus performant.

Margaux : Ok, est-ce que tu y vois des inconvénients aussi ?

Interviewé : Ben l'inconvénient, je, je l'ai un petit peu, j'en ai un petit peu parlé tout à l'heure, c'est le détachement avec les collègues. Quand je vois des collègues qui sont plus venus depuis quelques mois, « Ouille, Ouille, Ouille ». Ils sont un petit peu perdus et je pense que l'inconvénient c'est ce détachement et le fait de sur place, c'est de pouvoir échanger beaucoup plus facilement avec d'autres collègues. Aujourd'hui y a vraiment une mixité entre gens qui sont des des, des de mes collègues qui sont, qui sont chez eux et ceux qui sont ici, donc tu sais pas vraiment te dire : « Est ce que je peux vite programmer une réunion. » L'inconvénient, c'est ça aussi, c'est que les réunions se fassent ben comme on le fait aujourd'hui.

Margaux : Oui, sur Teams.

Interviewé : J'aime bien voir les gens, mais ça a un autre avantage de... On va parler des réunions, je pense que pour les personnes qui sont beaucoup plus timides, organiser une réunion par teams par exemple, rend les choses beaucoup plus faciles. Donc y a des inconvénients et des avantages. Enfin, il y a beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.

Margaux : Ok. Ok, et alors au niveau de tes horaires, est ce que ce sont les mêmes en télétravail et sur place, toujours 8h30 et puis jusque 17h-17h30 c'est la même chose en télétravail ?

Interviewé : Alors, étrangement, quand je regarde, non. Je travaille beaucoup... Je peux travailler beaucoup plus tôt et finir beaucoup plus tard.

Margaux : Donc tu travailles plus ?

Interviewé : les pauses, je pense qu'elles sont moins respectées à la maison.

Margaux : Ok donc tu fais peut-être plus de petites pauses ?

Interviewé : Oui, c'est c'est possible, mais quand j'analyse la chose, je suis... J'ai l'impression d'être beaucoup plus disponible. Le matin, par exemple, j'ai l'impression que le temps du trajet, ben, je le consacre à mon travail. Et que je respecte pas... peut-être que les temps de ne sont pas respectés.

Margaux : Ok donc c'est plus flexible quoi. Tu adaptes ?

Interviewé : Oui, voilà, je suis beaucoup plus flexible et j'ai l'impression d'être beaucoup plus performant.

Margaux : Ok. Mais donc en nombre d'heures, est-ce que tu penses travailler plus, moins ou bien au final, ça revient au même, ou bien tu travailles un peu moins d'heures, mais t'es plus performant du qu'au final le résultat est le même ou ?

Interviewé : Oh, je pense que c'est, je pense que c'est « kif kif ». Comme je le dis, c'est beaucoup plus facile de terminer un travail également, donc on pourrait mixer moi, ça m'arrive souvent de commencer un travail, au bureau, et de pouvoir le terminer à la maison aussi. Alors je sais pas si c'est un avantage ou pas, mais en tout cas, ça permet cette flexibilité-là.

Margaux : ok. Euh bon. Après j'ai quelques questions sur le FLEX Desk mais je sais que tu n'en fais pas mais peut-être que tu peux me donner un peu ton avis sur ce que tu observes. Est-ce que toi tu vois des avantages par rapport au FLEX Desk ou est-ce que la logistique ça a un impact quand même sur vous le FLEX desk que les autres font ? Je sais pas.

Interviewé : Non, non, non. Non, pas du tout. Je pense qu'une fois que ça sera bien ancré par les employés, ça, ça a un avantage. Donc moi je dis un avantage que tu pourrais t'asseoir à côté d'une personne qui pourrait te donner rapidement une information si elle est présente bien sûr donc. Tu pourrais, tu pourrais changer d'environnement. On a la chance chez lui Buy Way d'avoir des des environnements différents, des coins un peu plus appropriés à la concentration, des coins beaucoup plus appropriés à l'échange, donc. On, on a cette chance chez Buy Way d'avoir différentes zones.

Margaux : Ok, est-ce que tu trouves qu'elles sont bien utilisées parce que tu me disais, que du coup en pratique c'est pas encore vraiment du FLEX desk vu que tout le monde s'assoit quand même souvent à la même place est-ce que les zones elles sont... si il y a une zone qui est destinée à être plus silencieuse est-ce que c'est bien le cas ou pas trop ?

Interviewé : Je pense que ce n'est pas utilisé comme ça devait l'être. On a, on a des habitudes qui sont ancrées et je pense que l'être humain aime avoir son petit confort et avoir sa place qui lui est appropriée. Donc il est pas rare de voir, de voir des gens qui viennent assez tôt pour être certain d'avoir leur place qui leur est... Enfin, qu'ils s'attribuent, donc c'est pas vraiment le but, hein.

Margaux : Oui, c'est ça. Ok, qu'est-ce que tu penses qu'on pourrait mettre en place pour que ce soit vraiment respecté ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui devrait être changé ? par exemple, on m'a parlé de mettre plutôt que du FLEX Desk à 100% plutôt mettre des zones. Par exemple, une zone destinée au RH et au sein de cette zone Ben voilà, elles pourraient changer de place mais qu'on sache au moins qu'elles seront là. Est-ce que tu penses que il y a des choses qu'on pourrait mettre en place pour faciliter la mise en place vraiment du FLEX Desk ?

Interviewé : Alors on parlerait, on parlerait plus de FLEX desk dans ce cas-là, pour moi c'est c'est revenir, alors c'est faire un pas en arrière et revenir un petit peu à une configuration comme on l'a connu avant le flexdesk, est-ce que c'est positif ou pas ? Je sais pas, j'imagine que le flexdesk a un certain avantage et un certain inconvénient. Ce que moi je dis c'est qu'on a des habitudes qui nous sont ancrées, je pense que c'est humain de vouloir se retrouver dans sa petite partie, dans son petit cocon. On le fait à la maison, hein, quand on rentre chez nous. Mais c'est chez nous, donc je pense qu'un employé, inconsciemment va transcrire ce qu'il transcrit chez lui, c'est d'avoir son propre, sa propre place. Je pense que le FLEX desk n'est pas une solution à long terme.

Margaux : Ok ça n'apporte pas grand-chose au final, alors peut-être.

Interviewé : Alors ça a des avantages, comme je le disais, mais nous de la logistique, malheureusement, on ne le pratique pas assez. Mais voilà donc, le FLEX Desk doit être, c'est un mix de télétravail. On pourrait voir le télétravail autrement aussi, on pourrait venir au travail pendant un petit moment, repartir à la maison et continuer son travail, donc c'est ça fait partie. C'est la prolongation de cette nouvelle habitude de travailler. Mais est-ce que c'est un point positif ou pas, ça je ne sais pas malheureusement.

Margaux : Ok, j'avais aussi une question aussi par rapport au casier donc il me semble que c'est vous qui gérez un peu ça ? S'il y a un petit souci avec un casier bloqué. Si je ne me trompe pas ?

Interviewé : Oui, exact.

Margaux : Est-ce que ça implique une charge de travail en plus ? Est-ce que ça demande beaucoup de travail ?

Interviewé : Ça le demandait auparavant, car on avait un système de serrure qui était défectueux et qui causait problème. Là, aujourd'hui, les casiers bloqués sont de moins en moins fréquents. Tout ça est moins fréquent.

Margaux : Après une question plus générale, toi, personnellement, quels sont les éléments qui contribuent à ton bien-être au travail ? Vraiment, ce qui fait que tu te sens bien sur ton lieu de travail ou que tu te sentes mal.

Interviewé : Très bonne question. En fait, ce qui me, ce qui me permet de me sentir bien, c'est cette flexibilité justement, donc nous accorder déjà « une journée ou 2 » par semaine de télétravail, me donne un sentiment de confiance, de « liberté ». Je le disais tout à l'heure, me donner ce sentiment d'équilibre, de rééquilibrer entre la vie privée et la vie professionnelle. Je pense qu'on va vers un management tout à fait différent qu'auparavant, c'est le flexdesk qui le prône et c'est cette « liberté », cette nouvelle manière de travailler et de voir les choses avec le télétravail, c'est qu'aujourd'hui, voilà, on se sent un peu plus indépendant. J'apprécie ce sentiment « de liberté », de gain temps. De venir au travail quand, quand tu vois qu'il y a d'autres collègues, tu n'es pas seul. Donc c'est c'est un peu de stress, c'est du stress en moins et une productivité qui s'accroît. C'est un bon rendement, je pense qu'il y a un rendement qui se met en place. Alors pour parler de la logistique, on s'en rend pas compte, mais on a une certaine charge de travail qui n'est pas programmée. Donc aujourd'hui Ben on avait cette réunion qui s'était fixée, mais on ne sait jamais. On peut être pris par un imprévu, un fournisseur, donc aujourd'hui il y a une personne qui est en congé. Donc quand il y a une personne qui est en congé, on essaie de s'organiser d'une certaine manière.

Margaux : Ok et là tu m'as dit que le flexdesk ça impliquait une nouvelle forme de management. Si je ne me trompe pas ?

Interviewé : Oui, je pense que aujourd'hui, c'est le sentiment que j'ai, hein, J'ai un sentiment que d'une certaine manière, encore une fois, ce qu'on a vécu qui était un drame a permis d'ouvrir

certaines portes et que d'autres devront s'ouvrir d'une certaine manière. Je pense qu'on est dans un renouveau, un renouveau entre l'employeur et l'employé. On le voit ici. Moi, j'observe énormément. Il y a un turnover qui s'effectue et j'analyse aussi indirectement ce qui se passe dans d'autres entreprises, et je vois vraiment qu'il y a, il y a une volonté, alors une volonté qui est imposée. Je dis pas pour les entreprises, mais par le chercheur d'emploi, la personne qui va venir, qui va venir travailler. Vous les jeunes, je pense que vous, les jeunes, vous êtes occupés à un petit peu à briser les habitudes qu'on avait avant, et donc je pense que vous allez être les personnes qui allez réclamer plus de télétravail, qui allez réclamer un management différent. Quand je dis management différent, c'est, c'est ne pas avoir quelqu'un qui est derrière vous constamment à vous contrôler. Donc, c'est ce sentiment de contrôle qui va devenir un peu, beaucoup, beaucoup plus gênant et avoir un sentiment de pouvoir gérer la chose, d'avoir le contrôle, va changer les choses pour moi.

Margaux : Ok.

Interviewé : Je sais pas si j'ai répondu à la question.

Margaux : Oui, oui, tu me donnes plein d'infos, c'est parfait. Et du coup, tu me disais que pour toi, c'était important de te sentir proche de ses collègues et de les voir, et cetera. Est-ce que, avec le télétravail combiné au FLEX desk, est-ce que tu arrives quand même à te sentir proche de tes collègues ? De manière générale, du coup, pas juste la logistique mais des autres départements, des autres services aussi.

Interviewé : Oui, oui. Bon, les outils qui sont mis en place sont performants. Donc aujourd'hui par exemple, cela nous permet d'avoir une réunion comme ça en à distance, sans que tu viennes te déplacer. Donc il y a un tas d'avantages et il suffit d'envoyer un petit mail ou un petit message par teams par exemple et la personne est facilement disponible. Non, ça, ça apporte beaucoup d'avantages. Est-ce que le fait d'avoir du flexdesk évite plus de réunions, je ne sais pas.

Margaux : Euh, évite plus de réunions pourquoi ?

Interviewé : Bon je sais pas quand on est sur place, j'ai l'impression qu'on a envie de enfin, quand je vois la fréquentation des salles de réunion, je les trouve encore assez pleines. Et il me semble que beaucoup de réunions sont réalisées, est-ce que c'est une bonne chose ou pas ? Ça, je ne sais pas. Je parle par rapport à une organisation du travail, est ce que c'est, ça porte ses fruits, aucune idée.

Margaux : trop de réunions, ça nuit à l'organisation du travail tu veux dire ?

Interviewé : J'ai l'impression que ça pourrait nuire, oui.

Margaux : Après, je pense que les gens profitent enfin quand ils ont une réunion, justement ils viennent sur place pour se voir. Donc peut-être que c'est plutôt.... C'est pas parce qu'ils sont sur place qu'ils font une réunion, mais ils viennent sur place parce qu'il a une réunion. Je sais pas si tu vois, je pense que c'est...

Interviewé : Ah oui, oui, oui, d'accord oui, vu comme cela.

Margaux : Je sais pas peut-être. Sinon, est-ce qu'il y a un impact du télétravail sur l'esprit d'équipe au sein de ton équipe, est-ce que la communication est moins fluide quand quelqu'un est en télétravail ou bien vous avez tendance plus à communiquer entre vous et donc la personne qui est en télétravail fait plus ses tâches de son côté ?

Interviewé : Oh, je pense justement qu'il y a une très bonne communication alors que ce soit en télétravail ou au sein du bureau. Si le message ne passe pas, bah il passera pas de toute manière donc c'est pas le fait d'être en télétravail. Aujourd'hui en télétravail, y a des outils, y a le téléphone, il y a il y a les mails qui fonctionnent très bien ou le teams donc je pense qu'on a en tout cas en tout cas de notre côté, on est une équipe qui peut, qui peut s'adapter à toute manière. S'il y a une question qui est posée par un de mes collègues qui est en télétravail, on peut facilement voir la réponse par un d'entre nous aussi.

Margaux : Ok, et vous êtes combien juste au sein de ton équipe ?

Interviewé : Alors, au sein de mon service, donc on a Christian qui est notre manager. On est 5 personnes et avec lui on est 6.

Interviewé : On a Gilles par exemple, qui lui fait du télétravail essentiellement. Entre 3 et 4 jours semaine plus que nous. Ses tâches lui permettent également d'avoir cette facilité-là.

Margaux : Ok, donc vous n'avez pas tous les mêmes tâches au sein de de la logistique ?

Interviewé : Non, en effet, oui, tout à l'heure, j'ai énuméré certaines tâches. Je ne les ai pas toutes énumérées. Par exemple, réaliser des contrôles, une partie des ventes de certains dossiers peuvent se faire en télétravail. Donc de là, une organisation qui peut être planifiée. Une organisation planifiée.

Margaux : Ok, alors bon, cette question peut être que ça s'applique pas trop du coup vu que tu fais pas beaucoup de télétravail mais est-ce que donc là j'ai parlé de l'esprit d'équipe, vraiment l'impact du télétravail sur l'équipe en tant que telle est ce que au niveau de l'entreprise est-ce

que tu penses que le télétravail ou même le FLEX Desk ça pourrait avoir un impact sur vraiment le sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Le fait de faire partie de l'entreprise en tant que telle est-ce que le fait de pas y être tous les jours ou d'y être de moins en moins. Est-ce que ça peut un peu diminuer ce sentiment d'appartenance ?

Interviewé : Encore une fois, tout dépend de la personnalité. Pour moi, ce sentiment d'appartenance, on le voyait même en présentiel, hein. Donc c'est des gens qui ne se sentent pas impliqués par un esprit d'entreprise qui se disent, voilà, aujourd'hui je viens travailler, je gagne, je viens travailler pour de l'argent, j'ai fait mon taf et puis je m'en vais. Ces personnes-là qui font du télétravail auront toujours ce sentiment-là. Et ce point de vue-là, c'est vraiment, c'est vraiment personnel, on le voit. On l'a vu lorsque on a organisé notre dernière fête du personnel, je pense que ça a été un succès. Il y a eu un sentiment d'appartenance qui était un peu plus marqué. Ça, c'est mon impression.

Margaux : Ouais OK, du coup, peut-être que y aurait un intérêt à faire plus souvent des activités comme ça, vraiment, qui rassemblent un maximum de personnes, tu trouves ?

Interviewé : Oui, oui, moi je fais partie de ceux qui pensent que ce type d'événement doit être proposé plus souvent.

Margaux : Peut-être des moins gros événements, mais plus réguliers ?

Interviewé : Alors je dirais pas moins gros événements, un gros événement comme on le connaît, bah ça doit, c'est ce qui marque. Je pense qu'il faudrait à côté de ça, d'autres petits événements. L'événement comme on le connaît, je pense que c'est bien déjà pour les jeunes qui vont, qui vont, qui vont rejoindre (quand je dis les jeunes, ce sont les nouveaux hein), les nouveaux qui viendront rejoindre notre entreprise. Ces événements comme on les a connus annuellement, c'est, c'est quelque chose qui marque. Alors moi, je fais partie de ceux à qui ce genre d'événements plaît, on a toujours des personnes qui sont, qui sont contre ce genre d'événements. Voilà, mais c'est quelque chose qui frappe. Et qui, qui est un avantage et qui met en avant l'entreprise. C'est quelque chose qui est mis en notre honneur et donc nous le retirer, c'est comme si ce sentiment, ce cadeau que l'entreprise nous fait, Ben nous est retiré. Mais en faire régulièrement des petits, oui, ça peut être sympa.

Margaux : Ok. Ensuite, il me reste questions sur le droit à la déconnexion, donc le fait de vraiment arriver à se déconnecter de son travail une fois que les heures sont terminées, est-ce que toi, en télétravail, est-ce que ça te pose problème ? Donc tu me disais que tu adaptes un

petit peu ta journée en fonction de de ce que tu dois faire tant dans ton organisation privée que ton organisation professionnelle et donc tu fais peut-être des pauses un peu différemment. Est-ce que par exemple tu as l'impression de travailler plus tard et du coup que ça pourrait avoir un impact sur ta vie privée, de ne pas réussir, forcément à te déconnecter de ton travail.

Interviewé : Alors, très bonne question. Euh je pense que c'est l'un des désavantages du homeworking, c'est, c'est cette déconnexion. En tout cas chez moi, j'ai travaillé, j'ai j'ai un espace de travail qui m'est, qui m'est consacré, donc ça c'est déjà une très bonne chose. D'autres collègues n'ont peut-être pas cet espace de travail. Je le disais tout à l'heure, je pourrais prendre mon PC. J'ai cette facilité de pouvoir terminer mon travail à différentes heures, alors je pourrais commencer plus tôt. Mais même en congé par exemple, je pourrais terminer un travail et ça, c'est ça, ça peut... ça m'est arrivé et je pense que ça arrive à mes collègues de pouvoir prendre son PC et là, non, effectivement, je pense que il y a, il y a matière à travailler. Cette déconnexion, elle n'est pas effective, mais est-ce que ça fait partie du jeu équilibre vie professionnelle et vie privée ? Voilà, le fait d'avoir un téléphone et un numéro de téléphone, même quand on était en congé et que le homeworking n'existait pas, on était quand même joignable et donc cette déconnexion, elle est difficile. Et difficilement gérable.

Margaux : Ok, et j'avais une autre question qui m'est passée par la tête. Ça va me revenir, mais est-ce que toi ? Ah oui, c'est ça que je voulais demander, c'est, est-ce que tu penses que c'est plutôt le rôle de l'entreprise ou le rôle de chaque employé de mettre des stratégies en place pour lutter contre... Enfin, pour vraiment enfin s'y tenir, se tenir à ses horaires et ne pas travailler quand on est en en vacances ou le week-end aussi ?

Interviewé : Encore une fois, encore une fois, tout dépend du management. Je pense que l'employé lui-même doit avoir une certaine rigueur en disant je suis en pause. L'employeur aussi doit pouvoir peut être plus afficher ce respect. Je pense que c'est, c'est les 2 qui doivent y travailler.

Margaux : Et est-ce que tu as des idées de ce qui pourrait être mis en place justement pour encourager ça ?

Interviewé : En fait, quand on est en homeworking, on a un sentiment du fait qu'on nous donne cette liberté-là, Ben de devoir démontrer Ben qu'on a qu'on a effectué nos tâches et donc ça tout doucement ça doit disparaître. Donc, il faut rien démontrer, il faut simplement Ben faire ses tâches comme on pourra le faire normalement, mais avoir une idée simple ? Non. je pense que c'est les petites compagnes peut-être à afficher en disant voilà, prenez soin de prendre vos

pauses. Moi je le vois à la maison. Par exemple, j'ai. Mon collègue a changé, c'est c'est mon épouse qui est devenue, « ma collègues », parce qu'elle travaille dans un autre espace de travail. Et moi, je suis là, je lui répète : « Prends ta pause, tu es souvent en réunion, tu prends moins de pause ». J'imagine qu'au boulot, beaucoup de collègues font la même chose et donc là, effectivement, on aura peut-être tendance à avoir une surcharge, ça doit être... maintenant que tu m'en parles, oui l'entreprise qui doit sensibiliser à ça. Quand je suis en congé, Ben voilà, je pourrais me rendre plus disponible, stopper mon congé et terminait un travail pour faciliter peut-être, celui de d'un, d'un collègue ou l'autre. Mais oui, ça interrompt peut-être un un congé, donc voilà. Je pense qu'on va comme je le disais tout à l'heure, on va dans une une forme, un, un format de travail, même au niveau des heures hein. Je pense que les choses vont, tout doucement, changer et moi-même, je pourrais même proposer quelque chose, c'est c'est très avant-gardiste, dans le sens où aujourd'hui, on a attendu enfin un COVID pour imposer parce que d'abord, ça a été imposé, le homeworking, il n'a pas, ça n'a pas été une fois donc, il a été imposé même si dans dans notre entreprise, les gens pouvaient venir au travail, mais « l'État » a imposé le fait de pouvoir rester chez soi et pouvoir travailler. On a dû attendre cette situation là pour rendre le Homeworking comme un avantage, qui est diffusé partout aujourd'hui, l'entreprise qui n'en propose pas est une entreprise qui est à la traîne. Aujourd'hui, on pourrait voir la chose beaucoup plus loin, c'est ce temps de travail. Le temps de travail doit pouvoir être modifié. Aujourd'hui, on est toujours dans un format de travail, 8h. On devra peut-être s'adapter et rendre ce temps de travail plus court, plus court euh tout en restant performant. Moi je fais partie de ceux qui croit en cette nouvelle, ce nouveau format de travail.

Margaux : Ok, mais quand tu dis donc un temps de travail plus court, c'est pas comme ce qui est en discussion ou ce qui est, je pense déjà d'application dans certaines entreprises, le fait de travailler 4 jours par semaine mais de garder les 38 h mais juste réparti sur 4 jours pour avoir un week-end de 3 jours, ça c'est pas c'est pas ça que tu veux dire c'est vraiment...

Interviewé : Alors exactement parce que ça, c'est, c'est un petit peu faussé, les les choses le 5e jour sert à récupérer. En fait moi je parle en tant qu'employé. Mais moi, on a certaines certaine charge physique à la logistique, mais je pense comme partout ailleurs. Je pense pas que c'est une solution. La solution, elle est vraiment dans la durée, dans la durée, sans forcément avoir ces 38h alors. Je suis certain. Enfin en fait, je suis certain qu'on pourrait être beaucoup plus productif en sachant qu'on a un peu, on a moins de temps de travail c'est assez paradoxal, ce que je dis.

Margaux : Oui, je vois.

Interviewé : Cet équilibre va permettre une certaine productivité et alors pourrait être... L'employé pourrait avoir un sentiment d'appartenance beaucoup plus important. Et il pourrait faire la part des choses. Et oui, peut-être travailler un peu moins et un peu plus à des moments. Mais la configuration, comme on la connaît aujourd'hui, si on veut, si on veut être avant-gardiste, dans le temps, attirer... parce que c'est ça aujourd'hui, le problème c'est, c'est que dans le marché du travail, je dis vous, enfin, les jeunes vont être beaucoup plus exigeants et ils vont vouloir avoir dans leur package donc non seulement un salaire, mais ils veulent avoir d'autres avantages comme le homeworking. Il est devenu maintenant un avantage mais ne le saura plus puisqu'il sera appliqué partout ailleurs. Mais d'autres avantages et ce temps pourrait être une solution.

Margaux : Ok, donc si je résume un peu ce que tu m'as dit, C'est que donc tu penses que c'est encore en cours d'évolution par exemple comme tu me disais le FLEX Desk c'est mis en place en théorie mais en pratique c'est pas encore le cas donc il y a encore du travail à faire à ce niveau-là selon toi ? Et pareil, il y a d'autres évolutions qu'il faudrait encore mettre en place pour vraiment être avant-gardiste et et peut-être favoriser justement encore plus le bien-être des travailleurs et adapter et revoir vraiment tout ce qui est mis en place, qu'on considère un peu comme une énorme, le fait de travailler 5 jours par semaine, 38 h, semaine et peut-être plus se focaliser sur les tâches réalisées plutôt que sur les horaires quoi ?

Interviewé : Oui, tout à fait.

Margaux : Ok super. Euh, mais moi j'ai fait le tour de mes questions, je sais pas s'il y a encore quelque chose que tu voulais rajouter ?

Interviewé : Non, je pense qu'on a fait un petit peu le tour, j'étais un petit peu brouillon dans mes explications. Si ça tombe donc.

Margaux : Non, c'est très bien, c'est très bien. Ben du coup moi je pense que j'ai toutes les infos dont j'ai besoin donc Ben merci beaucoup.

Interviewé : Merci à toi.

<u>Répondante H</u>

Margaux : Voilà du coup pour commencer, est-ce que tu peux m'expliquer un petit peu ta fonction au sein de Buy Way et me dire depuis combien de temps tu travailles dans cette entreprise ?

Interviewée : Ok donc je travaille chez Buy Way depuis septembre 2019 donc si mes calculs sont bons, ça fait 3 ans et demi plus ou moins. J'ai travaillé d'abord au call, je travaille toujours au call hein, mais j'ai d'abord fait donc les SAV. Donc j'ai pris les appels, donc durant 3 ans, 3 ans et demi comme ça après depuis janvier, Julie est partie. Du coup, c'est moi qui ai repris la fonction de Julie, donc team leader du SAV et c'est donc ma fonction actuelle depuis janvier donc voilà c'est un peu c'est un peu, voilà ça fait 3 ans et demi que je suis chez Buy Way.

Margaux : Et quels sont tes horaires de travail ? Tu travailles du lundi au vendredi mais les heures plus ou moins ?

Interviewée : De 8h30 à 17h. Après, ça m'arrive de rester plus longtemps, mais pas moins de 8h30-17h. Oui, des fois, je commence plus tôt, mais en général c'est 8h30-17h.

Margaux : Ok. Ok et pour le reste de ton équipe, c'est les mêmes horaires ?

Interviewée : Je, je fais les mêmes horaires que mon équipe, c'est plus facile.

Margaux : Ok donc c'est des horaires fixes, je veux dire, ton équipe aussi, ils peuvent pas... ils peuvent arriver aussi plus tôt et partir plus tard ou bien ils doivent vraiment faire 8h30- 17h ?

Interviewée : Non, c'est vraiment 8h30-17h. Pourquoi ? Parce que donc c'est.... On travaille... c'est la ligne hein. Du coup les lignes s'ouvrent de 8h30 à 17h. Du coup, On peut pas se dire voilà, on commence à 7h du matin et on finit à 15h00. Pas possible, parce qu'après il y a personne qui nous appelle des 7h à 8h30 et après 17h00. Et après 15h, on a toujours des appels et du coup non, c'est vraiment des horaires fixes.

Margaux : Ok, et alors ? Par rapport au télétravail, est ce que c'est possible de faire du télétravail dans cette fonction ?

Interviewée : Oui, on a des télétravail, oui, oui.

Margaux : Ok combien de fois par semaine plus ou moins ?

Interviewée : Euh donc là, ici ils font 3 jours, ils ont droit à 3 jours de télétravail et 2 jours de présence au Bureau. Après on peut venir plus hein, Pas de souci mais c'est 2 jours « obligatoire ».

Margaux : Ok, et c'est les mêmes jours pour tout le monde ou bien chacun vient un peu quand il veut.

Interviewée : Non, c'est ici le jeudi, c'est obligatoire, donc comme ça on se réunit, on se voit après, le 2e jour, c'est au choix. Voilà, ça ne convient pas à tout le monde de venir, par exemple un mercredi ou un mardi, du coup c'est au choix. Le 2e jour, c'est au choix.

Margaux : Ok, et c'est toi qui a décidé que le jeudi soit le même pour tout le monde ou bien c'était déjà comme ça avant ?

Interviewée : Le jeudi, je l'ai repris parce que c'était comme ça dans le temps de Julie, c'est ça et ça allait bien. Tout le monde était satisfait du jeudi, du coup, je l'ai gardé et j'ai rajouté un 2e jour, mais ça, ça, c'est au choix.

Margaux : Ok, et pour toi, quels sont les avantages du fait que tout le monde se rejoigne le même jour comme ça, au niveau.. c'est plus par rapport à l'esprit d'équipe que tu fais ça ou c'est, c'est pour quelle raison ?

Interviewée : C'est vraiment par rapport à l'esprit d'équipe qu'on qu'on garde cette bonne entente qu'on a toujours eu entre nous, qu'on ne la perde pas. Parce qu'on a vu un peu pendant le Corona, on est resté plusieurs mois à la maison, on s'est pas vu, on a vu que voilà. Quand on s'est revu. Ça faisait trop bizarre du coup, voilà, oui, c'est vraiment pour l'esprit d'équipe.

Margaux : Ok, alors du coup toi tu fais aussi 2 jours sur place et 3 jours de télétravail ou bien ça change un peu de semaines en semaine ou comment ça se passe ?

Interviewée : Je fais comme eux, je suis vraiment les mêmes règles. Je donne le bon exemple.

Margaux : Mais donc tu ne fais jamais plus que 2 jours sur place. On partage.

Interviewée : Ah non pardon non, non non. Si si je fais plus ça, par exemple la semaine passée, je suis venue 4 fois au Bureau, ça m'arrive de venir que 3 fois après, ça m'arrive venir que 2 fois, mais en général ça varie entre 3 à 2. Oui, c'est plus 3 jours.

Margaux : Ok, et tu choisis ça plus en fonction de ton organisation privée ou bien c'est plus comment est-ce que tu t'organises en fait pour choisir tes jours de télétravail et tes jours sur place ?

Interviewée : Donc moi donc jeudi d'office, je viens jeudi parce que voilà, tout le monde, ça me permet de voir tout le monde. Après le 2e jour, en fait c'est pas en fonction de ma vie privée, c'est vraiment en fonction de est-ce que j'ai un meeting où je dois aller sur place, bah du coup, je vais pas lundi, je vais mardi parce que mardi, j'ai un meeting où je dois être sur place. Après je me dis, Ah. Voilà, ce jour-là, il y aura, il y aura il y aura, il y aura beaucoup de gens de mon équipe sur place donc voilà, je me rejoins alors donc c'est c'est c'est comme ça un peu. Par exemple le lundi, j'y vais pas parce que lundi il y aura personne de mon équipe, tu vois du coup je me dis, voilà autant alors partir mardi, il y aura plus de monde.

Margaux : Et ton équipe, du coup te dit à l'avance les jours où ils viennent ?

Interviewée : Oui, ils remplissent leur planning HR Accent.

Margaux : Oui, OK et selon toi, quels sont les avantages du télétravail ?

Interviewée : Les avantages du télétravail, ça oui. Moi, ce que j'ai remarqué, ça montre moins de jours de maladie, donc moins de certificats maladie. J'ai l'impression aussi que ça motive les collègues, c'est quelque chose qu'ils aiment bien faire. Du coup, vu qu'il y a cette possibilité là, ça les motive aussi à faire. On va dire la vérité, c'est pas un travail très facile de 8h30 à 17h au téléphone, des clients qui te crient dans les oreilles. Après, oui, on a de tout. Mais voilà donc le fait qu'ils peuvent rester chez eux, c'est un environnement plus relax, plus chill pour eux aussi. Après aussi t'as par exemple ou c'est plus facile pour les mamans les mercredis, ils peuvent aller chercher leurs enfants à midi. Et les enfants peuvent rester alors avec eux à la maison l'après-midi, pas besoin d'aller à la garderie, ou autres. Du coup, oui, ça a énormément d'avantages, hein ? Oui.

Margaux : Ok. Est-ce que tu vois aussi des inconvénients ?

Interviewée : Euh des inconvénients, je dirais. Oui, il y a des fois une baisse de motivation, oui, oui, oui à la maison, mais ça c'est... maintenant non plus. Mais ça, c'était pendant le temps de Corona. J'avais remarqué dans le temps de Julie, il y avait une baisse de motivation, le fait qu'on se voyait pas, qu'on était tout le temps enfermé, on avait plus de vie privée non plus. On pouvait pas sortir du coup, le télétravail nous avait tué, nous a tué, du coup, oui. Là, j'avais

remarqué une baisse de motivation de tout le monde, mais sinon maintenant non, je ne vois pas d'inconvénient non.

Margaux : Ok, tout se passe bien, t'as l'impression que ton équipe travaille aussi bien quand elle est chez elle ou même peut être mieux que quand ils sont sur place.

Interviewée : Voilà, c'est ça. Oui, c'est ça. Je me dis que voilà le fait qu'il, qu'il allez oui, mais en fait, je me mets à leur place hein ? Je me dis voilà, j'ai le droit de faire du télétravail, autant te donner à fond, ne pas finir comme dans d'autres services où à cause de nos comportements ou de notre baisse de motivation, ne plus pouvoir faire du télétravail, je me dis non, voilà ça.

Margaux : Donc pour garder cet avantage, ils font en sorte que ça se passe bien pour ne pas après être sanctionnés et devoir être là plus souvent, OK.

Interviewée : Exactement. C'est ça, oui.

Margaux : Ok, super. Et est-ce que le principe du FLEX Desk s'applique aussi chez vous ? Parce que je sais que généralement, vous êtes un peu toujours dans la même zone, mais ça, c'est un choix ou bien comment c'est organisé ça la disposition des places, chacun s'assoit où il veut, ou bien c'est des places fixes quand même chez vous ?

Interviewée : On se met souvent au tube parce qu'on dit que c'est la la partie bruyante Hein ? Donc du coup on se met toujours là-bas après ? Après, t'as l'octroi qui est de l'autre côté, tu vois ? Donc il y a les armoires entre nous du coup nous au SAV on se met, donc on n'a pas de place fixe donc j'arrive le matin je peux me mettre à côté de la fenêtre ou une fois me mettre la près du couloir, peu importe, on n'a pas vraiment de place fixe. C'est juste que voilà les gens ont plus tendance à se mettre sur allez, une place qui leur plaît le plus. Donc j'ai par exemple des gens dans mon équipe qui vont, quand ils arrivent, ils vont directement à la même place que hier ou avant-hier. Sinon, oui on l'applique.

Margaux : Ok, tu vois des avantages à CE FLEX desk ? Ou pas, forcément ?

Interviewée : Oui, parce que ça nous permet aussi de pas tous les jours, s'asseoir à côté de la même personne et allez, par exemple, si j'ai 2 nouvelles dans mon équipe, ça leur permet le fait qu'il y a le flexdesk, ça leur permet aussi de s'asseoir à côté d'autres personnes. Un jour par exemple, à côté de Paula, un deuxième jour à côté de Salwa.. Ça leur permet aussi de faire des connaissances entre elles du coup, oui, c'est toujours, c'est toujours bien, c'est top ça.

Margaux : Et peut-être que ça leur permet aussi de voir différentes manières de travailler et du coup de après, se faire leur propre manière quand elles voient différentes personnes qui travaillent, peut-être différemment. ça peut être intéressant aussi, peut-être.

Interviewée : C'est ça exactement, ça leur permet de voir les différentes manières de travailler.

Margaux : Ok, est-ce qu'il y a des inconvénients selon toi au FLEX Desk ?

Interviewée : Les inconvénients. Le fait qu'on peut pas laisser nos affaires là, on doit toujours les mettre au casier. Peut-être parce qu'avant dans l'ancien bâtiment, je me rappelle, je sais pas si t'as connu l'ancien bâtiment ?

Margaux : J'étais déjà passée une fois.

Interviewée : Ah Ben là on avait nos places fixes. Du coup on pouvait laisser nos affaires là-dessus, donc on avait tous un par exemple un bloc-note, un truc, un petit truc hein. Oui là on par exemple on pouvait la laisser sur le Bureau, là maintenant on doit aller tout déposer, tout déposer, tout déposer, au voilà au casier.

Margaux : Et pour toi, c'était important de pouvoir décorer un petit peu ton bureau, de pouvoir un peu le personnaliser, tout ça, c'est quelque chose que tu aimais bien faire ?

Interviewée : Euh non, ça, ça ne dérange pas de ne plus, de ne pas pouvoir faire ça, Non. Même dans l'ancien bâtiment non, c'est pas grave ça.

Margaux : Ok et donc toi, quand t'arrives questions de tes critères pour choisir ta place, donc au tube parce que c'est la partie la plus bruyante et donc pour pas trop déranger les autres. Et après au sein de cette zone-là, comment est-ce que tu choisis ta place ?

Interviewée : En fait, je me mets en fonction de... pour être honnête, hein, j'aime bien la place à la fenêtre. Du coup, dès que j'arrive et je vois qu'il y a personne à cette place-là, je la prends après sinon si j'arrive et la place est prise, pas de souci, je peux me mettre autre part aussi hein. Mais sinon, oui, c'est c'est un automatisme. J'arrive, je vois cette place libre je la prends, je peux pas expliquer.

Margaux : Ok. Je pense que c'est un peu pour tout le monde comme ça, non ?

Interviewée : On appelle ça le FLEX Desk, mais je pense qu'on a tous, une place dans notre tête, qu'on préfère.

Margaux : Ok. Maintenant, si on passe plus sur le bien-être au travail et toi, quels sont les éléments qui font que tu te sentes bien dans ton environnement de travail ?

Interviewée : Dans mon environnement de travail, les personnes avec qui je, je travaille bien sûr, mes collègues, ma supérieure. Je trouve ça très important de bien s'entendre avec elle. Savoir faire ton travail aussi, se sentir utile. Être présent pour mes collègues aussi, avoir une réponse à leurs questions par exemple. Ouais, oui, c'est ça. Pour moi c'est important. Pour moi, c'est important. Une bonne entente bien sûr aussi. Une bonne ambiance.

Margaux : Et tu vois une différence depuis que c'est toi qui es, qui es team leader, tu vois que ton rôle est enfin, qu'est-ce que ça implique dans ton rôle de différent ?

Interviewée : Je vois pas qu'ils sont devenus différents avec moi, parce que je suis passée de collègues Allez, on était copines/copains, donc on s'entendait super bien. On se, on faisait des... on partait boire un coup, après le travail et tout. Mais je vois pas que c'est devenu différent. Non, non, je vois pas que c'est... après Oui y a un certain, je sais pas comment dire, mais il y a quand même quelque chose qui change, c'est normal, parce que là maintenant, je dois aller les « gérer », donner des remarques là où il faut et tout mais sinon non, on s'entend toujours aussi bien, on rigole. Non, non, non.

Margaux : Ok, tant mieux. Et alors justement tu me dis que vous vous entendez super bien et que vous êtes vraiment une chouette équipe mais avec le télétravail, vous gardez quand même cet esprit d'équipe, là ? ok, vous gardez un jour fixe ou tout le monde est là, mais est-ce que c'est suffisant ? Est-ce que tout le monde s'entend toujours aussi bien ?

Interviewée : tout le monde s'entend toujours aussi bien. Il faut savoir que dans mon équipe, y a beaucoup de personnes qui étaient Amies avant de rentrer dans Buy Way. Du coup, c'est des gens qui gardent contact entre eux, après le travail, pendant les heures de travail. Après, on a un groupe WhatsApp aussi, du coup on se parle pendant les heures ou après les heures, peu importe. On se parle sur le groupe aussi, on a Teams, tout le monde sait que tout le monde est présent sur teams, donc oui.

Margaux : Ok, et quand t'es en télétravail, t'arrives à toujours bien communiquer avec eux. Alors justement, via teams ou via WhatsApp, la communication passe toujours bien, même à distance ?

Interviewée : Passe très bien, oui, passe très bien, s'il y a quoi que ce soit, je peux appeler, je peux faire un Call aussi 2-3 premier minute oui, oui non, ça c'est très bien.

Margaux : Et alors, Plus de manière plus générale, par rapport à l'entreprise, est-ce que tu trouves que le télétravail, ça a un impact sur le fait de te sentir appartenir vraiment à Buy Way ? Tu vois le fait pas être là tous les jours, et cetera. Est-ce que tu trouves que du coup tu ressens moins l'esprit Buy Way ?

Interviewée : Sentir moins l'esprit Buy Way ?

Margaux : Tu vois ce que je veux dire ?

Interviewée : Oui. Moi pour ma part non pas vraiment. Après, on a pris cette habitude de télétravail, ça fait 2 ans presque 3 ans qu'on fait ça du coup, l'inverse serait Bizarre, je veux dire. Donc non non non non non non non, je ne sens pas, tu ne ressens pas de différence. Après c'est comme je dis. C'est devenu une habitude. Hein ? Peut-être y a 2-3 ans, j'aurais j'aurais donné une autre réponse, mais là, c'est voilà. C'est habitué à ça.

Margaux : Ok. Et alors, est-ce que le FLEX Desk ça te permet de rencontrer des collègues d'autres services ou bien vous êtes vraiment toujours entre vous, vous vous mélangez pas aux autres ?

Interviewée : Non, non, on se on se mélange. Par exemple le recouvrement ou par exemple nous, quand on n'a pas, parce que dans notre... Et bien nous, les jeudis, quand tout le monde vient y a pas assez de place pour tout le monde. Du coup, y a un parti qui va s'asseoir au recouvrement. Du coup, ça leur permet aussi de... ou à l'octroi. Ça leur permet aussi de faire connaissance avec d'autres collègues, de voir un peu le travail d'autres collègues aussi. Après non, non regarde après par exemple, avant avec l'octroi, on était vraiment séparé, on les voyait pas. C'était, c'était voilà. Mais maintenant, vu qu'on a que les armoires entre nous, on a fait connaissance avec l'octroi avec des oui. Voilà donc non.

Margaux : Et quels sont les avantages selon toi de faire connaissance avec les autres services ? Est-ce que tu trouves que ça apporte quelque chose en plus dans votre travail ?

Interviewée : On voit aussi, oui, ça nous permet de voir un peu leur travail, leur manière de faire après, c'est toujours bien de faire connaissance avec d'autres collègues bien sûr, hein ? Après nous, oui. Voilà, non non. Non, donc ça nous permet de voir un peu comment ils font et faire connaissance avec d'autres collègues aussi à qui on disait juste bonjour le matin.

Margaux : Et ouais, et peut-être que du coup, vu que toutes vos fonctions sont liées, c'est intéressant aussi de vraiment voir le fil conducteur entre toutes vos fonctions.

Interviewée : C'est ça. Toute la fonctionnalité.

Margaux : Ok, et est-ce que du coup tu t'installes souvent à côté des mêmes personnes ou bien tu choisis plus ta place par rapport à l'environnement comme tu me disais la fenêtre et cetera.

Interviewée : Donc moi, quand je vois que la place est libre à côté de la fenêtre, je vais m'asseoir à la fenêtre. Après la personne à côté de moi n'est pas toujours la même personne hein, ça dépend. Premier arrivé, premier servi, comme on dit. Du coup.. Non mais c'est pas toujours en face de la même personne. Après y a pas toujours les mêmes personnes qui viennent au Bureau, oui à part les jeudis, mais sinon les autres jours c'est pas toujours les mêmes personnes qui viennent au bureau du coup, non, ça varie, ça varie.

Margaux : Ok, et alors par rapport à la conciliation entre ta vie privée et ta vie professionnelle, quels sont les avantages du télétravail par rapport à ton organisation privée ?

Interviewée : Euh par exemple, ici pendant ma pause de midi je peux aller faire des courses, un jour, j'ai été faire une radio pendant ma pause de midi, donc ça permet de ne pas devoir quitter plus tôt et de laisser mon travail derrière. C'est ça, c'est oui, il y a plein d'avantages hein, donc pour les rendez-vous médicaux aussi. Enfin mon docteur, il prend les rendez-vous jusqu'à 18h max du coup, là aussi, je finis à 17h00 et je peux aller chez mon docteur. C'est à côté. Donc oui, c'est plus pour les rendez-vous administratifs.

Margaux : Ok, et des inconvénients par rapport à ta vie privée, Ça tu en vois pas ?

Interviewée : Non, non, non, non.

Margaux : Ok, une fois que... ça ne te t'amène pas parfois à travailler trop tard, le fait d'être chez toi ou bien, même si tu travailles dans les bureaux après quand tu rentres chez toi, t'es pas tentée de continuer à travailler en plus avec ton nouveau poste de Team Leader, est ce que ça te met pas une pression en plus pour essayer de travailler enfin plus tard ou pour vraiment bien faire les choses.

Interviewée : En fait, moi je... par exemple au bureau, moi, je finis mon travail et puis je rentre, je vais pas me dire : « OK, Voilà, je suis mon dernier truc, je claques mon PC, je rentre et je continue à travailler », non ça je fais pas, je finis mon travail, je ferme mon PC et je rentre à la maison. Oui à la maison, j'ai tendance de plus c'est vrai. À la maison. J'ai tendance de allez, tu vois, ça va aussi, c'est aussi plus lent. Tu vois, je me dis, Ah, la journée est longue, je peux faire ça, ça, ça, ça ça. Tu vois donc du coup je me donne plus de tâches à faire. Je me dis Ah, ça va,

je suis à la maison même si je finis à 18h, C'est pas grave hein ? J'ai pas de train à prendre, je ferme mon PC et c'est bon, ça c'est vrai.

Margaux : Ok, et ce que tu essaies de mettre des choses en place pour éviter de de justement travailler trop ou bien pour l'instant tu le fais comme ça et ça te pose pas trop de problèmes ?

Interviewée : Moi je garde, je garde un espèce d'excel où je mets toutes mes priorités. Toutes les priorités après pour l'instant, pour l'instant ça va, c'est pas exagéré non. Pour l'instant ça va, peut-être avec le temps oui mais là, pour l'instant, ça va, ça va.

Margaux : Ok. Et au sein de ton équipe eux, c'est vraiment 8h30/17h, à part le téléphone ils ont pas d'autres fonctions ?

Interviewée : Ils ont le Live chat à côté.

Margaux : Ok et ça après 17h, c'est aussi fermé. Ou bien ?

Interviewée : Après 17h, c'est fermé. Oui, les lignes sont fermées après 17h et le chat c'est fermé à 16h30.

Margaux : Ah OK OK donc eux n'ont pas ce problème-là de... c'est pas possible de travailler après 17h quoi pour....

Interviewée : Non, sauf les lundis. Les lundis on va prester une demi-heure en plus, donc c'est à 17h30 qu'on fini. Et là, c'est vraiment tout ce qui engagement client, codage de remboursement des annulations, et cetera. Mais sinon les autres jours, non 17 Heures, c'est fini.

Margaux : OKOK, je regarde un petit peu mes questions si jamais t'as autre chose que tu voulais me souligner par rapport au télétravail, au FLEX Desk que j'ai pas que j'ai pas dit ou que j'ai pas posé comme question, n'hésite pas. Moi je fais vite le tour pour voir. Je pense que je t'ai posé un peu toutes les questions.

Interviewée : Oui, on a tout vu hein.

Margaux : Euh parce que tu me disais que pour toi c'était pas important de personnaliser ton bureau, est-ce que certains de tes collègues t'ont déjà dit que c'était quelque chose qui leur manquait ou bien des nouveaux qui arrivent parce qu'ils trouvent ça bizarre de pas pouvoir personnaliser leur bureau ou bien du fait de pas avoir toujours la même place, est-ce que c'est quelque chose que t'as déjà entendu qui pouvait être dérangent pour eux ou jamais ?

Interviewée : Les nouvelles non, les les anciens. Oui, peut-être une de mon équipe. Oui, je me rappelle que dans l'ancien bâtiment, elle mettait plein de plans, des lampes, et cetera. Du coup, cette personne, oui, mais elle m'en a pas parlé mais oui, je sais que dans l'autre bâtiment, oui, elle faisait ça.

Margaux : OK Bah écoute, je pense que je t'ai posé toutes mes questions. C'était c'était rapide mais tant mieux. Ben merci beaucoup en tout cas et je te souhaite une bonne journée alors.

Interviewée : Avec plaisir. À toi aussi à la prochaine. Avec plaisir au revoir.

Margaux : Merci au revoir.

<u>Répondante I</u>

Margaux : Voilà du coup pour commencer est-ce que tu pourrais juste m'expliquer ta fonction au sein de Buy Way et me dire depuis combien de temps tu travailles là-bas ?

Interviewée : Actuellement, j'occupe le poste de customer satisfaction manager donc je gère tout ce qui est... Je gère 2 équipes qui gèrent tout ce qui est toutes les demandes en fait après-vente des clients. Moi, ça va faire... ça fait 11 ans que je travaille chez Buy Way. Et là ça fait, je regarde en 2023, ça fait 3 ans et demi que j'occupe le poste de manager.

Margaux : Ok et tes horaires de travail ? Est-ce que ils sont plutôt fixes ou plutôt variables ? Et qu'est-ce que c'est plus ou moins tes horaires.

Interviewée : Alors donc... Très honnêtement, j'étais, j'ai une directrice et avant j'avais un directeur qui sont pas très regardants à ça, mais moi j'estime que je dois être là pour les équipes, pour les Team leader et tout ça. Donc en général, allez, je suis connectée entre 8h00-8h30 et en fonction du travail, Ben ça peut, ça peut aller jusqu'à jusqu'à pas d'heure, mais en général, j'essaie d'arrêter à 18h, j'ai aussi 2 enfants donc donc voilà si je dois me reconnecter, c'est, je me reconnecte plus tard. Après les avoir mis au lit donc vers 19h 19h30, quelque chose comme ça

Margaux : Ok et du coup tu fais toujours les mêmes horaires ou bien ça varie quand même fort d'un jour à l'autre ou d'une semaine à l'autre ?

Interviewée : Ça va dépendre un petit peu si enfin, très honnêtement, et c'est c'est la force pour moi du télétravail, si je dois aller déposer les enfants si je travaille de la maison ou pas. Comme par exemple aujourd'hui, je ne devais pas aller les déposer donc à 7h30 je suis à la maison

aujourd'hui. Donc aujourd'hui à 7h30, j'étais connectée. Si je dois aller les déposer à l'école, Ben je suis plus vers 8h30 alors là je vais vers le Bureau, c'est plus facile et là, je suis à 8h30 au bureau quoi.

Margaux : Ok, et si on parle plus du télétravail, tu penses que ça a été mis en place pour quelle raison ?

Interviewée : Alors chez nous, en tout cas, chez Buy Way, nos collaborateurs n'avaient pas de télétravail. Les team leaders avaient un jour de temps en temps pour préparer les évaluations et nous, en tant que manager, on avait le droit avant COVID à un jour par semaine. Ben on l'a clairement implémenté ? pour moi c'est grâce au COVID. Voilà parce que.... Dans les équipes opérationnelles, y en avait pas du tout et avec COVID, on s'est rendu compte qu'en fait, ça fonctionne très bien à la maison aussi.

Margaux : Et le FLEX desk, est-ce que t'as une idée de pourquoi ça a été mis en place.

Interviewée : Euh, je comprends ce besoin, Ben, c'est avec le télétravail de se dire Bah on a plus besoin de Bureau aussi grand parce que c'est vrai qu'avant le déménagement on avait des bureaux qui étaient très espacés et certains plateaux étaient un peu vides certains jours. Après le FLEX Desk, moi j'aime bien. Moi j'aime bien être avec des gens d'autres directions, mais je pense que c'est de par ma fonction. Je sais pas si c'est... et on le voit actuellement au niveau des équipes opérationnelles, ils ont tendance à toujours se regrouper ensemble avec leurs équipes et ils sont près de leur team leaders. Ils ont des raisons. Mais pourquoi ça a été mis ? Je pense que oui, c'est une volonté de réduire l'espace. Enfin la superficie des bureaux. Après, je trouve que ça, ça crée des chouettes, des chouettes liens. Enfin en tout cas moi, j'ai fait connaissance de plein de gens.

Margaux : Ah ben tant mieux ! et du coup le télétravail, tu en fais combien de jours par semaine, plus ou moins ?

Interviewée : Je, je suis à minimum 2 jours par semaine en télétravail.

Margaux : Ok, ça c'est toi qui le choisis ? C'est vraiment comme tu veux quoi ?

Interviewée : Oui, oui, je fais vraiment comme je veux. Il y a bah Evy qui est ma directrice demande si y a vraiment des jours où on doit être là, Ben on sait s'arranger et voilà, j'ai aucun souci à ce niveau-là. Et encore une fois, elle est très flexible sur les jours donc je sais que le par exemple, si on doit venir le lundi et que c'est un jour qui m'arrange peut-être un peu moins, rien n'empêche que je parte plus tôt et que je me reconnecte de la maison ou des choses comme ça.

Enfin voilà, mais en général. Enfin, moi j'aime bien aller au bureau, donc ouais, je vais facilement 3 jours semaine au bureau.

Margaux : Ok, et quels sont les avantages selon toi du télétravail ? Enfin pour toi en tout cas.

Interviewée : Alors pour moi, en tant que... Si je parle que boulot ça, ça me permet de de faire des tâches où je dois vraiment fort fort me concentrer, pas être dérangée, ça me permet parfois même de de fermer Outlook et de me dire, OK, je me concentre que sur ça. Et en tant que Ben que mère de famille, il faut se le dire, Ben là ça va me permettre d'aller déposer les enfants à l'école, de parfois aller les rechercher. Il faut, il faut pas aller quand... Quand même de temps en temps, on est malade ou des choses comme ça, moi je trouve que Ben on reste à la maison et ça nous permet de ne pas rentrer de certificats et et je trouve que c'est donnant-donnant pour la société parce que du coup bah tu continues à travailler et toi, tu restes à la maison et t'as pas besoin d'aller voir un médecin non plus quoi donc... Moi je trouve qu'il y a beaucoup d'avantages. Il y a des inconvénients. Enfin, je je, c'est peut être la question d'après.

Margaux : Oui, oui. Vas y.

Interviewée : Pour moi, les inconvénients, c'est qu'on a perdu, je pense... Moi, je suis dans le contact humain. Et maintenant, ça va mieux, mais je trouve qu'à un moment, on a vraiment perdu ce lien qu'on avait tous. Et de temps en temps, que communiquer par mail ou par Teams ou par par écrit. En fait, Eh Ben ça crée certaines frustrations et parfois des incompréhensions qui mènent en fait à des... Allez, je vais pas dire des disputes, mais à des...

Margaux : A des quiproquos, quoi ?

Interviewée : Des quiproquos, exactement. Et parfois, juste se lever et aller voir la personne, c'est plus facile.

Margaux : OK et du coup au niveau de tes journées, tu les organises différemment selon que tu es chez toi ou au bureau ?

Interviewée : Oui, alors j'ai beaucoup plus, en général, de de meetings quand je suis au Bureau. Il y a rien à faire, je trouve que... bah on a des gros sujets donc souvent on met ce genre de meeting en présentiel, c'est plus facile et à la maison je vais plus me focaliser sur bah des analyses, des choses où je dois vraiment être focus, pas être dérangée et j'aurais sans doute moins de meetings pendant la journée. J'en aurai toujours mais quand même moins.

Margaux : Ok, et du coup le FLEX Desk, comment est-ce que toi t'as accueilli la nouvelle de cette mise en place d'une nouvelle forme de travail ? Est-ce que toi, tu l'as plutôt bien pris ou tu appréhendais un petit peu ?

Interviewée : Moi j'aime bien le changement, je suis pas du tout fermée au changement donc moi je me suis dit allez c'est, c'est une occasion en fait de ben de discuter avec des gens où t'as pas spécialement l'habitude de discuter. Avant... t'étais déjà là dans notre ancien bâtiment ou pas ? Non voilà, mais tu vois, c'était très espacé, y avait l'IT qui était enfin au fond, nous de l'autre côté et tout. Ici, moi ça me permet parfois d'être en face d'un dev IT ou des choses comme ça et d'en apprendre en fait plus sur leur boulot, leurs contraintes aussi. Et tu discutes, tu discutes facilement, tu te rends compte que Ben oui tu peux pas que communiquer dans des Redmine hein de nouveau et non moi j'aime bien et j'appréhendais pas du tout. J'ai mis à peut-être 2-3 fois enfin, quelquefois, à trouver l'endroit que je préférais. Et c'est vrai que, en fait, à la fin, bah tu te mets toujours dans la même zone ou dans plus ou moins dans les mêmes endroits. Mais non c'est chouette, moi, j'aime bien.

Margaux : Mais du coup, si tu te mets toujours dans la même zone et je pense que c'est un peu le cas de tout le monde, tu rencontrais des nouvelles personnes au début et ou encore maintenant t'es parfois en face d'autres personnes que d'habitude ?

Interviewée : Alors c'est vrai que bah si tu regardes moi je me mets toujours côté marketplace. Euh mais j'ai.... Euh, mes équipes qui sont enfin, en tout cas le call Center, qui se mettent côté Tube et en général Evy donc ma directrice et mes collègues se mettent côté parc. Donc c'est vrai que je vais beaucoup...Allez, je vais beaucoup bouger dans le sens où... ne fut ce que le matin, je vais dire Bonjour à mes équipes, donc je passe par là. Je dis bonjour à tout le monde, je vais, je vais passer côté parc aussi. Et comme tu dis en fait à la fin, on va tous, on retrouve « plus ou moins les mêmes personnes ». Mais mais, mais ça change donc ça change quand même, ça dépend aussi un peu de l'affluence qu'il y a sur le plateau et toujours l'heure à laquelle tu arrives. Par exemple, le mardi et le jeudi, il y a beaucoup plus de monde. Si j'arrive un peu plus tard à ces jours-là, tu te mets là où il reste de la place.

Margaux : Et ça ne te pose pas de problème, tu t'adaptes ?

Interviewée : Aucun problème, non, moi j'aime bien.

Margaux : Ok, donc les avantages, c'est le fait que tu rencontres d'autres personnes et que de communiquer en face-à-face aussi tu préfères enfin pas forcément lié au flexdesk mais... Ok, et est-ce qu'il y a des inconvénients selon toi au FLEX Desk ?

Interviewée : Alors pour trouver des personnes, c'est compliqué. De savoir, de savoir où ils sont ou des choses comme ça. Je trouve que là où il nous manque quelque chose, c'est peut-être se dire... mais ça fait partie, et FLEX desk et homeworking, c'est savoir s'ils sont à la maison, s'ils sont au Bureau. Maintenant sur teams, Ben certains mettent des messages en disant, Je suis à la maison, je suis au marketplace, C'est plus facile, mais tout le monde n'a pas le réflexe de le faire. Non, au départ, on... dans en tout cas, si je dois parler pour mes équipes, euh. Ça avait été un petit peu compliqué parce que les équipes étaient un peu dispersées. Enfin, je pense que t'en as parlé avec imane, mais les équipes étaient un peu dispersées. Mais maintenant, on voit que du côté opérationnel en fait, en tout cas, Call Center ils se mettent par équipe donc il y a plus vraiment ce FLEX desk c'est juste que c'est peut-être un peu plus embêtant quand tout le monde est sur place et qu'il manque une ou 2 places et que ils sont un peu « mis à l'écart » de l'équipe quoi.

Margaux : OK donc, et quels sont tes critères pour choisir ta place ? Du coup, quand t'arrives ?

Interviewée : Alors moi je sais pas travailler en silence donc déjà je vais aller travailler en général là où je peux discuter. J'ai besoin... en tout cas si je viens au Bureau, c'est que j'ai des meetings, c'est que je vais bouger, c'est que je vais discuter, sinon bah si c'est pour ne rien dire, je reste à la maison, c'est comme ça. Et mes critères.... Non, j'en ai pas spécialement parfois, si je sais que j'ai beaucoup de meetings, je vais pas prendre une place avec 2 écrans par exemple. Je vais me mettre sur soit côté barista ou... Enfin voilà, où je vais pas en tout cas prendre 2 écrans alors que quelqu'un d'autre en avait peut-être plus besoin que moi.

Margaux : Ok. Et sinon, au niveau du bien-être au travail ? Toi, qu'est-ce que, comment est-ce que tu définirais le bien-être au travail ? Vraiment pour toi ?

Interviewée : Alors moi je me sens bien, j'ai, j'ai pas de problème pour le moment. Si je dois dire... alors je trouve que on là où on a... il y a beaucoup de changements, Il y a eu beaucoup de démissions, il y a eu, il y a eu plein, il y a eu pas mal d'événements, donc c'est vrai qu'on a perdu un peu cette cette cohésion qu'on avait avant, donc ça je trouve ça dommage. Mais sinon, moi je viens avec plaisir au Bureau et j'ai pas j'ai pas de problème et je suis, j'ai un tempérament très très direct et donc si j'ai un problème avec quelqu'un, il va le savoir très très rapidement donc donc voilà. Toujours poliment hein ? Je vais aller lui dire, voilà.

Margaux : Donc OK mais du coup tu dis que vous avez un peu perdu un peu l'esprit Buy Way alors vraiment au sein de toute l'entreprise donc ça c'est quelque chose qui est important le côté vraiment social et le fait que ça se passe bien, c'est quelque chose qui contribue à ton bien-être alors ?

Interviewée : Ah oui, oui, alors moi, si demain il y a une ambiance qui devient vraiment « pourrie » et où je me retrouve plus dans les décisions qui sont prises ou dans l'ambiance ou tout le monde est en train d'un peu se tirer dans les pattes. Non. Moi c'est vraiment un gros critère, je peux pas me rendre au bureau avec la boule au ventre, enfin voilà. C'est, c'est vraiment, je sais pas, je peux pas travailler dans des conditions comme ça.

Margaux : Et du coup, je perds ma voix. Mais le télétravail, du coup, ça enfin ça influence comment alors, vu que vu que c'est important pour toi de voir les gens. En télétravail, tu les vois moins, donc c'est pour ça que tu combines télétravail et sur place ?

Interviewée : Oui, oui oui, alors souvent... Moi le confinement, ça m'a pas du tout plu. Je, je dois le dire enfin, être h24 par, par teams ou toute seule « dans mon coin ». Non parce que j'ai besoin de travailler de de, de, de travailler en équipe et et de ce contact humain. Par contre parfois où c'est vrai que quand j'ai beaucoup trop de choses à faire, ça me fait du bien de de prendre du recul, quand il y a eu des gros gros sujets que qu'on a un peu une fatigue morale ou des choses comme ça, je trouve que ça fait du bien de se dire OK aujourd'hui je vais rester « calmement, à la maison ». Je vais faire mes to do et ça va aller et je vais pas... Voilà

Margaux : Donc c'est vraiment la combinaison des 2 qui fait que c'est positif ?

Interviewée : Oui, c'est un mixte.

Margaux : Et est-ce que le fait de plus pouvoir personnaliser ton bureau vu que c'est du FLEX Desk et que tous les bureaux doivent être pareils et qu'à la fin de la journée tu dois tout enlever et cetera, est-ce que toi ça ça change quelque chose pour toi ou est-ce que t'avais tendance à avoir beaucoup personnaliser ou pas ?

Interviewée : Non, pas du tout. Alors je sais que certains avaient des photos de leurs enfants, de ci de ça, non moi pas du tout. J'ai maintenant, je me suis fait une petite pochette avec quelques bics et dans mon sac de PC, j'ai des post-it ou des choses comme ça. Des trucs que je laissais peut-être sur mon bureau avant, mais à part ça, j'avais rien du tout, de de personnel.

Margaux : Ok et du coup, sur l'esprit d'équipe, tu me disais que, au sein de Buy Way, ça a changé quelque chose le télétravail et cetera. Au sein de l'équipe même est-ce que tu trouves que ça a aussi un impact ou ça se passe plutôt bien ?

Interviewée : Donc tu veux dire mes équipes en dessous... Enfin, chez Imane et chez.... Alors j'ai 2 équipes, vraiment avec des profils totalement différents. Donc il y a vraiment le Call donc avec Imane qui sont des profils assez jeunes. Donc, enfin jeunes dans la société, je veux dire. C'est des des métiers où après 2 ans, 2 ans et demi Ben t'as fait un peu le tour. Et ils ont besoin de changer, ce que je comprends, je l'ai fait donc je sais très bien ce que ce que c'est. Et mais qui a besoin, en fait, de venir au Bureau qui a qui a besoin d'animation. C'est pas toujours évident leur journée. Je pense d'entendre des clients tous les jours. Enfin j'en suis même. Mais donc il y a ce besoin de de venir sur place et et j'ai la chance d'avoir eu Julie et maintenant Imane qui mettent beaucoup d'incentives, qui mettent qui, qui, qui font des des petites actions. Enfin c'est c'est bête, mais des petits-déjeuners, des petites incentive, des petits trucs comme ça donc ça motive l'équipe et et on l'avait vu quand on était vraiment en confinement, c'était compliqué d'animer les équipes comme ça. Et donc, quand t'as un down et que t'es occupé, que t'es entouré de tes, de tes collègues, Ben tu peux vite te dire, tu raccroches et tu t'es pris la tête avec un client, Bah si tes collègues sont autour de toi et qui te disent allez c'est pas grave, ça va passer ou tu te lèves, tu vas prendre un café, c'est pas grave. Quand tu chez toi, Bah tu rumines plus facilement je pense et là où au clic, c'est des profils de collaborateurs qui sont dans la boîte depuis plus longtemps. Et puis c'est de l'Admin, donc c'est... ils ont pas spécialement ce besoin de venir et tu... on le voit encore maintenant c'est difficile de les faire venir au Bureau. Et eux n'ont pas besoin, n'ont pas ce besoin d'incentive et des choses comme ça, donc c'est c'est 2 management totalement différents. C'est c'est parfois un peu compliqué ou moi j'essaye qu'ils viennent et je suis parfois face à un mur bah... Non, eux n'en ont pas besoin. Je pense que dans des équipes vraiment Call Center, c'est important de venir pour la cohésion de l'équipe.

Margaux : Ok, et ça Imane me disait que du coup ils viennent tous tous les jeudis. Et puis plus un autre jour au choix. Et comme ça, ça se passe bien tu trouves, c'est un bon équilibre ?

Interviewée : Voilà, je trouve que vraiment... quand moi j'en parle un petit peu à droite à gauche et quand je leur dis qu'on a vraiment full FLEX desk et tout le monde me dit waouh mais d'un côté je trouve ça important et ça je l'avais dit depuis le départ, je dis je veux imposer un jour où l'équipe se retrouve. Donc vraiment je veux et donc on avait dit le jeudi Parce que Ben voilà, il y a pas de 4/5e en général, les gens prennent moins facilement congé le jeudi. Des choses comme ça, donc ça moi, j'avais imposé et en disant Ben, les gens font ce qu'ils veulent

mais ce jour-là, ils doivent venir et dans l'idéal, je voudrais bien un 2e jour mais sans le sans le le définir.

Margaux : Ok, donc dans l'ensemble, la cohésion d'équipe est présente ?

Interviewée : Tout à fait, ouais.

Margaux : Et le FLEX Desk, est-ce que du coup tu trouves aussi que ça a une influence sur l'esprit d'équipe. Donc pas le télétravail, mais vraiment juste le FLEX Desk ?

Interviewée : Alors je pense que c'est important. Ouais ça, oui, parce que Ben si... mais même pour Imane, ça doit être...c'est plus compliqué à gérer si ils sont un peu éparpillés partout. Et en fait de facto, Ils se sont tous mis ensemble très très vite. Et pour la cohésion d'équipe, je pense que c'est important qu'il soit ensemble. Je trouve ça parfois dommage que toutes les équipes soient pas un peu éparpillées, qu'on reste très fort : recouvrement, direct sales, etc. Enfin voilà, ça, je trouve ça un peu dommage, mais je comprends de par la fonction. Parce que c'est plus facile pour nous, en tant que manager ou même des fonctions plus back-office, d'être un peu éparpillé entre guillemets.

Margaux : Ok. Et du coup est-ce que t'arrives quand même à garder le lien avec eux, même quand toi t'es à distance et que eux sont sur place ? La communication, etc. tout est fluide ou bien tu vois que c'est plus difficile comme tu me disais plus de quiproquo peut être à distance que quand on est vraiment sur place où on sait communiquer plus facilement peut être.

Interviewée : Alors moi j'ai... Oui, je pense que c'est plus facile quand t'es sur place avec après avec Imane et Édith bon, elle est en congé maternité pour le moment, mais avec... J'ai Ulrich aussi en dessous de moi, tu vois qui s'occupe de tous les réseaux sociaux ? Bah c'est vrai que c'est, c'est facile, c'est intime, c'est si c'est ça. Après, quand ils sont à côté de toi et qu'ils.... Tu te retournes, tu leur parles et oui, je reste moi sur l'humain, sur la présence sur voilà.... Je pense que tu l'auras compris, pour moi c'est vraiment important et je suis dans une communication en fait. Après ça, c'est sans doute mon profil ici, hein, je suis dans une communication très informelle, je fais rarement enfin oui, je fais des comptes rendus des choses par ma fonction, mais j'ai plus facile à aller voir les gens que d'écrire un mail de 50 lignes.

Margaux : Ok et donc tu me parlais plus du lien à l'entreprise qui se perdait peut-être un petit peu ces derniers temps. Est-ce que tu trouves que ça pourrait être... ça pourrait aider de mettre en place plus d'événements peut être plus réguliers, des événements plus réguliers, plus petits.

Est-ce que ça pourrait contrebalancer un peu le fait qu'on se perd un peu du au télétravail et au fait qu'on se voit moins ?

Interviewée : Je suis certaine, alors c'était... on l'a vu même à la fête du personnel, je pense que ça a bien fonctionné, il y avait beaucoup de monde, c'était vraiment chouette. Après, ça reste en dehors des horaires du boulot, donc il y en a qui n'ont pas su venir, donc avant Ben j'en avais parlé avec Natacha mais c'est vrai qu'avant on faisait des petits déjeuners, tu vois, on faisait des petites choses comme ça, c'est c'est des petites choses. Je pense qu'au niveau Ben budgétaire ça doit pas coûter des fortunes, mais qui fédèrent autour de la société et pas spécialement pour que Guillaume parle chiffres ou parle de choses, il faut vraiment trouver des sujets que tout le monde sait entendre ou que enfin, on avait présenté les différents départements, c'était très sympa. Enfin, je pense que les gens ont appris des choses. Après, pour moi, ça doit faire partie, ça doit, ça doit venir, même de plus haut, c'est c'est, il faut pas obliger les gens à venir, mais il faut que les directeurs, les managers, enfin, on a un rôle, nous à jouer là-dedans en disant allez, c'est important que vous veniez. Je comprends que vous sachiez pas venir à tout, mais faites un effort aussi. Mais oui, j'en suis convaincue qu'il faut reprendre tout ça.

Margaux : Ok et du coup on parlait un petit peu de la communication là tantôt, ça, le FLEX desk, tu trouves que c'est plutôt positif sur la communication ou pas ? Parce que j'ai l'impression qu'il y a un peu 2 versions : soit c'est compliqué, ça rend plus difficile la communication parce que tout le monde est un peu éparpillé, soit justement tu communique plus avec d'autres gens que tu connais pas forcément.

Interviewée : Alors je pense que comme tu dis il y a 2 points de vue par rapport à mes équipes de temps en temps, c'est un peu compliqué parce que j'ai peut-être un Ulrich qui est au bureau à côté de moi, je vais lui dire et puis je dis Oh mais en fait je dois quand même envoyer un mail à Imane et Édith qui sont à la maison donc là oui c'est plus compliqué. Ou même éparpillé sur les plateaux, si tu parles FLEX Desk enfin, qui sont pas sur le même plateau que toi. Mais d'un autre côté, moi ça m'a permis vraiment d'apprendre plein de choses sur d'autres départements et de régler en fait pas mal de petits soucis beaucoup plus rapidement que quand, quand on était côté monnaie, de devoir me taper l'autre côté pour aller parler à un développeur IT ou des choses comme ça. Ici, quand j'ai un manager IT qui est juste à côté de moi. Ben je lui parle beaucoup plus facilement quand j'ai un Jean Pascal du risque, Ben voilà des choses comme ça. Voilà, hier, j'avais Fanny en face de moi, on a, on a discuté, elle m'a dit, Ouais donc je. T'envoie vite un... Voilà c'est sur certains sujets, ça va plus vite, pour d'autres....

Margaux : Ok du coup, si on part plus du côté de conciliation vie privée/ vie professionnelle, toi, qu'est-ce que... donc tu me disais, ça te permet de parfois aller déposer tes enfants à l'école ou de les ramener enfin d'aller les rechercher et cetera. Donc toi par rapport à ton organisation privée, le télétravail ça, ça facilite alors.

Interviewée : Oui, alors ça facilite grandement et ça me permet, j'ai la chance d'avoir quand même ma maman et ma belle-mère qui sont là. Donc je peux compter sur elles mais.... Ça me permet effectivement de concilier mieux les 2, de peut-être les mettre moins en garderie ou des choses comme ça quoi. Je pense que ça aide, ça aide niveau.... Allez, comment trouver vraiment la balance entre la vie professionnelle et la vie privée.

Margaux : OK, et est-ce qu'il y a des inconvénients aussi tu me disais que t'avais tendance parfois à rester connectée très tard ou à te reconnecter plus tard une fois qu'ils sont au lit, ça au niveau du droit à la déconnexion, c'est un peu compliqué, peut-être de....

Interviewée : Alors oui, je pense que le fait de d'avoir ton PC tout le temps là, d'avoir maintenant... alors chose qu'on avait pas spécialement avant, mais moi j'avais pas de bureau par exemple chez moi avant donc c'est vrai que j'ai tendance enfin, mon mari fait beaucoup de télétravail aussi donc on a installé un bureau aux étages. Moi, je reste plus en bas parce que je préfère mais mon PC du coup est en permanence là, je l'ai pas ouvert mais là et donc c'est vrai que tu te dis Ben en 3 Min je me reconnecte, je termine quelque chose. Et chose qu'on faisait pas avant, je pense très honnêtement, Ben on avait déjà pas tous les outils qu'on a actuellement et et voilà. Mais. Moi, j'ai tendance aussi à voir certains collaborateurs connecter plus tard, chose qu'ils ne faisaient pas, avant bah avant ils partaient à 17h10/17h30. Et puis c'était fini, je le voyais. Donc oui, après ce droit à la déconnexion, je pense qu'en tant que TEAM Leader, Manager et même directeur, avec le fait d'avoir notre GSM de société, nos mails, on déconnecte un peu moins.

Margaux : Mais du coup, ton téléphone de société, c'est ton téléphone privé aussi ?

Interviewée : Alors oui, moi je l'ai pris tout en un parce que je suis une catastrophe ambulante et que sinon je vais le perdre non-stop. Déjà que là on me le ramène je sais pas combien de fois par jour au Bureau parce que je l'ai oublié dans une salle ou quoi, mais si j'en ai 2 en plus...

Margaux : Et du coup, est-ce que t'essayes de mettre des petites stratégies en place pour éviter justement, d'être tentée de rester trop longtemps connectée, ou bien juste tu fais avec parce que ça te convient comme ça ?

Interviewée : Je mets pas vraiment de stratégie, je le fais pas tous les jours, je le fais que si vraiment il y a des sujets vraiment très importants, des choses comme ça. Et puis je me dis Ben je vais pas travailler jusqu'au 22h non plus. Je trouve que y a un moment, il faut déconnecter et puis bon j'ai mon mari de temps en temps, qui me dit stop aussi donc voilà. Mais par exemple, je suis partie en vacances la 2e semaine de carnaval et donc je m'étais dit, OK, je veux bien regarder mes mails de temps en temps, mais ça va être 5, 10 Min le matin, le temps de forwarder, 2-3 choses et 5 Min le soir. Mais je. voulais pas que ça ait un impact sur les moments avec ma famille.

Margaux : Ok et du coup aussi j'avais une question, c'était quand tu es au bureau, est-ce que t'as l'impression que tu travailles plus ou moins que quand t'es chez toi ? Enfin, parce que je sais que quelques personnes m'ont dit qu'au travail Ben au bout d'un moment, vers 17h30/ 18h, elles voient que tout le monde part, tout le monde part et donc ça les incite elles aussi à fermer leur ordi et pas rester trop trop longtemps alors que quand t'es chez toi, t'es dans plus dans ta bulle et si t'es concentrée sur quelque chose, peut être que tu vas continuer jusqu'à ce que t'ai fini quoi ?

Interviewée : Alors moi je me... très honnêtement, ça va pas être lié au fait que les gens partent ou pas ça... Bah hier il était 18h30 et donc c'était pas un problème. C'est plus, est-ce que quand je suis au travail je dois... j'ai quelque chose à faire après ? Aller chercher mes enfants ou des choses comme ça de nouveau ou même aller au sport, ou voilà, est-ce que j'ai vraiment un événement après qui fait que je dois partir à la maison. Pareil en fait, j'ai pas... par contre non. Est-ce que je travaille plus ou moins. Je pense que je vais faire plus... Comment dire ? Plus le travail est différent à la maison, à la maison que qu'au bureau. Ok Ouais alors c'est comment je sais pas comment bien l'exprimer mais. Ben au Bureau, ça va beaucoup être de comme je te disais. Des réunions de de la discussion. Enfin vraiment beaucoup, beaucoup plus de discussion, tandis qu'à la maison Ben je vais me focaliser sur les choses à faire. C'est sûr que après une journée au Bureau, j'ai plus de mails à traiter que... Parce que je les ai pas traités pendant ma réunion.

Margaux : Ok, je regarde un peu, mais je pense qu'on a plus ou moins fait le tour. Je sais pas s'il y a encore quelque chose que tu voulais souligner par rapport au télétravail ou au FLEX desk ?

Interviewée : Non, je pense que vraiment de nouveau COVID a aidé à ce que nous en tout cas Buy Way on se mette en télétravail, je pense que c'est très positif pour les équipes. C'est attractif aussi hein ? Y a rien à faire. Je pense que quand tu te dis quand, quand t'as des recrutements

en cours et tu dis que c'est full FLEX desk que c'est... que tu peux aller jusqu'à venir « que 2 jours au Bureau ». C'est devenu pour moi, actuellement, je pense un un plus pour attirer les candidats parce que tout le monde ne le fera pas à ce point-là en tout cas.

Margaux : ok et pour le flexdesk du coup, du fait que ce soit pas vraiment vraiment FLEX desk vu que petit à petit tout le monde occupe toujours la même place, est-ce que tu trouves qu'il y aurait quelque chose à mettre en place en plus pour vraiment inciter les gens à bouger plus ou bien c'est comme ça et les gens prendront toujours...

Interviewée : Moi, je trouve ça un peu dommage, après t'as t'as des profils différents dans la Société, t'as des gens qui... Ben beaucoup de personnes n'aiment pas le changement, ça ça, ça fait un peu « peur » et et et voilà. Mais de nouveau, je pense que le FLEX desk. C' est possible dans des fonctions back office ou en tout cas manager, parce enfin je veux dire, Vous RH enfin, tout ça, ça c'est faisable, « c'est pas grave », si si vous êtes pas ensemble, mais dans des fonctions Call Center, en tout cas pour la, la facilité du TEAM Leader à gérer ses équipes et à passer des informations ou à écouter en tout cas. Parce que souvent, c'est de l'écoute, il faut réagir tout de suite. Le FLEX desk est peut être moins facile, moins évident, mais mettre des choses en place, je t'avoue... Il faudrait, parce qu'en fin de compte, on s'assied toujours plus ou moins aux mêmes endroits mais tu ne sais pas changer le mind set des gens, je pense.

Margaux : Ok Ben moi j'ai fait le tour de mes questions. Donc merci beaucoup en tout cas.

Interviewée : Mais avec grand plaisir.

<u>Répondante J</u>

Margaux : Donc pour commencer ce que tu pourrais juste m'expliquer un petit peu, quelle est ta fonction au sein de Buy Way et depuis combien de temps tu travailles dans cette entreprise ?

Interviewée : Ok, donc j'ai commencé. J'ai j'ai commencé chez Buy Way en 2012 presque 11 ans, non 11 ans tout court et donc j'ai commencé au recouvrement comme presque tout le monde, le passage obligé et puis après 3 ans j'ai postulé à la compta. À la compta, j'ai commencé en contact client, c'est-à-dire tout ce qu'il se passe au niveau des dossiers des clients, c'est-à-dire des remboursements, les Bordeaux de Banque, et cetera. Et puis et puis et puis en fait en même temps... En fait, quand j'ai postulé à la Compta, j'étais en train... à la base, je suis diplômée en marketing. Et après, quand j'ai commencé, j'étais en train de faire un 2e Bachelor en cours du soir en comptabilité. Et donc il y a eu un poste qui s'est libéré, donc la compta et

j'ai postulé. Et donc j'étais prise parce que j'ai suivi en fait des cours du soir. Et après cela, donc 3 ans, celle qui occupait le poste de comptable général a quitté l'entreprise, a quitté l'entreprise. Et puis après donc mon chef a proposé simplement des switcher entre la compta client et la compta générale, donc en compta général, ça fait depuis presque 5 ans je pense que je suis là. Et la fonction, comme le nom l'indique hein la compta général, c'est encodage des factures, déclaration de TVA, les clôtures, voilà. Oui, encodage des banques aussi voilà. Tout ce qui se réfère à la compta

Margaux : Ok, et quels sont tes horaires de travail alors plus ou moins ? Est-ce que c'est plutôt fixe ? Ou plutôt variable ?

Interviewée : Alors je pense que c'est comme à la RH. Donc il y a une plage flexible donc c'est entre 8h et 9h30 qu'on peut commencer et quitter entre 16h jusqu'à 17h30, je pense.

Margaux : Ok donc tu adaptes un petit peu en fonction de quoi ?

Interviewée : En fonction du besoin de la journée en fonction... par exemple en clôture, là, je commence très tôt et je termine très tard et en général dans le mois donc comme aujourd'hui j'ai commencé à 8h00 et je finirai vers 17h.

Margaux : Et par rapport au télétravail, à quelle fréquence tu fais du télétravail plus ou moins, combien de fois par semaine ?

Interviewée : Ouf pour le moment, je fais 5 jours sur 5.

Margaux : Ok, et pourquoi ça, c'est toi qui as choisi ça comme ça, ou est-ce qu'il y a des petites règles qui sont mises en place au sein de ton département ou comment ça se passe à ce niveau-là ?

Interviewée : Au niveau de la COMPTA, y a pas une obligation de présence au Bureau, mais pour les formations par exemple, il est préférable de venir en live, c'est plus cool et tout ce qui est entretien d'évaluation des trucs comme ça, là oui l'obligation est tenue.

Margaux : Ok, et donc tu fais 5 jours sur 5 depuis combien de temps ? Plus ou moins ?

Interviewée : Depuis le début du COVID. Ça fait presque 3, non ça fait 3 ans, ça fait 3 ans tout pile là maintenant.

Margaux : Ouais c'est vrai plus ou moins ouais. Ok et selon toi ? Quels sont les avantages du télétravail ?

Interviewée : Ouh ! beaucoup ! Déjà un gain de temps énorme le matin. Bon, moi je prends le train Pas très loin, ça va, je suis de Vilvorde Ben le train ouais voilà donc tout ce rush le matin, on l'a pas donc c'est un stress en moins. Il y a aussi l'organisation, l'organisation du travail, on peut l'organiser comme on veut donc, on peut faire des petites coupures par exemple. On peut très bien allier vie privée et professionnelle, avoir des rendez-vous chez le médecin, chez le dentiste. Voilà donc ça, ça sert beaucoup ça, ça apporte beaucoup de bénéfices. Et qu'est-ce que j'allais dire ? Et oui donc la oui, la flexibilité ça c'est clair. Et aussi donc c'est vraiment une amélioration de la qualité de vie en fait hein, simplement hein c'est bête hein, mais c'est important. Voilà, et en plus, ça fait... pour moi personnellement, ça motive encore plus. Par exemple, si j'arrive en fin de journée et que je terminais quelque chose, je le fais, je le termine. À contrario que si j'étais au Bureau, je pense à mon train, je quitte voilà et je laisse la chose pour le lendemain.

Margaux : Ok donc tu vas avoir tendance à continuer un peu à travailler un peu plus tard pour finir un peu tout ce que t'as à faire et parce que justement tu n'as pas ce temps de déplacement ?

Interviewée : C'est ça.

Margaux : Ok, est-ce que tu y vois des inconvénients aussi au télétravail ? Ou pas ?

Interviewée : Ben au début avec le COVID, oui les liens sociaux hein, mais en fait au final, ça ne... ça a pas d'impact. On a les mêmes liens, on envoie des mails, on s'appelle, mais juste que voilà, on se voit pas mais non. Au début oui, mais après, on s'habitue. On s'habitue.

Margaux : Ok, c'est juste une autre manière de communiquer et de gérer sa relation avec les autres et au final ça te convient bien ?

Interviewée : Oui, oui, oui, oui oui, ça fait plaisir de voir les collègues quand on va au Bureau, ça fait plaisir, mais voilà. Mais quand on va au Bureau, il y a tout le monde qui... Moi, j'ai... ça fait un petit peu asociale hein, mais c'est... En fait, on est distrait par l'environnement. Ici à la maison, on est concentré, on perd moins de temps à tout ce qui est social, contact et cetera.

Margaux : Est-ce que ce temps-là, justement, tu n'en perds pas, par exemple, à être tentée de je sais pas vider le lave-vaisselle vite vite ou vider la machine à laver ou justement par les... tout ce qui est dans ton environnement privé ?

Interviewée : Oui, je dirais pas non. Hein, oui oui. Oui, quand j'ai 1/4 d'heure comme ça, où j'ai rien à faire. Bien sûr, je vais vider le lave-vaisselle. Je vide le lave-linge, etc. bien sûr.

Margaux : Et est-ce que tes horaires de travail du coup sont... bon maintenant, t'es quasiment tout le temps en télétravail, mais donc tu me disais, t'as tendance à travailler plus tard, peut-être ou plus quand tu es chez toi, Donc t'as l'impression que tes horaires sont pas les mêmes si tu étais sur place ou si tu es chez toi ?

Interviewée : C'est clair. Oui, oui, c'est clair. Par exemple, les les quarts d'heure de pause, Au bureau bureau, je les respecte. Je les honore même (rire). Mais ici, non. Je ne regarde pas, je ne regarde pas l'heure.

Margaux : Donc au contraire, tu travailles plus quand tu es chez toi ?

Interviewée : Je continue, oui, oui, oui. Mais ça me pose pas de problème en fait, parce que pour moi. Voilà pour moi c'est, je voilà, je je, je continue jusqu'à ce que j'ai fini et voilà, c'est vraiment le le souci du travail bien fait et terminé en fait ce que j'ai fait.

Margaux : OK, et est-ce que tu organises tes journées différemment ? Du coup quand tu es en télétravail, je sais pas est-ce que tu commences plus tard et tu termines plus tard ou tu commences plus tôt et tu termines plus tôt ou au niveau de tes pauses ? Comment est-ce que d'organiser ta journée ?

Interviewée : Alors ça dépend vraiment de l'objectif de la journée. Par exemple, fin de mois, je suis scotchée à ma chaise. Je dois suivre les événements. Je dois faire les choses. Début du mois, c'est un peu.... Donc on reçoit toutes les factures en début du mois donc, c'est aussi donc rester beaucoup assise et et en fait ça ça, ça dépend vraiment de par exemple, si j'ai eu un week-end chargé le lendemain, je commence à 9h30 plutôt que 8h. Alors voilà donc, ça dépend vraiment de ce que j'ai eu la veille et du besoin du travail, de la charge du travail de la journée ?

Margaux : Après, j'ai quelques questions sur le FLEX Desk qui a été mis en place depuis que vous avez déménagé de bureau, mais toi du coup est-ce que tu l'as déjà un petit peu vécu ou bien ?

Interviewée : Oui, oui, oui, oui, oui.

Margaux : Ok. Ok. Et justement, quand t'as appris que le FLEX desk allait être mis en place dans les nouveaux bureaux comment est-ce que t'as un peu reçu la nouvelle, qu'est-ce que tu t'es dit, est-ce que t'avais des des appréhensions particulières ? ou au contraire, tu étais plutôt contente ?

Interviewée : Ben Ouais, au début, ne plus avoir de département parce que avant c'était la Compta est là, Les RH sont là donc de perdre les départements, ça désoriente un petit peu le collaborateur, mais quand... sur le terrain, donc pratiquement, c'est très bien en fait. Si tu as une question à poser à Fanny, il suffit simplement de te retourner. Ouais, et ça aussi, ça, ça m'aide à à comprendre plus le travail des autres. Par exemple le retail. Je connaissais pas du tout donc je voyais pas dans quoi ils étaient. Mais voilà donc en étant assise à côté d'eux, on les entend parler et en fait on voit concrètement, en fait, ce qu'ils font dans leur journée, quoi dans leur boulot, dans leur fonction.

Margaux : Ok, donc parmi les avantages du FLEX desk donc c'est surtout ça le fait d'apprendre plus sur la fonction des autres, est-ce qu'il y a d'autres avantages, tu trouves ?

Interviewée : La facilité d'accès à des collègues, la facilité. Parfois, t'as des collègues ou avant on les voyait jamais. Aujourd'hui quand on y va, ils sont juste en face de nous donc c'est super.

Margaux : Et est-ce qu'il y a des inconvénients ? Tu trouves aussi au FLEX desk le fait de justement de pas avoir sa place tout le temps. Est-ce que pour toi ça pose problème ?

Interviewée : Ah non, au contraire, non, non, au contraire. Je, je préfère le système nomade que le sédentaire où chacun a sa place.

Margaux : Ok, super, et alors, Pour choisir ta place, est-ce que t'as des critères particuliers, quand t'arrives le matin, est-ce que tu choisis ta place en fonction des personnes en fonction de l'environnement, en fonction de la zone ou comment est-ce que tu choisis ta place.

Interviewée : En général, j'arrive très tôt, donc je suis presque... j'arrive avec les premiers, donc moi je me mets tout le temps... enfin tout le temps... Je me mets là où le PC fonctionne, où le raccordement à l'écran fonctionne parce que parfois il faut attendre que l'IT arrive. L'IT arrive plus ou moins, donc elle arrive vers 9h30. Moi j'arrive vers 8h donc pendant cette heure et demie voilà, ça perd du temps donc je voilà, je je connais plus ou moins où le le raccord PC écran est ok.

Margaux : Ok, et donc tu m'as dit que c'était surtout au parc où j'ai mal compris ?

Interviewée : Non, c'est marketplace.

Margaux : Ok, et donc généralement tu occupes toujours la même place parce qu'au moins là t'es sûr que ça fonctionne ?

Interviewée : Plus ou moins la même zone, voilà plus ou moins. La même zone parce que je sais où ça fonctionne.

Margaux : Ok, et donc est-ce que tu remarques que t'as tendance à être entourée toujours des mêmes personnes ou bien ça bouge quand même autour de toi ?

Interviewée : Ah non, ça bouge quand même, ça bouge quand même. Parfois, j'ai Timothée à côté de moi, Fanny. Parfois, j'ai mon chef qui est juste en face de moi. Ouais, non ça tourne bien.

Margaux : Ok, et donc, est-ce que parfois ça te permet de rencontrer ces nouvelles personnes ou des personnes que tu ne connais pas forcément ou avec qui t'as jamais eu l'occasion de discuter un petit peu ?

Interviewée : L'équipe de Édith, c'est le costumer satisfaction. Ouais par exemple eux. Je les voyais jamais avant et et voilà, j'ai, j'ai voilà, j'ai on prend en fait, on prend connaissance pas de toute la totalité du personnel mais une grande, une grosse partie.

Margaux : Ok, donc à choisir toi, tu préfères cette manière de fonctionner là par rapport à avant ?

Interviewée : Oui oui.

Margaux : Ok, maintenant, si on passe plus sur le bien-être au travail toi, quels sont les éléments qui contribuent vraiment à ton bien-être, qui font vraiment en sorte que tu te sentes bien sur ton lieu de travail ?

Interviewée : la flexibilité, un environnement serein on va dire ça comme ça, s'entendre bien avec les autres, bien.... Et il faut... attends je cherche.

Margaux : C'est assez large, hein, comme question.

Interviewée : Ouais ouais, c'est très très large.

Margaux : Ou bien des éléments au contraire qui qui font en sorte, enfin qui font que tu te sens pas bien, qui contribuent plus à ton mal-être du coup. Ça peut être les 2.

Interviewée : Bah non, je vois pas en fait. Je vois pas ce qui... mais c'est, c'est à propos du bien-être au travail donc en général que ce soit ici ou au Bureau ?

Margaux : Oui. Mais la flexibilité, le contact avec les autres, c'est déjà pas mal, hein.

Interviewée : Ouais, je vais, je vais réfléchir, je vois pas là maintenant tout de suite directement.

Margaux : Et est-ce que le fait d'être en télétravail, tu te sens quand même proche de tes collègues ? T'arrives à à maintenir le lien avec eux, même malgré la distance ?

Interviewée : Oui, oui, oui, on. Est en contact tous les jours avec mon chef.

Margaux : Ok, donc principalement par écrit ?

Interviewée : Par écrit ou par téléphone, quand c'est pas clair par écrit Voilà.

Margaux : Ouais OK, et donc tu dirais que le télétravail influence plutôt positivement alors ton bien-être Alors ? Justement grâce à cette flexibilité au fait que tu puisses travailler à ton rythme, pour quelle raison ?

Interviewée : Bah ouais, c'est ça en fait hein, c'est travailler à mon rythme. Ouais, y a pas de distraction en fait hein, y a pas de distraction. On est concentré et moi je trouve que je... aller et que je me suis améliorée, j'ai j'ai compris plus de choses à la maison en étant à la maison qu'au Bureau parce que au Bureau bon... et tout le monde n'a pas le temps pour tout le monde donc... t'as on a 8h dans la journée et les choses doivent être faites de manière rapide donc voilà efficace et rapide, mais là non, je prends le temps pour mieux comprendre les choses. Pour mieux comprendre. Voilà la qualité c'est beaucoup améliorée.

Margaux : Ok, et pourquoi 5 jours sur 5 presque, c'est vraiment juste pour les déplacements ou bien tu préférerais pas faire par exemple 3 jours de... enfin souvent ce que j'entends c'est 3 jours de télétravail, 2 jours sur place. Toi, pourquoi est-ce que tu préfères vraiment 5 jours sur 5 ?

Interviewée : Parce qu'il n'y a pas d'obligation, tout simplement.

Margaux : Ok. Ok, et le contact avec les autres ne te manque pas ? tu y vas quand même de temps en temps quand il y a des réunions, c'est ça ?

Interviewée : Oui, par mois, oui, par mois, je vais...allez une à 3 fois par mois. Si je prends pas de congé, si voilà.

Margaux : Ok, OK, et du au flexdesk, est-ce que le fait de plus pouvoir personnaliser ton bureau comme avant. Est-ce que ça t'a posé un problème ? Est-ce que t'as été un peu réticente ou ou pas forcément ?

Interviewée : Pas du tout, pas du tout. J'étais pas une personne qui mettait des photos. Voilà. Minimaliste.

Margaux : Ok. Et alors ? Par rapport au au lien à l'entreprise. Est-ce que tu trouves que le fait qu' il y a beaucoup de monde en télétravail pas toujours en même temps, et cetera que parfois on voit plus les les personnes pendant peut-être plusieurs mois. Est-ce que tu trouves que ça a un impact sur le lien à l'entreprise et l'esprit d'entreprise, vraiment entre les les collègues ? Tu vois, l'esprit vraiment Buy Way, je veux dire ?

Interviewée : Ouais Ouais Ouais. Je sais pas. Je pourrais répondre, ouais c'est vrai qu'on se sent à l'écart de l'enseigne Buy Way par exemple, mais... Mais Oui et non. Voilà, c'est Oui et non à la fois. Parce qu'on appartient à Buy Way, on représente Buy Wat dans nos interactions sociales, et cetera. Mais c'est vrai qu'en étant en télétravail on est plus physiquement Buy Way. Voilà c'est c'est très... je sais pas comment... je sais pas si ça fait sens.

Margaux : Mais est-ce que c'est, est-ce que ça ça pose problème pour toi de plus te sentir vraiment appartenir à l'entreprise ou bien toute la flexibilité qui est à côté ça compense et et du coup l'un dans l'autre, tu préfères ça comme ça ?

Interviewée : J'ai, j'ai pas vraiment dit que je n'appartiens plus à l'entreprise parce que je suis Buy Way depuis 12 ans. Mais, mais il y a comme quelque chose... Je sais pas comment dire. Le lien n'est plus le même. Voilà, c'est ça. Le lien n'est plus le même.

Margaux : Ok, est-ce que tu sais m'expliquer un petit peu en quoi il est différent ?

Interviewée : Je vais réfléchir là-dessus. Je vais t'envoyer ça par mail. Comment je pourrais expliquer ça, que le lien est différent ? Parce que le fait déjà d'être, d'être, d'être, d'être loin, de Buy Way, mais en étant Buy Way. Bon, c'est un changement hein. Je pense que y a ça partout tout le monde vit ça pour le moment, mais comment dire ?

Margaux : C'est pas qu'il n'y a plus le lien mais c'est un autre lien peut être, c'est ça ?

Interviewée : Ouais, un autre lien, voilà. C'est ça, Ouais.

Margaux : Ok, OK, est-ce que tu ressens ça aussi sur l'esprit d'équipe au sein de ton équipe est-ce que ça a une influence aussi ? Le fait que tu les vois peut-être entre une et 3 fois par mois. Est-ce que du coup t'as tu te sens... Voilà, vous collaborez pour le travail, mais est-ce que y a peut-être moins cet esprit d'équipe ou pas forcément ?

Interviewée : Ah non, l'esprit d'équipe est toujours là. Ouais donc.

Margaux : Ok, au sein de l'équipe, vu que le lien est plus entretenu, peut-être que...

Interviewée : Oui, oui, oui, on est tout le temps... On a des groupes WhatsApp, on a, on est tout le temps par mail, ensemble, par téléphone, sur teams, aussi parfois. Non, l'esprit d'équipe est toujours là.

Margaux : Ok, OK et si on revient juste sur le lien à l'entreprise, est-ce que tu trouves qu'il y a des événements qui pourraient être organisés ? Par exemple, a fête du personnel qui a eu lieu en septembre ? Je sais pas si tu as été ou pas, est-ce que tu trouves que ça a ...

Interviewée : j'étais en vacances à ce moment-là.

Margaux : Est-ce que ce sont des événements qui contribuent à maintenir le lien malgré la distance due au télétravail par exemple.

Interviewée : Ouais non c'est super, c'est super chouette parce qu'en fait, ça réunit tout le monde en même temps, au même endroit et ça c'est chouette. Parce qu'il y a des collègues, on les a pas vus depuis des années en étant dans la même société, alors qu'avant on les voyait tous le temps quoi. On disait Bonjour 200 fois par jour donc donc c'est vrai non c'est vrai que les événements réunissent beaucoup les collègues et les collaborateurs.

Margaux : Est-ce que tu trouves que ce serait utile d'en d'en organiser plus souvent ? Peut-être des plus petits, mais plus souvent, est-ce que ça c'est quelque chose qui t'intéresserait ou pas forcément ?

Interviewée : Oui, le 26 avril, je pense que il y a un petit drink. Je vais participer, je peux y participer parce que je serai, je suis en Belgique, mais oui, oui. Mais avec grand plaisir, bien sûr.

Margaux : Ok, et alors, on a parlé un tout petit peu de la communication là tantôt tu me disais au sein de ton équipe c'est surtout par Mail et alors par appel quand c'est pas assez clair par écrit. Est-ce que tu trouves que le le FLEX Desk, donc ça c'était plus par rapport au télétravail, Mais est-ce que le FLEX Desk a aussi un impact sur la communication au sein de ton équipe ? Parce que parfois je sais pas si vous avez tendance à vous installer tous au même endroit quand vous êtes au Bureau, Ou si vous êtes un peu dispersés, comment ça se passe un peu ?

Interviewée : On est ouais, on a un petit peu dispersés, Ben en fait, quand on a une question, on envoie plus de mails hein, on se lève, et on va chercher la personne. Ouais non mais c'est... ça ne change pas au lien qu'il y avait avant.

Margaux : Ok donc tu sais facilement si ton équipe est sur place aussi ou s'ils sont en télétravail ? Je veux dire, tout ça se sait. Enfin je sais pas, vous êtes combien dans ton équipe plus ou moins ?

Interviewée : On est 7, je pense avec Alain et en fait, on est sur HR Accent. Je sais pas si chez vous c'est la même chose. On a une visibilité sur la présence des uns et des autres. Donc c'est assez clair.

Margaux : Ok, donc comment ça se passe si t'as une question par exemple, tu regardes d'abord sur HR Accent s'ils sont là ou pas et alors en fonction soit tu te déplaces, tu fais un peu le tour du bureau et c'est pas très grand, et tu vois un peu qui est là.

Interviewée : Oui, c'est ça.

Margaux : Ok, Et alors par rapport à ta conciliation entre ta vie privée et ta vie professionnelle, ça tu trouves que enfin, quels sont les avantages du télétravail par rapport à ton organisation privée ? tu m'as dit les rendez-vous chez le médecin.

Interviewée : Bah en fait, je j'étais en train de donc de me dire aussi que ça fait 3 ans qu'on est en télétravail et or début début d'année, j'ai fait une grippe, mais à part ça, j'ai, j'ai pris, aucun aucun jour de maladie. Alors qu'avant, c'était plus régulier par année, j'étais au moins malade une fois, je pense. Donc ouais non ça ça a un impact aussi sur la santé et un impact aussi sur ça sur la vie simplement. On a un rendez-vous à la Banque bah on y va vite vers midi et demi. Voilà, la banque est tout près de la maison, donc tout est centralisé et... Donc non, c'est une, c'est une conciliation. Allez presque parfaite pour sa vie privée.

Margaux : Ok et comment tu l'expliques ça par rapport à la maladie ? Parce que c'est pas la première fois que j'entends ça. Est-ce que tu penses que c'est parce que justement vu que tu es chez toi, tu te dis Ah c'est pas grave, je suis un petit peu malade mais je vais prendre sur moi. Voilà, je vais pas aller chez le médecin pour autant et du coup, je continue à travailler ? C'est ça ?

Interviewée : C'est plus ça en fait. Oui, oui, on a mal de tête, un rhume, maux de ventre et tout. Ben voilà. Donc on reste chez nous, à la maison, chez soi et on continue à travailler alors qu'avant non un mal de tête, ne te fais pas partir au boulot, hein. C'est parce que tu penses au trajet, tu penses à si j'ai un malaise dans le train, si j'ai un malaise dans les transports, ça peut prendre des proportions importantes.

Margaux : Ok et du coup enfin, moi ce que j'entends un peu que depuis la tantôt que tu m'as dit aussi c'est que donc t'as tendance à plus enfin à être moins en maladie et donc à travailler même si ça va un peu moins bien que d'habitude et aussi à travailler peut-être un peu plus le soir pour terminer ce que t'avais prévu de faire, atteindre tes objectifs et cetera. Et du coup est-ce que est-ce qu'il pourrait pas y avoir un aspect négatif au télétravail qui est de trop travailler parfois ? On appelle ça un peu le présentéisme, le fait d'être trop connecté et avoir du mal à se déconnecter. Est-ce que ça, tu le ressens aussi dans ton quotidien à toi ?

Interviewée : Au début, oui, au début oui, parce que avec le Corona, on n'avait pas beaucoup de choses à faire, donc je me concentrais beaucoup sur le boulot. Il y avait que ça. Et puis après, au fur et à mesure, ça s'est un petit peu amélioré aujourd'hui, non. Je, je, je concilie bien en fait la vie privée. Je suis pas trop connectée par exemple le week-end je veux pas me connecter alors qu'avant je... allez le dimanche après-midi, je le faisais quoi.

Margaux : Ça, c'était pendant le COVID ou même encore après ?

Interviewée : Non, non, non, pendant le covid.

Margaux : Ok. Ok, et comment tu fais justement pour mettre des limites ? Comment, à quelle heure tu te dis bon là c'est terminé, je m'arrête pour aujourd'hui, si tu reçois un mail après cette heure-là, est-ce que t'es tentée d'y répondre ou ?

Interviewée : Ça dépend de l'importance du mail, si c'est juste, voilà dire oui, dire non c'est rapide, je le fais direct, si ça prend beaucoup de temps-là je passe au lendemain. Mais si obligatoire et tout de suite, je le fais directement, même si ça va prendre un peu plus de temps.

Margaux : Ok. Et du coup, comment est-ce que tu essaies de mettre la frontière entre ta vie privée et ta vie professionnelle ? Alors que les 2 sont un peu mélangées chez toi ? Enfin, je veux dire dans le même lieu.

Interviewée : J'arrive, j'arrive, j'ai, je suis arrivée, je suis arrivé à mettre des limites aussi, hein. Par exemple, je vais pas rester jusqu'à 19h sans raison pour là comme t'as dit ça fait trop de présentéisme, pour rien. Voilà donc si je reste jusqu'à une certaine heure, c'est parce qu'il y a une raison. Je vais pas faire ça comme ça pour le fun, parce que j'ai envie de rester devant mon PC.

Margaux : Ok, et ça arrive plutôt souvent ou c'est plutôt rare ?

Interviewée : Ça arrive plutôt à la clôture, donc au début du mois. Donc c'est 3 premiers jours du mois où là voilà, je vais vraiment me concentrer. Et même si je l'ai pas fini, je vais continuer jusqu'au finish.

Margaux : Ok. Donc, et du coup par moment tu peux compenser si par exemple, au début du mois t'as fait beaucoup d'heures et que par la suite tu peux un peu aménager tes horaires pour les alléger un petit peu ou bien juste, tu reprends tes horaires normaux ?

Interviewée : Non non non, ça fait partie de la fonction. En fait qu'on reste plus ou moins du moment que t'as fait ton boulot, voilà c'est ça.

Margaux : Ok, et alors, est-ce que tu trouves que l'entreprise ou par exemple ton je sais pas ton team leader ou ton manager, est-ce que tu trouves qu'il veille à ce que tu te déconnectes que tu fasses pas trop d'heures, et cetera, ou bien ?

Interviewée : Oui oui oui, Alain, il est très, il est très regardant au niveau des horaires et tout parfois il me dit oui mais hier tu as veillé tard et il faut là, il faut-il faut diminuer les trucs comme ça quoi. Il est attentif à ça.

Margaux : Et autour de toi, est-ce que t'entends ce problème, souvent chez tes collègues ou quoi ? Des personnes qui ont du mal à se déconnecter et est-ce que tu trouves que peut être que l'entreprise pourrait mettre des choses en place, est-ce que t'as des idées de ce que l'entreprise pourrait mettre en place pour éviter que les gens soient trop connectés ?

Interviewée : Non, je ne ressens pas, je ne ressens pas ça de mes collègues, mais je sais pas, je sais pas comment l'entreprise pourrait... en mettant un chrono... ?

Margaux : C'est compliqué. C'est vrai que c'est un peu une autodiscipline à avoir peut-être ?

Interviewée : Oui, c'est ça.

Margaux : Ok, je regarde un petit peu mes questions parce que parfois on a répondu à plusieurs d'un coup donc c'est un peu passé. Je sais pas si toi t'avais encore quelque chose à rajouter ?

Interviewée : Oui c'est la même réponse pour plusieurs questions, voilà, c'est ça.

Margaux : Donc je regarde juste si j'ai rien oublié, je sais pas si toi en attendant tu as quelque chose à rajouter peut-être sur lequel j'ai pas insisté que tu trouvais important. Moi, je regarde. Mais je pense qu'on a un petit peu tout parcouru.

Interviewée : Ouais non, je vois pas.

Margaux : Je me demandais juste le fait d'être quasiment tout le temps en télétravail, est-ce que tu te sens parfois un peu isolée parce que... ou bien juste ta vie privée, tes contacts privés compensent et te suffisent comme ça ?

Interviewée : J'ai mes contacts avec mes collègues. J'ai mes, j'ai ma vie privée j'ai mes contacts aussi sociaux. Ouais non, ça me va très bien comme ça.

Margaux : Ok. Ben écoute alors je pense que j'ai parcouru toutes mes questions.

Interviewée : Okay mais si t'as t'as un petit moment tu peux m'envoyer le questionnaire. Comme ça, je je peaufine après.

Margaux : Ok, Ben je je fais ça tout de suite.

Interviewée : Si ça te dérange pas, hein ?

Margaux : Non, aucun souci.

Interviewée : Ok, ça va.

Margaux : Je te l'envoie directement, alors, Merci beaucoup.

<u>Répondante J – réponses écrites (complément)</u>
--

1. Introduction

- Présentation de l'objet du mémoire, remerciements, assurer l'anonymat, avertir de l'enregistrement
- Présentation de la fonction (département), nombre d'années chez Buy Way, ...
J'ai commencé ma carrière chez Buy Way en 2012 dans le département du recouvrement (avec le diplôme en Marketing). Ensuite, j'entreprends, en cours du soir, le bachelier en Compta. Durant cette même année, une place se libère en comptabilité, je commence, donc, en comptabilité clients (dossiers clients : remboursements, affectation des montants etc). Trois Ans plus tard, je reprends le poste en comptabilité générale (encodage des factures d'achat, établissement de factures de vente, déclaration de TVA, clôtures, etc) que j'occupe depuis cinq ans.
- Quels sont vos horaires de travail ? (Combien d'heures par jour, par semaine, ...)
- Plage horaire variable, je commence entre 8 et 9h30 et termine entre 16 h30 et 18h. Tout dépend de l'ordre du jour. Par exemple aujourd'hui, je me suis

connectée à 8h00 et finirai probablement vers 17h00. Lorsque j'ai un WE chargé, je commence plutôt vers 9h00 pour finir vers 17h30-18h00.

- Vos horaires sont-ils fixes ou variables ? Variable

2. Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail

- Général

- Savez-vous ce que sont les NFOT ?
- Selon vous, quelles sont les NFOT mises en place chez Buy Way ? Le flexdesk et le télétravail.
- Selon vous, dans quel(s) objectif(s) ces pratiques sont-elles mises en place ? Pratiques mises en place grâce au Covid et poursuivi parce que cela fonctionnait très bien. Les objectifs sont d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs.

- Télétravail

- Depuis combien de temps pratiquez-vous le télétravail ? depuis 3 ans.
- À quelle fréquence faites-vous du télétravail ? Pour le moment 5jours sur 5.
- Cette fréquence vous convient-elle ? Oui
- Selon vous, quels sont les avantages du télétravail ? Gain de temps, moins de stress dans les transports (retards, rush etc), flexibilité et motivation au boulot. De plus, lorsque la météo n'est pas favorable (neige, froid, pluie), il vaut mieux rester chez soi.
- Selon vous, quels sont les inconvénients du télétravail ? Le télétravail pourrait isoler les collaborateurs ; ce qui n'est pas mon cas. Le télétravail ne détruit pas les interactions sociales ou les liens sociaux. La technologie rapproche selon moi. Tout dépend de l'environnement dans lequel vit la personne et la force de caractère de celle-ci : la solitude va être plus ressentie plus par les uns que les autres.
- Vos horaires sont-ils les mêmes lorsque vous êtes en télétravail ? Tout dépend de la charge du travail.
- Comment organisez-vous vos journées lorsque vous êtes en télétravail ? Tout dépend de l'ordre du jour (plus de boulot durant la clôture et début du mois)
- Comment organisez-vous vos journées lorsque vous travaillez sur site ? (Idem que la maison, tout dépend de l'ordre du jour)

- Flexdesk

- Comment vivez-vous la mise en place du flexdesk ? Bien.
- Selon vous, quels sont les avantages du flexdesk ? Cela permet à prendre connaissance et comprendre les autres fonctions. On forme tous une unité.
- Selon vous, quels sont les inconvénients du flexdesk ? On ne voit pas tout le monde.
- Dans le cadre du flexdesk, quels sont vos critères pour choisir votre place lorsque vous arrivez dans les bureaux de l'entreprise ? Selon le raccord entre PC et écran.

- Dans quelle zone préférez-vous vous installer ? (market, tube, parc ou zone isolée ?). Pour quelle(s) raison(s) ? Market Place parce qu'on peut discuter entre nous/faire du bruit.
- En pratique, avez-vous tendance à occuper la même place lorsque vous venez sur site ou vous occupez fréquemment une place différente ? Pourquoi ? Pas la même place mais la même zone.

3. Le bien-être au travail

- Bien-être psychologique
 - Comment définiriez-vous le bien-être psychologique au travail ? Juste équilibre entre vie privée et professionnelle.
 - De manière globale, comment vous sentez-vous (d'un point de vue psychologique) sur votre lieu de travail ? Je me sens bien.
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre bien-être psychologique au travail ?
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre mal-être psychologique au travail ?
- Bien-être social
 - Comment définiriez-vous le bien-être social au travail ? Bonne entente entre collègues. Bon environnement de travail.
 - De manière globale, vous sentez-vous proche de vos collègues ? Oui, nous communiquons et nous échangeons tous les jours principalement par écrit (et on s'appelle lorsque les choses ne sont pas claires).
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre bien-être social au travail ? Bonne entente entre collègues.
 - Quels sont les éléments qui contribuent à votre mal-être social au travail ?

4. L'impact des NFOT sur le bien-être au travail

- Général
 - Comment le télétravail influence-t-il votre sentiment de bien-être ? Le télétravail diminue le stress et favorise la concentration.
 - Comment le flexdesk influence-t-il votre sentiment de bien-être ? La proximité et la facilité d'interagir avec les autres.
- Flexdesk & bien-être
 - Comment vous sentez-vous par rapport au fait de ne plus pouvoir personnaliser votre bureau ?
 - ✓ Qu'est-ce que cela vous procure comme sentiment ? Aucun sentiment, je suis de la team minimaliste.
 - ✓ Rencontrez-vous d'éventuels problèmes suite à cela ? Non
 - ✓ Au contraire, trouvez-vous cela positif ? Oui, des bureaux épurés, pas d'encombrement et l'esprit se porte bien.
 - Le fait de ne plus avoir de bureau personnalisé a-t-il un impact sur l'organisation de votre travail ? Non, au contraire, on devient un électron libre.

- Ce manque de personnalisation a-t-il un impact sur votre bien-être psychologique ? Non
- Selon vous, quels sont les avantages au fait que tous les bureaux soient les mêmes ? Pas d'encombrement
- Selon vous, quels sont les inconvénients au fait que tous les bureaux soient les mêmes ? Aucun
- Avez-vous besoin d'avoir des repères sur votre lieu de travail ? si oui, quels sont-ils ? Aucun
- Le flexdesk vous permet-il de garder ses repères ? au contraire, avez-vous construit d'autres repères ?
- Avez-vous déjà rencontré des difficultés à trouver une place qui vous convient ? Non
- Télétravail & bien-être
 - Selon vous, quel est l'impact du télétravail sur l'esprit d'équipe ? Equilibre et épanouissement.
 - Selon vous, quel est l'impact du flexdesk sur l'esprit d'équipe ? Former un bloc de collaborateurs et non pas des entités distinctes.
 - Comment vous sentez-vous lorsque vous êtes en télétravail par rapport à votre relation avec vos collègues ? Bien, il n'y a pas de changement, on a pu garder et s'adapter à cette nouvelle façon de travailler.
 - Vous sentez-vous proche de vos collègues malgré la distance induite par le télétravail ? Oui, on garde le même niveau de contact.
 - Ce manque de contact éventuel est-il contrebalancé par d'autres éléments mis en place ? (Activités d'entreprise, ...) Oui l'entreprise met en place des drinks/soirées du personnel pour réunir tout le monde au même endroit.
 - Vous sentez-vous lié à votre entreprise ? Oui.
 - Le télétravail a-t-il un impact sur ce lien qui vous unit à l'entreprise ? si oui, quel est-il ? On est Buy Way mais d'une autre façon :
 - Selon vous, le flexdesk a-t-il des effets positifs en termes de communication entre les travailleurs ? Oui
 - Selon vous, le flexdesk vous permet-il de rencontrer plus facilement d'autres (des nouveaux) collègues ? Oui, le contact est plus facile.
 - Au contraire, avez-vous tendance à vous installer systématiquement à côté des mêmes personnes ? Non, j'arrive relativement tôt et laisse tout le monde s'asseoir à coté de moi.
- Conciliation vie privée-vie professionnelle
 - Quels sont les avantages par rapport à votre organisation privée ? Le télétravail permet de libérer du temps.
 - Quels sont les inconvénients par rapport à votre organisation privée ? Aucune
 - Quels sont les avantages par rapport à votre organisation professionnelle ? Je peux organiser mes tâches à mon rythme et je prends mon temps et mets un point d'honneur à finir toutes mes tâches.
 - Quels sont les inconvénients par rapport à votre organisation professionnelle ?

- Dans le cadre du télétravail, parvenez-vous à vous déconnecter après vos heures de travail ? si oui, comment ? si non, pourquoi ? Oui, grâce à mes activités sociales, sorties, sport etc mais ça ne me dérange pas de travailler « plus longtemps » pour finir ce que j'ai commencé dans un but de diminuer la charge mentale après boulot.
- Si vous recevez un mail une fois que votre journée de travail est terminée, parvenez-vous à ne pas y répondre ? Autrement dit, parvenez-vous à mettre des limites ? Oui dans 3 cas : si la réponse est rapide, si la demande est expresse ou si on est en période de clôture.
- Quelles sont les « stratégies » que vous mettez en place pour vous déconnecter ? J'ai un bureau chez moi, je quitte la pièce soit à mes pauses soit à la fin de la journée.
- Selon vous, l'entreprise veille-t-elle au droit à la déconnexion des travailleurs ? Oui, à mon échelle, mon manager veille à ce qu'on ne reste pas trop connecté.