

**Louvain School of Management**

# **Étude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques**

Auteur : Savannah Orfila & Hugo Palazzo  
Promoteur(s) : Éline Jammaers  
Année académique 2019-2020

*Tout d'abord, nous tenons à remercier notre promotrice, Eline Jammaers, pour la liberté et la confiance accordées dans l'exploration du sujet. Sa bienveillance et ses conseils judicieux nous ont permis de nous réorienter à plusieurs reprises dans notre sujet et notre méthode d'analyse.*

*Par ailleurs, nous souhaitons exprimer notre gratitude à l'ensemble de nos interviewés pour la grande disponibilité dont ils ont fait preuve en cette période de pandémie mondiale. Cette étude n'aurait pas pu voir le jour sans les précieuses informations qu'ils nous ont fournies.*

*En outre, nous désirons témoigner notre reconnaissance envers Alexandre Orfila pour ses innombrables conseils et les corrections finales de français, Lawi Orfila & Diego Palazzo pour leur aide quotidienne ainsi que Laura Capouet pour sa relecture.*

*Enfin, nous tenons à remercier grandement l'entièreté de nos familles et de nos amis, en particulier Anne Pillon et Kuwala Banda, pour leurs encouragements et leurs soutiens durant toute l'élaboration de ce mémoire.*

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	6
PARTIE 1 : Revue de littérature.....	8
Chapitre 1 : Le plaisir au travail .....	8
1.1. Observation préliminaire .....	8
1.2. Conception du plaisir au travail au fil du temps .....	10
1.3. Définitions .....	14
1.4. Déterminants.....	17
1.5. Avantages et inconvénients .....	22
1.5.1. Avantages .....	23
1.5.1.1. Partie Micro.....	23
1.5.1.1.1. L'individu en tant que tel .....	23
1.5.1.1.2. Relation entre l'individu et ses collègues .....	24
1.5.1.1.3. Relation avec les supérieurs .....	25
1.5.1.1.4. Résumé .....	25
1.5.1.2. Partie Macro.....	26
1.5.1.2.1. L'entreprise.....	26
1.5.1.2.2. Résumé .....	27
1.5.2. Inconvénients .....	27
1.5.2.1. Partie Micro.....	27
1.5.2.1.1. L'individu en tant que tel .....	27
1.5.2.1.2. Relation entre l'individu et ses collègues .....	28
1.5.2.1.3. Relation avec les supérieurs .....	29
1.5.2.1.4. Résumé .....	29
1.5.2.2. Partie Macro.....	30
1.5.2.2.1. L'entreprise.....	30
1.5.2.2.2. Résumé .....	32
Chapitre 2 : La motivation.....	33
2.1. Du plaisir au travail à la motivation des jeunes travailleurs .....	33
2.2. Les facteurs de motivation au travail des Milléniaux.....	34
2.3. Evolution des différentes conceptions des pratiques de travail.....	35
2.3.1. Résumé des conceptions des pratiques de travail à travers le temps .....	36
2.4. Les théories de la motivation.....	38
2.4.1. Tableau récapitulatif des principales théories de la motivation.....	41

2.5. Concepts actuels de la motivation .....	43
2.5.1. Définition de la motivation.....	43
2.6. Plaisir au travail et motivation.....	46
PARTIE 2 : Approche empirique .....	48
Chapitre 1 : Méthodologie.....	48
1.1. Formulation des sous-questions de recherche .....	48
1.2. Justification de la méthode.....	50
1.3. Composition et taille de l'échantillon .....	50
1.4. Méthode de collecte des données.....	53
1.5. Conception du guide d'entretien.....	54
1.6. Méthode d'analyse des données.....	55
Chapitre 2. Résultats .....	60
2.1. Les attentes des Milléniaux .....	60
2.1.1. Description des attentes .....	60
2.1.1.1. Relations amicales entre collègues .....	60
2.1.1.2. Flexibilité.....	61
2.1.1.3. Valorisation .....	61
2.1.1.4. Générer un impact positif à l'extérieur .....	62
2.1.1.5. Tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits .....	62
2.1.1.6. Equilibre entre vie professionnelle et vie privée.....	62
2.1.1.7. Transparence et communication ouverte.....	63
2.1.1.8. Solidarité et entraide .....	64
2.1.1.9. Proximité des rapports hiérarchiques et soutien des managers.....	65
2.1.1.10. Activités proposées par l'entreprise.....	66
2.1.1.11. Exigence de l'incorporation du plaisir .....	67
2.1.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la théorie ? .....	69
2.1.2.1. Une comparaison concrète des attentes des Milléniaux d'un environnement fun à un classique .....	69
2.1.2.2. Ajout et/ou alignement à la théorie ? .....	72
2.2. Facteurs de motivation des Milléniaux.....	73
2.2.1. Description .....	73
2.2.1.1. Utilité du travail.....	73
2.2.1.2. Satisfaction du client .....	74
2.2.1.3. La bonne entente entre les collègues.....	75
2.2.1.4. La rémunération .....	75
2.2.1.5. Horaire flexible ou allégé.....	76

2.2.1.6. Le cadre de travail.....	76
2.2.1.7. Développement/ Défi personnel .....	77
2.2.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la revue de littérature ?.....	77
2.2.2.1. Une comparaison concrète des facteurs de motivation des Milléniaux d'un environnement fun à un classique.....	77
2.2.2.2. Ajout et/ou alignement à la théorie ? .....	80
2.3. Le niveau de motivation .....	80
2.3.1. Description .....	81
2.3.1.1. Régulation extrinsèque.....	81
2.3.1.2. Régulation introjectée.....	81
2.3.1.3. Régulation identifiée.....	81
2.3.1.4. Régulation intégrée .....	82
2.3.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la revue de littérature ?.....	83
2.3.2.1. Une comparaison concrète des niveaux de motivation d'un environnement fun à un classique .....	83
Conclusion.....	85
Limites et perspectives futures .....	89
Bibliographie .....	90
ANNEXES.....	101
ANNEXE1 .....	1
ANNEXE 2	

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1** – Définitions du plaisir au travail

**Tableau 2** – Frequency of activities that contribute to a fun work environment, cité dans Ford et al. 2003, p.21

**Tableau 3** – Avantages micro

**Tableau 4** – Avantages macro

**Tableau 5** – Inconvénients micro

**Tableau 6** – Inconvénients macro

**Tableau 7** – Résumé des conceptions des pratiques de travail

**Tableau 8** – Résumé des théories de la motivation

**Tableau 9** – Théorie de Déci & Ryan (1985)

**Tableau 10** – Caractéristiques des interviewés et des entreprises

**Tableau 11** – Résumé des thèmes

**Tableau 12** – Comparaison des attentes

**Tableau 13** – Comparaison des facteurs de motivation

**Tableau 14** - Comparaison des niveaux de motivation

## Introduction

Depuis quelques dizaines d'années, nos entreprises belges font face à un grand défi : tenter d'appréhender, de comprendre et d'intégrer les milléniaux à l'organisation. Ces jeunes gens âgés entre 20 et 40 ans sont actuellement au nombre de 2 899 935 en Belgique (STATBEL, 2020). De plus, cette génération possède une perception du monde professionnel en totale rupture avec celle de leurs aînés (Owler, Morrison & Plester, 2010). Ce grand nombre de travailleurs incarne donc un très fort potentiel pour nos entreprises belges.

D'autre part, cela fait également quelques décennies que le plaisir au travail a été introduit au sein de certaines organisations. Le plaisir au travail, c'est avant tout des tâches ou des activités sociales, ludiques et humoristiques initiées par l'organisation ou les employés afin de leur procurer des sentiments positifs tels que le plaisir, la satisfaction et l'amusement (Michel, Tews & Allen, 2019). Plusieurs études semblent s'accorder sur le fait que ce cadre de travail influencerait grandement la motivation des employés (Fleming, 2005). Par motivation au travail, nous entendons « *une force intérieure qui pousse les individus à agir dans le sens des objectifs organisationnels de l'entreprise et ce, tels qu'il les perçoit* » (Bergeron, 1978).

Ce mémoire se présente donc comme une « **étude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques** ». Pour parvenir à une réponse satisfaisante, nous la scindons en trois sous-questions de recherches : nous commençons par déterminer quelles sont les attentes des milléniaux envers leur cadre de travail, quels sont leurs facteurs de motivations au sein de ces deux environnements et enfin, quel est leur niveau de motivation. Pour cette dernière, nous utiliserons la théorie motivationnelle de Deci et Ryan (2002) appelée « continuum de l'autodétermination ».

Encore aujourd'hui, nous constatons que la recherche autour du plaisir au travail est toujours d'actualité (Owler et al., 2010). Il existe beaucoup d'études ayant tenter de faire le lien entre culture d'entreprise, plaisir au travail et performances des entreprises (Fluegge, 2008 ; Tews & al., 2014 ; Baltz, 2018). Cependant, aucune ne s'est focalisée sur les éventuels facteurs

de motivation que ces entreprises fun peuvent offrir aux jeunes travailleurs en Belgique. Or, ce style de management axé sur le plaisir pourrait se poser comme une solution pour satisfaire les milléniaux et les garder motivés (Thompson & Gregory, 2012 ; Calk & Patrick, 2017).

Dans un premier temps, ce mémoire effectue une revue de la littérature concernant la génération des milléniaux, le plaisir au travail ainsi que la motivation au travail. Il place tout d'abord les milléniaux dans leur contexte et définit leurs attentes en se focalisant sur leur désir d'incorporation du plaisir en milieu professionnel. En second lieu, ce mémoire recense les différentes conceptions du plaisir au travail, ses définitions, ses déterminants ainsi que ses avantages et inconvénients. En dernier lieu, ce mémoire présente l'évolution de la conception des pratiques de travail et de la motivation, les théories de la motivation, ses concepts actuels avant de faire le lien entre plaisir au travail et motivation.

Dans un second temps, ce mémoire propose une étude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques. Cette analyse empirique est réalisée à partir d'une méthodologie qualitative. Premièrement, nous avons réalisé un guide d'entretien et mené des entretiens semi-directifs sur base d'un échantillon de six milléniaux issus d'environnement de travail fun et six autres issus d'environnement de travail classiques. Cette classification des entreprises a été conçue à l'aide d'un baromètre du fun que nous avons établi à partir des caractéristiques trouvées dans la théorie. Deuxièmement, à la vue des théories présentées plus tôt et des entretiens réalisés et donc des apports possibles à la revue de littérature, ce mémoire analyse les différentes attentes des milléniaux et leurs facteurs de motivation découverts pour conclure sur une comparaison entre le niveau de motivation des milléniaux des deux environnements et ainsi, tenter de révéler s'il existe des divergences.

## **PARTIE 1 : Revue de littérature**

### **Chapitre 1 : Le plaisir au travail**

Dans cette première partie, nous nous attacherons à répertorier ce que la littérature disponible nous apprend sur le plaisir au travail. Dans un premier temps, nous ferons une brève observation préliminaire sur le lien entre le bien-être et le plaisir au travail avant de nous lancer dans le vif du sujet. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'évolution de la conception du plaisir au travail de la période précédant la révolution industrielle à nos jours. Nous y aborderons également les Milléniaux qui sont nés entre 1980 et 2000 et que nous avons décidé d'analyser dans le cadre de notre mémoire. Dans un troisième temps, nous nous attacherons à cerner les diverses définitions données sur le plaisir au travail par les auteurs de la littérature existante ; le but étant de rassembler les éléments qui nous semblent essentiels et de créer une définition que nous utiliserons dans le cadre de ce travail. Ensuite, dans un quatrième temps, nous livrerons les déterminants du plaisir au travail trouvés dans la revue de littérature et plus précisément les actions et activités qui permettent à l'environnement de travail de devenir un environnement de travail agréable. Nous y placerons les bases de notre baromètre du fun dont nous parlerons plus en détail dans la partie méthodologie de notre mémoire. Enfin, dans un cinquième temps, nous énoncerons les avantages et inconvénients trouvés dans la littérature et créerons un classement se basant sur l'individu et l'entreprise pour les classer.

#### **1.1. Observation préliminaire**

En droit belge, il existe une loi qui s'intéresse au bien-être des employés : la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Celle-ci comprend un ensemble d'obligations diverses pour l'employeur qui visent à promouvoir le bien-être du travailleur.

Ainsi, la loi du 4 août 1996, indique dans son article 4, que « le bien-être est l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, tels que les mesures qui ont trait à la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points précédents ».

Il ressort de cette disposition que le bien-être au travail est une problématique qui a été réglée par le législateur et qui recouvre une panoplie de composantes, parmi lesquelles les aspects psychosociaux. Au sens de la loi du 4 août 1996 susvisée, « les risques psychosociaux au travail représentent la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

Dans le cadre de notre exposé, nous ne parlerons donc pas de bien-être au travail dès lors qu'il s'agit d'une notion juridique qui se conçoit de manière plus large et qui englobe une série de problématiques diverses et variées. De fait, dans le cadre du présent mémoire nous n'allons, par exemple, pas du tout aborder les conditions de sécurité qui n'ont pas de rapport avec notre sujet mais qui participent en revanche à la notion de bien-être au travail.

Cela étant dit, il est intéressant de relever, d'une part, que les conditions de travail et les aspects psychosociaux incluant notamment les relations interpersonnelles font partie intégrante du bien-être au travail ; et de constater, d'autre part, que les mesures liées au plaisir au travail sont susceptibles d'impacter positivement ces conditions de travail et aspects psychosociaux. En d'autres termes, en intégrant le plaisir au travail, l'organisation est, dans le même temps, en train d'adopter des mesures susceptibles de favoriser le bien-être au travail de ses travailleurs, conformément à ses obligations légales issues de la loi du 4 août 1996 susvisée. À titre de l'illustration, il s'agit par exemple d'améliorer les relations interpersonnelles au travail.

Ainsi, étant donné que le but du plaisir au travail est de créer des conditions et un environnement de travail plus agréables, les mesures de plaisir au travail mises en place par l'organisation vont en fait favoriser le bien-être du travailleur au sens de la loi du 4 août 1996. Il

convient donc de constater que l'intégration du plaisir au travail, qui fait l'objet de la présente contribution, peut être considérée comme une mesure mise en place par l'employeur et favorisant le bien-être des travailleurs au sens de la loi susvisée.

## **1.2. Conception du plaisir au travail au fil du temps**

Il est important de remarquer que le concept de "plaisir au travail" n'a cessé d'évoluer et de se préciser grâce aux diverses recherches, études et publications réalisées tout au long des années. Pour bien comprendre le plaisir au travail, il faut revenir à la période précédant la révolution industrielle. À cette époque, les personnes travaillent généralement dans la région où ils vivent. Ils exercent donc leur profession au même endroit où ils se détendent et où ils effectuent leurs passe-temps ; l'acte de travail étant en conséquence lié au foyer, au mode de vie, aux loisirs et aux jeux (Fleming, 2005).

La révolution industrielle a tout chamboulé et a posé une frontière entre les activités professionnelles et non professionnelles. Elle a conduit les usines à attirer les travailleurs dans des espaces de travail condensés qui ont mené à une culture de discipline caractérisée par des routines aliénantes ; ce qui a créé une division claire entre le travail et les loisirs (Fleming, 2005).

Durant les décennies qui ont suivi la révolution industrielle, la façon de voir le travail a changé. Cela a été fortement ressenti par les employeurs lorsque la génération X (se référant aux personnes nées entre 1965 et 1980) puis ensuite la génération des Milléniaux (se référant aux personnes nées entre 1980 et 2000) sont entrées sur le marché du travail (Redman & Mathews, 2002). En effet, elles n'avaient pas les mêmes idéaux que les générations précédentes. La génération X n'a plus le même style d'éthique professionnelle et ne se sent pas redevable envers son employeur (Redman & Mathews, 2002). La génération des Milléniaux, elle, est considérée comme une catégorie totalement différente de travailleurs (Owler, Morrison & Plester, 2010). A l'heure actuelle, les Milléniaux ont entre 20 et 40 ans et sont au nombre de 2 899 935 en Belgique (STATBEL, 2020). Dans le cadre de notre mémoire, nous avons donc trouvé intéressant de nous intéresser aux personnes faisant partie de cette génération qui pour certains, viennent seulement d'entrer dans le marché du travail ou qui vont encore y rester de nombreuses années.

Avant toute chose, il est important de reconnaître qu'il ne va s'agir là que de généralisations et qu'elles ne s'appliquent certainement pas à toutes les personnes qui sont nées entre 1980 et 2000 (Thompson & Gregory, 2012). Bien que ces caractéristiques générales négligent les différences individuelles, elles s'avèrent utiles pour analyser les tendances générales dans un environnement de travail (Tews, Michel, Xu & Drost, 2015).

Nous allons commencer par remettre cette génération dans son contexte. Les Milléniaux ont grandi dans un environnement relativement confortable et insouciant avec des parents attentifs à leurs besoins et où leurs loisirs étaient primordiaux (Tews & al., 2015). De plus, ils sont nés au moment de l'émergence des technologies, et leur mode de vie peut être considéré dès lors comme façonné par cette technologie. En effet, pour eux, il est devenu courant que les ménages possèdent un ordinateur et l'accès à Internet à la maison (Huyler, Pierre, Ding & Norelus, 2015).

Étant baignés dans cet environnement depuis leur plus jeune âge, ils ont donc plus de facilité que les autres générations avec le savoir-faire technologique. Au vu de l'abondance des données disponibles sur Internet et de l'importance de la technologie, les Milléniaux représentent donc un avantage important pour les entreprises (Huyler & al., 2015 ; Tews & al., 2015). Outre cela, ils possèdent d'autres caractéristiques souhaitables pour les employeurs tels que la créativité, l'esprit d'équipe et la flexibilité (Tews & al., 2015). Dès lors, il devient essentiel pour les entreprises d'attirer et de retenir les Milléniaux. Une façon de faire cela serait de proposer un environnement de travail qui correspondrait aux attentes de cette génération.

Pour les Milléniaux, les rapports humains sont essentiels et doivent être basés sur la tolérance, le respect de l'autre (Jeandeau, Ouchene, Brat & Inmaculada, 2019) ainsi que sur l'authenticité (Huyler & al., 2015). Ces désirs se ressentent particulièrement dans leur vie professionnelle où ils aimeraient avoir des bonnes relations amicales (Thompson & Gregory, 2012). Outre cela, ils vont accorder plus de respect aux compétences qu'à la hiérarchie (Jeandeau & al., 2019). De plus, ils manifestent un grand intérêt pour le travail d'équipe et donnent la priorité à l'objectif de groupe plutôt qu'à leurs réalisations personnelles (Jeandeau & al., 2019 ; Huyler & al., 2015).

Les Milléniaux essayent d'éviter les conflits et ont une certaine facilité à se développer dans des environnements en constante évolution, ils s'adaptent donc facilement à de nouvelles

personnes, à de nouveaux lieux et à de nouvelles circonstances (Huyler & al., 2015). De plus, pour eux, le travail fait partie intégrante de la vie donc ils n'éprouvent pas de problèmes à travailler dur pour réussir, mais celui-ci doit présenter assez de défis et être suffisamment valorisant (Jeandeau & al., 2019). Ils se soucient également plus de l'expression créative que d'un rôle de direction (Huyler & al., 2015). Pour eux, l'argent n'est plus le seul critère de succès, ils veulent pouvoir s'accomplir et se développer personnellement à leur travail. Ils s'attendent également à ce que l'entreprise pour laquelle ils travaillent soit transparente et ait un impact positif sur l'extérieur (Jeandeau & al., 2019). De plus, ils accordent de l'importance à faire partie du processus décisionnel et recherchent un travail qui a du sens et qui renforce leur efficacité personnelle (Huyler & al., 2015).

Ils recherchent également de la flexibilité, une attention et une reconnaissance suffisante de la part de l'organisation, un bon feedback sur leurs performances ainsi qu'un bon équilibre entre la vie professionnelle et privée (Thompson & Gregory, 2012 ; Tews & al., 2015 ; Huyler & al., 2015 ; Jeandeau & al., 2019). Si leurs besoins ne sont pas satisfaits, ils peuvent vite se révéler déloyaux et n'hésiteront pas à chercher un autre emploi. En effet, les Milléniaux attendent beaucoup des employeurs et n'acceptent pas facilement un travail qui ne leur convient pas (Tews & al., 2015 ; Waldron, 2016). Ils sont en fait moins stressés que l'étaient les précédentes générations à l'idée de changer d'emploi ou de mettre en place d'autres opportunités pour se sécuriser (Huyler & al., 2015).

La génération X et la génération des Milléniaux exigeant donc de plus en plus l'incorporation du plaisir dans le travail, les employeurs ont eu l'impression de devoir l'introduire sur le lieu de travail afin de retenir et de motiver les nouvelles générations d'employés (Owler et al., 2010 ; Redman & Mathews, 2002).

En plus de cette nouvelle compréhension de la part des employeurs, on commence également à reconnaître un peu plus tard au cours du XXème siècle l'importance de la culture dans les entreprises (Owler et al., 2010). En effet, on se rend compte que la culture d'entreprise peut être très puissante car elle permet d'influencer les perceptions et le comportement de ceux qui la composent. La culture d'entreprise permet ainsi de prospérer parmi ses concurrents (Baltz, 2018). Selon Owler et al. (2010), en contrôlant ou du moins en influençant la culture d'entreprise, les comportements des employés sont plus gérables. On s'aperçoit de plus en plus que les cultures d'entreprises peuvent être contrôlées et utilisées dans un but stratégique : on peut

influencer la façon dont les gens pensent, agissent et voient le monde qui les entoure (Owler et al., 2010).

C'est dans ce cadre qu'au début des années 1980 est apparue la tendance à promouvoir une certaine culture d'entreprise nommée " le plaisir au travail". Celle-ci est basée sur la remise en question de la séparation traditionnelle du travail et du jeu (Owler et al., 2010). Il est communément admis que les pères fondateurs de cette promotion sont Deal et Kennedy (1982) notamment avec leur ouvrage *Corporate Cultures* (cité dans Owler et al., 2010). Avec leur concept " work hard/play hard", ils vont aller à l'encontre d'une vision du travail synonyme d'activité sérieuse et sans intérêt (Owler et al., 2010). C'est en s'inspirant de leur travail que va naître cette mode managériale " de codes vestimentaires informels, de fêtes de bureau, de jeux, d'humour, de camps d'entraînement loufoques et plaisanteries" (Fleming, 2005, p.286).

Dans les années 1980, les avantages résultant du plaisir au travail étaient "la flexibilité, l'avantage concurrentiel et une motivation accrue" (Fleming, 2005, p.286).

Dans les années 1990, le message reste le même mais on y ajoute d'autres bienfaits tels que « le service à la clientèle, l'innovation, la responsabilisation et la créativité » (Owler et al., 2010, p.5).

Généralement, les modes managériales promettant une amélioration de la qualité d'une organisation ne restent pas et sont de courte durée. Cependant, des décennies plus tard, encore aujourd'hui, force est de constater que la recherche à propos du "plaisir au travail" est encore d'actualité (Owler et al., 2010). Cet engouement peut sûrement s'expliquer par ce que le plaisir au travail promet : la résolution de plusieurs faiblesses organisationnelles telles qu'une mauvaise communication, une innovation lente, l'absentéisme, un sentiment anti-management, le stress et le manque de créativité (Baltz, 2018).

Bien qu'une organisation ayant un environnement de plaisir au travail semble à première vue être une bonne idée, il est important d'approfondir les recherches à ce propos et de rester ouvert à toutes les conséquences négatives qui pourraient survenir. Lors de la réalisation de notre mémoire, nous mettons un point d'honneur à rester neutre et à prendre en compte les possibles observations qu'elles soient positives ou négatives.

### 1.3. Définitions

Avant de passer à la discussion des déterminants et des avantages et inconvénients de l'introduction du plaisir sur le lieu de travail, il est impératif de préciser ce que l'on entend par la culture du plaisir dans ce mémoire. Selon Blythe et Hassenzahl (2003), il n'y a pas encore de consensus sur la définition des mots "plaisir au travail" car ce qui est amusant pour un individu peut tout aussi bien être perçu par un autre comme quelque chose d'offensant, de dégradant et/ou d'idiot (cité dans Plester & Hutchison, 2016). Malgré la complexité de la notion de plaisir au travail, de nombreux chercheurs et praticiens ont donné une définition de ce qu'elle représente pour eux. De nombreuses définitions différentes ont fait surface dans la littérature. Le tableau suivant offre un aperçu de celles qui nous semblent les plus importantes et cela dans l'ordre de la chronologie :

<u>Référence</u>	<u>Définition</u>	<u>Aspects mis en évidence</u>
<b>Tang et al. - 1788 cités dans Baltz, 2018, p.22</b>	Le plaisir au travail correspond à un environnement de travail qui encourage et soutient intentionnellement des activités variées, agréables, ludiques et plaisantes telles que l'humour, les jeux, les fêtes, les récompenses et les concours de jeux + Le plaisir au travail peut prendre différentes formes telles que des activités parrainées par des organisations, des activités initiées par les employés, à l'intérieur ou à l'extérieur du bureau, et des activités entre collègues après et en dehors du travail	Activités variées, agréables et ludiques pouvant être parrainées par l'entreprise ou initiées par les employés
<b>Ford, McLaughlin &amp; Newstrom, 2003, p.22</b>	Le plaisir au travail correspond à un environnement de travail agréable qui encourage, initie et soutient intentionnellement une variété d'activités agréables et plaisantes	Activités plaisantes ayant un impact positif sur les employés

	ayant un impact positif sur l'attitude et la productivité des individus et des groupes	
<b>McDowell, 2004, p.9</b>	Le plaisir au travail se réfère à s'engager dans des activités qui ne sont pas spécifiquement liées au travail et qui sont agréables, amusantes ou ludiques	Activités non liées au travail qui sont amusantes ou ludiques
<b>Fluegge, 2008, p.15</b>	L'amusement au travail comprend toutes les activités sociales, interpersonnelles ou les tâches au travail de nature ludique ou humoristique qui procurent à un individu un amusement, un plaisir ou une satisfaction	Les activités sociales mais aussi les tâches liées au travail procurant à l'employé de l'amusement, du plaisir ou de la satisfaction
<b>Bolton et Houlihan, 2009, p.557</b>	Il existe deux sortes de plaisir : 1) le plaisir officiel ou emballé qui est dirigé et créé par la direction 2) le plaisir organique qui est une partie intrinsèque et inhérente de la vie organisationnelle	Deux formes de plaisir : plaisir officiel et plaisir organique
<b>Lamm et Meeks. - 2009 cités dans Plester, Cooper-Thomas &amp; Winquist, 2015, p.1</b>	Le plaisir au travail est représenté par des activités sociales, interpersonnelles, récréatives ou des tâches ludiques destinées à procurer du plaisir, de l'amusement ou du divertissement	Activités sociales, récréatives procurant du plaisir et de l'amusement
<b>Plester, Cooper-Thomas &amp; Winquist, 2015</b>	Le plaisir au travail se divise en trois catégories claires : 1) l'amusement organique vient des employés et se produit de manière naturelle et spontanée 2) l'amusement géré se produit lorsque l'organisation met en place consciemment et stratégiquement parlant des activités ou des événements	Trois formes de plaisir : amusement organique (spontané) venant des employés, amusement géré qui est initié par l'organisation et l'amusement lié à la tâche professionnelle

	3) l'amusement lié à la tâche se réfère au plaisir ressenti par les employés dans les tâches professionnelles qui leur sont assignées	
<b>Michel, Tews &amp; Allen 2019, p.99</b>	Le plaisir au travail correspond à "des caractéristiques ou des traits de l'environnement de travail de nature sociale, ludique et humoristique, qui ont le potentiel de déclencher chez les individus des sentiments positifs de plaisir, d'amusement et d'allégresse	Traits de l'environnement de travail qui déclenchent des sentiments positifs de plaisir, d'amusement

*Tableau 1- Définitions du plaisir au travail*

En résumé, nous pouvons conclure que la plupart des chercheurs qui s'intéressent au domaine du plaisir au travail ont souligné divers aspects que nous trouvons importants. Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau, la plupart des auteurs se rejoignent pour dire que le plaisir au travail correspond à des activités variées, sociales, amusantes, ludiques, agréables ou encore plaisantes et qui procurent des sentiments positifs aux employés.

De plus, il est aussi dit à plusieurs reprises que le plaisir au travail peut prendre différentes formes. Nous ne sommes pas d'accord avec McDowell (2004) qui ne prend pas en compte le fait de pouvoir éprouver du plaisir rien qu'en aimant son travail et les tâches professionnelles qui y sont liées. Plester et al. (2015) expliquent bien les différentes catégories de plaisir. L'amusement géré est représenté par des activités initiées par l'organisation et montre aux employés que l'entreprise valorise l'employé, ses réalisations personnelles ainsi que celles professionnelles (Plester et al., 2015). L'amusement organique provient lui des interactions spontanées entre les membres de l'organisation (Plester et al., 2015). Enfin, il y a l'amusement lié à la tâche qui remet en question « la dichotomie traditionnelle entre les tâches professionnelles et les activités ludiques » (Plester & Hutchison, 2016, p.335). Cette troisième perspective permet de suggérer que pour certaines personnes, le travail lui-même est une forme de plaisir et que certaines responsabilités professionnelles peuvent être personnellement agréables (Plester & Hutchison, 2016).

Nous avons choisi d'assembler tous les éléments que nous trouvons essentiels cités ci-dessus et de créer une définition pour le cadre théorique de notre thèse. Procéder de la sorte

permet d'intégrer, dans la définition du plaisir au travail, l'ensemble des éléments considérés, à notre estime, comme essentiels, qu'ils soient récents ou issus d'une doctrine plus ancienne.

Voici la définition sur laquelle nous nous baserons le long de ce mémoire :

Le plaisir au travail général se divise en trois catégories spécifiques : le plaisir officiel (géré), organique (spontané) et celui lié à la tâche. Il est représenté par des activités de nature sociale, ludique et humoristique qui procurent des sentiments positifs à l'individu tels que du plaisir, de l'amusement ou de la satisfaction. Ces activités peuvent donc être initiées, encouragées et soutenues par l'organisation (plaisir géré) mais elles peuvent également provenir des employés (plaisir spontané) ou des tâches qui leur sont attribuées au travail (plaisir lié à la tâche).

## 1.4. Déterminants

Dans cette section, nous allons rappeler ce que la littérature existante nous donne comme informations par rapport à ce qui rend un environnement de travail agréable et plus particulièrement par rapport aux types d'activités qui y contribuent.

Edward Lawler (1992) soutient qu'il faut absolument une gestion avec un haut niveau d'implication pour réussir l'intégration des activités amusantes dans l'organisation. Pour lui, les activités importantes sont celles qui récompensent et reconnaissent les employés telles qu'une journée en tenue décontractée, une chance de rentrer plus tôt à la maison, une réunion où un cadre supérieur reconnaît les mérites des employés qui travaillent bien, etc. (cité dans Ford et al., 2003).

Affirmant et illustrant ce que Lawler avait découvert, Ford et al. (2003) ont fait une étude sur ce que les organisations mettent en place pour intégrer le plaisir au travail et à quelle fréquence. Ils ont d'abord fait une liste de 10 catégories générales d'activités promouvant le plaisir au travail, fréquemment mentionnées dans la littérature, affichées ci-dessous :

Frequency of Activities That Contribute to a Fun Work Environment	
Category of Activities	Mean Scores
Recognition of personal milestones (e.g., birthdays, hiring anniversaries)	3.4
Social events (e.g., picnics, parties, social gatherings)	3.2
Public celebrations of professional achievements (e.g., award banquets)	3.2
Opportunities for community volunteerism (e.g., civic groups)	2.8
Stress release activities (e.g., exercise facilities, massages)	2.6
Humor (e.g., cartoons, jokes in newsletters, emails)	2.4
Games (e.g., darts, bingo, company-sponsored athletic teams)	2.2
Friendly competitions among employees (e.g., attendance, sales contests)	2.2
Opportunities for personal development (e.g., quilting class, book club)	2.0
Entertainment (e.g., bands, skits, plays)	1.9

Tableau 2- Frequency of activities that contribute to a fun work environment, cité dans Ford et al. 2003, p.21

Selon les données qu'ils ont récoltées, les trois catégories les plus souvent utilisées sont liées à la reconnaissance des étapes personnelles, suivies de près par les événements sociaux amusants et les célébrations publiques de réalisations professionnelles.

En plus des catégories générales, les répondants avaient également accès à une liste d'activités spécifiques. Les trois éléments les plus fréquemment mentionnés sont les jours de tenue décontractée, la reconnaissance et les récompenses des employés ainsi que la nourriture et les rafraîchissements fournis par l'entreprise. Cette étude nous montre la diversité des activités que les organisations peuvent utiliser pour intégrer le plaisir au travail (Ford et al., 2003).

Dans une autre étude, Karl et ses collègues (2005) disent que les activités préférées des individus sont celles impliquant de la nourriture, des sorties et des célébrations d'étapes personnelles sur le lieu de travail. Selon cette étude, les activités qui avaient le moins de succès était celles dites "farfelues" comme par exemple des personnes alignant des chaises et faisant semblant d'être des trains (cités dans Michel et al., 2019).

En 2010, Chan a réalisé une étude disant que plus les individus s'impliquent dans 4 types d'activités ludiques, plus ils se sentent bien. Ces activités sont orientées vers l'équipe, le social, le superviseur et la stratégie (cité dans Michel et al., 2019). Les activités orientées vers l'équipe concernent la célébration des contributions des employés et des étapes importantes de leur carrière et de leur vie. Celles orientées vers le social se concentrent plus sur la création de relations amicales au travail. Les activités orientées vers le superviseur sont initiées par ce

dernier et servent à créer un environnement amusant avec par exemple un déjeuner ou un “happy hour” entre les employés et le cadre supérieur. Les activités axées vers la stratégie sont les politiques et les stratégies de gestion mises en place afin de favoriser le plaisir au travail (Chan. - 2010 cité dans Michel et al., 2019).

Plester et al. (2015) qui font la différence entre plaisir organique, géré et lié à la tâche parlent d’activités venant des employés telles que le badinage et les plaisanteries et d’autres plus formelles organisées par l’entreprise telles que les jeux, le partage de nourriture et de boissons, les sorties, etc. Ils parlent également du plaisir ressenti en travaillant tout simplement.

Plus récemment, Michel et al. (2019) se sont concentrés sur 5 caractéristiques de l’environnement du plaisir au travail qui augmentent l’expérience positive de l’employé :

- Tout d’abord, il y a les activités ludiques qui sont des activités sociales parrainées par l’organisation ayant pour but de favoriser un sentiment de plaisir et d’engagement telles que des sorties, des activités de consolidation d’équipe et des célébrations publiques de réalisations et d’étapes personnelles.
- Ensuite, il y a les libertés individuelles et le soutien des managers pour le plaisir qui reflètent ensemble des pratiques de soutien pour le plaisir au travail. Les libertés individuelles représentent l’encouragement et l’autorisation des cadres supérieurs aux employés de s’amuser sur le lieu de travail.
- Le soutien des managers pour le plaisir, lui, reflète la mesure dans laquelle les managers permettent spécifiquement aux individus de s’amuser.
- Il y a, par ailleurs, la socialisation des collègues qui se traduit par des interactions amicales entre collègues telles que le partage d’histoires personnelles, les blagues et le partage de nourriture.
- Enfin, il reste les responsabilités professionnelles agréables évoquant les tâches qui sont personnellement plaisantes, significatives et qui sont bien adaptées aux intérêts de l’employé (Michel et al., 2019).

Outre les types d'activités proposées ci-dessus, une autre caractéristique du plaisir au travail nous semble essentielle. Selon Fleming (2005), la flexibilité est un autre déterminant important de ce type d'environnement. En Amérique, de nombreuses entreprises favorisent des environnements de travail agréables en permettant à leurs employés d'avoir des heures de travail flexibles (Hemsath & Yerkes, 1997). Cela se traduit par différentes actions comme par exemple, raccourcir la semaine de travail pendant les périodes creuses en fermant leur bureau à 13 h les vendredis. L'après-midi pouvant être occupée en utilisant ce temps-libre de la façon dont ils le souhaitent ou profitant de cette occasion pour renforcer les liens avec leurs collègues en allant au cinéma par exemple (Hemsath & Yerkes, 1997).

Selon Steven De Vliegher (2014), spécialiste de relations publiques, il y a beaucoup d'impacts positifs à la mise en place d'horaires flexibles, que ce soit pour les employeurs ou les employés.

- Cette pratique permet de se concentrer sur les résultats et non seulement sur le simple fait d'être visiblement présent. On se concentre plus sur les tâches correctement réalisées plutôt que sur le temps passé au travail. Ce qui permet d'accroître la productivité des employés (Moen, Kelly & Hill, 2011).
- Cela a pour avantage également de réduire les coûts pour l'employeur et d'améliorer l'efficacité des travailleurs. En effet, les personnes travaillant à domicile nécessitent généralement moins de frais généraux. De plus, en mettant des horaires flexibles en place, cela oblige souvent la direction à établir des objectifs de performance plus clairs ainsi que de suivre cette performance d'une manière plus réaliste (Brewster & Hegewisch, 2017).
- Selon la société mondiale de conseil en ressources humaines Robert Half (2018) et selon Brewster & Hegewisch (2017), ce genre de flexibilité permet de diminuer l'absentéisme des employés mais également d'attirer et de retenir de nouveaux collaborateurs potentiels. En effet, les trajets domicile-travail, les obligations familiales et les rendez-vous nécessaires (visite médicale, dentaire, etc.) deviennent moins problématiques. En mettant en place des horaires flexibles, les employés ont en fait la possibilité de s'arranger selon leurs propres contraintes (Ariane Ollier-Malaterre, professeure au Département d'organisations et de

ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal, cité dans *Welcome to the Jungle*, 2018).

- De plus, cela permet de réduire l'empreinte écologique moyenne des employés en évitant des déplacements parfois inutiles pour des tâches qu'ils pourraient effectuer depuis la maison. Pour l'entreprise, cela peut s'avérer également positif car du fait de cette mesure, ils pourraient bénéficier d'une bonne réputation et d'une image positive écologique auprès des clients (Half, 2018).
- Selon Half (2018) et une enquête réalisée par le prestataire de service RH Securex (De Vliegheer, 2014), l'équilibre entre vie professionnelle et privée devient aussi plus stable et cela réduit les départs volontaires, le stress, les problèmes physiques en plus d'augmenter la motivation, l'implication et la satisfaction des employés.
- Finalement, un environnement de travail avec des employés heureux grâce à un cadre de travail agréable a de grandes chances de favoriser la loyauté ; que ce soit de la part des employés ou par effet domino de la part des clients (Half, 2018).

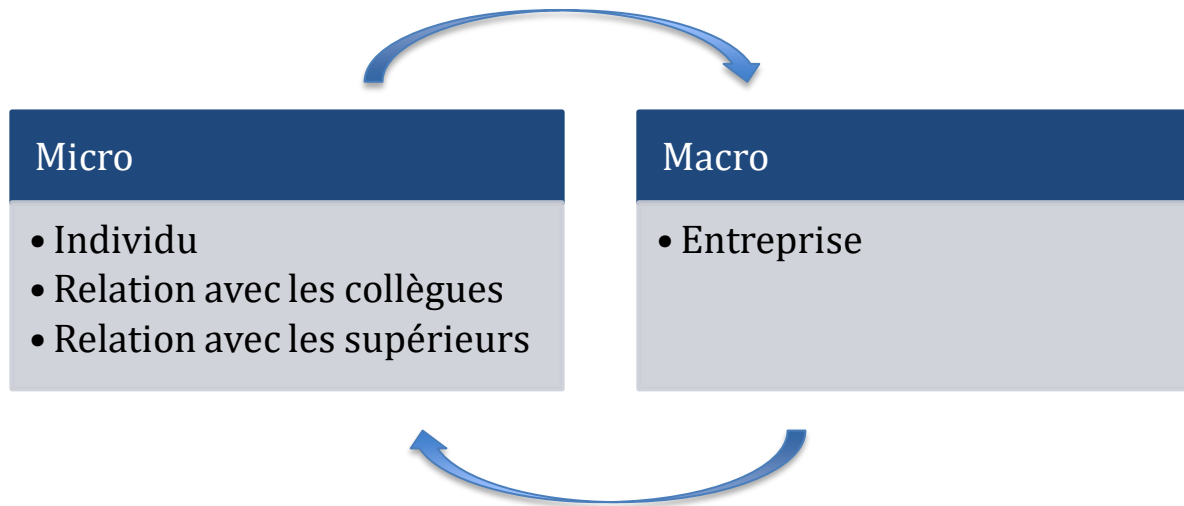
En résumé, il ressort de ce qui précède que les auteurs susvisés ont épinglé plusieurs actions favorisant l'émergence d'un plaisir au travail. Selon nous, les plus importantes peuvent être énumérées comme suit : activités qui récompensent et reconnaissent les employés, activités sociales et ludiques (lunchs, sorties, jeux, etc.), infrastructures de divertissement (salle de sport, de massage, ping-pong, etc.), socialisation des collègues (discussions amicales, blagues, etc.), responsabilités professionnelles agréables, soutien des managers pour le plaisir (niveau d'implication de la direction, soutien et encouragement à s'amuser, etc.) et la mise en place d'horaires flexibles. Dans le cadre de ce travail, c'est sur base de ces 7 caractéristiques que nous allons créer un baromètre du fun et ainsi différencier ce qui est fun de ce qui n'est pas fun comme nous le verrons plus tard dans la partie méthodologie.

## 1.5. Avantages et inconvénients

Cela fait quelques décennies que le plaisir au travail a été introduit dans les organisations. Le corpus de recherche à ce propos commence à être de plus en plus conséquent malgré une complexité indéniable de la notion du plaisir au travail. Complexité due au fait que les effets du plaisir au travail sur l'individu dépendent de ses perceptions. C'est pourquoi le plaisir au travail peut ne pas être perçu de la même façon par tous les membres d'une organisation (Ford, Guzzo, Abbott & Bowen, 2019). Certains peuvent donc y voir de nombreux avantages et d'autres plus des inconvénients. Dans le cadre de notre mémoire, nous allons les classer selon deux grandes catégories :

- La partie que nous appelons « la partie micro » : celle-ci concerne les avantages ou les inconvénients liés à l'individu à proprement parler. La partie micro est divisée en trois sous-catégories : d'une part, tout ce qui a un rapport à l'individu en tant que tel comme son développement personnel ou sa qualité de travail ; d'autre part, tout ce qui a trait à la relation entre l'individu et ses collègues ; et, enfin, tout ce qui concerne la relation entre l'individu et ses supérieurs hiérarchiques.
- La « partie macro » porte, quant à elle, sur les avantages ou inconvénients pouvant être constatés à l'échelle de l'organisation elle-même.

Ces deux catégories ont des implications l'une sur l'autre et sont donc interdépendantes. En effet, ce qui touche à l'individu peut avoir une influence sur l'entreprise, et vice-versa. En d'autres termes, le plaisir au travail ressenti de manière individuelle par les travailleurs va lui-même impacter, à une échelle macro, le plaisir général, la qualité du travail et le développement de l'entreprise. Ces catégories peuvent schématiquement être résumées comme suit :



### 1.5.1. Avantages

Il y a de plus en plus de preuves qui montrent les effets bénéfiques du plaisir intégré dans l'environnement de travail (Ford et al., 2003). Il est donc important, avant de commencer notre enquête, de lister les avantages qui ont pu être épinglés par nos prédécesseurs.

#### 1.5.1.1. Partie Micro

##### 1.5.1.1.1. L'individu en tant que tel

Le plaisir au travail peut procurer des bienfaits aux individus grâce à **l'augmentation du nombre de sentiments positifs**. Cela est soutenu par deux théories : la théorie des événements affectifs et la théorie d'élargissement et de construction (Michel et al., 2019).

La première venant de Weiss et Cropanzano (1996 cités dans Michel et al., 2019) postule que « lorsque les individus ont une expérience positive du plaisir au travail, ils auront tendance à éprouver des émotions positives plutôt que négatives à l'égard des événements amusants mis en place » (p.99).

La deuxième théorie nous vient de Fredrickson (2001 cité dans Michel et al., 2019) et explique pourquoi une expérience positive du plaisir au travail peut avoir des bénéfices à long terme. « Cette théorie suggère que le fait de faire l'expérience d'un sentiment positif élargit les

tendances de pensée et d'action des employés ; ce qui résulte au **développement des ressources intellectuelles, psychologiques, sociales et physiques**. Ainsi, cela permet aux individus de **penser de manière plus créative, d'aborder les situations avec plus d'optimisme** et d'acquiescer de meilleurs mécanismes d'adaptation pour aider les individus à être **plus performants, d'apprendre davantage et de connaître des niveaux de bien-être plus élevés** " (p.99). Cette théorie rejoint le point de vue de Ford et al. (2003) qui disaient qu'un environnement de travail amusant avec des travailleurs satisfaits résultait en une **amélioration des résultats individuels conséquents** tels qu'un **enthousiasme accru et plus de créativité**.

Le stress au travail est une des nombreuses raisons pour lesquelles les employeurs essaient d'intégrer des activités ludiques à leur culture d'entreprise (Clancy & Linehan, 2019). En effet, lorsqu'une personne fait l'expérience de l'humour et du rire, son corps libère une hormone qui **réduit la quantité de stress** dans son corps. De plus, le stress peut avoir un impact négatif sur la satisfaction professionnelle d'un individu (Baltz, 2018).

Mettre en place des activités soulageant le stress au travail telles que des massages ou des installations d'exercices fournis par l'organisation peut donc être bénéfique pour l'employé en **améliorant sa satisfaction professionnelle** (Baltz, 2018). En encourageant ce genre d'activités, l'employé ne se sentira pas gêné de prendre du repos et de se rafraîchir l'esprit. Après cette pause, l'employé reviendra à sa tâche et s'y consacrera pleinement, **évitant ainsi l'épuisement émotionnel lié au travail** (Plester & Hutchison, 2016).

De plus, le plaisir au travail aboutit souvent en un environnement plus sûr et favorable et cela favorise une certaine **sécurité psychologique** (Plester & Hutchison, 2016).

Un autre avantage important du plaisir au travail relevé par les auteurs est **l'augmentation de la motivation** des employés. Le plaisir au travail permet en fait de créer des motivations intrinsèques pour les employés. Ceci arrive lorsqu'un individu est satisfait de l'activité elle-même et non d'une récompense physique ou monétaire (Baltz, 2018).

#### *1.5.1.1.2. Relation entre l'individu et ses collègues*

Fredrickson (2001 cité dans Michel et al., 2019) dit qu'un environnement de travail plaisant permet de développer des relations plus solides. Plester & Hutchison (2016) rejoignent cette vision en disant que le plaisir au travail crée de l'amusement, de la camaraderie et des sentiments positifs à l'égard de l'équipe, facilitant ainsi les relations amicales entre collègues. Ford et al. (2003) abondent également en ce sens dès lors que, selon eux, les **amitiés au travail sont plus enrichissantes** et qu'il y a une **plus grande cohésion de groupe** dans ce genre d'environnement.

#### 1.5.1.1.3. Relation avec les supérieurs

L'intégration du plaisir au travail dans une organisation peut aussi aider à **améliorer la communication entre les dirigeants et leurs subordonnés**. L'humour permet de briser la glace et de gagner la confiance ; ce qui entraîne l'ouverture des lignes de communication, une **plus grande participation**, mais également des **réponses plus rapides aux besoins de l'organisation** (Baltz, 2018).

#### 1.5.1.1.4. Résumé

	Partie Micro
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Augmentation du nombre de sentiments positifs</li> <li>❖ Développement des ressources intellectuelles, psychologiques, sociales et physiques (davantage de créativité, d'optimisme, de performance, de bien-être, d'enthousiasme, de résultats individuels conséquents)</li> </ul>
Relation avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Amitiés au travail plus enrichissantes</li> <li>❖ Plus grande cohésion de groupe</li> </ul>
Relation avec les supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Communication améliorée</li> <li>❖ Plus grande participation</li> <li>❖ Réponses plus rapides aux besoins de l'organisation</li> </ul>

Tableau 3- Avantages micro

### 1.5.1.2. Partie Macro

#### 1.5.1.2.1. L'entreprise

Plester & Hutchison (2016) soutiennent que le plaisir au travail crée de l'amusement et de la camaraderie ; ce qui engendre des **sentiments positifs à l'égard de l'organisation**. Cela résulte en un engagement organisationnel accru. Baltz (2018) confirme cela en disant que le taux de rétention des employés s'améliore grâce aux relations informelles et à l'atmosphère plus familiale propres au plaisir au travail.

En effet, les activités amusantes permettent d'**établir un lien émotionnel entre les collègues et leur environnement de travail** ; ce qui résulte à rendre l'**employé plus dévoué à l'organisation**, et donc, à une **réduction du taux de rotation du personnel** (Tews, Michel & Allen, 2014).

De plus, le stress a un impact négatif sur le taux de rétention des employés. De ce fait, la mise en place d'activités soulageant le stress au travail permet donc également d'améliorer le taux de rétention des employés (Tews, Michel & Noe, 2017).

Le plaisir au travail permet également d'augmenter la motivation des employés comme expliqué dans un point précédent de la partie micro. Par la suite, cela peut découler en l'**accroissement de la productivité** pour l'organisation (Baltz, 2018).

De plus, le plaisir au travail prône le fait de ne pas hésiter à prendre des pauses pendant la réalisation des tâches professionnelles. Le fait de s'amuser et de prendre cette pause a un **effet positif sur l'humeur des employés** ; sentiment qu'ils appliquent par la suite à leur travail (Reis, O'Keefe & Lane, 2017). En s'amusant spontanément, cela aiderait en fait à **renouveler leur engagement envers le travail** (Plester & Hutchison, 2016).

### 1.5.1.2.2. Résumé

	Partie Macro
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sentiments positifs à l'égard de l'organisation</li> <li>❖ Création d'un lien émotionnel entre les collègues et leur environnement de travail</li> <li>❖ Employé plus dévoué à l'organisation</li> <li>❖ Réduction du taux de rotation du personnel</li> <li>❖ Accroissement de la productivité</li> <li>❖ Effet positif sur l'humeur de l'employé, ce qui permet de renouveler leur engagement envers les tâches professionnelles</li> </ul>

Tableau 4- Avantages macro

## 1.5.2. Inconvénients

Après avoir vu les avantages que peut procurer le plaisir au travail, nous allons nous pencher sur ses inconvénients. Bien que la promotion de ce concept puisse sembler souhaitable, les liens entre le plaisir et les résultats positifs sur le lieu de travail ne sont pas toujours évidents. Il ne faut pas oublier que le plaisir au travail est une notion complexe et que son appréciation dépend de la perception des individus (Reis et al., 2017).

### 1.5.2.1. Partie Micro

#### 1.5.2.1.1. L'individu en tant que tel

L'intégration du plaisir dans l'environnement de travail sous-entend qu'on encourage les employés à adopter des comportements généralement réservés aux situations en dehors du travail (Mallet & Wapshott, 2014). Dès lors, l'employé peut se sentir **mal à l'aise de se sentir obligé de participer aux activités, mais aussi de s'amuser dans un environnement qui est traditionnellement associé au sérieux** (Baltz, 2018) ; malaise d'autant plus important pour les personnes introverties. Cela peut créer des cas particuliers au sein de l'organisation et peut par exemple **discriminer les personnes qui manquent de compétences sociales** (Baltz, 2018).

Le plaisir au travail néglige également les employés qui sont parents et qui ont de ce fait d'autres responsabilités en dehors du travail comme aller chercher leurs enfants à l'école par exemple (Miller, 2015). Travailler dans un environnement de travail où chaque employé est considéré comme un membre de la famille peut être challengeant pour une personne en possédant déjà une. De ce fait, ils peuvent se sentir exclus car il est possible qu'ils aient moins de temps à accorder à leur vie professionnelle (Baltz, 2018). En effet, le plaisir au travail encourage les activités après les heures de travail comme des escapades le weekend ou aller boire un verre après le travail en semaine (Baltz, 2018). Même les repas gratuits ou la blanchisserie sur place peuvent avoir comme effet de ne pas encourager les gens à rentrer chez eux (Miller, 2015). Bien que le but premier de ce genre de soutien soit de rapprocher les employés entre eux, cela les oblige à **rester loin de chez eux et de leur famille** pendant plusieurs heures (Baltz, 2018). De plus, ce type d'environnement a généralement pour but d'attirer des personnes qui sont en début de carrière, qui savent s'amuser **excluant inévitablement des potentiels employés plus âgés ayant une famille**. En effet, ces derniers sont vus comme des individus « ne pouvant pas s'adapter à la culture de l'entreprise, ce qui est souvent un code pour trop vieux, trop parent, trop différent » (Miller, 2015, paragr. 25). Ainsi, il pourrait, en réalité, être plus facile pour les employés de fonder une famille au sein de l'organisation que de voir leur vraie famille en dehors du travail (Baltz, 2018).

#### *1.5.2.1.2. Relation entre l'individu et ses collègues*

En intégrant le plaisir au travail, on **brouille la ligne entre relations professionnelles et amicales**. Dès lors, certains **employés peuvent se sentir confus** (Baltz, 2018). Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog & Aquino (2018) expliquent cela avec un exemple très parlant : “ un employé peut penser qu'il parle à un ami de ses expériences sexuelles du week-end, l'autre ami pourrait percevoir cette conversation comme un harcèlement sexuel ” (p.179). Bien que cela puisse paraître attractif de travailler avec des personnes avec qui on s'entend bien, il est important de ne pas franchir les limites personnelles de l'autre. En effet, cela peut avoir de grandes conséquences comme la **dégradation de la réputation ou même de la vie professionnelle** de l'ami ayant dépassé la frontière (Petelczyc et al., 2018).

L'observation qui précède vaut tout autant en ce qui concerne la relation entre l'individu et ses supérieurs hiérarchiques.

### 1.5.2.1.3. Relation avec les supérieurs

Outre ce qui a été dit au point b), il faut être vigilant quant aux avantages donnés par l'organisation car ils sont susceptibles de créer **un sentiment de droit de la part des employés**. Le personnel s'habituant à avoir ces bienfaits commence à devenir insatisfaits et à **exiger davantage de leurs employeurs** (Baltz, 2018).

En outre, comme le plaisir au travail dépend de la perception des employés, ces derniers peuvent avoir des **avis différents sur ce qui est amusant ou non au travail**. Selon Petelczyc et al. (2018), cela peut avoir comme conséquence une **mauvaise communication** à ce propos entre employés et supérieurs.

### 1.5.2.1.4. Résumé

	Partie Micro
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Malaise car sentiment d'être obligé de participer aux activités</li> <li>❖ Malaise car amusement dans un environnement qui est traditionnellement associé au sérieux</li> <li>❖ Discrimination des personnes manquant de compétences sociales comme les introvertis par exemple</li> <li>❖ Obligation de rester loin de leur maison et de leur famille après les heures de travail ou en week-end</li> <li>❖ Exclusion des employés plus âgés et possédant une famille</li> </ul>
Relation avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Frontière floue entre relations professionnelles et amicales qui crée une confusion</li> <li>❖ Dégradation de la réputation et/ou de la vie professionnelle de l'individu franchissant les limites personnelles d'un autre individu</li> </ul>
Relation avec les supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Frontière floue entre relations professionnelles et amicales qui crée une confusion</li> <li>❖ Dégradation de la réputation et/ou de la vie professionnelle de</li> </ul>

	<p>l'individu franchissant les limites personnelles d'un autre individu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apparition d'un sentiment de droit de la part des employés : ils exigent davantage de leurs employeurs</li> </ul>
--	--

*Tableau 5- Inconvénients micro*

#### 1.5.2.2. Partie Macro

##### 1.5.2.2.1. L'entreprise

De nombreuses personnes restent sceptiques quant à la pratique du plaisir au travail. Une enquête effectuée en 2002 par la Society of Human Resource Management (SHRM) explique cela entre autres par le **manque de soutien de la part de la direction** qui est pourtant essentiel pour une mise en place optimale du plaisir au travail. En effet, il y aurait des contraintes de temps qui peuvent empêcher les responsables de promouvoir correctement le plaisir au travail (Michel et al., 2019).

De plus, les activités de plaisir au travail mises en place par l'organisation peuvent poser des problèmes. En effet, l'humour et le plaisir sont des actions typiquement spontanées et peuvent même être considérées sur le lieu de travail comme des actes de rébellion (Butler, 2015). Le fait que le plaisir ressenti puisse être "orchestré" par l'organisation enlève la qualité et la nature-même de celui-ci. Bien qu'il puisse tout de même créer un sentiment de libération, les normes organisationnelles et sociales sont toujours présentes et exercent une pression sur notre façon d'agir et de s'amuser (Baltz, 2018). Cela signifie que les **activités sponsorisées par l'entreprise peuvent être considérées comme contre-nature, inauthentiques et fausses** par certains employés (Michel et al., 2019).

Un autre inconvénient est que lorsque la frontière entre le travail et le loisir est floue, cela peut être **difficile de définir clairement les heures de travail** (Miller, 2015). En effet, certaines personnes passent finalement trop de temps au travail. Trop engagés dans l'organisation, ils veulent à tout prix finir des tâches qu'ils jugent importantes pour l'organisation, **négligeant ainsi leur vie privée** (Muhr, Pedersen & Alvesson, 2012). Il existe une solution pour assurer l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Les organisations peuvent par exemple proposer des services de ménage, de baby-sitting et de repas familiaux à emporter (Baldonado, 2015).

Si l'objectif d'une organisation est d'attirer les meilleurs talents, il faut qu'elle propose les meilleurs avantages aux employés. Grâce à cela, ils ressentiront une plus grande satisfaction. Cependant, il faut que l'organisation reste prudente car cela peut vite devenir coûteux et créer un problème financier. Le problème des employeurs est ici de réaliser une analyse coût-avantage sur quelque chose qui n'est pas concret et qui est subjectif (Baltz, 2018). Les personnes sont sceptiques à ce niveau car il y a des **bénéfices à long terme incertains mais des coûts importants et inévitables pour l'entreprise** (Michel et al., 2019).

Contrairement à ce qui a été dit précédemment dans les avantages (cfr Partie 1 ; Chapitre 1 ; 1.5.1. Avantages), on remarque que les auteurs ont un avis plus mitigé par rapport à l'effet du plaisir au travail sur la productivité et sur l'engagement. En effet, ils considèrent que les activités créées par l'organisation peuvent aussi avoir des effets négatifs sur le travail (Baltz, 2018). Plester & Hutchison (2016) vont plus loin en faisant la différence entre le plaisir organique (qui vient des employés et se produit de manière spontanée pendant leurs interactions) et le plaisir officiel (qui vient de l'organisation lorsqu'elle organise des activités qui encouragent l'amusement au travail). Ils démontrent grâce à leurs recherches que les différentes formes de plaisir ne créent pas à chaque fois le résultat attendu. En effet, l'amusement géré par l'organisation peut provoquer des réactions négatives telles que **l'éloignement de l'activité amusante et même de l'organisation**. De plus, l'amusement qui est spontané entre collègues peut être considéré comme une **distraction des tâches professionnelles**. Cela peut résulter en un **désengagement de la part des employés de leurs tâches, de leur organisation** ou même des deux (Plester & Hutchison, 2016). Cette distraction peut également avoir comme conséquence de faire **diminuer la productivité** de l'employé (Michel et al., 2019).

1.5.2.2.2. *Résumé*

	Partie Macro
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manque de soutien de la part de la direction qui ne promeut pas correctement le plaisir au travail par manque de temps</li> <li>❖ Activités sponsorisées par l'entreprise considérées comme contre-nature, inauthentiques et fausses</li> <li>❖ Difficulté à définir clairement les heures de travail</li> <li>❖ Négligence de la vie privée au profit de la vie professionnelle : mauvais équilibre</li> <li>❖ Bénéfices à long terme incertains mais des coûts importants et inévitables pour l'entreprise</li> <li>❖ Eloignement de l'activité amusante et de l'organisation</li> <li>❖ Activité vue comme une distraction des tâches professionnelles</li> <li>❖ Désengagement de la part des employés des tâches et de l'organisation</li> <li>❖ Diminution de la productivité</li> </ul>

Tableau 6- *Inconvénients macro*

## Chapitre 2 : La motivation

### 2.1. Du plaisir au travail à la motivation des jeunes travailleurs

Nous venons d'exposer précédemment que le plaisir au travail était un facteur pouvant accroître la motivation de l'employé dans le cadre de ses fonctions. Or, au cours de nos recherches, nous nous sommes aperçus que dans les travaux ayant abordé la question du plaisir au travail, aucun ne s'était en tant que tel penché sur la question de relation existante entre le plaisir au travail et la motivation des employés au sein d'entreprises belges. En effet, plusieurs auteurs ont mis en avant que le plaisir au travail possède un effet positif sur la motivation, sans pour autant développer plus avant cette question de la motivation au travail. Ces travaux se portent en général plus sur la performance et la productivité des travailleurs (Baltz, 2018 ; Fluegge, 2008, Tews et al., 2014).

Dans le cadre de notre mémoire, il nous a donc paru intéressant d'aborder ce point de la motivation et tenter de l'éclaircir. Il est clair qu'au fil du temps, les conceptions des pratiques de travail ainsi que les moteurs de motivations ont fortement évolué. C'est d'autant plus vrai lorsque l'on pense à la génération des Milléniaux.

Selon une étude du FNEGE<sup>1</sup> ainsi que Thompson et Gregory (2012) ces nouveaux jeunes baptisés « ultramodernes » et nés entre les années 1980 et 2000 peuvent poser un problème au management actuel, mais semblent également être une grande opportunité à saisir. Ces jeunes gens très mobiles, nomades, affectionnant les échanges informels immédiats, désirant traiter plusieurs tâches en même temps et conscients de leurs aptitudes envers les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, sont à la recherche de cadres de travail leur permettant d'exploiter tout ce potentiel (Dudezert, Boughzala & Mounound, 2009).

Cette même étude nous apprend que pour intégrer ces nouveaux comportements de travail, les entreprises doivent se focaliser sur 1) la construction d'un rapport de séduction avec les employés et 2) une reconception des modes de travail vers une auto-organisation pilotée centrée sur les processus de collaboration. (Dudezert et al, 2009).

---

<sup>1</sup> Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises

Les entreprises actuelles se doivent donc de proposer un cadre de travail suffisamment motivant afin de pouvoir garder ces nouveaux effectifs. Dans cette optique, un environnement de travail fondé sur le plaisir et l'amusement pourrait sembler être une solution. De fait, les deux caractéristiques précédemment citées entrent déjà en adéquation avec la proposition d'un environnement « fun ».

Ce que nous souhaitons comprendre, c'est quelles sont les plus grandes sources de motivation actuelles des jeunes travailleurs issus des années 1980-2000. Du fait de leur personnalité changeante et de leurs nouveaux atouts, les garder motivés en proposant des tâches ou des cadres innovants et originaux semblent être une possibilité. En effet, c'est leur motivation et leur implication pour l'entreprise qui les feront rester. Au cours de ce mémoire, nous proposons donc d'analyser les processus de motivation des travailleurs qu'ils soient immergés dans un environnement de travail dans lequel le plaisir est mis en place ou non.

## **2.2. Les facteurs de motivation au travail des Milléniaux**

Le grand défi qui se profile pour les dirigeants, c'est que les entreprises verront coexister en leur sein pas moins de cinq générations différentes (American Chamber of Commerce in France (s. d.)). Il est évident qu'avec une génération si différente de leurs prédécesseurs, les organisations et ses gestionnaires doivent évoluer dans leur méthode de recrutement pour motiver, attirer et inspirer les jeunes. Plusieurs clés ont été mises en exergue dans la littérature existante afin d'y parvenir.

- Premièrement, ils recherchent un environnement de travail agréable que ce soit au niveau du climat et de l'atmosphère générale ou d'infrastructures telles que des open spaces impersonnels et autres espaces communs. Le tout enchérit par de bonnes relations sociales entre clients, collègues et supérieurs (Jaunault, 2018).
- Deuxièmement, les milléniaux tiennent beaucoup à leurs familles, amis, activités sociales et autres projets personnels. C'est pour cela qu'ils mettent un point d'honneur à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelles à travers une grande flexibilité dans leurs horaires (Jeandeu & al., 2019).

- Troisièmement, ils souhaitent un travail qui ait du sens, qu'on leur accorde une mission, des valeurs liées à un travail diversif, et passionnant et leur proposant des défis tout en favorisant le travail d'équipe. En effet, ils ne portent pas autant d'attention à la réussite qu'à leur épanouissement personnel (L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, 2019).
- Quatrièmement, leur désir de responsabilité sociale devrait encourager les dirigeants à adopter un leadership responsabilisant moins porté sur le contrôle. Pour cela, il est nécessaire de rester à leur écoute via des plateformes de communication qui leur sont familières (Morneau, 2020).
- Cinquièmement, ils sont soucieux de faire partie d'une entreprise leur offrant un apprentissage et une évolution constante ainsi que de la reconnaissance via un suivi et des critiques constructives (Morneau, 2020).
- Finalement, selon une enquête réalisée par le Groupe Cegos (2017), la rémunération serait la motivation première de 64% des milléniaux

Ce que nous souhaitons comprendre, c'est quelles sont les plus grandes sources de motivation actuelles des jeunes travailleurs issus des années 1980-2000. Du fait de leur personnalité changeante et de leurs nouveaux atouts, les garder motivés en proposant des tâches ou des cadres innovants et originaux semblent être une possibilité. En effet, c'est leur motivation et leur implication pour l'entreprise qui les feront rester. Au cours de ce mémoire, nous proposons donc d'analyser les processus de motivation des travailleurs qu'ils soient immergés dans un environnement de travail dans lequel le plaisir est mis en place ou non.

### **2.3. Evolution des différentes conceptions des pratiques de travail**

Avant même de parler de motivation, il est important de se demander comment ont évolué les conceptions des pratiques de travail et surtout, comment les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la motivation des travailleurs sur le lieu de travail. En effet, des auteurs tels que Roussel (2000), Levy-Leboyer (2013) ou Maugeri (cité par Fenouillet, 2009) ont déjà démontré que ce phénomène est un facteur important du bon fonctionnement, du rendement ainsi que de la performance d'une entreprise.

Selon Weber, 2003, que ce soit durant la période de l'Antiquité (cité par Didry, 2017), durant la Réforme Protestante ou la Révolution Industrielle, que ce soit affaire d'origine ou de culture, la vision et le ressenti de l'homme envers le travail a toujours évolué et évoluera encore. Il est important de se rendre compte de ce rapport avant de comprendre d'où peut provenir la motivation d'un individu dans son travail (cité par Tremblay, 2005)

Bien évidemment, le but de cette partie n'est pas de broser un portrait exhaustif de toutes les conceptions réalisées sur le sujet mais bien de comprendre, sous forme d'un tableau synthétique, cette évolution de pensée. C'est à force d'analyser la productivité que les gestionnaires ont commencé à s'intéresser à la motivation de leurs employés.

### 2.3.1. Résumé des conceptions des pratiques de travail à travers le temps

<b>Période et conception</b>	<b>Caractéristiques</b>
<p><b>Durant l'Antiquité</b> Maugeri. – 2008 cités dans Carré &amp; Fenouillet, 2009, p.189</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Une dépense d'efforts, d'énergie physique réalisé contre la nature et permettant à l'homme de lutter pour garantir sa survie »</li> <li>➤ Tâches dégradantes confiées aux esclaves et aux serfs</li> </ul>
<p><b>Durant la Réforme Protestante</b> Maugeri. – 2008 cités dans Carré &amp; Fenouillet, 2009, p.1989</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Valeur centrale essentielle évaluant le statut social d'un être humain et considéré comme un mécanisme rudimentaire du grand dispositif social ».</li> <li>➤ Naissance d'une nouvelle science : l'économie.</li> </ul>

<p><b>Passage à la Révolution Industrielle</b> Pouget, 1998, pp1-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création et rationalisation du management.</li> <li>➤ Rationalisation et déshumanisation des travailleurs : ils se voient dessaisir de toute initiatives et deviennent de simple exécutant passifs.</li> <li>➤ Mode de production industriel de masse.</li> <li>➤ Emergence des ingénieurs et implémentation d'un nouveau système technique.</li> <li>➤ Les chercheurs commencent à se tourner vers des réflexions motivationnelles.</li> </ul>
<p><b>Organisation Scientifique du Travail</b> « Le Taylorisme » Desmarez, 1986 – cité dans Riutort, 2014, pp.380-384</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Initié par Taylor en 1911 dans son livre principal « The Principles of Scientific Management ».</li> <li>➤ Organisation du travail reposant sur trois points : 1) La prescription des tâches 2) la maitrise des temps opératoires et 3) la maitrise des méthodes de travail</li> <li>➤ Gestion du personnel basée sur les first-class men, le recrutement et la formation du personnel</li> <li>➤ Abandon de l'organisation hiérarchique traditionnelle : 1) centralisation du travail de conception dans un département spécialisé et 2) Eclatement des attributions du contremaître classique.</li> <li>➤ Le terme « motivation » n'est pas encore utilisé mais bien présent implicitement</li> </ul>

<p><b>Emergence de la motivation dans le travail</b> Roussel, 2000, p.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etats-Unis, durant les années trente.</li> <li>➤ A la fin du XIXe, les gestionnaires et ingénieurs d'entreprises se rendent compte du besoin d'un certain « état d'esprit », d'une certaine propension à s'impliquer et s'engager dans des travaux.</li> <li>➤ Le suivi du bien-être et de la motivation des travailleurs devient essentiel pour un travail de qualité</li> </ul>
---	--

*Tableau 7- Résumé des conceptions des pratiques de travail*

## 2.4. Les théories de la motivation

Maintenant que les premières conceptions des pratiques de travail ont été éclaircies et que la nécessité de s'intéresser à la motivation des travailleurs a fait son apparition, nous allons parcourir les différentes manières dont la motivation a été envisagée par les théoriciens au fil du temps. Ces derniers ont commencé leurs recherches en se demandant comment elle fonctionnait et comment, quand et dans quel sens elle variait. Le but de cette partie théorique n'est pas non plus de dresser une liste exhaustive de toutes les théories de la motivation. Parmi toutes celles consultées, seule celle de Edward L. Deci et Richard M. Ryan a été retenue. C'est celle que nous avons jugé être la plus complète et la plus adéquate pour notre partie empirique.

Cependant, avant de la décrire, il est intéressant de revenir sur deux grands auteurs que son Abraham Maslow et Fred Herzberg. Ces deux auteurs s'inscrivent dans le premier des trois grands paradigmes des théories de la motivation issus de la taxinomie de Ruth Kanfer: le paradigme des besoins-mobiles-valeurs (cité dans Gadet & Toillier, 2013). Ces théories désirent mettre le doigt sur les besoins, les mobiles ainsi que toutes les valeurs se trouvant à la base du

comportement Kanfer (cité dans Denjean, 2006, p.7). Elles répondent à la question : Quelles sont les forces internes et externes agissant comme stimulus ? (Roussel, 2000).

L'objectif de Maslow à travers sa théorie des besoins était d'apporter une réponse à l'encadrement structurel et de sécurité des employés. Elle stipule que tout individu serait motivé par des forces internes, par la volonté de satisfaire ses besoins dans un ordre de croissance. Il parvient ainsi à hiérarchiser les besoins en cinq catégories représentées sous forme d'une pyramide (cité par Gray, 2000). Pour Maslow, il faut satisfaire les besoins d'estime et de réalisation pour motiver les travailleurs dans leur environnement de travail. Les tâches doivent donc être valorisées et enrichissantes (cité par Delsuc, 2019).

Par la suite, en 1959, Fred Herzberg, éminent psychologue américain, reprend les travaux de Maslow pour les adapter aux situations industrielles (cité par Navarro, 2009). Son point de vue plus humaniste des relations de travail est une énorme contribution à l'enrichissement des tâches. L'essence même de la théorie bifactorielle de Herzberg est d'avoir, contrairement à ses prédécesseurs, distingué deux catégories de facteurs au sein du lieu de travail intervenant différemment dans le mécanisme de la motivation (cité dans Zerrouki, 2011). Il y a d'un côté, les facteurs intrinsèques qui sont des facteurs de motivation car ils sont directement liés à la tâche. De l'autre, les facteurs extrinsèques, qui sont des facteurs d'ambiance nécessaire au bon équilibre mental de l'individu s'identifiant aux besoins de relation et de subsistance (cité dans Zarra, n.d). Selon Herzberg, seuls les facteurs intrinsèques seraient réellement dynamisants.

La théorie que nous avons sélectionnée s'inscrit dans le troisième paradigme : « les théories de l'autorégulation et de la métacognition ». Ces théories se rendent compte que l'individu est un acteur exerçant une grande influence sur son contexte. Fondées sur le concept de « soi », elles tentent d'expliquer le phénomène de l'autorégulation : la manière dont les êtres humains parviennent à contrôler et diriger leurs propres actions (Bouffard, 2017, p. 231). L'hypothèse centrale de toutes ces théories est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. (Bouffard, 2017). Elle est particulièrement intéressante pour étudier la motivation des individus dans de nombreux contextes (Gillet, Berjot & Paty, 2010).

La théorie de l'Autodétermination d'Edward L. Deci et Richard M. Ryan (2002) s'inscrit dans ce paradigme. Selon eux, l'être humain, placé en environnement favorable, peut atteindre un

optimal en termes de développement personnel, d'expérience comportementale et d'expérience en situations spécifiques. *Le besoin d'autodétermination fait référence au fait d'être à l'origine de son propre comportement* (Deci & Ryan. – 2002 cités dans Fenouillet, §3.). Quand ils sont autonomes, les êtres humains ressentent leurs comportements comme étant l'expression du « self », et ce, même lorsque leurs activités et actions sont influencées par des facteurs extérieurs.

La TAD tient pour acquis que l'homme est naturellement porté à être curieux, actif, motivé et qu'il désire réussir. En revanche, elle reconnaît également que certains êtres humains, aliénés, travaillent de manière mécanique tandis que d'autres, sont passifs et démotivés. Leur théorie nous explique ces divergences de motivation par les interactions entre la nature active de chacun et les environnements sociaux qui peuvent représenter des freins ou des leviers au comportement (Deci et Ryan, 2007).

Sur base de ces constats, Deci et Ryan présentent un cadre théorique appréhendant un nombre infini de comportements à placer dans un continuum d'autodétermination allant de la forme la moins déterminée à la plus déterminée (Deci & Ryan. – 2002 cités dans Fenouillet, §10.).

- Amotivation : Absence de toute motivation chez l'être humain (Dupont, Carlier, Gelens & Gérard, 2008)
- Motivation intrinsèque : L'être humain se lance dans son travail car il trouve ses tâches intéressantes et en retire de la satisfaction et du plaisir. (Dupont et al, 2008)
- Motivation extrinsèque : L'être humain se lance dans son travail guidé par des considérations extérieures à la tâche. Nous pouvons citer comme exemple très parlant, le fait de travailler pour obtenir une récompense ou pour éviter une sanction (Dupont et al, 2008)


De plus, alors que les auteurs antérieurs distinguaient « motivation intrinsèque » et « motivation extrinsèque », Deci et Ryan (2002 cités dans Fenouillet, 2020, §9) suggèrent qu'en encourageant l'être humain à réaliser des tâches qu'il trouve, de prime abord, sans intérêt, ce dernier parvient à favoriser leur intégration jusqu'à ce qu'elles ne soient plus perçues comme

étant externes au self. Ils différencient alors quatre niveaux de motivations extrinsèques suivant le niveau d'autonomie et d'autorégulation liée à l'action du self :

- Régulation externe : Elle représente la motivation extrinsèque la moins autodéterminée. L'être humain se meut afin de satisfaire une demande externe, une pression sociale ou pour éviter quelque chose de désagréable (Fenouillet,2020).
- Régulation Introjectée : L'origine du comportement émerge des mêmes demandes externes que pour la régulation externe. L'être humain est cependant motivé par des sentiments tels que les menaces à l'encontre de son estime, la culpabilité ou encore des compliments valorisant son ego (Fenouillet,2020).
- Régulation identifiée : Celle-ci se démarque des deux autres dans le sens où le comportement n'est plus déterminé par l'environnement extérieur mais par l'être humain lui-même. Il déclenche l'action car il estime qu'il correspond à quelque chose d'important, de valable pour lui. Cette identification à la tâche est en revanche séparée de ses valeurs et croyances (Fenouillet,2020).
- Régulation intégrée : L'être humain intensifie son identification pour la lier à sa nature profonde, les valeurs auxquelles ils croient le plus. Il intériorise ces contraintes, ce qui le pousse à évoluer, à découvrir sa propre valeur. (Deci & Ryan, 2000).

#### 2.4.1. Tableau récapitulatif des principales théories de la motivation

Auteur	Théorie	Caractéristiques
Abraham Maslow (1940)	<b>La théorie des besoins</b>  Théorie de la hiérarchisation des besoins sous forme d'une pyramide.	1. Les besoins d'ordres inférieurs :  <b>Physiologiques :</b>

	<p>L'individu est motivé par des forces internes, par la volonté de satisfaire ces besoins. Dès qu'il a cette volonté, il est motivé et agit (Zedini, Ben Cheikh, Henrichi, Mellouli, El Ghardallou &amp; Ajmi, 2016)</p> <p>Selon cette théorie l'individu cherche à satisfaire les besoins d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur. Cette conception systématique des besoins de l'homme au travail considère que la motivation d'une personne résulte de l'insatisfaction de certains besoins (cité par D. Green, §1)</p>  <p>La pyramide des besoins de Maslow est représentée par une pyramide à cinq niveaux, de bas en haut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau 1 (rouge) : Besoins physiologiques</li> <li>Niveau 2 (bleu) : Besoin de sécurité</li> <li>Niveau 3 (violet) : Besoin d'appartenance et d'amour</li> <li>Niveau 4 (vert clair) : Besoin d'estime</li> <li>Niveau 5 (vert foncé) : Besoin d'accomplissement de soi</li> </ul>	<p>obligatoires pour la survie (boire, manger, dormir, etc.)</p> <p><b>Sécurité</b> : stabilité et protection</p> <p><b>Appartenance</b> : besoin d'être accepté et apprécié par un groupe.</p> <p>2. Les besoins d'ordres supérieurs :</p> <p><b>Estime de soi</b> : désir de réussite, confiance, indépendance, liberté, réputation, prestige, attention, reconnaissance, importance et appréciation</p> <p><b>Actualisation</b> : tendance de l'individu à se réaliser soi-même dans ce qu'il est potentiellement. (Cité par Ozguner &amp; Ozguner, 2014)</p>
<p><b>Fred Herzberg, 1968</b></p>	<p><b>La théorie bifactorielle</b></p> <p>L'essence de la théorie bifactorielle de Herzberg est d'avoir, contrairement à ses prédécesseurs, distingué deux catégories de facteurs au sein du lieu de travail intervenant différemment dans le</p>	<p><b>1.Facteurs moteurs :</b></p> <p>Facteurs incitant l'individu à faire des efforts pour satisfaire ses besoins : les accomplissements, la reconnaissance de ceux-ci, les responsabilités, les</p>

	<p>mécanisme de la motivation. Les facteurs intrinsèques (moteurs), qui seraient des moteurs de motivation et les facteurs extrinsèques (d'hygiène), qui ne seraient pas sources de motivation (Roussel, 2000)</p> <div data-bbox="518 741 976 1155" data-label="Diagram"> </div>	<p>promotions et avancement et les possibilités de développement (cité par Djimnajar, 2005)</p> <p><b>2.Facteurs d'hygiène :</b> Facteurs qui n'apporteraient pas de satisfaction voire, qui susciteraient l'indifférence et génèreraient l'insatisfaction. Ce sont des facteurs d'ambiance nécessaires au bon équilibre mental des individus : Les relations avec les collègues, les subordonnés et supérieurs, les conditions de travail, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, etc. (Roussel, 2000)</p>
--	---	---

Tableau 8- Résumé des théories de la motivation

## 2.5. Concepts actuels de la motivation

### 2.5.1. Définition de la motivation

Selon l'étymologie de ce terme, la motivation est définissable comme étant la recherche des causes de ce qui nous permet de nous mouvoir, de nous « mettre en marche ». De là, il est aisé de comprendre l'intérêt de telles recherches pour le domaine du management. (Maugeri, 2008). Reuchlin signale en 1977 que « ce terme renvoie à un domaine très large, englobant des faits

*très différents, étudiés dans des cadres théoriques et par des méthodes très variées (...) » (cité par Bungert, s.d. p.1)*

La motivation au travail peut être définie comme une force intérieure qui pousse les individus à agir dans le sens des objectifs organisationnels de l'entreprise et ce, tels qu'il les perçoit. Ce n'est donc pas une simple dépense d'énergie mais bien l'optimisation de l'effort vers un but précis (Bergeron, 2005). Il y a déjà un aspect très psychologique qui se dégage de cette définition : quête de sens, engagement, implication, valeurs animant l'individu et impact de l'action sur lui-même.

La définition de la motivation sur laquelle il y a eu consensus est celle de Vallerand et Thill en 1993 (cité par Lafreniere, Vallerand & Carbonneau, 2009) qui décrit la motivation au travail comme étant « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

En 1998, l'auteur Levy-Leboyer (cité par Levy-Leboyer, 2013) a par la suite, beaucoup élargit la définition en décortiquant le processus motivationnel de la poursuite d'un résultat en 3 étapes : 1) fixation de l'objectif et acceptation par l'individu de cet objectif assigné. 2) décision implicite concernant la qualité d'efforts que l'individu est prêt à consacrer pour atteindre l'objectif. 3) ténacité de l'individu dans l'effort en fonction de l'objectif à atteindre. Donc pour être motivé, il faut avoir un but, décider de faire des efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'au bout.

La taxinomie de Roussel (2000), validée par Semuhoza (2009) propose 4 différents types de motivation en fonction de leur objectif et de leur cause (cité dans Mucha, 2010).

- La motivation finale : L'énergie qu'un individu retire de l'objectif visé grâce aux avantages qu'il acquerrait. Cet objectif nourrit donc l'effort car il n'y a que les résultats qui comptent. C'est une motivation efficace permettant d'obtenir très vite de bons résultats. Cependant, elle peut au contraire provoquer un sentiment de stress et des conséquences funestes sur le moral
- La motivation instrumentale : elle est liée à l'expérience et au savoir-faire car le résultat est l'expression de la technique utilisée pour atteindre l'objectif. D'un côté, il développe et innove de nouvelles solutions techniques mais d'un autre côté, ce type de motivation

n'est pas reconnue comme étant axé sur un objectif. Cela peut parfois être perçu comme improductif car cela prend beaucoup de temps.

- La motivation de survie : elle est reliée à l'environnement animal. On la trouve en situation de besoins. Elle est brutale et stressante mais très intense.
- La motivation obsessionnelle : Motivation radicale et quotidienne pouvant mener à des sacrifices. Par exemple, les étudiants qui entrent en blocus et qui enchainent beaucoup d'heures de travail pour faire une bonne performance à leurs examens (Sawadogo, 2010)

Ces différentes motivations sont justifiables mais doivent être utilisées de façon équilibrée et en fonction des situations. Pour conclure cette définition, la plupart des psychologues spécialisés dans la motivation s'accordent sur certaines caractéristiques en distinguant quatre éléments (Roussel, 2000) :

- Le déclenchement du comportement : il représente le temps de passage entre l'inactivité et l'exécution de tâches qui nécessiteront un effort, une dépense d'énergie physique ou mentale. C'est le phénomène de motivation qui fournit l'énergie nécessaire à la réalisation du comportement.
- La direction du comportement : la motivation va diriger le comportement dans le sens menant à l'atteinte de l'objectif. Cette force incitatrice va orienter l'énergie nécessaire à la réalisation de l'objectif ainsi que les efforts pour le réaliser de son mieux, selon les capacités de chacun.
- L'intensité du comportement : L'énergie déclenchée par la motivation se fait à mesure de l'objectif. C'est par le niveau d'efforts physiques ou mentaux déployés dans la tâche qu'elle se manifeste.
- La persistance du comportement : la motivation incite à la dépense d'énergie mais de façon régulière, par la fréquence des tâches pour l'atteinte de l'objectif. La persistance se manifeste donc par la continuité dans le temps des attributs de direction et d'intensité de la motivation.

Le résumé de ces aspects de la motivation que nous offre Maugeri (2008) est donc : « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.* ».

## 2.6. Plaisir au travail et motivation

Maintenant que nous avons défini en nos propres mots ce qu'est un environnement de travail fondé sur le plaisir, expliqué les différentes conceptions des pratiques de travail par l'homme, recensé les différentes théories de la motivation et le lien entre une culture d'entreprise et la motivation, nous allons tenter de démontrer un éventuel lien entre plaisir au travail et motivation des jeunes travailleurs nés dans la période 1980-2000.

Pour mener cette étude, nous avons décidé d'utiliser le continuum de l'auto-détermination co-rédigé par Deci et Ryan en 1985. Cette théorie nous a semblé être la plus complète et la plus appropriée car elle complète une grande partie les travaux de Maslow et Herzberg et ceux de bien d'autres auteurs des théories de la motivation. Ce choix nous semble judicieux car elle nous permet d'analyser très en profondeur tous les facteurs de motivation intervenant chez un employé sur son lieu de travail. Voici ci-dessous, un tableau récapitulatif de la théorie que nous allons utiliser pour comprendre la motivation des milléniaux dans notre partie empirique :

Auteurs	Théorie et définition	Caractéristiques
<b>Edward L. Deci et Richard M. Ryan (1985)</b>	<b>Continuum de l'auto-détermination</b>  Placement de la motivation dans un continuum entre la non-motivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Cette théorie permet donc de	<b>Amotivation</b> : Absence de toute motivation chez l'être humain (Dupont & al, 2010)  <b>Motivation extrinsèque</b> : L'être humain se lance dans son travail guidé par des considérations extérieures à la tâche. Nous pouvons citer comme exemple très parlant, le fait de travailler pour obtenir une récompense ou pour éviter une sanction (Dupont & al, 2010)  <b>Régulation externe</b> : <i>Elle représente la motivation extrinsèque la moins autodéterminée</i>

	<p>distinguer six niveaux de motivation.</p> <p>Lorsqu'un individu se trouve au niveau un, c'est un état d'aliénation qui apparaît au détriment de la recherche de satisfaction. L'individu ne ressent plus les articulations entre ses efforts, ses actions et les résultats obtenus. Plus les individus perdent leur maîtrise de la régulation de leurs comportements, plus le sentiment d'autodétermination diminue.</p>	<p>(...). L'être humain se meut afin de satisfaire une demande externe, une pression sociale ou pour éviter quelque chose de désagréable.</p> <p><b>Régulation Introjectée :</b> L'origine du comportement émerge des mêmes demandes externes que pour la régulation externe. L'être humain est cependant motivé par des sentiments tels que les menaces à l'encontre de son estime, la culpabilité ou encore des compliments valorisant son ego</p> <p><b>Régulation identifiée :</b> Celle-ci se démarque des deux autres dans le sens où le comportement n'est plus déterminé par l'environnement extérieur mais par l'être humain lui-même. Il déclenche l'action car il estime qu'il correspond à quelque chose d'important, de valable pour lui. Cette identification à la tâche est en revanche séparée de ses valeurs et croyances.</p> <p><b>Régulation intégrée :</b> L'être humain intensifie son identification pour la lier à sa nature profonde, les valeurs auxquelles ils croient le plus. Il intériorise ces contraintes, ce qui le pousse à évoluer, à découvrir sa propre valeur. (Paradis, 2008).</p> <p><b>Motivation intrinsèque :</b> L'être humain se lance dans son travail car il trouve ses tâches intéressantes et en retire de la satisfaction et du plaisir. (Dupont &amp; al, 2010)</p>
--	---	--

Tableau 9- Théorie de Déci & Ryan (1985)

## **PARTIE 2 : Approche empirique**

Cette deuxième partie se consacre à l'approche empirique de notre mémoire. Nous allons y aborder la méthodologie que nous avons utilisée : la formulation des sous-questions de recherche, la justification de la méthode, la composition et la taille de l'échantillon, la méthode de collecte des données, la conception du guide d'entretien et la méthode d'analyse des données. Ensuite, nous aborderons le chapitre sur l'analyse des données, et, finalement, la discussion de nos résultats. Dans la suite de ce mémoire, nous appellerons les entreprises n'intégrant pas le plaisir au travail des entreprises ayant un environnement de travail classique ou des entreprises classiques. Celles intégrant le plaisir au travail seront appelées des entreprises ayant un environnement de travail fun ou des entreprises fun. Nous allons également parfois utiliser les abréviations EC pour l'échantillon classique avec les 6 répondants faisant partie de cet environnement de travail. Dans la même idée, nous utilisons EF pour l'échantillon fun.

### **Chapitre 1 : Méthodologie**

#### **1.1. Formulation des sous-questions de recherche**

Sur base de ce que nous avons découvert dans la revue de littérature, il est maintenant possible d'affiner notre problématique. En effet, comme dit dans la Partie 1 ; Chapitre 2 ; 2.1. Du plaisir au travail à la motivation, la motivation est souvent un avantage du plaisir au travail prôné par les chercheurs. Cependant, aucun n'a vraiment développé cette idée ; se concentrant plutôt sur une conséquence de la motivation comme la productivité ou la performance. Il nous a donc paru important de nous pencher sur l'impact d'une culture de plaisir au travail sur la motivation des employés.

De plus, comme dit dans la Partie 1 ; Chapitre 1 ; 1.2. Conception du plaisir au travail au fil du temps, il est devenu de plus en plus important pour les entreprises d'attirer et de retenir la génération des Milléniaux car elles les considèrent comme des plus-values certaines. Pour rappel, les Milléniaux sont les personnes nées entre 1980 et 2000.

Pour ce faire, plusieurs auteurs proposent de transformer le cadre de travail et d'y intégrer plus de plaisir au travail (Redman & Mathews, 2002 ; Owler & al., 2010 ; Tews & al., 2015 ;

Waldron, 2016). Dès lors, nous avons trouvé cela intéressant de voir s'il existait une réelle différence par rapport à la motivation des Milléniaux quand les entreprises intègrent du plaisir au travail ou quand elles ne le font pas.

Dès lors, la problématique générale de notre mémoire « Etude comparative de la motivation des Milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques » peut se décliner en 3 sous-questions de recherches :

- Quelles sont les attentes des Milléniaux venant d'un environnement de travail fun ou classique ?
- Quels sont les facteurs de motivation des Milléniaux dans un environnement de travail fun ou classique ?
- Quel est le niveau de motivation de la génération des Milléniaux dans un environnement de travail fun ou classique ?

Pour répondre à ces sous-questions, nous avons utilisé une certaine structure :

- Pour la première sous-question, nous nous sommes concentrés sur les attentes des Milléniaux. Premièrement, nous comparons les attentes des interviewés faisant partie des deux environnements de travail : fun et classique. Deuxièmement, nous expliquons ce que nous apportons à la théorie avec a) résumé de la comparaison réalisée auparavant des attentes de nos deux échantillons ainsi que la réponse à notre sous-question et b) comparaison des attentes de nos interviewés avec celles trouvées dans la revue de littérature.
- Pour la deuxième sous-question, nous nous sommes concentrés sur les facteurs de motivation des Milléniaux. Premièrement, nous comparons les attentes des interviewés faisant partie des deux environnements de travail : fun et classique. Deuxièmement, nous expliquons ce que nous apportons à la théorie avec a) résumé de la comparaison réalisée auparavant des facteurs de motivation de nos deux échantillons ainsi que la réponse à notre sous-question et b) comparaison des facteurs de motivation de nos interviewés avec ceux trouvés dans la revue de littérature.
- Pour la troisième sous-question, nous nous sommes concentrés sur le niveau de motivation des Milléniaux. Au contraire des deux autres sous-sections, nous adaptons

directement la théorie aux réponses de nos interviewés afin de comparer dans quel niveau de motivation ils se trouvent en fonction de leur environnement de travail. Cette théorie est le continuum de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985). En second lieu, nous expliquons ce que nous apportons à la théorie en faisant un bref résumé de la comparaison réalisée dans le point précédent ainsi que la réponse à notre sous-question.

## **1.2. Justification de la méthode**

On utilise la recherche exploratoire lorsque « le chercheur vise à nommer, décrire ou caractériser un problème, une situation ou un événement jusqu'alors peu connus » (Jacquemin, 2017). Nous avons jugé que cette approche serait donc la plus à même pour répondre à notre question de recherche. Etant donné l'incertitude des résultats que l'on va obtenir, il est logique de se diriger vers une méthodologie qualitative qui va nous permettre une certaine souplesse. En effet, nous pouvons ainsi modifier la question de recherche et le recueil de données avant que les résultats ne soient complètement issus du terrain. Cette méthodologie nous permet en fait de prendre en compte l'imprévu (Trudel, Simard & Vonarx, 2007). De plus, nous nous intéressons à un sujet qui est très subjectif : la perception des individus par rapport à leur motivation dans leur vie professionnelle. Utiliser la méthodologie qualitative était donc une évidence pour nous car elle permet de recueillir des données qui sont fortement liées au contexte et subjectives (Thietard, 2007).

## **1.3. Composition et taille de l'échantillon**

Avant de réaliser les entretiens, il était important de choisir quels terrains et quels interlocuteurs étaient les plus à même de correspondre à notre question de recherche. En effet, ce choix est primordial pour arriver à des résultats conformes à nos sous-questions de recherche formulées précédemment.

En premier lieu, nous allons aborder le terrain choisi. Etant donné que nous comptons comparer les données des différents interviewés, il était important qu'ils évoluent dans le même cadre de travail. Une grande entreprise n'établit souvent pas le même genre de relation qu'une plus petite entreprise. C'est pourquoi nous avons voulu nous concentrer sur un type d'entreprise. Par souci de facilité, nous nous sommes donc intéressés aux petites entreprises ayant plus de contacts à ce niveau-là. Les petites entreprises n'ont pas plus de 50 travailleurs, 9 000 000 € de

chiffre d'affaires et 4 500 000 € de total du bilan (Banque nationale de Belgique, s.d.). Afin de différencier ce qu'est un environnement de travail fun de celui classique, nous avons mis en place un « baromètre du fun au travail ». Celui-ci contient 7 points d'une même importance fondés sur les caractéristiques relevées dans le point 4. Déterminants de notre mémoire. Lorsqu'une entreprise arrive à 4 points comptabilisés, celle-ci est considérée comme une entreprise fun. Si l'entreprise a 3 points ou moins, celle-ci est considérée comme une entreprise classique. Afin de savoir au préalable à quel type d'environnement de travail nous avons à faire, nous avons précisé dans nos publications que nous recherchions des filles et garçons correspondant et ne correspondant pas à ces critères :

- Activités qui récompensent et soutiennent les employés
- Infrastructures de divertissement
- Activités sociales et ludiques
- Socialisation entre collègues
- Responsabilités professionnelles agréables
- Soutien des managers pour le plaisir
- Horaires flexibles

Notre analyse de l'environnement de travail se trouve en Annexe 1.

Pour trouver nos interlocuteurs, nous avons utilisé nos contacts personnels mais également les réseaux sociaux. Nous avons longuement hésité entre les salariés et/ou les managers. Mais au vu de l'âge relativement jeune des Milléniaux (entre 20 et 40 ans), nous avons pensé que nous trouverions plus d'interlocuteurs en nous concentrant uniquement sur les employés. De plus, nous avons choisi nos interviewés sur base de leur ancienneté dans l'organisation qui devait être d'au moins 1 an. Nous avons également décidé d'avoir le même nombre de garçons et de filles et le même nombre d'individus dans un environnement de travail fun et classique. Notre échantillon est donc composé de 12 personnes. Le choix de s'arrêter après 12 entretiens vient en premier lieu d'une contrainte de temps mais également parce que les autres profils manifestant un intérêt étaient très semblables à ceux déjà interrogés. De plus, nous trouvions après ces 12 entretiens que la quantité de données recueillies était suffisante pour soutenir notre étude qualitative mais également afin de pouvoir formuler nos propositions. De plus, nous commençons à recevoir les mêmes données, ce qui signifiait que nous arrivions à saturation. « Il y a saturation sémantique si les nouveaux entretiens que l'on conduit n'apportent

plus de descripteurs ou de modalités différentes de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens. Par exemple si les 4 derniers entretiens n'ont rien amené de neuf, on peut penser qu'on a un nombre suffisant d'entretiens » (Roussel & Wacheux, 2005 cités dans Jacquemin, 2017). Dans ce tableau se retrouvent les caractéristiques importantes de nos interlocuteurs et de leur entreprise respective :

Interviewé, Entreprise	Sexe	Âge	Secteur	Fonction	Ancienneté	Environnement de travail
I1, E1	H	24	Alimentaire	Responsable vrac	1 an	Fun (6/7)
I2, E2	H	27	Echange de transformation de données	Business Intelligence Developer	2 ans	Fun (7/7)
I3, E3	F	28	Alimentaire	Vendeuse	1 an	Fun (2/7)
I4, E4	H	28	Textile	Responsable de production	4 ans	Fun (5/7)
I5, E5	F	24	Culturel	Responsable d'accueil et gestionnaire boutique	1 an	Fun (1/7)
I6, E6	H	25	Restauration	Serveur	1 an	Fun (1/7)
I7, E7	H	23 ans	Automobile	Conseiller commercial	3 ans	Fun (7/7)
I8, E8	H	30 ans	Social	Educateur social	1 an et 6 mois	Classique (1/7)
I9, E9	F	25 ans	Immobilier	Syndic (gestionnaire d'immeubles)	1 an et demi	Classique (2/7)

I10, E10	F	23 ans	Social	Gestionnaire de la relation usager	1 an et demi	Fun (5/7)
I11, E11	F	23 ans	Communication	Gestionnaire de projets	1 an	Fun (6/7)
I12, E12	H	22 ans	Chauffage	Electricien	2 ans et demi	Classique (2/7)

*Tableau 10- Caractéristiques des interviewés et des entreprises*

## 1.4. Méthode de collecte des données

Il existe plusieurs techniques de collecte des données qualitatives comme la collecte par entretiens individuels, par entretiens collectifs ou par observation. Nous avons décidé de réaliser une collecte de données par entretiens individuels par facilité. Etant donné que nous interviewons des personnes d'entreprises différentes, il était plus difficile de les réunir dans un même endroit ou même d'aller les observer en situation de coronavirus. Nous avons tout de même réalisé la moitié des interviews en face à face et l'autre par vidéo-conférence ou par téléphone. Nous avons décidé d'utiliser des entretiens semi-directifs qui sont les plus utilisés dans la recherche en Sciences de Gestion car elle cumule flexibilité, richesse d'information et d'analyse (Jacquemin, 2017). Comme l'expliquait Lincoln (1995), l'entretien semi-directif est « une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes » (cité dans Jacquemin, 2017). Ces entretiens permettent de recueillir des positions, des compréhensions ainsi que des attitudes par rapport à des sujets concrets. Ils favorisent également les analyses comparatives ou cumulatives entre répondants (Gavard-Perret et ses collègues, 2008 cités dans Jacquemin, 2017) ; ce qui correspond exactement à ce que nous souhaitons faire dans le cadre de notre mémoire. Il y a un grand avantage à mener des entretiens individuels semi-directifs. En effet, en plus de recueillir des informations très détaillées sur la question de recherche, l'enquêteur possède le contrôle sur le processus de collecte d'informations. Mieux encore, s'offre à lui la possibilité de clarifier les choses directement au cours du processus de collecte d'informations. Les entretiens ont duré entre 45min et 1h et sont repris en Annexe 2.

## 1.5. Conception du guide d'entretien

Pour concevoir notre guide d'entretien semi-directif, nous avons décidé de diviser nos questions en quatre grands thèmes : 1) Informations personnelles, 2) Culture véhiculée par l'entreprise, 3) Attitude vis-à-vis de la culture et 4) La motivation au travail.

Ces quatre axes servent de lignes directrices aux entretiens que nous avons fait passer. Ils démarrent tous par des questions pertinentes complexes et générales (comment, pourquoi, etc). Cela permet aux intervenants de se livrer et d'apporter beaucoup d'informations en répondant de manière très détaillée. En fonction des réponses données, nous pouvons par la suite poser des questions plus spécifiques afin de s'assurer d'avoir les réponses à toutes les facettes de la question.

La première partie commence donc par une introduction expliquant notre situation d'étudiant ainsi que les fondements et les objectifs de notre mémoire mais également la mise en place d'un climat favorable à l'entretien, les remerciements pour la contribution et la demande d'anonymat. La première partie du questionnaire « Informations personnelles » va nous permettre de mieux cerner nos interlocuteurs : une brève présentation, une description de personnalité, le poste occupé, les années d'expériences dans l'entreprise, etc.

La seconde partie va s'intéresser à tous les aspects de la culture d'entreprise. Cela va déjà nous permettre de comprendre s'ils réalisent réellement être dans une culture d'entreprise fondée sur le plaisir et en quoi elle l'est selon eux. Nous développerons cela au travers de questions sur les rapports avec les collègues et les supérieurs, sur les activités proposées par l'entreprise, etc. Ce second exercice va déjà permettre aux interviewés de s'éveiller et de prendre conscience de cette culture.

Ensuite, nous explorerons leurs rapports à cette culture d'entreprise au cours de la troisième partie de l'entretien. Elle sert à comprendre ce pourquoi ils ont choisi cette entreprise, ce qu'ils aiment, ce qu'ils aiment moins, quelles sont leurs habitudes de travail, etc.

Enfin, la dernière partie permettra de déceler dans cette culture organisationnelle les origines des mécanismes motivationnels qui peuvent se manifester chez les travailleurs de ces entreprises. Un second questionnaire quasi similaire a été créé pour les entreprises classiques.

## 1.6. Méthode d'analyse des données

Nous avons utilisé la méthode d'Huberman et Miles qui est composée de 3 étapes (Huberman & Miles, 1991). Avant même de mettre celle-ci en pratique, nous avons tout d'abord décidé de retranscrire les entretiens mot pour mot. Ensuite, nous avons analysé chaque interview selon notre baromètre du fun pour voir si les interviewés correspondaient bien à l'environnement de travail que nous avons a priori imaginé. Une fois cela fait, nous avons commencé la première étape de la méthode d'Huberman et Miles qui consiste à identifier les thèmes les plus souvent cités. Nous avons utilisé un certain code couleur pour mettre en évidence les verbatims intéressants de nos interviewés. Chaque couleur correspondant donc à un thème choisi. Nous avons trouvé 13 thèmes récurrents. La seconde étape de la méthode consiste à présenter les données. Nous avons donc synthétisé les perceptions de nos interviewés par rapport à nos thèmes. Voici un résumé des deux premières étapes de la méthode :

Thèmes	Définition brève	Verbatims	Nombre de fois cités
1. Personnalité	Les caractéristiques les plus souvent citées sont : sociable, consciencieux, sérieux et jovial	“ [...] je suis quelqu'un qui est assez extraverti, qui essaye de faire rire les gens, qui est sociable tout simplement. “ (I2)	Être sociable est cité 7x, consciencieux 4x, sérieux 3x et jovial 3x sur les 21 traits de personnalités abordés
2. Valeurs	Respect, honnêteté, contact humain et entraide	« Premièrement, le respect : Valeur qui peut sembler « bateau » mais tellement importante. Que ce soit l'employé envers le personnel et les clients mais	Le respect est cité 5x, l'honnêteté et le contact humain, 4x et l'entraide

		<i>également envers le supérieur et vice et versa.” (I3)</i>	3x sur les 24 valeurs citées
3. Vision du travail	Une vision axée vers l'épanouissement personnel ainsi que des aspects intrinsèques, extrinsèques au contenu du travail	<i>“Après, un travail idéal, c'est tout simplement d'avoir une bonne ambiance de travail, d'avoir des collègues agréables et des gens sympathiques avec qui partager.” (I7)</i>	Epanouissement personnel (6x), aspects intrinsèques (5x), extrinsèques (6x) et financier (4x)
4. Ressenti	Conséquences de l'environnement de travail sur la bonne humeur, les performances, le relationnel, le ressenti envers les supérieurs et les désirs exprimés	<i>“c'est une ambiance qui te permet de ne pas forcément toujours être oppressé, de toujours devoir te dire “je ne suis là que pour travailler, car j'ai mes objectifs à remplir”(I1)</i>	Bonne humeur générale (7x), performances (3x), relationnel (7x), ressenti envers les supérieurs (7x), désirs exprimés (4x)
5. Implication/ Identification	Plus tu es en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, plus tu t'impliques mais tu peux aussi t'impliquer pour des raisons externes à l'environnement de travail	<i>“ [...] je voulais travailler pour une entreprise qui génère un impact positif. Ici par exemple, on essaye d'aider les gens à manger plus sainement en diminuant leur impact écologique et social. ” (I1)</i>	Implication : - Elevée : 6x - Modérée : 4x - Faible/nulle : 2x

6. Futur dans l'entreprise	Certains veulent partir à cause de l'environnement de travail, certains pour des raisons extérieures à l'environnement de travail et d'autres veulent rester	<p><i>“ Je veux vraiment que ma qualité de vie change. J'ai vraiment plus de vie sociale. [...] En plus de la charge de travail et le stress permanent, je me suis tapé deux ulcères. Je me dis que non, j'ai seulement 25 ans, je ne veux pas vivre comme ça quoi. Ce n'est pas sain.” (I9)</i></p>	<p>Rester : 5x Partir : 8x (à cause de l'environnement de travail : 3x ; raisons externes : 5x)</p>
7. Diversification	Tâches professionnelles soit variées, soit entre les deux, soit pas du tout	<p><i>“ Ma motivation, c'est justement la diversité de mon job. C'est de me lever le matin et de me dire "tiens qu'est ce je vais faire aujourd'hui ? " [...] Mais voilà, c'est le fait de ne pas savoir à l'avance à quoi mon mois ou ma semaine va ressembler et ça c'est gai. “ (I11)</i></p>	<p>Diversifié (ou nuancé) pour 8 personnes, non-diversifié pour 4 personnes</p>
8. Valorisation	Sentiment ressenti de trois façons chez nos interviewés : par la reconnaissance, par l'utilité et par la réalisation du travail	<p><i>“ Pour moi, quand quelqu'un me fait des compliments, j'ai juste envie de travailler encore mieux pour être contente de moi et de mon travail.” (I3)</i></p>	<p>Reconnaissance : 8x Utilité : 4x Réalisation : 2x Manque de reconnaissance : 4x</p>

9. Responsabilités	L'autonomie donnée, certains disent même en avoir trop (connotation négative)	<i>“ On reçoit même trop d'autonomie. Comme je vous ai déjà dit, le chef se délaïsse de ses responsabilités. [...] Pour moi, on me donne plus de tâches qu'on devrait en avoir. On nous demande des choses dans lesquelles nous ne sommes pas censés avoir les compétences. “ ( I12)</i>	Autonomie : 12x Trop d'autonomie : 2x
10. Aspects financiers	Une bonne rémunération citée comme étant une motivation, une nécessité, ou d'autres raisons personnelles	<i>“Mais la plus grande motivation [...] tout de même, le salaire on ne va pas se mentir, c'est ça qui me motive à y aller tous les jours [...] sans ça, peut être que je ferais autre chose.” (I8)</i>	Motivation (6x), nécessité (2x)
11. Socialisation	Des relations très amicales, relativement amicales et professionnelles	<i>“La relation avec les collègues peut être une source de motivation. Tu y vas aussi un peu pour voir les collègues avec qui tu t'entends bien. S'il n'y avait personne avec qui je m'entendais ça serait moins cool d'aller au boulot” (I5)</i>	Très amicales (4x), amicales (2x) et professionnelles (6x)

12. Soutien de la direction	Recevoir un feedback (+) et (-), plus souvent (-) ou peu de feedback ainsi qu'une aide (+) et (-) de la direction	« je me sens complètement abandonnée face à cette charge de travail et je me sens absolument pas soutenue de la part de la hiérarchie qui ne veut pas spécialement trouver de solutions pour qu'on vive ça mieux. [...] ils ne nous prennent pas au sérieux et ils nous laissent un peu dans la m**** » (I9)	Feedback (+) et (-) (6x), plus souvent (-) (2x), peu de feedback (4x), aide (+) et aide (-) (4x)
13. Motivations	Se sentir utile, le cadre de travail, les relations avec les collègues, la rémunération, la satisfaction du client, la flexibilité des horaires, les défis personnels	« L'environnement de travail est ultra motivant et très orienté résultat. On veut tous se pousser soi-même ou les autres vers cette réussite. » (II)	Cadre de travail (8x), relation avec les collègues (6x), rémunération (6x), défis personnels (5x), utilité (4x), satisfaction du client (4x), horaire flexibles (2x)

Tableau 11- Résumé des thèmes

Enfin, la dernière étape est l'élaboration de conclusions. Celle-ci est notre chapitre 2. Résultats. Dans ce dernier, nous nous concentrons sur 3 points : les attentes, les facteurs de motivation et le niveau de motivation des Milléniaux afin de répondre à nos 3 sous-questions de recherche (cfr. Partie 2 ; Chapitre 1 ; 1.1. Formulation de sous-questions de recherche).

## **Chapitre 2. Résultats**

### **2.1. Les attentes des Milléniaux**

L'objectif de cette section est d'explorer les divergences ou convergences des attentes des Milléniaux venant d'un environnement fun ou classique. Sur base des données analysées dans nos entretiens, nous commençons par dégager 11 attentes découvertes dans les réponses de nos interviewés et comparer la vision des deux environnements de travail. Ensuite, nous présentons ce que nous apportons à la revue de littérature. Nous commençons par un résumé de la comparaison réalisée auparavant. Ensuite, nous comparons les attentes découvertes dans nos interviews à celles théoriques et nous expliquons les différences ou les similitudes.

#### **2.1.1. Description des attentes**

##### **2.1.1.1. Relations amicales entre collègues**

Avoir une relation cordiale avec ses collègues est une attente désirée par 10 répondants de l'échantillon total. Nous remarquons cependant que la moitié de l'EF (I2, I7 et I11) et l'EC (I3, I6 et I9) aime avoir comme collègues de vrais amis. La différence réside dans le fait que pour deux répondants de l'EC (I3 et I6), cela n'est pas encore le cas dans leur entreprise.

I1 et I4 de l'EF entretiennent une bonne relation avec leurs collègues : ils vont même boire des verres ensemble de temps en temps après le travail. I10 de l'EF et I8 de l'EC ont une bonne entente avec leurs collègues mais celle-ci reste principalement professionnelle. Il est intéressant de remarquer que pour I5 et I12, cette attente n'est pas citée. Pour ces deux répondants, le travail est le travail, et il n'y a pas besoin de créer des amitiés au sein de celui-ci.

Nous pouvons en conclure qu'avoir de bonnes relations (qu'elles soient amicales ou professionnelles) au travail est une attente désirée par la majorité de l'EF (6/6) et de l'EC (4/6). La seule différence entre les deux environnements de travail réside que, pour deux répondants de l'EC, cela n'est pas encore le cas.

#### 2.1.1.2. Flexibilité

Nous observons que 5/6 de l'EF mentionnent cette attente. I1, I2 et I10 nous parlent de télétravail, de management par objectifs et d'opportunités de quitter le travail plus tôt. I7 et I11 disent être satisfaits de la flexibilité de leur travail : le premier a une tranche de 45 minutes pour arriver au matin, la deuxième peut quitter le travail si elle ne sent pas bien sans ressentir de stress ou être gênée. De plus, tous deux n'ont pas d'heures de pause définie et peuvent en prendre spontanément s'ils le souhaitent sans se faire réprimander.

En ce qui concerne l'EC, seulement un tiers aborde l'attente de la flexibilité. En effet, I5 aimerait avoir moins d'heures « inutiles » et gagner la même proportion d'argent en fonction du travail fourni. I6, lui, aime quand ses journées se finissent plus tôt mais cela n'arrive pas assez souvent selon lui.

Nous pouvons conclure que l'attente de la "flexibilité" est plus citée par l'EF que l'EC (5 contre 2). Nous pouvons également remarquer une certaine différence d'un environnement de travail à un autre. En effet, pour l'EF, la flexibilité est d'actualité alors que pour l'EC, cela n'est pas encore (souvent) le cas.

#### 2.1.1.3. Valorisation

L'entièreté de l'EF et de l'EC possède cette attente. Cela se ressent soit par un sentiment de reconnaissance, soit par un sentiment d'utilité ou soit par un sentiment de fierté lié à leurs tâches professionnelles. La seule différence entre les deux environnements réside dans le fait que 5 répondants dans l'EC (I3, I5, I6, I9 et I12) ne se sentent pas assez valorisés par leurs supérieurs dans leur environnement de travail.

#### 2.1.1.4. Générer un impact positif à l'extérieur

Dans cette attente, la seule différence réside dans le fait qu'il y a plus de répondants dans l'EF (I1, I2, I7, I10, I11) que dans l'EC (I3, I8 I9). Nous n'avons pas décelé d'autres divergences flagrantes. Nous remarquons cependant que cet impact positif, selon notre échantillon de milléniaux se décline en la satisfaction du client (I2, I7, I3, I9), l'impact positif sur l'environnement (I1, I11) ou l'impact positif sur l'être humain (I10, I8).

#### 2.1.1.5. Tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits

Nous observons ici une grande différence entre l'EF et l'EC. 2 intervenants de l'EF ont répondu favorablement contre 5 personnes de l'EC.

I2 et I11 de l'EF aimeraient pouvoir devenir entrepreneur et être leur propre patron dans un futur lointain. De plus, I11 se plaît à son actuel travail mais pense mériter une augmentation. Si celle-ci n'est pas acceptée, elle compte rester ouverte à de nouvelles opportunités.

En ce qui concerne l'EC, I3, I6 et I12 comptent partir pour des raisons personnelles. En effet, I3 veut partir à l'étranger et I6 veut se lancer dans des formations en infographie. I12, lui, considère son travail comme étant une sécurité. Lorsqu'il en aura l'occasion, il tentera de vivre de sa passion. I5 et I9 veulent partir pour des raisons internes à l'environnement de travail : I5 ne voit pas de possibilité de développement dans son métier actuel et I9 veut améliorer sa qualité de vie (elle n'a plus de vie sociale, elle a des problèmes de santé dus au stress, etc.).

Pour conclure, nous nous rendons compte que les milléniaux ont plus tendance à partir dans un environnement classique. Leurs raisons sont liées à des raisons personnelles, à une passion ou à des raisons internes à l'environnement de travail. Les répondants de l'EF, eux, veulent partir pour des raisons principalement personnelles. Bien qu'I11 ajoute une nuance en disant que si ce qu'elle veut n'est pas accepté, elle n'hésitera pas à trouver un autre travail qui lui conviendrait mieux.

#### 2.1.1.6. Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Pour cette attente, nous remarquons une différence liée à une certaine nuance entre l'EF et l'EC (1 contre 2). I1 de l'EF et I6 et I9 de l'EC nous affirment qu'il est important de ne pas avoir que le travail dans la vie. Cependant, I1 est satisfait de ce qu'il a dans son travail alors qu'I6 et I9 s'en plaignent. C'est-à-dire que cette attente est présente dans les deux échantillons, mais qu'elle n'est pas satisfaite dans l'EC.

#### 2.1.1.7. Transparence et communication ouverte

Trois répondants fun nous ont fait part de cette attente contre deux de l'environnement classique. Au cours de son entretien, I2 nous affirme penser qu'il y a des entreprises où les gens ne communiquent pas. Chez I2 et I10, lorsque l'on a des doutes sur un sujet ou qu'un problème se pose, les gens ont l'occasion d'en parler directement et de mettre les choses à plat plutôt que de nier. Ce qu'ils remarquent dans cette culture d'entreprise fondée sur le fun et la communication ouverte, c'est que cela encourage à s'exprimer librement et à faciliter les compromis, que ce soit positivement ou négativement. Dans un même ordre idée, I4 nous explique qu'à travers les diverses activités de rapprochements relationnels proposés par E4, les langues se délient. Ces moments plus conviviaux, loin du stress du travail offrent un contexte dans lequel les gens peuvent mettre les choses à plat et se dire tout ce qui ne peut être dit au cours d'une journée de travail.

En revanche, lorsqu' I5 nous décrit la communication au sein de son entreprise classique, elle commence par nous confier que cette société tient énormément à sa hiérarchie. Si un problème survient entre deux personnes de départements différents, il est nécessaire d'en parler d'abord à son supérieur qui transmettra l'information à son subordonné. Selon I5, cette culture empêchant la communication ouverte finit par laisser place aux messes-basses et au commérage entre collègues :

*« C'est du commérage. En fait, comme on est théoriquement obligé de passer par son supérieur pour faire une remarque à quelqu'un qui n'est pas de ton service, les gens ne le font forcément pas toujours et préfèrent faire des remarques à leurs collègues du style « oui, elle a tendance à faire ça, elle ne devrait pas, etc. »*

I3 nous fait également part d'un problème de communication dans son entreprise classique. Lorsqu'ils effectuent des changements, les raisons ne sont pas toujours communiquées aux employés. En effet, ils ont un jour décidé que, désormais, une seule vendeuse s'occuperait de la caisse enregistreuse. Cela a eu comme conséquence de la frustration ainsi qu'une remise en question d'une vendeuse par rapport à ses compétences lorsqu'on lui a retiré cette tâche. I3 nous explique qu'il peut y avoir des incompréhensions au sein de l'équipe.

Ce que nous pouvons conclure, c'est que l'entièreté de l'EF est satisfaite de la communication installée au sein de leur entreprise fun. En revanche, nous remarquons que deux répondants de notre EC ont constaté qu'un manque de communication ou une mauvaise communication peuvent conduire à du commérage ou à des incompréhensions. Les propos d'I3 et I5 peuvent montrer que ne pas instaurer de communication ouverte peut endommager les relations et ainsi, le plaisir sur le lieu de travail.

#### 2.1.1.8. Solidarité et entraide

Quatre de nos interviewés nous ont fait part de la solidarité et de l'entraide. Nous remarquons qu'une des valeurs principales d'I2 de l'EF est la solidarité. Avec la proposition fun de son environnement qui est de pouvoir s'amuser dans le cadre du travail, les employés se découvrent, créent des liens et forment ainsi une solidarité et de l'entraide au sein des équipes de travail. C'est selon lui, ce qui fait que l'on prend plaisir à travailler : ce rapport aux collègues. Pour notre I10 de l'EF, la solidarité est également une valeur centrale. Ayant été agent d'éducation, elle travaille dans une mutuelle versant des allocations aux personnes dotées d'handicaps. Cette solidarité envers les clients, elle le ressent également sur son lieu de travail. Ce désir de l'entreprise va jusqu'à créer une équipe de soutien s'occupant du bien-être et du plaisir au travail de tous ses employés. Elle termine en illustrant qu'en cas de problème, il lui suffit d'envoyer un mail et sa facilitatrice lui trouvera une solution dans le courant de la journée. L'entraide est au cœur des relations d'équipes.

Au contraire, I5 et I6 de l'EC nous font part du manque d'entraide ressenti au sein des équipes. I5 nous a affirmé ressentir un esprit individualiste non porté sur l'équipe au sein d'E5. Les relations créées au sein de l'entreprise n'encouragent pas ce genre de comportement. En effet, I5 nous dit qu'en cas de problème, comme le fait d'être absente ou de poser un congé,

personne ne la remplacera. Il sera nécessaire de les obliger car elles ne le feront pas par plaisir. Des tensions entre les services se manifestent dans ce genre de situation, même si leur contrat leur affirme devoir les remplacer. I6 nous fait également part de son ressenti vis-à-vis de son équipe dans le secteur de l'Horeca. Voici ce qu'il nous a répondu lorsque nous lui avons demandé quelles étaient les valeurs importantes selon lui sur le lieu de travail :

*« Pour moi, ça devrait être de l'esprit d'équipe mais il n'y en a pas. Les gens veulent tout faire pour eux. Il y a de l'entraide quand tu t'entends très bien avec certaines personnes mais sinon, il n'y a jamais quelqu'un qui viendra t'aider. »*

I6 nous dit que dans cette structure où tout le monde possède des tâches bien déterminées, une personne n'ayant pas de travail quelques heures ne viendra jamais en aider une autre dans le besoin, sous prétexte que ce ne sont pas ses tâches. L'entraide ne peut éventuellement se manifester qu'entre personnes du même grade. Selon lui, des problèmes sont survenus et cela pèse sur l'ambiance générale.

Ce que nous pouvons conclure, c'est qu'I2 et I10 issus d'environnements fun travaillent au sein d'équipes où la solidarité et l'entraide sont très présentes, ce qui leur permet de prendre plaisir à travailler. En revanche, I5 et I6 issus de l'environnement classique, privés de cette solidarité et de cette entraide en sont grandement mécontents. Nous pouvons en déduire que la solidarité et l'entraide entre les employés peut être une attente des milléniaux leur permettant de résoudre des problèmes et de prendre du plaisir sur leur lieu de travail et que l'EF permet de satisfaire davantage cette attente.

#### 2.1.1.9. Proximité des rapports hiérarchiques et soutien des managers

Nous nous intéressons à I2 et I10 de l'EF. Lorsqu'on lui demande d'évaluer la qualité du feedback reçu, I1 nous informe que celui-ci est soit positif, soit négatif mais toujours dans un esprit constructif pour ne pas dévaloriser. I2 nous explique que dans son entreprise, les félicitations et les feedbacks se font naturellement grâce au lien que le plaisir au travail crée entre les employés. I10, elle, insiste sur le fait que l'avis de tout le monde est le bienvenu, ce qui lui fait penser qu'elle a de l'importance. En résumé, l'entièreté de l'EF reçoit des feedbacks couramment et en est satisfait.

De plus, beaucoup de nos interviewés nous ont parlé des rapports hiérarchiques au sein de leur entreprise. L'entièreté de notre EF est très satisfaite que les rapports hiérarchiques soient peu marqués. Tout le monde est d'accord pour dire que cela rend l'ambiance décontractée et sans pressions. I10 et I4 nous expliquent que ce rapprochement donne un sentiment d'entreprise très familial et convivial contribuant au plaisir au travail.

Cependant, dans notre EC, certaines entreprises ont une hiérarchie très marquée qui crée une distance entre les employés et les supérieurs. Les supérieurs ne sont pas toujours intégrés dans les rapports et les employés changent leurs attitudes en leur présence. De plus, on peut voir une grande frustration lorsqu'I9 est livrée à elle-même sans soutien :

*« Donc je me sens complètement abandonnée face à cette charge de travail et je me sens absolument pas soutenue de la part de la hiérarchie qui ne veut pas spécialement trouver de solutions pour qu'on vive ça mieux. »*

Concernant l'EC, I5, I6 et I9 nous expliquent également qu'il arrive que les supérieurs ne se rendent pas toujours compte du travail fourni par leurs employés. I5 signale que les supérieurs leur demandent parfois d'effectuer des tâches sans connaissance de la faisabilité de celles-ci : *« Je ne fais pas un travail compliqué mais les responsables ne se rendent pas toujours compte du travail en tant que tel. »*

Nous pouvons donc conclure les milléniaux ont tous besoin de proximité avec leurs supérieurs, de reconnaissance et de compréhension de leur travail. Cependant, nous remarquons que les répondants de l'EF sont déjà satisfaits alors que ceux de l'EC non.

#### 2.1.1.10. Activités proposées par l'entreprise

Pour ce qui est de l'EF, tout le monde s'accorde à dire que les activités fondées sur le fun créées par l'entreprise sont les bienvenues : elles permettent de décompresser ensemble, de renforcer les liens entre les équipes et les gens avec lesquels ils n'ont pas l'habitude de travailler, de rire, de prendre du plaisir et ainsi, de créer des souvenirs. En règle générale, ils ne trouvent

pas la totalité de ces activités utile mais notre échantillon nous fait tout de même part de ces divers bienfaits.

Deux des interviewés de l'EF analysent la chose d'une autre manière. I2 explique qu'il est convaincu que cette culture d'entreprise sans micro-management, où on laisse les gens se divertir, permet d'avoir plus de résultats qu'une culture où des supérieurs surveillent constamment leurs employés. En effet, il explique que laisser une marge de confiance permet de se comporter correctement et de fournir un travail de qualité en temps et en heure. I7, lui, nous dit ceci :

*« Bien évidemment, ça a un but derrière, un but à double sens. On nous rend heureux parce que plus on va être heureux et mieux on va faire notre boulot et les clients vont être plus contents. Ils vont avoir meilleure réputation, ils vont faire plus de profit. Au final, c'est avantageux et pour nous et pour l'entreprise. C'est du win-win, tout simplement. »*

Du côté de l'EC, le jugement n'est pas similaire. Pour la majorité, les quelques activités fun qu'ils ont pu avoir ont été bien accueillies par l'EC car ils ont pu discuter en dehors de l'aspect travail et apprendre à se connaître. Cependant, I5 et I9 émettent quelques réserves dues aux rapports qu'ils entretiennent avec la direction. Les deux interviewées ont eu l'impression que les activités étaient mises en place pour faire bonne figure :

*« En fait j'ai l'impression que la direction se sent coupable de ce qu'elle nous fait subir pendant l'année alors elle essaye de nous amadouer avec tout ça. »*

Ce que nous remarquons, c'est que ces activités mises en place par l'entreprise offrant un peu de divertissement et de plaisir aux employés peuvent être interprétées différemment d'un environnement à l'autre. Notre EF n'en retire que du positif alors qu'un tiers de notre EC voit cela d'un mauvais œil dans leur environnement de travail.

#### 2.1.1.11. Exigence de l'incorporation du plaisir

Dans cette dernière partie, nous allons mettre en avant les différences de point de vue entre l'EF et l'EC concernant l'incorporation du plaisir dans leur environnement de travail. Pour la

première partie, nous nous focalisons sur ce que nous ont répondu les répondants de l'EF lorsque nous leur avons demandé leur ressenti sur leur environnement de travail.

Ce qui est revenu le plus souvent parmi les dires de nos interviewés, c'est que jamais ils ne vont au travail avec les pieds de plomb car ils savent que l'ambiance sera fun et agréable et qu'ils passeront une bonne journée au travail. I1 développe en disant qu'il ne se sent jamais oppressé et que si jamais cela ne va pas moralement, quelqu'un viendra vers lui pour s'y intéresser. I2 et I7 se rejoignent pour dire que le fait de ne pas se sentir constamment surveillé par ses supérieurs est enrichissant : « Je suis convaincu de ce qu'ils pensent, c'est-à-dire, de ne pas être sur le dos des gens et les laisser vivre pour avoir de meilleurs résultats » (I2). Il nous explique aussi que toutes les activités fun instaurées par l'entreprise sont là pour montrer à l'employé que son travail est apprécié. I7 va même encore plus loin en nous avouant : « *C'est vraiment quelque chose qui devrait être adapté je pense partout de comprendre que quand les employés se sentent bien, ils ont envie de travailler. Ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes.* ». I4 quant à lui est très direct et nous affirme : « *C'est que du bonheur* ». Selon lui le travail se fait toujours dans la bonne humeur. Chez E4, très axée sur l'humour, le contrat d'embauche que les employés doivent signer contient même la clause : « *Le travail sera presté dans la joie et la bonne humeur* ». I2 et I11 nous informent que l'humour et le divertissement sont très importants dans leurs entreprises respectives. Ce sont directement les supérieurs qui montrent l'exemple en leur prouvant que si on le désire, il est vraiment permis de s'amuser et de prendre du plaisir en travaillant.

Pour ce qui est de l'EC, lorsque nous leur avons demandé s'ils désiraient plus de fun sur leur lieu de travail et pourquoi, 4 personnes sur les 6 nous ont répondu oui. Selon I3, ne serait-ce qu'organiser un petit restaurant entre collègues ne peut qu'apporter du positif et renforcer encore plus l'esprit d'équipe. Elle nous dit qu'organiser des teambuilding et d'autres activités serait bienvenu, car cela lui permettrait de rencontrer d'autres personnes de l'entreprise qu'elle ne voit jamais. Elle termine en expliquant que cela pourrait aider à une meilleure communication, à une meilleure organisation et ainsi mener à une meilleure entente. Pour I6, avoir des activités fun permettrait de voir les personnes d'une autre manière que dans le stress du travail et ainsi, de forger une relation un peu plus saine. Apprendre à connaître les personnes dans leur vie privée permet de lier une amitié, de les comprendre, de pouvoir compter sur elles et ainsi, créer une entraide. I9 rejoint I6 en ajoutant que les supérieurs devraient absolument faire partie des teambuilding afin qu'ils soient intégrés et apprennent à connaître leurs employés plus en profondeur. I8, dans le même ordre d'idée, nous dit que cela peut

galvaniser les troupes. Cela peut aussi permettre d'apporter de la motivation car, lorsque quelqu'un fournit du bon travail, les activités serviraient à le notifier en fêtant les réussites personnelles, ce qui apporterait un plus personnel. I5 et I12 nous ont affirmé ne pas vouloir incorporer de fun dans leur travail. Selon leur vision, le plaisir et le travail doivent être deux aspects à dissocier. Cependant, I5 nous avoue aimer les moments où les collègues prévoient un morceau de gâteau pour fêter, par exemple, un anniversaire, car cela permet de se détendre et de prendre du plaisir. I12 pense la même chose par rapport à une activité fun organisée dans son entreprise.

Nous pouvons donc en conclure que le plaisir au travail est apprécié par l'ensemble de l'EF et que 2/3 de notre EC voudraient l'incorporer. En règle générale, le ressenti et les bienfaits espérés d'activités fondées sur le plaisir sont les mêmes pour l'EC et l'EF.

## 2.1.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la théorie ?

2.1.2.1. Une comparaison concrète des attentes des Milléniaux d'un environnement fun à un classique

Attentes	EF	EC	Ressemblance/Différence
Relations amicales entre collègues	6 (I1, I2, I4, I7, I10, I11)	4 (I3, I6, I8, I9)	- EF>EC - EF= attente déjà présente - EC= attente encore souhaitée par 2 répondants
Flexibilité	5 (I1, I2, I7, I10, I11)	2 (I5, I6)	- EF>EC - EF= attente déjà présente - EC= attente encore souhaitée
Valorisation	6 (I1, I2, I4, I7, I10, I11)	6 (I3, I5, I6, I8, I9, I12)	- EF=EC - EF= attente déjà présente - EC= attente non présente

			pour 5 répondants
Générer un impact positif à l'extérieur	5 (I1, I2, I7, I10, I11)	3 (I3, I8 I9)	- EF=EC
Tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits	2 (I2, I11)	5 (I3, I5, I6, I9, I12)	- EF< EC - EF= pour raison externe à l'EF - EC= pour raison externe ou interne à l'EC
Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	1 (I1)	2 (I6, I9)	- EF<EC - EF= satisfait -EC= pas satisfaits
Transparence et communication ouverte	3 (I2, I4, I10)	2 (I3, I5)	- EF=EC - EF=satisfaits - EC= pas satisfaits
Solidarité et entraide	2 (I2, I10)	2 (I5, I6)	- EF=EC - EF=satisfaits - EC=pas satisfaits
Proximité des rapports hiérarchiques et soutien des managers	4 (I1, I2, I4, I10)	3 (I5, I6, I9)	- EF>EC - EF=satisfaits - EC= pas satisfaits
Activités proposées par l'entreprise	2 (I2, I7)	2 (I5, I9)	- EF=EC - EF=détente, cohésion, récompense - EC=se donner une image, faire bonne figure
Exigence de l'incorporation du plaisir	6 (I1, I2, I4, I7, I10, I11)	4 (I3, I6, I8, I9)	- EF>EC - EF = détente, amusement, récompense - EC = amélioration de la communication et de la cohésion des équipes

Total	42	35	- EF > EC  - Les attentes sont plus souvent citées dans l'EF que dans l'EC
-------	----	----	--

*Tableau 12- Comparaison des attentes*

Grâce à ce tableau, nous voyons qu'il y a plus d'attentes du côté de l'EF que de l'EC. Nous remarquons que la plupart des attentes sont sensiblement les mêmes. Ce qui varie d'un environnement à l'autre est le fait que cette attente soit atteinte ou non. De manière générale, nous pouvons remarquer que l'EC a tendance à ne pas satisfaire les attentes des répondants tandis que l'EF y arrive. Nous remarquons une différence pour les attentes « tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits », « flexibilité », « activités proposées par l'entreprise » et « exigence de l'incorporation du plaisir ».

Nous observons que le nombre de répondants attendant une certaine flexibilité est beaucoup plus important dans l'EF que dans l'EC (5 contre 2). Selon nous, cela peut être expliqué car l'EF met déjà en place une certaine flexibilité donc les répondants ont plus tendance à la citer car c'est quelque chose qu'ils apprécient dans leur environnement de travail. En revanche pour l'EC, les seuls qui la mentionnent avouent ne pas en avoir assez.

Pour l'attente « tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits », c'est le contraire, il y a plus de répondants de l'EC qui l'ont (5 contre 2). Selon nous, cela peut être expliqué car partir est une chose à laquelle ils pensent. En effet, comme dit précédemment, la plupart de leurs attentes ne sont pas satisfaites. Cependant, il est important de remarquer que dans les deux environnements, partir pour un projet personnel ou une passion est quelque chose de récurrent.

Nous pouvons remarquer que les attentes vis-à-vis des activités organisées par l'entreprise sont différentes entre les deux échantillons. Pour l'EF, ces activités sont faites pour renforcer la cohésion de groupe, pour s'amuser ou pour récompenser les employés. Dans notre EC cependant, 2 interviewés ne s'y intéressent pas trop car elles voient cela comme une façon de se donner une image et de faire bonne figure et non pas comme quelque chose de spontané créé pour offrir du plaisir. Ensuite, l'EF attend dans l'incorporation du plaisir un moyen de se détendre, d'être

récompensé et de s'amuser. Les répondants de l'EC, eux, voient cela comme une manière de souder les équipes et d'améliorer la communication. Nous remarquons que le plaisir au travail est perçu de deux manières différentes. Dans l'EF, il est vu comme un bonus, comme quelque chose de naturel. Alors que dans l'EC, il peut être perçu comme une solution essentielle aux problèmes présents dans leur environnement. De plus, il peut être vu d'une façon négative si ce n'est pas une mesure habituelle. Il est également important de remarquer que le plaisir n'est pas voulu de tout le monde comme le montrent I5 et I12 de l'EC.

Enfin, grâce aux données recueillies et analysées, nous pouvons répondre à notre première sous-question qui est "Quelles sont les attentes des Milléniaux venant d'un environnement de travail fun ou classique ?".

Sur base du tableau comparatif, les attentes mentionnées par l'environnement fun sont, dans l'ordre d'importance : les relations amicales entre collègues (6/6), la valorisation (6/6), l'exigence de l'incorporation du plaisir (6/6), la flexibilité (5/6), le fait de générer un impact positif à l'extérieur (5/6), la proximité des rapports hiérarchiques (4/6), le soutien des managers (4/6), la transparence et la communication ouverte (3/6), la tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits (1/6), la solidarité et l'entraide (1/6), les activités proposées par l'entreprise (1/6) et enfin, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (1/6).

Pour ce qui est de l'environnement de travail classique, les attentes exprimées sont, dans l'ordre d'importance : la valorisation (6/6), la tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits (5/6), l'exigence de l'incorporation du plaisir et les relations amicales entre les collègues (4/6), générer un impact positif à l'extérieur (3/6) et la proximité des rapports hiérarchiques et soutien des managers (3/6) et enfin, la flexibilité (2/6), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (2/6), la transparence et la communication ouverte (2/6), la solidarité et l'entraide (2/6) ainsi que les activités proposées par l'entreprise (2/6).

#### 2.1.2.2. Ajout et/ou alignement à la théorie ?

Nous constatons que l'attente « avoir une transparence au sein de l'entreprise et une communication ouverte » n'a pas été citée dans la théorie contrairement à nos répondants. En effet, 5 répondants de l'échantillon total (3 dans l'EF et 2 dans l'EC) considèrent cette attente comme importante. Nous ajoutons également une autre attente trouvée dans nos entretiens : l'attente « activités proposées par l'entreprise ». 4 répondants de nos échantillons la mentionnent (2 dans l'EF et 2 dans l'EC).

Nous pouvons remarquer que les autres informations trouvées dans les entretiens venant des deux environnements s'alignent à quelques facteurs de motivation trouvés dans la théorie. Nous pouvons citer : l'exigence de l'incorporation du plaisir, les rapports humains amicaux, l'entreprise qui génère un impact positif, la flexibilité, la reconnaissance et un feedback suffisant des supérieurs, la tendance à partir facilement si les attentes ne sont pas satisfaites, le travail valorisant présentant assez de défis, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et l'Intérêt pour le travail d'équipe et priorité à l'objectif de groupe.

Nous observons également que les attentes théoriques telles la « facilité à se développer dans des environnements en constante évolution », le « souci de l'expression créative plutôt que d'un rôle de direction », le « travail qui a du sens et qui renforce l'efficacité personnelle », la « possibilité d'épanouissement », la « tendance à éviter les conflits » et « avoir plus de respect envers les compétences que la hiérarchie » n'ont pas été mentionnées dans les entretiens réalisés.

## **2.2. Facteurs de motivation des Milléniaux**

Cette section va nous permettre de comparer les facteurs de motivation des Milléniaux venant d'un environnement fun par rapport à ceux venant d'un environnement classique. Après avoir analysé nos données venant de nos entretiens, nous finissons par présenter ce que nous apportons à la revue de littérature. Nous faisons tout d'abord un bref résumé de la comparaison effectuée précédemment. Ensuite, nous comparons les facteurs de motivation trouvés grâce à nos interviews avec ceux trouvés dans la théorie. Nous y aborderons ce que nous avons identifié de nouveau, de différent et ce qui s'aligne avec la revue de littérature. Le but de cette section comme de ce mémoire est de comparer deux groupes venant d'environnement de travail différents et de voir si l'on constate des divergences ou si au contraire, il n'y en a pas.

### **2.2.1. Description**

#### 2.2.1.1. Utilité du travail

Premièrement, nous allons comparer les différentes visions qu'ont les employés par rapport à ce facteur de motivation en fonction de l'environnement dans lequel ils se trouvent.

Pour ce qui est de l'échantillon fun, I1, I2 et I10 en ont fait mention. La place qu'I1 occupe a été créée spécialement pour lui ; donc il sait que son travail sert vraiment à quelque chose, qu'il a du sens pour cette entreprise. I2, lui, nous dit que sa plus grande source de motivation est ce

sentiment d'utilité. Certains collègues ont besoin de son travail pour avancer dans le leur, donc il sait qu'il est en quelque sorte une pièce maîtresse. Savoir, que ce qu'il a réalisé peut être utile pour ses collègues ou ses clients, lui procure un sentiment de bonheur. I10, elle, nous dit être motivée car elle veut vraiment aider ses clients mais aussi se sentir utile envers l'entreprise et l'équipe. Elle explique que certaines personnes pourraient ne pas être concentrées en faisant du télétravail. En revanche, pour elle, c'est ce sentiment d'utilité qui la motive et fait qu'elle réalise du travail de qualité.

Pour ce qui est de l'échantillon classique, il n'y a qu'I12 qui nous parle de ce sentiment d'utilité. Cependant, son sentiment diverge de celui de l'échantillon fun. En effet, ce qui le motive, c'est plus le résultat final de son travail. C'est de voir qu'il a réalisé toutes ses petites étapes et qu'à la fin, tout s'emboîte correctement. Il en ressent un sentiment de satisfaction et d'utilité. Il dit "*ne pas être là pour rien*".

Nous remarquons que le sentiment d'utilité varie en fonction des environnements. Pour l'EF, celui-ci est plus axé "humain" ou "entraide" alors que pour l'EC, c'est plus par rapport à la réalisation du travail et aux tâches professionnelles en elles-mêmes.

#### 2.2.1.2. Satisfaction du client

Pour l'échantillon fun, seule I10 nous dit être motivée quand les clients la remercient ou la complimentent sur son travail. Elle se sent heureuse mais aussi valorisée.

En comparaison, il y a plus de personnes (I3, I8, I9) motivées par la satisfaction du client dans l'environnement classique. Pour I3, c'est même sa plus grande motivation. Elle nous dit : "*Pour moi, quand quelqu'un me fait des compliments, j'ai juste envie de travailler encore mieux pour être contente de moi et de mon travail*". I8 dit être fier de s'être donné au travail quand il réussit à accompagner un client à un tel point qu'il peut quitter l'E8 et se réintégrer dans la société. I9, elle, nous fait remarquer que ce qui la motive dans son travail, c'est la reconnaissance de celui-ci. Malheureusement, elle n'en a pas de la part de ses supérieurs. Ce qui fait que recevoir des remerciements de la part des clients, c'est ce qui lui permet de ressentir un peu de plaisir au travail. "*[...] le peu de fois où j'ai des merci, clairement ça fait du bien. [...] Ça fait du bien d'avoir des retours positifs pour une fois, même si c'est malheureux, ce n'est que de la part des clients.*"

Nous remarquons que ce facteur de motivation est sensiblement le même d'un environnement à l'autre.

#### 2.2.1.3. La bonne entente entre les collègues

Pour ce qui est de l'échantillon fun, 3 répondants (I2, I7, I11) nous ont parlé de ce facteur de motivation. I2, I7 et I11 nous disent tous les trois que la source même de motivation à aller au travail au matin est qu'ils vont retrouver leurs collègues qui sont devenus des amis. I2 nous explique : *“ je ne traîne pas les pieds pour aller au travail parce qu'il y a des moments de plaisir au travail qui font aussi que j'aime mes collègues “*.

Nous remarquons que ce facteur de motivation est cité autant de fois dans l'EC. I5 nous dit qu'elle sait que sa journée va être agréable parce que les collègues qu'elle croise le sont. Elle n'est proche que de deux collègues et avec les autres, cela reste tout de même professionnel. I6 a une bonne entente avec ses collègues mais la plupart du temps, cela reste dans le cadre du travail. Savoir qu'il y a des collègues avec qui le courant passe est une motivation à aller au travail. Cependant, avoir plus d'activités organisées serait un moyen de renforcer ces liens et de le motiver encore plus. I9, elle, a une relation très forte avec ses collègues et elle trouve ça très motivant. Ce sont vraiment ses amis au travail mais aussi en dehors du travail. Elle s'entend tellement bien avec eux que *” C'est seulement ça d'ailleurs qui me fait hésiter à partir, mes collègues”*.

Nous remarquons une différence dans la nature des relations dans les deux environnements de travail. Pour l'EF, toutes les relations sont amicales entre les collègues et ils en sont satisfaits. Pour l'EC, la plupart des relations restent professionnelles (2 sur 3) même si elles sont agréables.

#### 2.2.1.4. La rémunération

Ce facteur de motivation a été cité par la moitié des répondants de l'EF. I2 dit avoir besoin du salaire pour payer son loyer et survivre. Il dit : *« Si je n'allais pas au travail, je serais viré et je ne saurais pas manger »*. I7 nous explique que ce qu'il trouve le moins amusant dans son travail, c'est l'administratif. Ce qui le motive à faire cette partie, c'est la rémunération. Celle-ci lui permet également d'épargner. De plus, les avantages extra-légaux le motivent. I11 nous dit simplement qu'avoir un bon salaire la motive, elle précise que celui-ci n'est pas en adéquation avec le travail fourni. Elle va demander une augmentation.

Pour l'échantillon classique, il y a aussi la moitié des interviewés qui ont abordé ce facteur de motivation. I5 parle du fait de gagner le plus d'argent possible en travaillant moins d'heures. Pour I6 et I8, c'est une de leurs plus grandes sources de motivation.

Nous remarquons que ce facteur de motivation n'est pas vu de la même façon. L'EF pense à la rémunération comme une manière de subvenir à ses besoins mais aussi comme un "plus" qu'ils reçoivent. L'EC pense plus à l'argent à tout prix, c'est leur plus grande source de motivation pour la plupart.

#### 2.2.1.5. Horaire flexible ou allégé

Ce facteur de motivation n'a été cité qu'une fois, autant par l'EF que par l'EC. I10 explique que son travail est mesuré par les tâches qu'elle réalise et non par les heures prestées. Selon elle, l'heure "fixe" est déjà parfaite (15h) mais elle peut même partir plus tôt si elle a fini son objectif de la journée. De plus, elle a trois jours de télétravail par semaine. I6 dit que finir plus tôt ou savoir que sa journée ne va pas être trop chargée le motivent. Avoir un horaire flexible est vraiment une source de motivation pour les deux.

Nous remarquons tout de même une différence entre les deux visions. En effet, pour l'EF, I10 en parle positivement et c'est une chose qui est d'actualité tout le temps. Pour l'EC avec I6, justement, la plupart du temps, c'est l'inverse qui se passe. C'est pour ça que quand ils peuvent pour une fois partir plus tôt ou qu'il n'y a pas trop de monde, c'est une source de motivation.

#### 2.2.1.6. Le cadre de travail

Pour l'EF, tous les répondants nous citent le cadre de travail comme une source de motivation. I1, I4, I7 et I10 nous parlent de l'ambiance de travail où les personnes s'amuse et savent qu'ils vont passer une bonne journée. I1 nous parle aussi d'un aspect solidaire où tout le monde est axé « résultats personnels mais aussi de groupe ». Il nous parle de l'adéquation entre le projet de l'entreprise et ses propres valeurs. I2 nous explique que les activités organisées par l'entreprise sont motivantes car cela lui permet de souffler un peu et de s'amuser. I4 nous avoue également qu'avoir des patrons impliqués le motive. I11 nous dit que pour elle, le plaisir ressenti au travail est indéniablement lié à sa motivation.

Pour l'EC, seuls I3 et I8 nous citent le cadre de travail comme un facteur de motivation. I3 nous dit être motivée de se trouver dans un environnement où elle ne se sent pas jugée en permanence.

Avoir plus d'activités de groupe organisées la motiverait également. I8 nous parle du projet d'entreprise qui est en adéquation avec ses valeurs.

Nous remarquons que tous les répondants de l'EF parlent de leur cadre de travail comme d'un facteur de motivation. Tandis que pour l'EC, il y en a que 2. De plus, dans l'EF, ils en parlent plus comme une ambiance chouette avec des activités auxquelles ils aiment participer et où le plaisir ressenti est important. En comparaison, dans l'EC, ils parlent plus d'un environnement de travail où ils retrouvent leurs valeurs et où ils se sentent respectés.

#### 2.2.1.7. Développement/ Défi personnel

3 répondants (I4, I7 et I11) de l'EF ont abordé ce facteur de motivation. I4 nous parle du défi qu'il relève chaque jour : celui de pouvoir organiser sa journée sans qu'il n'y ait d'encombres. C'est une chose qui le motive quotidiennement. I7 ressent une certaine fierté quand il dépasse les objectifs, ça le motive. I11 nous parle aussi de la diversité de son travail et de pouvoir évoluer constamment dans différentes tâches.

Pour l'EC, I9 et I12 nous parlent de ce facteur de motivation. I9 nous parle également d'une certaine fierté quand elle se lance des défis et qu'elle les réussit. Cependant, elle apporte une nuance en parlant du manque de reconnaissance de la part de la direction. Elle nous dit : *“ Donc je suis contente personnellement de ce que j'avais accompli, je me suis vraiment senti motivée mais j'avais pas l'impression d'évoluer à leurs yeux ou d'avoir de la valeur ”*. I12 nous explique qu'à ses débuts, il était motivé car il voulait montrer sa valeur à ses patrons et qu'il se donnait à 100%. Il explique que par la suite, il y a des journées avec et des journées sans.

Nous remarquons que cette motivation est toujours abordée d'une façon positive dans l'EF. Cependant, dans l'EC, nous constatons que ce qu'il y a autour de ce facteur de motivation est un peu nuancé. En effet, pour I9, elle parle du manque de reconnaissance de la part de ses supérieurs et I12 nous dit parfois ne plus être motivé au travail.

## 2.2.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la revue de littérature ?

### 2.2.2.1. Une comparaison concrète des facteurs de motivation des Milléniaux d'un environnement fun à un classique

	EF	EC	Ressemblance/Différence
Utilité du travail	3 (I1, I2, I10)	1 (I12)	- EF>EC - EF= utilité orientée vers l'humain, l'entraide - EC= utilité orientée vers le travail en lui-même
Satisfaction du client	1 (I10)	3 (I3, I8, I9)	- EF<EC
Bonne entente entre les collègues	3 (I2, I7, I11)	3 (I5, I6, I9)	- EF=EC - EF= toutes des relations amicales - EC= principalement une bonne entente professionnelle
La rémunération	3 (I2, I7, I11)	3 (I5, I6, I8)	- EF=EC - EF= l'argent est une manière de subvenir à leurs besoins - EC= c'est leur plus grande motivation
Horaires flexibles ou allégés	1(I10)	1(I6)	-EF=EC -EF= motivation et flexibilité quotidiennes -EC= c'est une motivation seulement quand cela arrive
Cadre de travail	6 (I1, I2, I4, I7, I10, I11)	2 (I3, I8)	- EF>EC - EF= motivation liée à l'ambiance de travail, aux activités organisées, au plaisir, etc. -EC= motivation liée à leurs valeurs et au respect
Développement/ Défi personnel	3 (I4, I7, I11)	2 (I9, I12)	- EF>EC - EF= abordée d'une façon positive - EC= abordée d'une façon nuancée

Total	20	15	- EF>EC - Les facteurs de motivations sont plus souvent cités dans l'EF que dans l'EC
-------	----	----	--

Tableau 13- Comparaison des facteurs de motivation

Nous concluons qu'il y a plus de facteurs de motivation parmi les intervenants dans une entreprise fun. La plus grande différence que nous remarquons entre les deux environnements est liée au facteur de motivation suivant : le cadre de travail. En effet, tous les répondants fun abordent cette motivation tandis qu'elle n'est citée que deux fois par l'échantillon classique. La deuxième différence est liée à l'utilité du travail. En effet, elle semble plus importante pour l'environnement fun (3 contre 1 dans l'EC). La troisième différence est liée à la satisfaction du travail qui semble plus importante pour l'environnement classique (3 contre 1 dans l'EF). Mis à part ces trois divergences, nous remarquons que les facteurs de motivation sont sensiblement les mêmes d'un environnement de travail à un autre. Seules, la nature de la motivation et la façon dont ils l'abordent, varient généralement. Le cadre de travail est le facteur de motivation qui est le plus cité par l'entièreté de l'EF. Pour l'EC, les facteurs de motivation les plus souvent cités (par 3 répondants) sont : la satisfaction du client, la rémunération et la bonne entente entre les collègues.

De manière plus générale, nous pouvons dire que, selon nous, l'environnement fun agit plus positivement sur les facteurs de motivation : si le facteur de motivation « satisfaction des clients » présente peu de différences entre les deux ensembles, le facteur « cadre de travail » est plus motivant dans l'EF, le facteur « développement/ défi personnel » est toujours évoqué positivement dans l'EF alors que cela est beaucoup plus nuancé dans l'EC, de même le facteur « horaires flexibles/allégés » (évoqué 1 seule fois dans les 2 environnements) est d'actualité à tous moments dans l'EF alors qu'il n'est que souhaité dans l'EC. De plus les facteurs « utilité du travail » et « bonne entente entre les collègues » montrent une orientation plus axée sur l'humain dans l'EF, tandis que dans l'EC elle semble rester limitée au professionnel. Le facteur « rémunération » est lui plus important dans l'EC, alors qu'il n'est qu'un élément parmi d'autres pour l'EF ; cela s'explique d'après nous par la plus grande présence et importance des autres facteurs de motivation dans l'EF que dans l'EC.

Finalement, grâce aux données recueillies et analysées, nous pouvons répondre à l'une de nos sous-question qui est "Quels sont les facteurs de motivation des Milléniaux dans un

environnement de travail fun ou classique ? “. Comme expliqué précédemment, pour l’environnement de travail fun, les facteurs de motivation mentionnés sont (dans l’ordre d’importance) : un cadre de travail agréable (6/6), l’utilité du travail (3/6), la bonne entente entre les collègues (3/6), la rémunération (3/6), le développement ou défi personnel (3/6), la satisfaction du client (1/6) et les horaires flexibles ou allégés (1/6). Dans la même idée, pour l’environnement de travail classique : la satisfaction du client (3/6), la bonne entente entre les collègues (3/6), la rémunération (3/6), le cadre de travail (2/6), le développement ou défi personnel (2/6), les horaires flexibles ou allégés (1/6) et l’utilité du travail (1/6).

#### 2.2.2.2. Ajout et/ou alignement à la théorie ?

Nous constatons que la satisfaction du client n’a pas été citée dans la théorie contrairement à nos répondants. En effet, un tiers de notre échantillon total (3 dans l’EC et 1 dans l’EF) considère que rendre heureux le client est une motivation en soi. L’utilité au travail n’est pas non plus citée en tant que motivation dans la théorie alors qu’elle est également mentionnée par un tiers de l’échantillon total (3 dans l’EF et 2 dans l’EC).

Nous pouvons remarquer que les autres informations trouvées dans les entretiens venant des deux environnements s’alignent à quelques facteurs de motivation trouvés dans la théorie. Nous pouvons citer : la flexibilité dans le travail, l’environnement de travail agréable, les relations sociales, la rémunération, l’épanouissement personnel et le défi.

Nous observons également que les facteurs de motivation théoriques tels que l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, le travail valorisant, le travail varié, le travail d’équipe, le management responsabilisant, la reconnaissance des supérieurs, la responsabilité sociale et l’apprentissage constant n’ont pas été cités explicitement comme étant des facteurs de motivation dans les entretiens réalisés. Cependant ils ont tous été mentionnés par nos interviewés. Nous pouvons donc les qualifier d’éléments auxquels ils attachent de l’importance.

### 2.3. Le niveau de motivation

Maintenant que nous avons pu déterminer les divergences et convergences des attentes et des facteurs de motivation des milléniaux au sein d’environnement de travail fun ou classique, nous allons tenter de mesurer leur niveau de motivation afin de voir s’ils sont similaires ou non. Pour ce faire, nous ne partons plus des données récoltées dans nos entretiens afin de créer des

catégories. Nous utilisons le continuum de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985) et l'adaptions aux réponses données de nos interviewés. Ce continuum va permettre de placer nos intervenants dans l'un des 6 niveaux de la motivation allant de la non-motivation à la motivation intrinsèque. Plus on s'approche de l'amotivation, plus le sentiment d'autodétermination diminue ; c'est à dire que le comportement individuel est de moins en moins motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (Roussel, 2000).

### **2.3.1. Description**

#### 2.3.1.1. Régulation extrinsèque

Seul l'interviewé 6 de l'EC se retrouve dans le niveau de la régulation extrinsèque. Pour rappel, celui-ci apparaît lorsqu'un individu agit "pour satisfaire une demande externe, une pression sociale ou éviter quelque chose de désagréable" (Fenouillet, 2010, paragr.15). I6 voit l'argent comme sa principale motivation à travailler. De plus, il s'implique dans ce travail car il n'a pas le choix et a peur des représailles.

#### 2.3.1.2. Régulation introjectée

Il n'y a que des interviewés de l'EC dans le niveau de la régulation introjectée (I3, I5, I9). Pour rappel, celui-ci correspond à "un comportement motivé par des incitations et des pressions internes tels que le sentiment de culpabilité, des menaces adressées à l'estime de soi ou au contraire par des compliments qui vont valoriser son ego" (Fenouillet, 2010, paragr.16). En effet, I3 a pris ce travail de prime abord pour gagner de l'argent mais au fur et à mesure, elle s'implique beaucoup car c'est important pour elle de satisfaire les clients. Elle se sent valorisée quand elle reçoit des compliments de leur part. En ce qui concerne I5, l'argent reste important mais elle veut également que son travail serve à quelque chose, qu'il ait une utilité et qu'elle n'ait pas fait tout ça pour rien. I9, elle, ne s'identifie pas du tout aux valeurs de l'entreprise mais s'implique un minimum dans l'entreprise car satisfaire les clients est une de ses seules sources de motivation. En effet, elle aime recevoir des fleurs, des chocolats ou juste des mercis de leur part ; cela lui fait plaisir et la motive.

#### 2.3.1.3. Régulation identifiée

Nous avons le premier interviewé de l'EF (I2) à être classé dans un niveau de motivation de la régulation identifiée. Pour rappel, ce niveau est caractérisé par "un comportement qui est

déclenché car l'individu estime qu'il correspond à quelque chose d'important et de valable pour lui" (Fenouillet, 2010, paragr.18). En effet, I2 s'est petit à petit approprié les valeurs liées à leurs tâches. C'est une fois arrivé dans l'entreprise et découvert ses valeurs et sa technologie qu'il s'est retrouvé impliqué dans la concurrence sur son secteur.

Nous mettons également l'I12 de l'EC dans ce niveau. En effet, bien que le travail soit vu comme une nécessité pour lui de subvenir à ses besoins, il adhère aux valeurs et objectifs de l'entreprise qui concernent la satisfaction du client. C'est dans sa nature de bien réaliser les choses. De plus, il a toujours voulu apprendre à utiliser ses mains ; devenir électricien lui a donc semblé être une bonne idée.

Nous remarquons que tous deux ont adhéré petit à petit aux valeurs de l'entreprise car ils ont l'impression de réaliser quelque chose qui vaut la peine à leurs yeux.

#### 2.3.1.14. Régulation intégrée

Finalement, nous avons mis les 5 autres répondants de l'EF (I1, I4, I7, I10 et I11) ainsi qu'I8 de l'EC dans le niveau 5 qui est la régulation intégrée. Ce niveau " fait référence au comportement de l'individu qui s'engage spontanément dans des activités qui sont liées à la réalisation de lui-même" (Fenouillet, 2010, paragr.20).

Nous allons commencer par les justifications des interviewés appartenant à l'EF. I1 est très intéressé par l'alimentation saine et voulait générer un impact positif sur les consommateurs. I4 a fait des études en sérigraphie et travaille dans le textile. I7 a toujours aimé le contact humain et occupe à présent la fonction de vendeur automobile. I10 a fait des études en tant qu'agent d'éducation. Aider les personnes en situation de handicap lui a toujours tenu à cœur et elle a maintenant l'occasion de le faire dans son travail. I11 était très intéressée par l'environnement et travaille actuellement dans une entreprise très portée sur ce domaine.

En ce qui concerne I8 de l'EC, il a toujours eu des valeurs d'humanité et de solidarité. C'est d'ailleurs comme cela qu'il a cherché l'entreprise actuelle dans laquelle il est. Il a préféré accepter ce travail à un autre proposé car il était en totale adéquation avec les valeurs et objectifs de son entreprise. Bien que l'argent reste une de ses plus grandes motivations, il est totalement en accord avec les valeurs de l'entreprise et s'implique à 200%.

Nous remarquons que tous les interviewés faisant partie de ce niveau œuvrent au quotidien dans des entreprises dont les valeurs sont en adéquation avec les leurs ; des valeurs qui font partie d'eux bien avant d'avoir intégré leur entreprise.

### 2.3.2. Qu'est-ce que nous apportons concrètement à la revue de littérature ?

2.3.2.1. Une comparaison concrète des niveaux de motivation d'un environnement fun à un classique

Niveaux de motivation	Environnement de travail fun	Environnement de travail classique
Amotivation	/	/
Régulation extrinsèque	/	I6
Régulation introjectée	/	I3, I5, I9
Régulation identifiée	I2	I12
Régulation intégrée	I1, I4, I7, I10 et I11	I8
Régulation intrinsèque	/	/

Tableau 14- Comparaison des niveaux de motivation

Le but de cette partie était de répondre à la sous-question : “ Quel est le niveau de motivation de la génération des Milléniaux dans un environnement de travail fun ou classique ? “. Nous constatons qu’il n’y a personne dans le niveau le plus bas (l’amotivaton) et le plus haut de la motivation (régulation intrinsèque). Nous observons également qu’il y a davantage de personnes dans la régulation intégrée (cinq contre un en EC) lorsque les personnes font partie d’un environnement de travail fun. Finalement, nous remarquons que nous n’avons qu’une personne dans le niveau 4 qui est la régulation identifiée pour chaque catégorie d’environnement. Les niveaux inférieurs à la régulation identifiée ne sont occupés que par les interviewés faisant partie d’un environnement de travail classique (3 en régulation introjectée et un en régulation extrinsèque). Nous pouvons en conclure que les répondants faisant partie d’un environnement de travail fun font généralement partie d’un niveau de motivation supérieur à celui de l’échantillon classique. L’environnement fun s’avère donc plus favorable sur le plan de la création de la motivation chez les milléniaux que l’environnement classique.

## Conclusion

La problématique de notre mémoire était la suivante : « Etude comparative de la motivation des milléniaux au sein d'environnements de travail fun et classiques ». Dès lors, l'objectif de ce mémoire était de comprendre si cette génération d'individus se retrouve plus motivée dans un environnement de travail fun que dans un environnement de travail classique. Grâce à notre revue de littérature et ensuite à nos entretiens qualitatifs, nous avons pu y apporter une réponse.

Pour répondre à cette problématique, nous avons interviewé des milléniaux travaillant dans des entreprises fun ou classiques. À partir de ce corpus d'entretiens, afin de différencier un environnement de travail intégrant le plaisir au travail à celui ne le faisant pas, nous avons créé un **baromètre du fun**. Celui-ci contient 7 points s'inspirant des caractéristiques du plaisir au travail trouvées dans notre revue de littérature : des activités qui récompensent et soutiennent les employés, la mise en place d'infrastructures de divertissement, des activités sociales et ludiques, la socialisation entre collègues, des responsabilités professionnelles agréables, le soutien des managers pour le plaisir et des horaires flexibles. Posséder 4 points ou plus fait de l'entreprise une entreprise fun et à l'inverse posséder 3 points ou moins fait de l'entreprise une entreprise classique.

Avant même d'aborder les processus de motivation des milléniaux, nous avons tout d'abord pensé qu'il était intéressant d'observer si les **attentes** des milléniaux variaient d'un

environnement de travail à un autre. Nous avons pu observer que les attentes présentaient des points communs bien qu'il y ait souvent des nuances entre les deux environnements. Par exemple, pour la plupart des attentes, les répondants de l'EF en sont satisfaits alors que ceux de l'EC avouent ne pas l'être. Les seules attentes où on observe des différences sont « la tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits », « la flexibilité », « les activités proposées par l'entreprise » et « l'exigence de l'incorporation du plaisir ».

Premièrement, nous remarquons qu'il y a plus de répondants de l'EC qui mentionnent l'attente « tendance à partir si les besoins ne sont pas satisfaits » (5 dans l'EC et 2 dans l'EF). Selon nous, les répondants de l'EC se plaisent moins dans leur environnement de travail et pensent donc plus souvent à quitter celui-ci. Il est cependant important de notifier que dans les deux environnements, il y a des répondants voulant juste partir pour des projets personnels.

Deuxièmement, la « flexibilité » est plus souvent citée par l'EF que l'EC (5 contre 2). Nous pensons que cela peut être expliqué par le fait que c'est une caractéristique instaurée dans leur environnement qui est appréciée par l'EF. En revanche, les répondants de l'EC disent n'avoir pas assez de flexibilité et qu'ils aimeraient en avoir plus.

Troisièmement ce qui est également intéressant est de voir que l'EF parle des activités proposées par l'entreprise d'une façon totalement positive. Tandis qu'un tiers de l'EC émet quelques réserves vis-à-vis de celles-ci : cela serait perçu comme quelque chose de forcé, pour se donner bonne figure. Nous observons que les 4 autres répondants de l'EC voient le plaisir au travail comme une solution essentielle aux problèmes présents dans leur environnement. Tandis que les interviewés de l'EF voient le plaisir comme un bonus, une récompense ou quelque chose de naturel.

Dans la même idée, l'incorporation du plaisir est exigée par la totalité de l'EF. Tandis que deux répondants de l'EC estiment ne pas en avoir besoin : le travail et l'amusement étant deux choses différentes pour eux. Il est donc important de notifier que le plaisir au travail n'est pas quelque chose de recherché par tous les milléniaux.

Dès lors, nous concluons que les attentes varient indéniablement même si quand on prend en compte l'ensemble des deux échantillons, les attentes ont plus tendance à converger qu'à diverger. Nous remarquons également qu'il y a 9 attentes citées dans les interviews correspondant à celles citées dans la théorie. Nous avons découvert 2 autres attentes dans nos entretiens : « activités proposées par l'entreprise » et « transparence et communication ouverte ».

Après avoir observé les attentes des milléniaux, nous nous sommes intéressés à la source même de la motivation des milléniaux venant d'une entreprise fun ou classique. Nous avons pu observer qu'il y a plus de **facteurs de motivation** cités dans un EF que dans un EC. Les répondants de l'EC abordent le plus souvent « la satisfaction du client », « la bonne entente entre les collègues » et « la rémunération » comme facteurs de motivation. En revanche, l'EF a comme facteur de motivation le plus cité : « le cadre de travail ». Si on ne prend pas en compte le facteur de motivation « satisfaction des clients », nous remarquons de nombreuses différences qui nous semblent importantes à mettre en évidence. La plus grande différence réside dans le facteur « cadre de travail » qui est beaucoup plus motivant dans l'EF (6/6) que dans l'EC (2/6). Le facteur rémunération est souvent abordé comme une des plus grandes sources de motivation dans l'EC. Tandis que dans l'EF, celui-ci semble être un facteur de motivation parmi tant d'autres ; nous expliquons cela par l'importance d'autres facteurs de motivation dans l'EF. Le facteur « défi/développement personnel » est évoqué de manière positive dans l'EF et d'une manière plus nuancée dans l'EC. De même, le facteur « horaires flexibles et allégés » est un facteur de motivation quotidien dans l'EF alors qu'il est plus souvent souhaité dans l'EC. Pour ce qui est des facteurs « utilité du travail » et « bonne entente entre les collègues », ils sont orientés vers l'humain dans l'EF alors que dans l'EC, ils sont plus orientés vers le professionnel. Selon nous, l'EF semble agir plus positivement sur les facteurs de motivation que l'EC. Nous remarquons également qu'il n'y a que 5 facteurs de motivation cités dans les interviews correspondant à 6 cités dans la théorie. Nous nuancions cependant notre propos en précisant que bien que les autres facteurs de motivation théoriques n'aient pas été cités explicitement comme des facteurs de motivation, ils ont été mentionnés ; ce qui prouve qu'ils y attachent tout de même de l'importance. De plus, nous avons découvert deux autres facteurs de motivation grâce à nos entretiens : « la satisfaction du client » et « l'utilité au travail ».

Finalement, nous avons classé chaque interviewé dans un **niveau de motivation** grâce au continuum de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985). Celui-ci possède 6 niveaux (du niveau le plus bas au niveau le plus haut) : l'amotivation, la régulation extrinsèque, la régulation introjectée, la régulation identifiée, la régulation intégrée et la régulation intrinsèque. Nous avons remarqué qu'aucun intervenant ne fait partie du niveau le plus bas ni du niveau le plus haut de la motivation. Nous pensons que l'absence des répondants appartenant au niveau de l'amotivation peut être expliquée par les attentes des milléniaux. Par exemple, la plupart n'hésiteraient pas à partir si leurs besoins n'étaient pas satisfaits ; ce qui fait qu'ils ne resteraient jamais longtemps

dans une entreprise où leur niveau de motivation serait celui de l'amotivation. Pour ce qui est de l'absence de répondants classables dans la motivation intrinsèque, nous pensons que cette motivation est plus facilement atteinte par ceux qui ont effectivement créé l'entreprise et ses valeurs. Nous avons cependant remarqué que les répondants faisant partie d'un environnement fun avaient généralement un niveau supérieur de motivation à ceux faisant partie de l'environnement classique. Selon nous, cela signifie qu'une entreprise fun est plus favorable à générer de la motivation chez les milléniaux.

Tous les points cités ci-dessus répondent à notre **problématique**. Les milléniaux semblent donc être plus motivés quand leur environnement de travail correspond à leurs attentes et ces attentes semblent être en adéquation avec une entreprise intégrant le plaisir au travail. Dès lors, nous pensons que les organisations voulant profiter du talent de cette génération et les retenir dans leur entreprise devraient mettre en place les points proposés dans notre baromètre du fun. Nous ajoutons une réserve en précisant que chaque personne est différente et que tous les points mis en place par l'entreprise ne devront jamais être obligatoires. Il serait aussi intéressant de réaliser des questionnaires pour savoir ce que leurs employés préfèrent et essayer de varier les activités ou les actions en conséquence.

## Limites et perspectives futures

Comme mentionné dans notre méthodologie, notre étude comparative se limite à six milléniaux issus d'entreprises fun et six milléniaux issus d'entreprises classiques. De plus, nous n'avons recueillis les témoignages que d'une seule personne par entreprise étudiée. Interroger plus de personnes issues d'une même entreprise aurait permis d'exploiter des divergences et/ou convergences de points de vue sur leur environnement de travail.

D'autre part, coupler une méthodologie qualitative à une quantitative sur un échantillon plus représentatif et plus conséquent permettrait une vision plus détaillée des facteurs de motivation des milléniaux au sein des deux environnements de travail. Un outil tel que la théorie des emplois de Hackman et Oldham permettrait de quantifier plus exactement le niveau de motivation des jeunes travailleurs. De plus, le plus grand nombre de répondants aurait pu faire surgir d'autres facteurs de motivation et nous faire aboutir à des conclusions différentes.

Ensuite, notre étude de cas porte sur des micro-entreprises d'environ 50 travailleurs. Nous sommes conscients que dans ce genre d'organisations, une culture d'entreprise fondée sur le fun au travail est plus facile à mettre en place que dans une grande entreprise. Explorer les facteurs de motivation au sein de grandes entreprises dont l'effectif peut dépasser 5000 travailleurs révélerait probablement d'autres éléments.

Pour conclure, notre étude porte sur des milléniaux tous issus de secteurs différents. En un sens, cela nous a permis de trouver des similitudes parmi des jeunes aux fonctions variées.

Cependant, il serait également intéressant de se limiter à des milléniaux d'un seul secteur car les attentes et les motivations des jeunes dans un secteur bien défini pourraient se révéler différentes.

## Bibliographie

- American Chamber of Commerce in France (s. d.). *Génération en entreprise : sources de création de valeur*. En ligne : [http://amchamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/2018\\_AmCham\\_LivreBlanc.pdf](http://amchamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/2018_AmCham_LivreBlanc.pdf), consulté le 17 janvier 2020
- Baldonado, A. M. (2015). *Workplace Fun : Learning from Google, Southwest Airlines, and Facebook*.
- Baltz, V. (2018). *An examination of the unanticipated outcomes of having a fun organizational culture*. Honors Theses.
- Banque nationale de Belgique. (s. d.). *Critères de taille pour les sociétés*. En ligne <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans/etablir/criteres-de-taille/criteres-de-taille-pour-les-societes>, consulté le 1 octobre 2019
- Bergeron, J.-L. (2005). Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail. *Relations industrielles*, 34(3), 471-489. <https://doi.org/10.7202/028987ar>

- Bolton, S. C., & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31(6), 556-568. <https://doi.org/10.1108/01425450910991721>
- Bouffard, L. (2017). Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York, NY : Guilford Press. *Revue québécoise de psychologie*, 38(3), pp. 231-234. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (2017). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Taylor & Francis.
- Bungert, M. (s. d.). *Les effets de la motivation sur les apprentissages liés à la manipulation du sentiment de liberté*. En ligne <http://www.inrp.fr/biennale/7biennale/Contrib/longue/7173.pdf>, consulté le 3 mai 2020
- Butler, N. (2015). Joking aside : Theorizing laughter in organizations. *Culture and Organization*, 21(1), 42-58. <https://doi.org/10.1080/14759551.2013.799163>
- Cegos. (2017). *Enquête : Les Millennials et le travail*. En ligne : <https://www.cegos.fr/actualites/news/les-jeunes-et-le-travail-enquete-cegos>, consulté le 23 janvier 2020
- Clancy, M., & Linehan, C. (2019). Modelling the subjective experience of fun at work. *Employee Relations*, 41(3), 520-537. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0251>
- D. Green, C. (2000). *Classics in the History of Psychology—A. H. Maslow (1943) A Theory of Human Motivation*. En ligne : <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, consulté le 17 janvier 2020

- De Vlieger, S. (2014). *Le travail flexible, facteur déterminant pour une carrière plus longue*. En ligne <https://press.securex.be/le-travail-flexible-facteur-determinant-pour-une-carriere-plus-longue>, consulté le 20 décembre 2019
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78), 11. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24-34. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.24>
- Delsuc, A. F. A. (2019). *Employees' motivation and companies' performance* (Mémoire). Université de Lisbonne, Lisbonne. En ligne : <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19734>, consulté le 4 novembre 2019
- Denjean, M. (2006). *La Motivation*. En ligne : [http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation\\_v5\\_cle062385.pdf](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation_v5_cle062385.pdf), consulté le 28 octobre 2019
- Didry, C. (2017). Weber et le droit du travail Les voies d'une autre histoire sociale. Dans « *Travailler avec Weber* », *acte de colloque des 4 et 5 octobre 2017* (pp. 1-33). Paris : Archive ouverte en science de l'homme et de la société HAL. En ligne : <http://halshs-01721673f>, consulté le 23 janvier 2020
- Djimnadjingar, R. (2005). *Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes*. (Mémoire) Université de Moundou, Moundou.

En ligne : [https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m\\_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html](https://www.memoireonline.com/09/18/10260/m_Les-facteurs-de-satisfaction-et-d-insatisfaction-des-agents-de-matrise-dans-les-entreprises-tchadi14.html)

- Duzert, A., Boughzala, I., & Mounoud, E. (2009). Comment intégrer la génération « Millenials » à l'entreprise ? In *Management : Enjeux de demain, coordination*, 15, 323-334. En ligne : [https://www.researchgate.net/publication/49137833\\_Comment\\_integrer\\_la\\_generation\\_Millenials\\_a\\_l'entreprise](https://www.researchgate.net/publication/49137833_Comment_integrer_la_generation_Millenials_a_l'entreprise), consulté le 23 décembre 2019
- Dupont, J.-P., Carlier, G., Delens, C., & Gérard, P. (2010). La motivation auto-déterminée des élèves en éducation physique : État de la question. *Staps*, 88(2), 7-23. [doi:10.3917/sta.088.0007](https://doi.org/10.3917/sta.088.0007).
- L'équipe Dynamique Entrepreneurial. (2019). Les Millennials, une nouvelle conception du travail ? *Dynamique-Mag.com*. En ligne <https://www.dynamique-mag.com/article/millennials-nouvelle-conception-travail.11234>, consulté le 25 avril 2020
- Fenouillet, F. (2020). *Les 101 théories de la motivation*. En ligne : <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article42>, consulté le 14 janvier 2020
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303. <https://doi.org/10.1177/0021886305277033>
- Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*.
- Ford, R. C., Guzzo, R., Abbott, J. L., & Bowen, J. T. (2019). Development and Validation of a Measure of Ebullient Supervision : The ES Scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 150-162. <https://doi.org/10.1177/1548051818786788>

- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). *Questions and Answers about Fun at Work*.
- Gadet, O., & Toillier, A. (2013). *LES SOURCES DE MOTIVATION DES ANIMATEURS-PAYSANS DANS LES DISPOSITIFS DE CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE*. 16. En ligne : <https://agritrop.cirad.fr/577251/1/ETUDE%20MOTIVATION%20AP-VF.pdf>, consulté le 5 novembre 2019
- Gillet, N., Berjot, S. & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, vol. 73(2), 141-162. [doi:10.3917/th.732.0141](https://doi.org/10.3917/th.732.0141).
- Gray, R. (2000). *Workplace motivation, a review of literature*. En ligne sur : <http://rodericgray.com/workplacemotivation.pdf>, consulté le 11 avril 2020
- Half, R. (2018). *Quels avantages les employeurs peuvent-ils tirer du travail flexible ?* En ligne <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/employer-branding/quels-avantages-les-employeurs-peuvent-ils-tirer-du-travail-flexible>, consulté le 23 décembre 2019
- Hemsath, D., & Yerkes, L. (1997). *301 ways to have fun at work* (1st ed). Berrett-Koehler.
- Huberman, M.A & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

- Huyler, D. D., Ding, W., Norelus, A., & Pierre, Y. (2015). *Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success*.
- Jacquemin, A. (2017). *Séminaire d'accompagnement du mémoire*. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Jaunault, C. (2018). Les 10 clés de motivation des millennials. *SPARTED*. En ligne : <https://www.sparted.com/fr/blog/2018/02/22/les-10-cles-de-motivation-des-millennials/>, consulté le 25 janvier 2020
- Jeandeau, Q., Ouchene, N., Brat, E., & Inmaculada, B. M. (2019). *Innovation- L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux*.
- Jeandeau, Q., Ouchene, N., Brat, E., Buendia, I., & Martinez, B. (2019). *Innovation – L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux*. p. 40 ; En ligne : [https://institutcoop.hec.ca/wp-content/uploads/2019/11/%C3%89tude2019\\_Innov\\_coop\\_millenniaux\\_FR\\_final.pdf](https://institutcoop.hec.ca/wp-content/uploads/2019/11/%C3%89tude2019_Innov_coop_millenniaux_FR_final.pdf), consulté le 14 janvier 2020
- Lafreniere, M.-A. K., Vallerand, R., & Carbonneau, N. (2009). La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : Perspectives intégratives. Dans *Traité de psychologie de la motivation* (p. 47-66). Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/traite-de-psychologie-de-la-motivation-9782100515837-page-47.htm>, consulté le 17 mai 2020
- Lévy-Leboyer, C. (2013). *La motivation au travail : Modèles et stratégies* (3<sup>e</sup> éd). d'Organisations. En ligne : <http://livre21.com/LIVREF/F9/F009084.pdf>, consulté le 3 novembre 2019
- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (M.B. 18 septembre 1996, art. 4).

- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. Dans *Les cahiers de la recherche*. En ligne sur [http://www.e-rh.org/documents/wp\\_louart2.pdf](http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf), consulté le 16 janvier 2020
- Mallett, O., & Wapshott, R. (2014). Informality and Employment Relationships in Small Firms : Humour, Ambiguity and Straight-talking: Informality and Employment Relationships in Small Firms. *British Journal of Management*, 25(1), 118-132. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00836.x>
- Maugeri, S. (2008). *Les théories de la motivation au travail : Histoire et actualité*. En ligne sur : <https://www.yumpu.com/fr/document/read/16529514/les-theories-de-la-motivation-au-travail-histoire-et-actualite>, consulté le 23 octobre 2019
- Maugeri, S. (2008). Motivation au travail. In P. Carré & F. Fenouillet (Eds.). *Traité de psychologie de la motivation* (pp. 187-209). Paris : Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/traite-de-psychologie-de-la-motivation--9782100515837.htm>, consulté le 13 juillet 2020
- McDowell, T. (2004). *Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes*.
- Michel, J. W., Tews, M. J., & Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Miller, C. C. (2015). Silicon Valley: Perks for Some Workers, Struggles for Parents. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/04/08/upshot/silicon-valley-perks-for-some-workers-struggles-for-parents.html>

- Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011). Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment. *Social Problems*, 58(1), 69-98. <https://doi.org/10.1525/sp.2011.58.1.69>
- Morneau, S. (2020). *Gérer les milléniaux*. En ligne : <https://www.travailsantevie.com/Article/PrintDirect/f1648735-e240-4c9d-90f8-b7475ce31cb3>, consulté le 12 mai 2020
- Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* (Mémoire professionnel). Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims. En ligne : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>, consulté le 12 décembre 2019
- Muhr, S. L., Pedersen, M., & Alvesson, M. (2012). Workload, Aspiration, and Fun : Problems of Balancing Self-Exploitation and Self-Exploration in Work Life. In M. Holmqvist & A. Spicer (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 37, p. 193-220). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000037011](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000037011)
- Navarro, E. (2009). *A REVIEW OF MASLOW, HERZBERG AND VROOM IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY OVER THE LAST 25 YEARS*. En ligne : [http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2009-0063-0073\\_Navarro.pdf](http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2009-0063-0073_Navarro.pdf), consulté le 13 juillet 2020
- Oowler, K., Morrison, R., & Plester, B. (2010). Does fun work? The complexity of promoting fun at work. *Journal of Management & Organization*, 16(3), 338-352. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.3.338>
- Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). *A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory*. 5(7), 9. En ligne [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_7\\_June\\_2014/26.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/26.pdf), consulté le 14 janvier 2020

- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190. <https://doi.org/10.1177/0149206317731519>
- Plester, B., Cooper-Thomas, H., & Winquist, J. (2015). The fun paradox. *Employee Relations*, 37(1) (forthcoming).
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332-350. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0027>
- Pouget, M. (1998). *TAYLOR ET LE TAYLORISME*. En ligne <https://pdfs.semanticscholar.org/7475/7c701187e90bca66e27986e453223cc2c497.pdf>, consulté le 13 janvier 2020
- Redman, T., & Mathews, B. P. (2002). Managing Services: Should We Be Having Fun? *The Service Industries Journal*, 22(3), 51-62. <https://doi.org/10.1080/714005085>
- Reis, H. T., O'Keefe, S. D., & Lane, R. D. (2017). Fun is more fun when others are involved. *The Journal of Positive Psychology*, 12(6), 547-557. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1221123>
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail - Concept et théories. In P. Louart (Ed), *Les grands auteurs en GRH* (pp3-20). Toulouse : LIRHE.
- SAWADOGO, D. (2010). *THEORIES DE LA MOTIVATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL*. En ligne : <http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html>, consulté le 4 mai 2020

- STATBEL- La Belgique en chiffres. (2020). *Structure de la population*. En ligne [https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population#:~:text=Au%201er%20janvier%202020%2C%20la,%2C%20hors%20registre%20d'attente.](https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population#:~:text=Au%201er%20janvier%202020%2C%20la,%2C%20hors%20registre%20d'attente.,), consulté le 26 mai 2020
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923-946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). Does fun promote learning ? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.006>
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248-267. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>
- Thietard, R. A. (2007). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thompson, C. & Gregory, J-B. (2012) Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention, In *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4) 237-246. [doi.org/10.1080/10887156.2012.730444](https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444)
- Tremblay, J.-M. (2005). *Les Classiques des sciences sociales : Max Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905)* En ligne sur : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique\\_protestante/Ethique.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique.html), consulté le 15 juillet 2020
- Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? Actes du colloque RECHERCHES QUALITATIVES : LES QUESTIONS DE L'HEURE, Hors Série (5), 38-45.

- Waldron, J. S. (2016). *Fun Jobs: Do Millennials Want Them?* Grand Canyon University.
- Welcome to the Jungle. (2018). *Bien-être au travail : Pourquoi décaler/adapter ses horaires*. En ligne <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/bien-etre-au-travail-pourquoi-decaler-adapter-ses-horaires>, consulté le 10 janvier 2020
- Zedini, C., Cheikh, A. B., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., Ghardallou, M. E., Mtiraoui, A., & Ajmi, T. (2016). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Sante Publique*, Vol. 28(5), 613-622. [doi:10.3917/spub.165.0613](https://doi.org/10.3917/spub.165.0613).
- Zerrouki, M. A. (2011). *Culture d'entreprise & motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen*. (Mémoire). Université d'Oran, Oran. En ligne sur : <http://www.univ-oran2.dz/index.php/fr/fsecsgtmfr/1346-culture-d-entreprise-motivation-des-salaries-cas-de-l-entreprise-naftal-district-commercialisation-tlemcen>

## ANNEXES

Annexes 2.

- Entretien fun avec I1

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I1 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I1 : J'ai 24 ans, je suis diplômé tout récemment de la Louvain School of Management.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I1 : Je suis une personne qui se décrit comme sérieuse, mais qui sait quand même être assez décontractée dans le travail une fois que les objectifs sont atteints et qu'il n'hésite pas à détendre l'atmosphère. De temps en temps, au sein de mon bureau, je suis quelqu'un qui est très taquin et très joueur. Donc je n'hésite pas à profiter des petits moments de la vie pour faire des blagues.

*Quel serait, selon vous, votre travail idéal ?*

I1 : Alors pour moi, mon travail idéal, c'est un travail qui permet d'accroître ses compétences et de s'épanouir, que ce soit professionnellement et personnellement, qui donne à la fois des possibilités de se développer de manière professionnelle et à la fois de pouvoir trouver du temps pour faire du sport, lire des livres. Des choses qui permettent de se développer personnellement, qu'il y ait vraiment une work-life balance qui soit bien respectée, quoique le travail sache donner, mais qu'on se soucie de nous au travail. Par exemple, moi, je pars toujours un peu plus tôt du bureau, mais je travaille de temps en temps de chez moi jusque 20 heures, ce n'est pas un souci.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie, comme sur votre lieu de travail ?*

I1 : Les valeurs qui me tiennent à cœur majoritairement, ce sont la confiance, la transparence, l'honnêteté. Même si je dirais l'amusement un peu, le fait de savoir profiter de la vie, mais aussi d'être responsable et d'être conscient de ses actes et des conséquences qu'ils ont dans la vraie vie et sur le lieu de travail.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?*

I1 : Je travaille chez E1, c'est une entreprise qui est un e-commerce alimentaire, de produits sains, que ce soit alimentaire, cosmétique, des produits de maison, etc. C'est un endroit où on a une work-life balance qui est assez importante. Il y a très peu de différence dans la manière dont je me comporte au boulot et dans la manière dont je me comporte dans la vie en général. Pour moi, y'a pas de différence parce qu'il n'y a pas de raison d'être différent au boulot ou chez soi.

*Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?*

I1 : Au sein de E1, je suis responsable du département vracs. Je m'occupe de tout ce qui est gestion du stock, des achats, de la prospection de nouveaux produits, de la prospection du packaging, de la relation avec les fournisseurs, avec notre emballeur, de la vente et du marketing pour ce département-là.

*Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?*

I1 : Je travaille là depuis maintenant un an.

*Merci beaucoup pour ces réponses, nous allons à présent passer à la deuxième partie de l'entretien, la culture véhiculée par l'entreprise. Pouvez-vous m'expliquer un peu l'objectif et la stratégie de l'entreprise ? Et m'expliquer comment elle est organisée au niveau hiérarchique ?*

I1 : L'objectif et la mission de l'entreprise sont de pouvoir proposer, au plus de monde possible, des produits sains. Par cela, nous entendons que vous pouvez sélectionner n'importe quel produit qu'il y a sur l'e-commerce. Vous n'avez pas à vérifier les ingrédients, vous pouvez être confiant et sûr qu'il n'y aura pas d'additifs, pas de produits cancérigènes, pas trop d'allergènes... Donc, vous pouvez y aller les yeux fermés. Vous savez que vous mangez sain.

Au niveau hiérarchique, c'est une structure assez plate étant donné l'âge de l'entreprise (elle va avoir 4 ans), je dirais qu'il y a deux niveaux et demi. Il y a le niveau où celui qui est le niveau le plus bas, avec toutes les personnes qui font la gestion journalière et équipes qui travaillent un peu sur le stratégique aussi, mais qui ne sont pas des managers. Ensuite, on a les managers qui sont au niveau 2 et qui, eux, gèrent une équipe. Donc on a l'équipe produit, l'équipe marketing,

l'équipe technologique, l'équipe RH et au même niveau qu'eux, mais quand même un peu plus haut, il y a les deux fondateurs de la société.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant axée sur le plaisir au travail ? Quels sont les attributs principaux ?*

I1 : Au sein de E1, nous avons cinq valeurs. Une des valeurs est : fun. C'est essayer d'amener dans la manière dont on travaille un côté amusant, que ce soit via des présentations ou, par exemple, on travaille beaucoup avec des influenceuses sur YouTube. Si une influenceuse sort une vidéo sur la boîte, on va nous prévenir et tout le monde va s'arrêter pour la regarder. Ce sont ces moments qui sont un peu plus "relâche". Ce ne sont pas des moments qui serviront à tout le monde, mais le fait qu'on soit là tous ensemble à regarder des vidéos souvent comiques, cela fait du bien. C'est un aspect important. Il y a aussi le fait qu'il n'y ait pas forcément de restriction au sein du bureau : on peut être en train de parler ensemble, passer un peu de temps à rigoler, on peut faire du sport ensemble. Il y a une vraie notion de loisirs en plus du travail qui est implémenté au sein du bureau.

*Pourriez-vous développer un peu cet aspect : "faire du sport ensemble ?"*

I1 : Les horaires sont assez flexibles chez E1 donc, par exemple, vu qu'on est une société qui vend des produits sains, si on veut aller faire du sport, que ce soit de la course, du yoga ou du tennis, on peut prendre du temps de travail pour faire un peu de sport.

*E1 possède des installations sportives ?*

I1 : On n'a pas d'installations sportives mais on a une salle de bain avec des casiers à disposition du personnel sans limite pour qu'il n'y ait pas de contrainte au fait de faire du sport dans le bureau.

*Comment décririez-vous le soutien des managers pour toutes ces activités, au fun, à l'amusement et à l'humour ?*

I1 : Je ne dirai pas qu'ils l'encouragent, mais ils le vivent aussi : on se fait souvent des petites blagues, on est toujours en train de rigoler... On est une boîte très jeune, la moyenne d'âge doit être de 27 ans. On n'est pas une boîte qui est très restrictive, donc tout le monde vit ces moments plus fun. C'est naturel, il y a vraiment cet aspect que quand tu viens au travail, ce n'est pas pour subir ta journée. Ce qu'ils nous disent aussi, c'est que, si à 5 heures vous avez fini, rentrez chez vous. Détendez-vous un petit coup et revenez le lendemain en forme. Si tu es au bureau sans être au bureau, ça ne vaut pas forcément la peine.

*Du coup, comment est-ce que ça se passe si vous voulez faire du télétravail ?*

I1 : Avec la situation du Covid, nous avons un accès à google doc où nous déclarons les jours où l'on vient. On est totalement libre de venir ou pas. Moi, je vais tous les jours. Avant le Covid, il fallait qu'on le signale une semaine à l'avance en disant "j'aimerais faire du télétravail". S'il y avait une grosse impossibilité comme un meeting extrêmement important, on y réfléchissait à deux fois. C'est malgré tout assez libre. Je faisais une journée par semaine, voire par deux semaines. Ça ne pourrait pas monter jusqu'à une semaine de télétravail mais deux jours par semaine seraient envisageables.

*Pourriez-vous décrire comment se passent vos rapports avec vos collègues et vos managers ?*

I1 : Il n'y a pas de niveau hiérarchique marqué dans les relations. On est tous dans un grand open space, on est tous ensemble quand on fait des activités ou des afterworks, on discute beaucoup avec les fondateurs, on est une boîte assez cool. Même quand j'étais stagiaire, j'étais déjà intégré dans la boîte : j'étais invité à venir que ce soit aux pots de départ, aux afterworks ou au restaurant.

*Existe-t-il des systèmes de récompenses des performances professionnelles chez E1 ? Si oui, comment fonctionnent-ils ?*

I1 : Chaque semaine, les managers qui font remonter l'information aux fondateurs et envoient un mail à toute l'équipe à propos de l'avancement de chaque département. Les points importants y sont félicités par les managers. Au sein de l'équipe produit, on a aussi une réunion mensuelle où, en fonction des valeurs de l'entreprise, on identifie un comportement et on dit "cette personne-là a vraiment personnifié les valeurs de l'entreprise par tel dire ou telle action.". Du fait de la jeunesse de l'entreprise, qui l'empêche probablement d'offrir des bonus, etc., nous n'avons pas encore de récompenses tangibles, mais on a beaucoup de reconnaissance et on est beaucoup valorisé. Ensuite concrètement, imaginons que je n'ai pas de rupture de stock pendant trois mois, je peux aller sonner une cloche et à ce moment-là tout le monde viendra me féliciter. La personne annonce donc ce qu'elle a fait et tout le monde est au courant. Dans notre salle de réunion, on a aussi trois petites boîtes, personne ne sait ce qu'il y a dedans et il y a des objectifs pour l'ensemble de l'entreprise (faire moins de deux pour cent de rupture de stock pendant deux mois, etc.). Une autre récompense récente qu'on va avoir, pour donner suite aux bons résultats dus à la crise du covid, c'est un week-end en teambuilding à la fin du mois d'août composé de deux jours de formations et deux jours d'amusement offert par l'entreprise.

*Comment décririez-vous la qualité du feedback fourni par vos supérieurs ?*

I1 : Je vais le décrire de deux aspects différents. Tout d'abord, au niveau du travail et de la tâche professionnelle, le feedback est soit positif (dans ce cas, c'est valorisant), soit porté sur des choses qui sont plus négatives. Dans ce cas, il est dit d'une manière vraiment constructive pour que ce soit utile par la suite (que l'erreur ne soit pas commencée) et que ce ne soit pas non plus dévalorisant, que tu ne sois pas stressé. Par exemple, mon manager va partir une semaine en vacances, il nous a dit de ne pas le contacter car il ne sera pas joignable : "Si vous avez des décisions à prendre, prenez-les et au pire, une erreur, ça se rattrape. Ne faites pas des erreurs à vingt mille euros non plus". Il y a vraiment cet aspect de ne pas culpabiliser la personne si elle fait une erreur et vraiment l'aider continuellement à se construire que ce soit dans sa tâche ou même dans la tâche des autres, dans d'autres secteurs ou d'autres départements.

*Quelles activités l'entreprise met en place pour créer un environnement de travail amusant ?*

I1 : Tous les vendredis, on a un petit meeting de fin de semaine qui dure cinq-dix minutes, qui est suivi par une activité détente. On fait des Loups garous, des quizz, des pictionary, c'est toujours des activités sympas faites pour tout le monde pour une détente et une relâche totale et/ou on ne parle pas du boulot. C'est vraiment un moment qui est compté dans nos heures de travail. Au mois de février, il y a eu un teambuilding stratégique pour apprendre à réfléchir en équipe. Je sais qu'ils réfléchissent aussi à la possibilité de faire deux fois par mois un repas pizzas. Il y a aussi des drinks souvent le vendredi ou le jeudi. On nous propose d'aller boire un verre ou d'aller au restaurant. Toute l'équipe est invitée, c'est-à-dire une trentaine de personnes.

*Pourriez-vous me citer d'autres valeurs prônées chez E1 ? Avez-vous l'impression qu'elles sont mises effectivement en place ?*

I1 : Les valeurs chez E1 sont donc le fun, le sain, orienté résultat, orienté client et l'innovation. Eh oui, c'est vraiment quelque chose qu'on essaie de mettre en place quand on va chercher des nouveaux produits. On recherche quelque chose qui est différent, qui est sain et qui amène quelque chose de différent. Par exemple, on va bientôt lancer nos kombucha, du thé fermenté qui n'est pas forcément vendu partout. Quand on met quelque chose en place au niveau IT, c'est vraiment pour que l'expérience client soit améliorée. Par exemple ici, j'ai réalisé une collecte de données sur plus de 1600 produits où il fallait récupérer les allergènes et les origines. Une grosse masse de travail pour que finalement ce soit pour que le client ait une expérience encore mieux et

qu'il sache directement ce qu'il y a dans le produit. En termes de sain, c'est la base du travail de E1 vu qu'on vend des produits sains. Enfin, pour le dernier, le "results oriented", c'est vraiment un mode de fonctionnement. Quand tu mets quelque chose en place, tu dois penser à quelle est la manière la plus rapide et la plus efficace pour arriver au résultat que tu cherches. Et finalement, le dernier point qui est le Fun, c'est paraître une entreprise qui ne se prend pas la tête, qui est détendue. Au sein du travail, c'est d'être relâché tout en étant sérieux.

*Vous ressentez donc bien cet aspect "plaisir au travail" ?*

I1 : Oui, beaucoup, je ne vais pas au boulot avec les pieds de plombs. Je n'ai jamais eu une journée où je n'avais pas envie d'être au bureau. Pendant le confinement, j'avais même envie d'y retourner parce qu'il y a cette ambiance qui fait que même quand on est sérieux, on est content, on est concentré, mais quand même.

*Pourriez-vous me décrire une journée de travail type ?*

I1 : Lors d'une journée type, je pars au boulot à vélo. J'arrive là-bas entre 8 heures et demie et 9 heures, sachant que la journée commence à 9 heures. Si j'arrive plus tôt, je commence plus tôt. En fait, c'est très flexible. Tant mieux. Chez E1, c'est un management par objectif : tes chiffres sont bons, tes résultats sont bons, ton département se porte bien donc tu peux partir et venir quand tu veux, si tu travailles bien. Très souvent je commence par vérifier l'état de mon stock et de mes commandes. Souvent, j'ai un ou deux meetings par jour qui sont souvent en fin de matinée et début d'après-midi. Chez nous, la matinée se termine à 13 heures et la journée reprend à 14 heures. Sur le temps de midi, on se retrouve quasiment toujours tous à manger ensemble. Parfois, il y a des moments de dégustation qui sont prévus pour certains nouveaux produits qu'on va lancer ou certains nouveaux produits qui vont venir sur le site. Ainsi, tout le monde donne son avis sur les produits. L'après-midi, j'ai très souvent une seconde réunion. Le reste du temps, je travaille très souvent sur des gros projets. Ici, j'ai mon projet allergène. Cette semaine, j'ai mon projet Packaging biodégradable qui commence, donc je dois quand même prévoir une grosse partie de mon temps pour avancer sur ces projets.

*Nous allons à présent passer à la troisième partie où je vais vous demander de me décrire plus en profondeur votre ressenti par rapport à la culture véhiculée par l'entreprise. Pouvez-vous me décrire ce ressenti ? Qu'est-ce que cela vous apporte, en quoi cela vous aide à aller au travail ?*

I1 : En soi je dirai que cette ambiance fun, jeune et détendue, elle te permet de ne pas aller au bureau en te disant « aujourd'hui ça va être une journée chiant » parce qu'il se passe toujours quelque chose. De plus, dans le cadre d'un premier job, c'est une ambiance qui te permet de ne pas forcément toujours être oppressé, de toujours devoir te dire « je ne suis là que pour travailler » car j'ai mes objectifs à remplir. Tu sais qu'à un moment tu vas discuter de tout et de rien avec quelqu'un dans un couloir, si à un moment tu n'es pas bien, tu sais que quelqu'un viendra te demander comment ça va. C'est ça qui est motivant, c'est le fait qu'il n'y ait pas que cet aspect travail.

*Les gens sont fort proches entre eux et font attention aux autres ?*

I1 : Oui, il y a vraiment une véritable proximité entre les gens même si on n'est pas tous dans le même département. C'est ça la chance quand on est dans une start-up, c'est que forcément on se connaît tous, on est vite au courant des dernières nouvelles de chacun. Par exemple, j'ai appris que la femme de l'un des collègues avec qui je travaille le moins avait accouché donc je lui demande s'il se porte bien, etc.

*Qu'est-ce qui vous a poussé personnellement à travailler pour cette entreprise ?*

I1 : La raison pour laquelle j'y travaille, c'est parce que je voulais travailler pour une entreprise qui génère un impact positif. Ici par exemple, on essaye d'aider les gens à manger plus sainement en diminuant leur impact écologique, social, etc. De plus, je suis très intéressé par l'alimentaire. Ces deux aspects s'étendent rejoint, je me suis dit que E1 serait une entreprise qui allait m'intéresser, sans savoir que c'était une boîte aussi jeune et fun, je ne l'ai appris qu'en étant sur place. C'est vraiment l'impact positif qu'ils essayent d'apporter qui m'intéresse. Mon choix s'est plutôt fait en fonction de ma vision et de mes valeurs.

*Dans toutes les activités que vous m'avez citées toutes à l'heure, auxquelles avez-vous l'habitude d'assister ?*

I1 : J'essaie d'assister à la majorité car c'est important même si ce n'est pas toujours facile en fonction de l'emploi du temps. Généralement je préfère les drinks car ce sont les meilleurs moments où il n'y a plus aucune pression, on est totalement relâché et on déconne. On est proche des autres, on met de la musique, etc. Ce n'est pas un besoin à proprement dit, mais cela crée de l'intimité et de la proximité avec ses collègues de travail.

*Selon vous, est-ce que toutes ces activités sont nécessaires ?*

I1 : Oui mais pas autant. Par exemple notre activité sur zoom de la semaine pourrait très bien être toutes les deux semaines. Ça se fait à l'évaluation des gens. Certains adorent et son là constamment. Personnellement je ne trouve pas tout nécessaire car c'est important de se réserver des vendredis pour soi. J'essaie d'être là de temps en temps et quand je n'en ai pas l'envie, je n'y vais pas. On ne sera jamais jugé parce qu'on part plus tôt ou parce qu'on ne vient pas. Il y a certaines personnes que je vois très rarement à ces activités. On est une entreprise très flexible et comme ce n'est même pas un moment obligatoire ou nécessaire, chacun est libre de venir ou pas. Il n'y a aucune pression à ce niveau-là.

*Nous allons passer à la dernière partie axée motivation. Pourriez-vous commencer par me décrire plus en profondeur votre travail et les tâches que vous effectuez quotidiennement ?*

I1 : Mon département est actuellement très axé opérationnel. Tous les lundis je consulte mon stock, je fais mes commandes, le mardi matin, je finalise mes commandes. Mercredi ? Je passe voir les questions des clients. Le jeudi, je préviens l'entrepôt avec des documents bien précis et le vendredi, je vérifie mon stock packaging. Je remarque que j'ai quand même des tâches qui se répètent. Cependant, plus ces tâches avancent, plus j'apprends à mieux gérer mon temps et à aller plus vite. Bientôt j'aurais la charge de la partie CSR, ce qui amènera une certaine diversification. J'ai aussi une grosse partie de projets avec différentes étapes et qui sont très diversifiés. Il y a très peu de routine qui s'installe.

*Voyez-vous des opportunités d'épanouissement personnel et professionnel dans votre travail ?*

I1 : Professionnel oui car on fait de temps en temps des formations comme dernièrement sur les SEO mais également des formations informatiques, etc. Au niveau personnel, les valeurs que j'essaie de transmettre et de vivre que sont la durabilité et l'impact positif me permettent, au travers de mes projets au sein de E1, de me développer. C'est la même chose pour le CSR. Cela permet de développer mes compétences et cela me développe personnellement. Au-delà il y a aussi cet aspect flexibilité des horaires qui permet aussi de se développer. Ça te laisse du temps pour faire du sport, pour lire, pour cuisiner, pour vivre ta fille et trouver ton équilibre.

*Vous avez déjà parlé de l'objectif général de l'entreprise. En quoi vos valeurs peuvent vous aider à vous sentir impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I1 : La valeur que je vis le plus à travers E1 est celle d'apporter cet aspect positif aux consommateurs. Au travers de la mission qui est d'apporter une alimentation saine à un prix le

plus bas possible, j'espère pouvoir avoir cet aspect positif grâce aux produits et au packaging que je propose.

*Pensez-vous que cette culture du fun contribue à l'image que donne EI ?*

I1 : Oui car nous communiquons de deux manières. Sur les réseaux sociaux, nous essayons d'être proches des gens, nous communiquons avec des smileys, de manière relâchée, des explications simplifiées pour que tout le monde puisse comprendre ce qu'on explique. Il y a aussi une com plus formelle car si, par exemple, je dois écrire une fiche sur un produit, je suis obligé d'utiliser des termes plus techniques. Il y a un cadre qui fait que je dois respecter une certaine formalité pour que les gens reçoivent l'information de la bonne manière. Sur les réseaux, c'est donc très fun, sur notre site par exemple, le ton est plus sérieux. C'est logique, car si on commence à parler d'allergène, il faut être concret et bien expliquer car on ne peut pas jouer avec la santé des gens. Une communication allégée et fun ne serait pas la bienvenue.

*Trouvez-vous que votre travail quotidien est suffisamment reconnu ?*

I1 : Oui clairement, je trouve mon travail valorisant et valorisé. Par exemple dernièrement, on a réussi à réduire notre rupture de stock de moitié. Les clients le remarquent et j'ai donc la chance de voir que mon travail a de l'impact sur le site, sur les consommateurs et sur le process de l'entreprise. En interne, il y a ce suivi de la part des managers qui font leur feedback toute la semaine et qui est suivi par tous les employés. On essaye de valoriser le travail de tout le monde sur toute la timeline.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans ton travail ?*

I1 : Tout d'abord, la principale motivation dans mon travail, c'est le fait que j'ai cette impression d'avoir un impact positif sur le consommateur. Ensuite, j'ai aussi l'impression que mon travail sert à quelque chose car la place que j'ai obtenue a vraiment été créée pour moi. Je remarque donc que mon travail a du sens.

*Pensez-vous que cette culture fondée sur le plaisir vous aide à rester motivé ? Serait-ce la même chose si vous travailliez dans une entreprise aux mêmes valeurs mais sans cet aspect « fun » ?*

I1 : Non ce ne serait clairement pas la même chose. Je suis quelqu'un qui aime s'amuser et qui aime être relax, beaucoup de stress ne me pousse pas à me dépasser. Le fait que quelqu'un puisse me dire « c'est bon tu as bien travaillé, viens boire un café, on va se détendre », c'est vraiment cool. Je ne fais pas mon travail pour le fun, mais c'est un bon cadre qui permet de rester motivé.

*Pourriez-vous me citer un exemple d'une situation où vous vous êtes senti particulièrement motivé ?*

I1 : Quand je suis retourné au bureau et que j'ai revu cet environnement où je peux vraiment me concentrer et rester focus car je vois les autres qui travaillent tous dans une même direction. L'environnement de travail est ultra motivant et très orienté résultat. On veut tous se pousser soi-même ou les autres vers cette réussite.

*Auriez-vous quelque chose à rajouter ?*

I1 : Non.

*Très bien, nous vous remercions beaucoup pour vos réponses*



- Entretien fun avec I2

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I2 : Oui

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I2 : J'ai 27 ans et je sors de la LSM en sciences de gestion et je travaille depuis deux ans chez E2 à La Hulpe. En tant que business analyst d'abord, maintenant en Business Intelligence Développeur.

*Pourriez-vous me décrire un peu votre personnalité dans la vie de tous les jours et dans le travail ?*

I2 : Dans la vie de tous les jours, je suis quelqu'un qui est assez extraverti, qui essaye de faire rire les gens. Dans le travail, j'applique cette personnalité également et je suis plutôt jusqu'au-boutiste pour clôturer les projets et avancer.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I2 : Pour moi, il ne faut pas vivre pour travailler, c'est très important. C'est dire que le salaire va permettre de vivre, mais ça doit rester un outil pour améliorer ta vie. Mais ce n'est pas censé être ta vie centrale. Pour moi, c'est beaucoup plus important la famille et les amis. Le travail passe en second lieu.

*Qu'en est-il de votre épanouissement personnel dans la vie et dans votre travail ?*

I2 : Ça en fait partie. Donc, quand le travail va mal, sachant que c'est quand même, une grosse partie du temps que je passe de ma semaine, si ça ne va pas bien au travail, ça va avoir des répercussions. Mais justement, c'est là qu'il faut que j'essaie en tout cas de compartimenter dans mon esprit. Pour rester heureux dans ma vie perso.

*Quel est, pour vous, le travail idéal ?*

I2 : Ce serait d'être mon propre patron. Qu'est-ce que ça change ? Parce qu'avoir un bon patron ou être son propre patron, ça pourrait être équivalent en termes de bonheur. Mais moi, j'aimerais bien être mon propre patron parce que j'ai une bonne vision de ce qu'il faut faire, selon moi. Et j'aime pouvoir communiquer ça en tant que patron. Je trouve que c'est l'endroit et la position idéale pour le faire. Maintenant, comme je disais, si tu es un bon patron, évidemment, tu auras des opportunités de prendre des décisions.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I2 : La valeur principale, pour moi, c'est la solidarité, c'est-à-dire que ce soit en société, entre amis ou peu importe, en famille. On a tous nos objectifs et il y en a beaucoup. On n'y pense pas forcément qui sont communs et travaillent ensemble pour les accomplir. C'est pour moi très

important et surtout l'absence de solidarité est assez dégoûtante. C'est pour moi la plus importante. Sinon, le mérite. Même s'il y a un mérite fondamental de tous, on mérite tous de vivre correctement, etc. Mais quand on fait des bonnes actions, quand on travaille bien, quand on travaille beaucoup, il faut que ce soit rencontré par du respect, des récompenses, de la reconnaissance.

*Depuis combien de temps travaillez-vous chez E2 ?*

I2 : Ça va faire deux ans en septembre.

*Pourriez-vous me présenter votre entreprise, ses objectifs, sa stratégie ainsi que les niveaux hiérarchiques ?*

I2 : E2 est situé à La Hulpe et est composé d'une cinquantaine de personnes. Trente dans les bureaux de La Hulpe, une dizaine à Madrid et cinq, six répartis dans le monde en Australie, en Angleterre, en Nouvelle-Zélande et en France. Mais c'est vraiment éparpillé, le gros du travail est fait à la Hulpe. Donc, on est une boîte qui fait de l'échange de transformation de données. C'est le seul tronc commun entre les différents départements de la boîte. Mais on a un département qui fait de la facturation électronique et tous les services qui y sont liés. On a un département qui fait de l'analyse de marché et tous les services qui y sont liés. Donc, analyses de marché, c'est récolter les données de différents acteurs d'un secteur, les mettre ensemble et les transformer pour les remonter aux clients. Donc, il y a différentes tâches qui sont liées à ça et à tout ce qui est récolte de données, transformation et visualisation. Les trois quarts des employés font ça. Et puis, il y a tous les employés qui vont être là pour aider cette démarche-là. C'est à dire des vendeurs pour faire le lien avec le client, des DRH et ce qu'on appelle des business analyst, c'était mon rôle avant. Qui sont eux, des facilitateurs entre le client et le développeur qui ne parle pas forcément le même langage. Il y a des business analyst qui, eux, comprennent les développeurs et comprennent les clients. Ça, c'était mon rôle avant. Maintenant, je suis devenu développeur. J'ai plus de liens avec les clients. Pour la hiérarchie, techniquement, c'est un truc dont on ne parle quasi pas. On est plus en équipe, normalement. Mais techniquement, il y a un organigramme. On a tous juste un n+1. Et après, c'est directement un des deux CEO. Après c'est les board directors. On est une hiérarchie assez plate, mais c'est vraiment du travail d'équipe. Donc, même si parfois c'est moi qui vais dire à quelqu'un ce qu'il doit faire, ce n'est pas dans le sens de "Je suis son patron". Un autre jour, c'est lui qui va me le dire donc c'est vraiment un travail d'équipe.

*En quoi votre entreprise peut être considérée comme étant axée sur le plaisir au travail ?*

I2 : Dès le processus de recrutement, on te met à l'aise et personnellement, j'ai ressenti directement que ça allait être le bon endroit pour moi parce qu'ils expliquent : "Chez nous, il n'y a pas de micro-management". C'est-à-dire que pour gagner du temps, c'est dans les convictions profondes de l'entreprise, il ne faut pas être juste derrière les gens, vérifier ce qu'ils font. Il faut leur laisser une marge de confiance. Et naturellement, ils vont se comporter correctement et faire le travail dans les temps avec la qualité requise, etc. Et de toute façon, le temps que t'as gagné à ne pas le surveiller, le temps qu'il a gagné à ne pas devoir te rendre des comptes, ça augmente la productivité en plus. Donc fondamentalement, ça, ça va enlever pas mal de barrières qui existent dans des entreprises classiques où, justement, tu as peur d'être toi-même parce que ton patron n'est pas loin et te regarde et tu te dis "Oh là là, il voit que je ne travaille pas ». Non, on s'en fout ! Évidemment, quand on a envie qu'ils voient qu'on travaille, mais si on a envie de faire autre chose parce que justement, le temps le permet, on pourra rendre le projet à temps avec la bonne qualité, sans se mettre la pression et en s'amusant un peu. On a le droit et on n'aura jamais un patron qui va nous regarder en disant qu'on ne travaille pas parce que ce n'est juste pas la philosophie. Ça se répercute au niveau des horaires aussi, dans le sens où on est censé être là de 9 heures à 18 heures. Mais si on a un gosse à aller chercher à l'école ou s'il y avait du trafic le

matin, ils ne vont jamais dire quelque chose par rapport à ça. Parce que le temps qu'il te demande des explications et que tu les donnes, tu aurais déjà pu commencer à travailler ou quoi que ce soit. Alors que si tu fais confiance, il est parti tôt ou arrivé tard pour une bonne raison. Cela évite des conversations, on évite de la gêne et tout va bien. Et donc, qu'est-ce qui se passe concrètement ? Pas pour tout le monde, il y en a qui ont une mentalité très classique, mais en tout cas, si on le veut dans cet environnement, on peut vraiment se divertir au travail car cela est permis pas la culture. Moi, je pense aux pauses kikker. On a accès à une salle de sieste, on a une salle de jeux, on a une salle de sport. Ce n'est pas forcément en dehors des heures de travail qu'on va se retrouver dans ces endroits-là. Donc parfois, on va sortir d'une réunion, on passe devant le kikker, on se dit : "petit kikker ?" et on va s'en faire un. Ça dure dix minutes, ça nous détend en sortie de réunion. Et puis, je suis sûr que c'est limite plus productif que si on était retourné s'asseoir directement devant notre ordinateur, le tout sans être jugé. Et alors, tu ne seras pas jugé car c'est prévu dans la culture. Je suis arrivé, j'ai vu qu'il y avait un kikker, j'ai dit : "Ah, c'est cool". Puis, pendant deux semaines, tous les jours, je recevais un message "Ah t'es nouveau, on m'a dit que tu aimais bien jouer au kikker ?", j'ai dit : "Mais il est 14heures ?" On n'est pas censé travailler ?" "Oui mais juste dix minutes, puis on s'y remet". Tant que tes projets ne sont pas impactés, c'est OK. Bon, évidemment, si un jour ton projet tombe à l'eau parce que le travail n'était pas abouti et qu'on sait que tu es le gars qui va faire du kikker deux fois par jour, forcément, tu vas avoir des remarques. Mais ça fait deux ans que je suis là et je remarque que c'est très respecté comme mentalité. Donc la confiance, les patrons la donne, c'est un cadeau qu'ils nous font et on la respecte.

*Pouvez-vous décrire la nature des relations entre vous et vos collègues ainsi qu'avec vos patrons ?*

I2 : Donc, comme je disais dans ma partie personnalité, moi, je suis quelqu'un qui aime bien faire rire les gens. Même en réunion avec toute l'entreprise, ça m'est arrivé de raconter une blagounette, de faire de l'humour. Et c'est rencontré avec du succès. Pas que la blague soit bonne, mais c'est assez toléré, l'humour en réunion. C'est même encouragé, c'est déjà arrivé que lors d'une réunion, quelqu'un mette des blagues dans le texte des powerpoint. On voit que c'est préparé, mais il y a des blagues prévues. C'est bon enfant. Du coup, les relations sont très bonnes. Il y a déjà eu des tensions, j'imagine. Moi, j'en ai eu une fois. Je ne veux pas rentrer dans les détails, mais directement, on est venu me voir pour en discuter. On est sorti de la pièce, on a commencé à dire chacun nos avis sur le sujet et on arrivait très vite à un compromis parce que justement, il vaut mieux faire ça. En effet, je pense que dans certaines entreprises (et je pense que ça arrive aussi chez nous), les gens ne communiquent pas. Il vaut mieux communiquer sur un sujet, un problème, plutôt que de nier. Cette culture d'ouverture d'esprit qu'on instaure avec le fun, avec la communication ouverte, la hiérarchie plate, ça encourage à trouver des compromis et à s'exprimer que ce soit positivement ou négativement. Même quand on n'a pas de problème, il y a une bonne culture aussi, du fait de la reconnaissance. Ne serait-ce que pour dire "merci pour le bon boulot !".

*Pourriez-vous m'expliquer comment fonctionne les feedbacks par rapport à votre travail, au niveau système de récompense, voire célébration des succès personnels et en équipe ?*

I2 : On a un feedback loop assez direct. On travaille avec un outil qui s'appelle Jira, qui est un système de ticketing pour le support, mais qui est aussi un système de tâches pour les équipes de développeurs. Ça dépend des projets, mais on travaille soit en Kanban, soit en scrum, des méthodologies permettant de s'organiser dans les tâches et Scrum en particulier, réside entièrement sur le feed back. On obtient un projet, on connaît la solution minimum à faire pour répondre au projet, on fait cette solution-là, on la montre et on va recevoir des feed back. Et là, on améliore la réponse au projet et il y a un deuxième loop de feedback. Ça, c'est en théorie.

Dans la pratique, comment ça se passe ? Des colonnes dans l'outil ou des tâches qui sont des tâches qui sont dans le "Backlog", c'est à dire des choses qui sont à faire, mais qu'on ne va pas faire tout de suite. Il y a des tâches qui sont en "To Do", c'est-à-dire que je suis censé les faire dans les deux semaines. Il y a "In Progress" et puis, il y a une colonne "To Test". Quand le progress est fini et que ma tâche est faite, elle va en "To Test" et je l'assigne à quelqu'un d'autre qui va directement me faire le feedback. C'est plus dans l'organisation, mais après, dans la communication de ce feedback, généralement, on a un chat, des mails et du vocal donc on peut s'appeler, c'est le moyen privilégié. Mais quand on est en physique au bureau, généralement, tu te lèves et tu vas lui parler. Je trouve ça très, très bien dans ma boîte. Quand j'étais business analyst et que je demandais à un développeur de faire un truc, je venais à côté de lui et je disais "J'ai regardé ce que t'as fait, c'est vraiment bien" et en étant à côté de lui je lui explique ce qui est bien et comment il pourrait modifier certains trucs. En cinq-dix minutes, on bossait ensemble l'un à côté de l'autre et on développait ça. Parce que normalement, le process, une fois que j'ai fait mon feedback, donc par écrit, lui doit le lire tout seul de son côté et il le remet en "To Do", etc. Et donc, le moyen privilégié, c'est vraiment de se parler. En règle générale, c'est assez logique de dire "merci" et "bon boulot" à la personne.

*Comment fonctionne les systèmes de récompenses et la célébration des succès professionnels chez E2 ?*

I2 : Pour moi, il y a deux évaluations par an. Dans la première, ils vont décider de ton bonus de fin d'année qui sera fait en proportion de ta performance à l'autre, c'est un entretien entre moi et mon n+1. J'ai deux n+1 car je suis sur deux projets. J'ai une réunion différente pour les deux. Ils vont me dire ce qui a été, ce qui n'a pas été pendant toute l'année qui a été écoulée. Moi, je dois défendre ou mettre le doigt sur des choses dont ils n'ont pas parlé, mais aussi, je dois leur dire ce qui a été, ce qui n'a pas été avec eux. C'est assez complet comme échanges. Grâce à cela, ils ne peuvent plus interpréter ma performance. Et après, sans moi, ils vont aller en parler avec les RH et le patron pour discuter de mon avenir dans la boîte et de mon bonus de fin d'année. Mais typiquement, ça n'arrive jamais que quelqu'un ait une mauvaise évaluation on juge beaucoup sur les scores, sur les faits, pas sur les personnes. On pourrait donc dire que ça n'a pas été mais dans un projet, tu n'es pas tout seul. Si ça se trouve, c'est la faute du client ou autre chose.

*Comment se déroulent les systèmes de célébrations des succès chez E2t ?*

I2 : Mais ça, ça arrive. Ça arrive encore assez souvent que l'on dise avoir clôturé un gros morceau et qu'on organise un drink après le boulot. On a déjà fait des restos pour ça, on a organisé un week end, une fois en se disant "pour ce gros problème-là, plutôt que de le traîner, on va partir deux jours dans un gîte". On est parti avec nos PC à un gîte de jour. On a bossé, même plus que les 8 heures de boulot habituel. Je me souviens, à 22 heures on était encore en train de bosser. C'est marrant, on est ensemble, on boit un coup, on joue à des jeux et entre temps, on bosse sur les sujets en petite équipe. Puis on se retrouve et à la fin de tout ce travail, on est allé au restaurant.

*Pouvez-vous me parler d'activités un peu plus « farfelues » proposées par l'entreprise ?*

I2 : Chez nous, on a un comité qui s'appelle le « E2 Committee Club », dont je fais partie. On a un budget annuel qui est alloué à faire des activités pour tout le monde. Je suis là depuis 2 ans et il y a généralement trois-quatre grosses activités par an et plein de petites. Malheureusement je n'ai pas connu beaucoup de grosses activités depuis mon arrivée. De ce que j'ai vécu, on a fait une journée « charity » où on était en trois groupes selon les affinités et on allait aider une œuvre de charité. En journée, en étant payé, j'ai été pendant cinq heures planter des arbres, creuser des trous dans une ferme pour les personnes à mobilité réduite. Il y avait un autre groupe qui avait été

envoyé des colis pour les enfants pour Noël, toujours en étant payé, ce qui est fou. C'est une façon qu'à l'entreprise de nous faire nous sentir bien et être récompensé pour célébrer les fêtes de fin d'année. L'année passée, on a fait deux gros escape game, un dans la forêt et un classique "escape room" avec toute la boîte. Donc, on a même ramené les espagnols de Madrid. Ici, on est en train de planifier la prochaine activité. Ça va être soit loué des vélos dans le Limbourg, soit faire la descente de la Lesse à Dinant. Ça peut vraiment être de tout. Quand je suis arrivé, le club Comité n'existait pas encore. Quand ils l'ont formé, je l'ai rejoint directement. Mon idée de base était qu'il fallait qu'on récolte les avis des gens. Donc on a fait un sondage avec six types d'activités qu'on avait en tête : Food&Drinks, sport, visites culturelles, workshops/atelier, jeux vidéo, jeux de société et charity. On demandait aux gens de donner une note de 1 à 5 pour voir ce qu'ils aimaient. On a aussi rajouté une case proposition ainsi on avait vraiment un feedback de ce qu'ils aiment bien. En général, aller au restaurant ou boire un verre après le boulot les intéressaient mais beaucoup moins, par exemple, prendre le bus entre collègues pour aller visiter les grottes de Hans. Ce qui est respectable mais on ne pouvait pas le deviner sans faire un sondage. Après Food&Drinks, dans l'ordre, c'étaient les activités sportives, puis les visites culturelles, jeux de société, jeux vidéo et enfin charity (œuvres caritatives). En fonction de ça, on a pu prendre des décisions pour les événements suivants. Sinon, tous les midis on joue aux jeux vidéo avec une dizaine d'employés. On a une PS4 et une Nintendo Switch. Typiquement, de treize à quatorze heures, on joue et on change de jeu régulièrement. Ça fait des moments conviviaux. Je ne l'ai pas précisé mais on travaille aussi pour le secteur du jeu vidéo du coup quand on engage, ce sont souvent des gens qui ont rejoint l'entreprise parce qu'ils aiment le jeu vidéo. C'est tellement devenu une tradition que parfois le patron dit : « Hey, il ne faut pas que tu oublies d'aller jouer au kikker avec cette bande-là ou au jeux vidéo avec cette bande-là », c'est obligatoire.

*Pouvez-vous me décrire vos relations avec vos collègues et supérieurs ?*

I2 : Nous sommes dans un co-working que nous partageons avec d'autres entreprises et il y a une salle où on dîne. Tous les midis, il y a un lunch organisé, peu importe si on y participe ou pas. Il y a toujours bien un groupe qui va commander des pizzas ou aller au restaurant chinois, quelque chose d'original, etc. Après, si tu n'as pas envie, tu prends un sandwich mais ces lunches sont quotidiens. Au-delà de ça, il y a des traditions comme le vendredi friterie, des trucs un peu codifiés. Là aussi, il y a un débat « guerrier » sur la meilleure friterie. Avec les patrons, comme je t'ai dit, la hiérarchie est relativement plate donc je vais effectivement parfois aller en lunch avec mon patron mais ce n'est pas lui qui invite forcément en allant au restau luxueux du coin. C'est juste un lunch entre collègue et par hasard, lui, c'est le patron. Maintenant pour des traditions comme la friterie, les patrons ne sont que rarement là, je suppose que c'est une image qu'ils ne voudraient pas avoir.

*Pouvez-vous me parler des différentes valeurs que prône l'entreprise ? Estimez-vous qu'elles soient effectivement mises en place ?*

I2 : Déjà le fun et le plaisir sont très présents. Ça se ressent dans la culture et a plein de niveaux. Même la décoration du bâtiment. Dans l'open space, on a tous des grands bureaux avec la possibilité de décorer soi-même. Il y a aussi le club comité qui a été formé et auquel ils ont alloué un budget. Il faut savoir qu'on est une boîte avec un Border Directors avec des gens qui attendent vraiment des résultats, on a des responsabilités auprès de très gros clients de l'industrie du jeu vidéo et de la télécommunication et ils ont quand même décidé d'allouer un budget nous permettant de faire des excursions ou autres trois-quatre fois par an. C'est limite un peu fou ! Moi, je connais des grosses banques qui pourraient débloquer pour faire de même et/ou ils font un verre de champagne vite fait à Noël alors que chez nous, c'est un moment important ! On va louer une salle, un traiteur, on va faire une activité la journée et clôturer avec un banquet au soir.

Ça se ressent aussi dans l'absence de micromanagement. La deuxième, et elles vont de pair, c'est le concept d'« accountability », « être tenu responsable de ». On te laisse sans surveillance, tu fais les tâches qui te sont assignées à ton rythme et avec la qualité que tu désires mais derrière tu es responsable de tes résultats. C'est une croyance complète de la boîte que ça donne de meilleurs résultats de faire ça. Je pense que ça marche parce qu'en deux ans, j'aurai sûrement déjà vu des gens se faire virer et pour quinze personnes qui sont entrées depuis que je suis là, une seule s'est fait virer. Du coup cela prouve que le système du « faire confiance » rends les gens responsables.

*Pourriez-vous me décrire le déroulement d'une journée type ?*

I2 : Typiquement, en arrivant, tout le monde fait un arrêt dans la salle de pause pour la machine à café. On a des frigos à disposition, des micro-ondes et des distributeurs. C'est la première zone de plaisir ou on commence déjà à discuter. Ensuite, une fois au bureau, généralement en fonction des projets, on a une réunion de quinze-vingts minutes le matin pour parler de leur avancement. Il y a vraiment une communication quasi quotidienne. Comme elle est réalisée vers neuf heures et demie, ça clarifie la journée et tu peux prioriser tes tâches, tu as le temps de te poser et de la préparer. Le reste de la journée est rythmé par cela. Ensuite, de midi et demi à quatorze heures (techniquement, car les horaires sont flottants), si j'ai une présentation, je ne prendrais peut-être pas de pause. Sinon, pendant une heure et demie, il y a un parc dehors, une salle de sport pour tout le monde ou alors on peut juste rester à notre bureau, cela dépend. La pause est longue donc on a le temps de bien se ressourcer pour l'après-midi. En fin de journée, une fois semaine, un drink est organisé (chips, softs, vin et bières si on veut). Généralement, c'est le jeudi. Parfois, cela arrive que ce soit un autre jour si on a une bonne nouvelle à fêter.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cette culture ?*

I2 : En fait, moi j'adore cette culture, indéniablement. Je suis convaincu de ce qu'ils pensent, c'est-à-dire, de ne pas être sur le dos des gens et les laisser vivre pour avoir de meilleurs résultats. Ça s'est prouvé ici avec la crise car on était déjà bien avancé avec le homeworking. On avait déjà le droit de le faire si on voulait ou si on avait une urgence. Du coup, toutes les infrastructures nécessaires au télétravail étaient déjà mises en place. Ça n'a rien changé pour nous. Il y a des moments où on voit réellement que les gens sont heureux. Quand on a organisé le banquet et l'escape game, tout le monde vient remercier le club comitee et nous ont dit : « Ce n'est pas nous qu'il faut remercier, ce sont les patrons parce qu'ils nous allouent ce budget énorme et on a fait ce qu'on a pu avec pour vous faire plaisir. Ça montre aux employés que leur travail est apprécié et c'est toujours bon pour leur estime et la productivité in fine. L'impact direct n'est pas évident et je pense qu'il y a des gens qui sont complètement contre ce genre d'idée. Le temps que tu passes sur le kikker est une perte de productivité mais l'impact de la détente de ton bonheur au boulot dépasse largement ce temps perdu. C'est des petites et grosses contributions pour rester performant. Ça joue sur la motivation. Je suis content d'aller au boulot parce que je vais avoir mon heure de jeux vidéo le midi ou un restaurant. Il y a des jours où je suis vraiment excité d'aller au boulot en me disant que je vais pouvoir jouer un peu à la PlayStation. C'est fou parce que, comme je disais, la vie privée pour moi est plus importante que le travail mais l'air de rien, on transforme un peu le travail en vie privé grâce à ces rapports avec les collègues. On s'amuse ensemble, on peut avoir de vraies conversations.

*Avez-vous déjà assisté à des débordements ou des abus avec ce genre de pratiques ?*

I2 : Je me souviens d'un jour où, à force de toujours jouer à quatorze heures pile et puis reprendre le boulot, ça débordait du style « aller, encore une dernière partie ». Au fur et à mesure ça avait naturellement bougé jusque quatorze trente et pas que le bas de la hiérarchie, des patrons aussi. À un moment, collectivement on a dit qu'il fallait arrêter. Quatorze heures, c'est quatorze

heures ! Il faut du self-control. On a deux écrans de PC au boulot et ça arrive aussi fréquemment que le temps que le script se lance, parfois ça dure dix minutes et en dix minutes tu n'as pas le temps de te lancer sur une autre tâche. Donc en dix minutes, tu te lances sur ton deuxième écran et tu vas sur YouTube ou Facebook. C'est toléré mais si tu t'y perds et que tu oublies ton script, ça ne va pas non plus et ça, je l'ai déjà vu. Tu pourras évidemment récupérer ce temps d'une autre manière mais parfois sur du court terme, cela peut avoir des impacts mais globalement c'est très rare.

*Est-ce que vous participez à toutes les activités citées précédemment ? Serait-ce mal vu de ne pas y prendre part ?*

I2 : Moi je participe quasiment à tout depuis que j'y suis. En plus, quasi une fois par mois il y a quelque chose. Il y a des soirées jeux vidéo, des soirées jeux de société en tant que « petits événements ». Il y a aussi de plus gros drinks si on engage un nouvel employé. Ensuite il y a les gros trucs (journées sportives, journées Noël, etc.). Je n'ai quasi rien raté. Après il y a des gens qui systématiquement ne viennent à rien. Ils ne s'en cachent pas et il n'y a pas de honte. C'est proposé, ça n'a jamais été imposé. Généralement, la journée sportive et la journée Noël, tout le monde les fait parce que c'est s'amuser au lieu de travailler et si tu ne veux pas participer, tu dois travailler. Ils ne font pas te donner un congé parce que tu n'aimes pas les escape game. Du coup, c'est pas mal vu du tout. De plus, généralement, ceux qui ne viennent pas ont de bonnes raisons. Il y en a un qui habite à Gand et s'il reste souvent après le boulot, il rentre chez lui à vingt-deux heures. Il ne peut pas se le permettre avec une fille de famille ou même pour être frais le lendemain. Il y en a qui ont cinq enfants. Ce sont des excuses totalement valides et acceptées. Justement il y a une personne qui nous a dit « moi, je suis une femme de la nature et toutes les activités que vous proposez ne m'intéressent pas ». Du coup, on a adapté la journée Noël par rapport à ce qu'elle avait dit et on a fait une partie dans les bois et une partie à l'intérieur. On a eu un feedback positif directement de sa part. C'est plutôt l'inverse en fait. On essaye d'adapter les activités pour tenter de ramener le plus de gens possible. S'ils ne savent pas venir, il n'y a pas de jugement. En plus étant donné qu'il y a un budget pour faire ces activités, si les gens ne viennent pas, il y a une perte nette. Cela étant, il y a des drinks improvisés et à ce moment-là c'est dans un café à notre compte. Une journée telle que l'escape game ou le banquet revient à peu près à deux cents euros par personne. Ne pas venir est un bonus perdu.

*Est-ce que vous jugez toutes ces activités nécessaires ?*

I2 : Non, clairement pas. Cependant, pour moi, c'est devenu nécessaire. On est une entreprise où le travail d'équipe est central donc on doit savoir communiquer ouvertement. C'est capital qu'il y ait un esprit d'équipe construit. Il y a un vrai retour sur investissement lorsque l'on fait des activités teambuilding. Cela étant, cela ne s'adapte pas à tout le monde. Imaginons un travail en entrepôt où les gens ont chacun leurs tâches et où ils ne travaillent pas en équipe, aller faire du tir à l'arc ensemble n'apportera sans doute pas grand-chose, sinon du bonheur au travail. Nous, au-delà du bonheur au travail, il est nécessaire de créer des relations ouvertes et profondes.

*Quelles sont pour vous, les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I2 : Je me rends compte que ce que je fais est utile en aval. Que ce soit pour mes collègues ou les clients de la boîte. Je sais le potentiel de ce qu'ils peuvent faire avec le résultat de mon travail. Cela va améliorer leur façon de faire, leur business, etc. Donc, je suis heureux de me rendre utile. C'est ma principale source de motivation. D'ailleurs, quand je ne suis pas dans les temps, la première chose que je me dis n'est pas le mécontentement du patron mais le retard que je donne à ceux qui ont besoin de mon travail pour avancer. Après, le fait de travailler est intrinsèquement motivant. Cela te donne une occupation dans la vie, cette occupation te permet de te payer un loyer et de survivre donc c'est une motivation. « Si je n'allais pas au travail, je serais viré et je ne

saurais pas manger ». Maintenant je ne fais pas ça que pour manger parce que je suis heureux, je ne traîne pas les pieds pour aller au travail parce qu'il y a de moments de plaisir au travail qui font aussi que j'aime mes collègues. Ici, avec le confinement, je n'ai pas eu de nouvelles de certains collègues parce qu'on ne travaille pas sur les mêmes projets. Comme je n'ai pas de nouvelles, je mets un mot. Une de mes motivations, c'est ce lien humain qui existe au boulot.

*Est-ce que votre travail est assez diversifié ?*

I2 : Je crée des applications et il y a plusieurs parties à leur création. Il y a tout ce qui est design, construction, déploiement, évaluation, amélioration, que sont les grosses étapes. Donc, c'est assez varié surtout qu'entre chacune de ces étapes, il y a une partie du travail assez conséquente qui consiste à passer du temps avec le reste de l'équipe pour parler de toutes ces étapes.

*Quel est l'objectif général de l'entreprise ? Vous sentez-vous impliqué dans celui-ci ?*

I2 : On est dans un marché qui n'est pas très concurrentiel. Il n'y a pas beaucoup de concurrents en revanche il y en a des établis et notre objectif de long terme est de devenir les numéros un et de les déloger. Clairement, je suis impliqué dans le sens ou parfois, je me retrouve à me moquer des concurrents quand je vois leur travail. Je suis fier parce que notre technologie est meilleure. Avec moins de gens et d'argent on fait mieux qu'eux. Dans l'objectif de battre tout le monde dans notre secteur, je suis à fond dans cette petite guerre. Tous les deux trimestres, les patrons font une présentation, une mise à jour des objectifs court terme, moyen terme et long terme en donnant des nouvelles des futurs projets. Ils communiquent leur stratégie très régulièrement à toute la boîte. C'est très communiqué et je pense que c'est pour ça qu'on a tous envie de participer à l'effort.

*Vos relations avec vos collègues sont-elles également source de motivation ?*

I2 : Oui, oui clairement. Cette communication avec eux me motive car il y a un échange avec eux sur mon travail. Leur travail, c'est aussi de me guider pour que les projets avancent. Tout cela se rejoint dans l'utilité générale. La communication fait partie intégrale de cela.

*Est-ce que les différents aspects « fun » de l'entreprise seraient une source de motivation également ?*

I2 : Ce sont surtout des sources de liens. Ce sont des activités faites en groupe dans le cadre du club. Elles sont préparées ; on réfléchit beaucoup à l'impact qu'elles pourraient avoir sur les équipes. La proposition, c'est vraiment de s'amuser ensemble dans le cadre du travail. On va échanger ensemble, se découvrir, créer des liens, etc. Cela crée une solidarité et c'est ça qui motive. C'est amusant et s'amuser, c'est toujours très motivant. C'est ce qui fait que tu aimes bien tes collègues puisque tu as eu des discussions et tu as créé des souvenirs avec eux. Ce ne sont pas des robots à côté de toi mais des gens que tu connais bien.

*Pensez-vous que votre implication et votre motivation seraient pareilles si vous travailliez dans un cadre de travail sans amusement ?*

I2 : Je ne serais clairement pas aussi épanouie si ce n'était pas comme ça. Je serais déjà parti s'il n'y avait pas tout ça. Le boulot est certes intéressant mais pas intrinsèquement. Il est relativement varié, il nécessite des compétences que j'ai acquises à l'université et c'est vraiment intéressant mais au-delà de cela, je ne trouve pas une motivation intrinsèque là-dedans. C'est vraiment parce que c'est amusant, qu'il y a une bonne équipe, parce que ce n'est pas loin de chez moi et que ça paie bien. Beaucoup de facteurs jouent mais s'il n'y avait pas celui de l'amusement, je pense que je serais déjà parti.

*Est-ce que vous comptez rester chez E2 encore longtemps ?*

I2 : Dans le très long terme, non. J'ai envie d'entreprendre dans le futur. Je vais rester chez E2 parce que c'est vraiment bien pour les raisons déjà mentionnées et je ne partirais que si j'ai l'opportunité de créer ma propre boîte et d'être mon propre patron. Je leur ai dit très clairement et ils acceptent.

*Auriez-vous quelque chose à rajouter ?*

I2 : Non.

*Très bien, nous vous remercions beaucoup pour vos réponses*

- Entretien classique avec I3

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I1 : Ça ne me pose aucun problème.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I3 : J'ai 28 ans et je travaille actuellement pour la boulangerie e' qui se situe à Binche, plus précisément à Ressaix. C'est là que se situe leur maison-mère. À côté de ça, ils ont plusieurs magasins dans le Hainaut et un dans le Brabant Wallon. Ils sont à la hauteur d'une dizaine de magasins éparpillés dans la région. J'ai travaillé à Braine l'Alleud un certain temps, un peu à Thuin et à Binche mais principalement à Ressaix. Je travaille là depuis septembre 2018.

*Pouvez-vous me décrire votre personnalité dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I3 : Dans la vie en général je suis quand même quelqu'un d'assez souriante positive et qui fait son travail de manière assez consciencieuse, je pense. C'est vrai que dans la vie j'aime que les choses soient bien faites, je travaille vraiment comme si c'était mon propre magasin, ma relation avec les clients est généralement plutôt bonne, ils sont assez contents, je reçois souvent des compliments de leur part. Ils me disent « en tout cas, c'est bien, vous êtes souriante, etc. » et ça, ce sont des choses qui font plaisir. Quand je suis au travail, je suis comme je peux l'être chez moi avec ma famille ou mes amis.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I3 : Je pense que pour moi, travailler est une nécessité parce qu'on a besoin d'argent pour vivre. Je suis de ceux qui disent que l'argent ne fait pas forcément le bonheur mais ça peut aider quand même. Pour moi c'est important de travailler, après l'idéal serait de trouver un job dans lequel on se sent épanoui. Travailler, c'est jusqu'à sa retraite donc devoir se lever chaque matin en se disant « oh non je n'ai pas envie d'aller travailler parce que ce job ne me motive pas, ne me pousse pas au meilleur de moi-même », ce n'est pas très intéressant. C'est sûr que quelquefois on n'a pas forcément les choix ou les opportunités mais je pense qu'on peut toujours se battre pour qu'on finisse par trouver ce qu'on aime réellement.

*Quel serait votre travail idéal ?*

I3 : Mon travail idéal serait qqch ou quand chaque jour tu te lèves pour aller travailler, tu le fais avec envie, tu en parles avec intérêt et passion et pas parce qu'il faut que tu le dises. Par exemple, quand je vois mes collègues être avec les clients, elles défendent vraiment la marque et les produits e'. Je vous qu'elles en parlent avec fierté et avec intérêt et pas parce qu'il faut le dire. Maintenant c'est sûr que lorsque tu travailles quelque part, tu es obligé de défendre ton entreprise mais généralement les femmes qui sont là sont vraiment des femmes qui aiment leur boulot et qui font ça depuis des années et c'est motivant. Tu te rends compte qu'il faut des gens comme ça partout. J'ai quand même eu une expérience avec une des vendeuses où elle dénigrait un petit peu

devant les clients et ce n'est pas correct, ça ne se fait pas. Si c'est pour réagir ainsi et ne pas être en adéquation avec la boîte, autant partir et faire autre chose. Ça reste pour moi l'essentiel du travail mais également que tes supérieurs te soient reconnaissants pour ce que tu fais. Je pense que la reconnaissance est quelque chose de très important de nos jours parce qu'il faut dire ce qui ne marche pas bien mais il faut aussi valoriser. C'est comme ça que les gens se sentent dépassés par le travail et en oublient d'être reconnaissants. Cela reste l'essentiel pour travailler dans de bonnes conditions.

*Pouvez-vous parler des valeurs qui vous tiennent à cœur dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I3 : Premièrement, le respect : Valeur qui peut sembler « bateau » mais tellement importante. Que ce soit l'employé envers le personnel et les clients mais également envers le supérieur et vice versa. C'est très important que les clients aient du respect envers les employés. En travaillant dans des conditions où le contact avec le client est très présent, je constate que les gens ne se rendent pas toujours compte de leur comportement et pour moi c'est important que les clients soient respectueux. Parfois, ils ont un peu trop tendance à tout prendre pour acquis et se dire « je viens acheter chez toi, c'est moi qui suis le roi ». Oui, peut-être, mais ce n'est pas pour autant que cela ne s'associe pas avec le respect et la courtoisie. Un bonjour, un merci, un au revoir, ce n'est pas grand-chose et il en va de même pour tout le monde. Je pense qu'il faut aussi être ouvert d'esprit car en tant qu'employé, il ne faut pas se refermer dans nos propres problèmes, nos propres idées et essayer de comprendre ce que l'entreprise essaye d'inculquer comme valeur. Je ne dis pas qu'il faut adhérer à toute valeur mais il faut rester ouvert. Dans un premier temps, si on se propose dans un emploi, c'est qu'on est un minimum d'accord avec leur philosophie.

*Quel poste occupez-vous au sein de cette entreprise ?*

I3 : Je suis vendeuse dans leur boulangerie. Je m'occupe donc de la vente bien évidemment mais aussi des commandes au jour le jour, de la gestion des stocks, de la fermeture, de compter la caisse, etc. Parfois, je dois gérer le magasin seule donc je suis assez responsable et autonome.

*Pouvez-vous m'expliquer comment l'entreprise est structurée au niveau hiérarchique ?*

I3 : On a notre directeur qui est Sebastien Broeck qui est aidé par Philippe E4 qui est à la base, la patro et fondateur de E4. Comme il a pris sa retraite, il a relégué l'enseigne à son beau-fils. En dessous, il y a tout le côté administration : comptable, responsable des magasins, RH, communication, etc. Ils ont donc leur bureau implanté à Ressaix composé de tous ces gens, près du magasin. Ensuite, derrière, nous avons les grands ateliers où nous avons tous les boulangers et pâtisseries qui y travaillent avec les livreurs. Il faut savoir que tous ces gens sont très polyvalents. Il peut arriver que les magasins soient amenés à faire de travaux et souvent, ce sont eux qui viennent donner un coup de main. Ensuite, il y a les vendeuses réparties dans plusieurs magasins. En tout, nous sommes une cinquantaine de travailleurs.

*En quoi cette entreprise pourrait, selon vous, être considérée comme une entreprise traditionnelle ?*

I3 : Par exemple, pour les horaires, cela dépend du type de contrat des vendeuses (temps plein, temps partiel, etc.). Généralement, les vendeuses qui sont là depuis longtemps ont plus de « droits ». Par exemple si elles veulent toutes leur vendredi de congés, elles les auront. Pour des nouvelles vendeuses, les horaires changent chaque semaine, ils ne sont pas fixes. Généralement je les reçois le mercredi pour la semaine d'après. Cela peut être le matin, l'après-midi voire des journées complètes. Cela étant, ils sont quand même assez flexibles. Si j'ai besoin de prendre un jour de congé, il suffit que je prévienne deux semaines à l'avance et ils font en sorte de satisfaire cette demande.

*Existe-t-il un système de pointage ?*

I3 : Non, on ne pointe pas mais il faut arriver pile à l'heure. Cela dépend des boulangeries. Si je suis seule, obligé d'arriver à l'heure pour préparer le magasin. Qu'on soit seul ou plusieurs il faut quand même arriver à l'heure parce qu'ils font quand même attention. Comme le magasin ouvre à sept heures, il faut arriver avant. À Ressaix, comme il y a le responsable des vendeuses, c'est déjà arrivé qu'on me dise que je pouvais partir une demi-heure à l'avance parce qu'il faisait plus calme. En revanche, on me compte une demi-heure en moins, bien évidemment.

*L'esprit d'équipe est-il mis en avant où l'ambiance est plus individualiste ?*

I3 : Je pense qu'on est tous assez soudés, assez solidaires entre nous et c'est ça qui est chouette parce qu'on a du coup, une chouette ambiance. J'ai eu une fois une mauvaise expérience mais c'était dans un contexte différent. C'était une ancienne boulangerie, ils avaient récupéré une ancienne vendeuse et là, ça ne s'était pas très bien passé. Cette dame qui bossait depuis 20 ans avec l'ancien patron n'a pas bien vécu le fait de se retrouver dans une autre boulangerie et on en a tous assez souffert. Sinon, je n'ai jamais eu de mauvaises expériences, je me suis toujours bien entendue avec les vendeuses. Il y a souvent la possibilité de parler avec les autres vendeuses pour changer nos horaires, c'est assez facile et ça ne pose pas vraiment de problème en soi.

*Est-ce que les prises de risques et les initiatives sont tolérées, encouragées au travail ?*

I3 : Je dirais oui et non. La première idée qui me vient c'est que, quand je travaillais à Braine-l'Alleud, à l'époque ils avaient encore trois magasins dans le Brabant Wallon. Tout le monde était « nouveau » à ce moment-là, dont moi. Je venais seulement de faire ma formation et les autres filles étaient plus ou moins au même niveau puisqu'elles ne connaissaient pas bien les produits E4 et la gestion de l'entreprise donc c'est vrai qu'il y a un moment où je n'ai pas eu d'autres choix que de prendre des initiatives et de trouver de solutions. Je pense qu'au final, ça a été bien vu étant donné qu'ils m'ont demandé de rester travailler. Cependant, c'est vrai qu'à Ressaix, les initiatives sont moins faciles à prendre parce qu'on est avec des vendeuses de plus de vingt ans qui connaissent leur job sur le bout des doigts et donc on ose moins prendre des initiatives. Souvent elles me disent qu'il faut toujours leur demander avant de dire quoi que ce soit aux clients donc là, oui, je dirai que c'est moins facile, cela dépend des magasins.

*Pouvez-vous me décrire vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I3 : Il y a une bonne entente entre mes collègues et moi. J'ai travaillé avec les vendeuses de Braine l'Alleud pendant quelques mois. Par la suite, je suis revenue par ici mais on a gardé contact et à chaque fois on prévoit de se revoir, de se faire un petit restaurant ou autre. On a créé de bons liens et c'est la même chose avec les autres. À chaque fois elles me disent que je suis une chouette personne et ça fait plaisir parce que je vois que c'est sincère et que ce n'est pas de l'hypocrisie. Avec le reste du personnel, ça se passe bien dans l'ensemble, ils sont respectueux par rapport à nous.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment valorisé ?*

I3 : En fait, on ne reçoit justement pas de retours par rapport à ça. Il faut parfois demander et du coup il peut y avoir des incompréhensions au sein de l'équipe. Par exemple, ils ont décidé qu'à partir de tel jour, il n'y aura plus qu'une vendeuse pour s'occuper de la caisse alors qu'avant, toutes les vendeuses le faisaient. Finalement, ils ont de nouveau tout changé et une des vendeuses qui travaille là depuis vingt ans ne comprenait pas. Dans ces moments-là, c'est frustrant pour elle parce qu'elle se remettait en question quant à son travail alors que je pense qu'au final, elle fait très bien son travail. Pour ça, de la part des supérieurs, ils devraient refaire une mise au point de temps en temps. On a quand même assez rarement de phrases telles que « bon boulot » ce n'est pas naturel.

*Existe-t-il beaucoup d'autonomie dans le travail ?*

I3 : Oui, une fois que les gens m'ont donné les instructions, je sais me débrouiller, faire en sorte que le travail soit fait et que les gens soient contents de mon travail. Parfois les gens peuvent dire « tu pourrais faire ça un peu mieux » donc j'essaie de changer ça directement sans le prendre pour une critique, au contraire. Donc oui, je suis plutôt débrouillarde. Ce n'est pas comme si on se sentait observé dans notre travail. Généralement, on n'a pas vraiment de supérieurs, on est surtout entre vendeuses. Ils passent tous les matins disent bonjour. Cependant quand la responsable arrive, je ne dirai pas que je me sens « observée » mais elle reste vraiment attentive à tout mais bon, cela fait partie de son job. Si je me trompe, elle viendra vite me corriger mais pas devant les clients. Elle viendra me le dire discrètement, ce n'est pas négatif.

*L'ambiance générale est-elle décontractée ou plutôt sérieuse ?*

I3 : Je dirai que c'est assez décontracté. Par exemple, quand les clients viennent, ils aiment beaucoup papoter, etc. Moi je fais un peu attention, je fais en sorte que ça n'entrave pas mon travail et l'attente d'autres clients mais certaines vendeuses prennent beaucoup de temps pour parler. Après, cela fait partie du concept d'une vendeuse et d'une boulangerie. Les gens aiment bien apporter et de manière générale on rigole entre nous, il n'y a pas vraiment de tension.

*Pouvez-vous me décrire le déroulement d'une journée type ?*

I3 : Si je travaille une journée complète dans un magasin, il faut parfois arriver un quart d'heure ou une demi-heure à l'avance. On arrive, on réceptionne la marchandise, on doit tout préparer dans le comptoir et sur les étagères pour que tout soit prêt pour l'ouverture. Quand on est seule, c'est plus compliqué donc on commence par mettre les viennoiseries parce que le matin c'est le plus important. Après vers midi-midi et demi soit il fait plus calme, soit c'est un gros rush. Vers trois heures, je commence à encoder une première partie de ce que je veux commander pour le lendemain et ensuite je commence le nettoyage des magasins, pâtisseries etc. pour quatre heures, je dois envoyer la commande. Il faut aussi voir ce que les clients veulent commander. Ensuite on nettoie le magasin, les vitres, la vaisselle etc. Vers Dix-huit heures, heure de fermeture du magasin, on fait la caisse et quand tout est clôturé, on met tout dans les bacs et les livreurs viennent le lendemain chercher tout ce qui n'a pas été vendu. On doit également tout ce qui n'a pas été vendu pour la gestion et pour s'assurer qu'il n'y a pas eu de vol. Au cas où les vendeuses reprennent des trucs chez elles. Je pensant qu'ils ont eu pas mal de soucis avant donc ils préfèrent avoir un contrôle là-dessus.

*Comment fonctionnent les pauses ?*

I3 : Quand je suis seule, je n'ai pas de pause proprement dite, car le magasin reste ouvert du matin au soir. Je ne peux pas me dire « maintenant, je ferme le magasin », il doit rester constamment ouvert. En revanche, si on est deux ou trois, on s'arrange entre nous pour voir qui prend sa pause en premier ou en dernier. Pour le temps de midi, on a une demi-heure et un quart d'heure pour le matin et pour l'après-midi. Par exemple, le week-end, on a droit à une pâtisserie sur le compte de l'entreprise et on a aussi droit à quinze pour cent sur tout ce qu'on achète.

*Existe-t-il des systèmes de récompenses des performances mis en place pour les employés ?*

I3 : On a droit à des écochèques mais cela fait partie du contrat, cela n'a rien à voir avec la performance. Sinon, non, nous n'avons pas droit à des récompenses en plus. J'imagine qu'il est possible de demander une promotion après x années mais sinon on n'a pas d'extra sur le côté.

*L'entreprise met-elle en place des activités spéciales pour renforcer les liens entre les équipes ?*

I3 : Le seul truc qui a été organisé l'année passée, c'était à la Saint-Aubert, la fête des pâtisseries-boulangers dans leurs ateliers. C'était une petite fête pour tout le personnel ou ils avaient mis à disposition de quoi boire et manger avec de la musique mais en dehors de ça, il n'y a pas d'autres activités réservées pour le personnel.

*Pouvez-vous décrire la nature de vos relations avec vos collègues ? Est-ce que vous vous voyez souvent en dehors du boulot ?*

I3 : Pas tant que ça. C'est rare et ça dépend des relations, je pense que certains se voient souvent, se font des restos, etc. en fonction de leurs affinités mais rien d'organisé par l'entreprise.

*Pouvez-vous me décrire votre ressenti par rapport à cette ambiance de travail ?*

I3 : J'aime beaucoup l'ambiance au sein du magasin. Honnêtement, je trouve que ça motive, surtout pour avoir vécu mes débuts avec des vendeuses avec lesquelles le courant ne passait pas très bien, fort tendu, avec des clients pas forcément contents. À l'époque du changement, revenir sur Binche (Ressaix) après Thuin et Braine-l'Alleud, ça m'a fait du bien de revenir dans ce genre d'environnement. Un environnement où on n'est pas toujours jugé ou rabaisé, je n'ai rien à dire par rapport à ça. Toutes les personnes qui travaillent-là ont toujours été gentilles avec moi. Après, c'est quand même un travail très monotone. Moi j'aime bien faire des choses assez diverses donc quand tu travailles tout le temps dans un même magasin (malgré l'avantage de bien connaître le magasin), tu arrives tu connais à l'avance toutes les étapes de ta journée et c'est comme ça tous les jours. J'aimais bien la courte période où je travaille dans plusieurs magasins en même temps même si tu es parfois un peu perdu parce que ce n'est pas la même disposition, etc. Le système de commande n'est pas le même. Bref, ton job reste le même. Tu n'as pas de missions différentes, tes clients sont souvent les mêmes. Ce qu'il faudrait, c'est trouver une façon de faire les choses différemment en essayant d'apporter des idées toi-même au sein du magasin. D'un autre côté, ce n'est pas stressant et il n'y a pas de tension. Je ne suis pas quelqu'un de difficile, je m'adapte facilement aux gens. Je n'ai jamais entendu quelqu'un râler sur une autre vendeuse (parce que les gens parlent beaucoup), entre nous, ça se passe bien.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler pour E3 ?*

I3 : Il me fallait un job après mes études pour gagner un peu de sous et je connais la boulangerie depuis que je suis toute petite car c'est vraiment une institution dans la ville de Binche. En plus de cela, je connaissais une de mes bonnes amies dont l'enseigne appartient à sa famille. Donc j'ai été un peu pistonnée. Quand je lui ai demandé si c'était possible, elle m'a dit bien sûr, car elle sait bien que je suis consciencieuse. Ils m'ont fait confiance, donné des responsabilités. Une formation pour une nouvelle employée, je pense que c'est deux semaines. La mienne a duré quatre jours pour après m'envoyer vraiment toute seule dans un nouveau magasin. C'est comme ça que je m'y suis lancée, je m'y suis bien plu même si j'aimerai quand même bien trouver quelque chose par la suite. Je me vois bien quitter ça dans les mois à venir. Ça dépend aussi de ce que je trouverai à côté.

*Est-ce que cela vous aurait plu d'avoir un peu plus de fun et d'activités organisées pour l'équipe sur votre lieu de travail ?*

I3 : Je pense que ça me plairait, ne fût-ce qu'organiser un petit restau entre collègues. Je pense que cela peut être bien car ça ne peut qu'apporter du positif et renforcer l'esprit d'équipe. Cela pourrait être chouette aussi d'organiser des teambuildings comme dans certaines entreprises, des activités diverses. Tant au niveau des vendeuses qu'avec les gens du bureau ou les boulangers parce qu'au final, je ne connais pas beaucoup de ces personnes. Je trouve ça un peu dommage parce que cela pourrait être chouette de faire des rencontres et d'apprendre à se connaître. Je pense que le travail, c'est le travail mais il n'empêche que tes collègues pourraient vraiment

devenir de bons amis. En plus de me satisfaire, je pense que cela aiderait à la communication, l'organisation et l'entente de l'entreprise. Après c'est compliqué car ça semble impossible d'avoir tout le monde. Une partie cependant, ce serait possible, on pourrait interchanger les groupes, etc.

*Quelles sont les valeurs prônées par E3 et sont-elles communiquées ?*

I3 : Pour moi, une des valeurs qu'ils prônent le plus, c'est vraiment le côté « famille ». Il faut savoir que E3, ça a toujours été une histoire de famille, ça a été créé par les grands-parents de Philippe, le directeur, ils ont toujours été aux commandes de l'entreprise. En septembre 2018, Philippe voulait prendre sa retraite et revendre des parts de l'entreprise à d'autres repreneurs ? Deux messieurs ont été intéressés par l'offre et ont racheté tous les magasins. De là, il y a eu pas mal de soucis au niveau, des produits, au niveau de l'entente patron-employés. Je pense que les employés ont eu l'impression de ne pas être entendus, de ne pas être compris. On visait plus le chiffre que la qualité et de là, même les clients étaient un peu mécontents de la qualité de produits. Cela n'a fait que se détériorer, les employés ont commencé à faire grève et pour la famille de E3, cela a été dur de voir ça car c'était quelque chose qui leur appartenait. Voir tout ça se briser en mille morceaux leur a vraiment fendu le cœur. Par la suite, ils ont décidé de tout racheter et ça leur appartient de nouveau. Depuis ? Rien qu'aux sourires des clients, on voit que cela va bien mieux. La valeur de la famille est donc quelque chose qui leur tient à cœur et ils font très attention au fait que tous les employés soient bien intégrés au sein de la famille. Il y a aussi des vendeuses qui sont le depuis vingt-cinq ans donc elles font vraiment partie de la famille. Cela se ressent fort sur le lieu de travail.

*Pourriez-vous me décrire l'objectif général de l'entreprise ?*

I3 : Je pense que c'est offrir un produit artisanal de bonne qualité qui compte le plus.

*Quels sont vos plus grands moteurs de motivation sur votre lieu de travail ?*

I3 : Ma plus grande motivation, c'est de rendre le client content. Quand je vois que quelqu'un est ravi parce qu'il a commandé, par exemple, un gâteau et qu'ils reviennent vers toi en disant « c'était super bon, merci du conseil », tu es vraiment content (même si ce n'est pas toi qui a fait le gâteau). Et puis, quand quelqu'un te fait un compliment par rapport à ton job, cela fait toujours plaisir. Pour moi, quand quelqu'un me fait des compliments, j'ai juste envie de travailler encore mieux pour être contente de moi et de mon travail.

*Pensez-vous que plus d'activités de groupes organisés seraient aussi source de motivation ?*

I3 : Clairement, je pense que cela pourrait être une motivation aussi, cela peut apporter un peu de peps aussi dans ton travail si tu te dis « chouette, ce week-end, on va faire telle ou telle activité ensemble » c'est clairement motivant. En plus, tu crées des souvenirs, des moments précieux avec tes collègues et à chaque fois tu peux te remémorer ces moments passés avec tes collègues.

*Pouvez-vous me citer un exemple d'une situation où vous vous êtes senti très motivant ?*

I3 : Je n'en ai pas en tête pour le moment. J'ai une fois eu une collègue avec qui ça s'était très mal passé, qui regardait à tout et qui faisait des réflexions dégradantes devant tout le monde. En plus, les clients râlaient parce qu'ils n'étaient pas contents de produits et donc souvent, ce sont les vendeuses qui ramassent les critiques. Toi tu essayes un peu de justifier et défendre la marque mais au bout d'un moment ça devient usant. Dans tout cela, tu as des clientes qui te disent de temps en temps « merci pour votre sourire », là, ça reboost même si ce n'est qu'une toute petite phrase. Ça m'a fait beaucoup de bien parce que, s'il n'y avait pas ce genre de personne, je n'aurais plus envie de me lever tous les matins pour aller travailler. Pour moi, c'est une vraie source de motivation.

*Est-ce que ce travail vous aide à vous épanouir personnellement ?*

I3 : Oui, surtout grâce à la reconnaissance des gens. C'est ce que je retiens à la fin de ma journée. C'est déjà arrivé qu'un client rentre et me dire que ce qu'il avait mangé était vraiment dégueu et tu termines ta journée sur une note pareille, ce n'est pas la même chose non plus. À ce moment-là, à la fin de la journée tu es juste frustré parce que tu ne peux rien y faire.

*Auriez-vous quelque chose à rajouter ?*

I2 : Non.

*Très bien, nous vous remercions beaucoup pour vos réponses*

- Entretien avec I4

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I4 : Oui

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I4 : Je vais avoir 28 ans et je suis chez E4 depuis 4 ans. J'habite du côté de la Province de Namur. Nous sommes situés à Mont-sur-Marchiennes à côté de Charleroi. Ça a commencé d'un simple bureau de vente et de fil en aiguille, cela a pris de plus en plus d'ampleur. En 2007, le bâtiment dans lequel nous sommes actuellement a été racheté. Ce fut une fusion par acquisition. Ensuite, à force d'achat de société et d'achat de bâtiments, nous sommes à plus de trente personnes en temps plein dans la société. On travaille avec la France, le Luxembourg, etc et bientôt nous travaillerons avec les pays de l'Est et les pays nordiques pour un produit de niche que sont les maillots de bain.

*Pourriez-vous me décrire un peu votre personnalité dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I4 : Je suis quelqu'un de sérieux et ponctuel. Peut-être pas toujours assez sévère. J'ai un poste de responsable et j'essaye d'être un responsable assez flexible, ce qui n'est pas facile tous les jours parce qu'on travaille parfois avec des enfants (si je peux dire ça comme ça). Je n'ai pas d'énormes qualités, je n'ai pas d'énormes défauts, je suis quelqu'un de moyennement normal. Je résumerai comme cela car je ne sais pas trop comment me décrire.

*Pouvez-vous me parler de votre vision du travail ?*

I4 : La base première, c'est vraiment pour gagner sa vie, rembourser ses emprunts, sa maison, se nourrir, les loisirs, etc., mais si on se limite à ça, je pense qu'on tombe vite en dépression. Dans n'importe quel travail, l'idéal est de venir avec le sourire et l'envie de faire du bon travail. D'ailleurs une petite anecdote : Chez E4, au moment de signer son contrat, il y a une petite clause qui stipule « le travail sera presté dans la joie et la bonne humeur », cela fait sourire et c'est motivant. On signe ça avec plaisir.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I4 : La valeur que je trouve le plus importante est le respect. Selon moi, aucune relation correcte ne peut être créée s'il n'y a pas de respect réciproque. J'attache également une grande importance à l'honnêteté et la franchise. C'est ce genre de valeurs qui permettent de développer la confiance. J'aime aussi beaucoup la modestie. J'ai toujours eu extrêmement de mal avec les personnes imbues d'eux-mêmes.

*Comment l'entreprise est-elle organisée hiérarchiquement ?*

I4 : C'est très plat comme entreprise. Les gens sont très responsabilisés. Il y a la direction composée de Sebastien et Denis. Ensuite il y a la partie bureau composée de 6 commerciaux et 4

graphistes. Les graphistes se gèrent entre eux, il n'y a pas vraiment de chef graphiste. Au niveau des commerciaux, il y a un responsable depuis peu. Elle s'occupe de relancer les autres commerciaux quant à certaines cibles. Ensuite dans l'atelier, il y a la partie broderie ou il n'y a pas vraiment de chef, ils s'autogèrent. Ensuite, il y a la partie sérigraphie ; beaucoup plus grande ou il y a un chef d'atelier, moi-même. En fait, il y a un système informatique hyper performant qui permet à tout le monde de se gérer et d'être responsable de son travail. Ça marche très bien comme ça. Je pense qu'ajouter des chefs supplémentaires rajouterait des tensions inutiles. Ça fait de cette entreprise, une entreprise assez familiale.

*Quel poste détenez-vous au sein de l'entreprise ?*

I4 : Je suis responsable de la production. Je dispatch le travail. Je suis un peu le chef d'orchestre mais musicien en même temps. Je pense que tous les chefs d'orchestre doivent commencer par être musicien. J'ai voulu le rester en même temps car j'y suis attaché. Mon travail dépend de celui des graphistes. On reçoit des demandes de clients qui sont traitées par des commerciaux, qui passe dans les mains des graphistes juste après et moi mon travail, c'est de réaliser ce que le client nous demande au dernier maillon de la chaîne. On transforme le visuel du client pour le placer sur un textile. Le client vient avec son propre logo, on reproduit ce logo dans la dimension et dans la couleur qu'il veut. Mon job à moi est donc de faire de la sérigraphie et de le réaliser. Mon travail ne peut pas être réalisé tant que le graphiste n'a pas fait son travail. C'est un ensemble, on est tous lié.

*En quoi cette entreprise pour être considérée comme une entreprise axée sur le plaisir au travail ?*

I4 : Pour commencer, il faut dire que l'esprit est très familial et fort basé sur la confiance. Par exemple, en ce moment, c'est moi qui ai la carte de E4 en ma possession. Tout le monde connaît le code de la carte et elle peut passer de mains en mains en fonction d'une commande à passer ou autre en fonction d'un bon plan des travailleurs. Un autre exemple est que les patrons savent très bien que de nos jours c'est tout à fait humain de sortir son Gsm et d'être sur Facebook, sur la DH ou autre. Certaines boîtes empêchent ce genre de pratique avec des fire wal, etc. Chez nous, c'est toléré. C'est déjà arrivé qu'il y ait des débordements mais dans ce cas on nous fait la remarque et puis c'est tout. Je pense que cela part du principe qu'ils savent très bien qu'on a la 4G et qu'on pourrait tout à fait contourner des fire wall donc ils tolèrent dans une moindre mesure. Finalement, tant qu'il n'y a pas d'erreurs et que la performance suit, il n'y a aucun souci. Pour un autre exemple, en revenant de vacances, notre patron est venu au matin nous apporter des croissants et des pains au chocolat. Ça se fait assez ponctuellement.

*Pouvez-vous me parler des activités « fun » au sein de E4 ?*

I4 : Un vendredi par mois, E4 offre un lunch le midi. Ça a déjà été un barbecue, des frites, des pizzas, du chinois, etc. À côté de ça, tous les vendredis, on peut partir vers 3h30-4h et on nous offre une boisson houblonnée, à consommer avec modération. Ça fait toujours plaisir le vendredi avant de rentrer. Il y a aussi le fait qu'il y ait certaines personnes qui adorent jouer au mini-foot à l'atelier. Plusieurs fois, E4 à louer une salle pour une activité après le boulot. Ce n'est pas obligatoire, juste pour ceux qui veulent jouer. Certains viennent aussi uniquement pour regarder et boire un verre. Tout est offert par la boîte. On fait aussi de grosses activités en fin d'année comme un bowling. L'année d'avant et celle encore avant, nous sommes partis à l'étranger en avion. On est allé à Bucarest en Roumanie et à Sofia en Bulgarie. Le vol et le magnifique hôtel étaient offerts. C'était pour trois nuits. Ça permet de faire des city trips sympas ou on y fait également des activités ensemble comme du rafting. Ça ressert les équipes. Il y a aussi des formations avec des formateurs externes pour des formats commerciales ou pour la gestion du stress ou la gestion d'équipe. Si on veut faire une formation, il suffit de demander. Il faut

pendant faire les démarches pour les trouver. Quand le temps le permet, on organise des city trip de 2-3 jours à l'extérieur. Par exemple, s'il n'y avait pas eu le covid cette année, nous serions partis en Ardennes. Il faut savoir que nos patrons étaient scouts et je pense qu'ils ont gardé cet esprit et ils le transmettent. C'est de moins en moins évident car nous sommes de plus en plus dans l'entreprise donc cela devient compliqué de réunir plus de 30 personnes durant les mêmes dates mais généralement, la majorité des gens sont là.

*Pouvez-vous décrire la nature de vos relations avec vos collègues ?*

I4 : C'est très familial parce que quand ils ont démarré, ils n'étaient que 4 et ils ont gardé cet esprit familial. Cela devient compliqué parce qu'on commence à avoir des personnes d'âges différents et donc avec des manières de travailler différentes. C'est la même chose, par exemple notre patron, en plus de son travail gère aussi l'aspect RH. On peut facilement passer la porte pour parler de problèmes, parfois même familiaux. On est très écouté.

*Est-ce que vous trouvez que votre travail est suffisamment valorisé ?*

I4 : Oui, ça se passe très bien à ce niveau-là puisque nous faisons suffisamment de réunions pour en parler et que les choses évoluent. Je n'ai pas à me plaindre de ce côté-là. Ce qui est motivant, c'est qu'on nous dit souvent merci pour le travail accompli et ça, c'est très valorisant au quotidien.

*Recevez-vous souvent des feedbacks ?*

I4 : Oui mais je ne les demande pas. Quand je suis à l'arrière dans l'atelier, il arrive que le patron m'attrape et on fait très vite un feedback mais on en fait pas souvent. On en faisait plus avant le coronavirus, j'ai l'impression qu'on n'est pas très bien reparti à ce niveau. Cela fait un moment que nous n'avons pas fait de réunions avec les commerciaux. On a un peu de mal à avoir du recul pour l'instant. Mais en règle générale, ils font énormément de feedback. En fait, cela se passe très bien au niveau de la communication. En fin de journée, on fait notre petit feedback entre nous.

*Est-ce que vous avez des systèmes de récompenses des performances mis en place ?*

I4 : C'est déjà arrivé que quelqu'un fasse vraiment du très bon travail pendant un moment et la boîte offre un restaurant étoilé pour lui et sa compagne. Ce n'est pas systématique mais ça arrive 2 ou 3 fois par an et je trouve ça génial comme récompense, ça fait plaisir. C'est arrivé aussi qu'ils créent des « primes non récurrentes » en fin d'année. En début d'année, ils communiquent le chiffre d'affaires et ils nous font part de l'objectif à atteindre l'année suivante. En fonction des paliers et en fonction de la production et de la marge, tout le monde reçoit une même somme en fin d'année. Cela se fait globalement, ce n'est pas personnel. Je me rappelle, pendant un long moment, il y avait deux personnes qui ne pouvaient pas se voir en peinture. C'est sûr que dans un premier temps, on n'est pas obligé d'être amis avec ses collègues, c'est des collègues avant tout mais quand on voit que ça finit par poser problème aux autres, là tout le boulot est impacté. Un jour les patrons leur ont donné la carte de crédit du boulot en leur disant : « Allez au restau, c'est le boulot qui paye, allez discuter entre vous ». Quand ils sont revenus de là, tout était apaisé. Ça a juste coûté une note de restau. Ça a fait plaisir au deux et tout allait bien après ça. C'est bien la preuve qu'il ne faut pas intervenir trop tard quand ce genre de choses arrive.

*Quel est votre ressenti par rapport à cet environnement de travail ?*

I4 : C'est que du bonheur. Dans notre boulot, à partir du moment où les graphistes on fait le leur correctement, tout roule et nous n'avons aucun souci. Le boulot se fait naturellement et dans la bonne humeur parce qu'il n'y a pas de soucis. Nous avons aussi de bonnes relations avec les graphismes. Ce n'est évidemment pas la même chose parce qu'on les voit moins souvent mais quand il y a un problème les graphistes viennent vers nous et vice et versa, aucune porte n'est

fermée. Quand il y a un problème, on les règle ensemble et il y a très peu de messes basses. Un truc que je trouve fou aussi, c'est que le turnover est très peu élevé. En 15 ans, il n'y a que 5 personnes qui soient parties de l'entreprise.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler pour E4 ?*

I4 : Parce que j'ai fait des études de sérigraphie. Je connaissais une des personnes qui imprimait et par la suite j'ai fait connaissance des patrons, des futurs collègues, etc. C'était super cool. En plus de cela, E4 est une entreprise très connue avec une très bonne réputation à Charleroi. Ils publient pas mal de chose sur des réseaux tels que Facebook ou Instagram et ça montrait vraiment une bonne ambiance avec beaucoup de jeunes en son sein. L'environnement extérieur au travail est très chouette et aussi très pratique. On est sur un zoning et pas loin du Cora.

*Auxquelles des activités précédemment citées avez-vous l'habitude de participer ?*

I4 : À toutes, je représente l'atelier donc j'essaie d'être à toutes.

*Est-ce que vous jugez toutes ces activités nécessaires ?*

I4 : Oui, j'estime qu'elles sont vraiment importantes. Toutes les choses qui ne sont pas dites en atelier ou que je ne vois pas car je ne peux pas être partout sont mises à plat dans ce genre de contexte. Les langues se délient et c'est beaucoup plus convivial d'en parler en dehors que dans le stress du boulot.

*Pouvez-vous me décrire le déroulement d'une journée type ?*

I4 : Le matin, je prépare le dossier. Cela dépend évidemment des journées mais j'ai en moyenne une vingtaine de dossiers à traiter. Je les dispatchs en quatre machines. Nous avons un opérateur par machine, parfois accompagné ou pas selon le nombre de textiles qu'ils ont à imprimer. Le matin je prépare les dossiers comme cela en arrivant, chacun sait ce qu'il a à faire. Le patron passe aussi tous les matins prendre des nouvelles de tout le monde et parler 2-3 minutes avec chacun. Au fur et à mesure de la journée, on imprime les commandes qui sont prévues.

*Est-ce que vous vous sentez impliqué dans votre travail ?*

I4 : Oui, bien sûr. On a un système informatique qui fait aussi que les gens se sentent responsables. Je dois de moins en moins dispatcher les commandes car le système fait le reste. C'est intranet ou on peut aller dans la section « atelier ». Il est composé des différentes techniques d'impression par exemple la broderie. Si on va dans sérigraphie, on peut voir toutes les commandes en temps réel : celles qui ont déjà été faites, celles qui sont en cours avec un planning qui estime les heures de production. Quand une personne termine une commande, il la coche. Comme cela permet à tout le monde d'être au courant de chaque étape, ça motive et on s'implique.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I4 : La principale, c'est de travailler et de pouvoir organiser une journée sans problèmes. Savoir dispatcher le travail correctement est un réel défi chaque jour et je suis toujours motivé à le faire le plus correctement possible pour qu'il n'y ait pas de soucis. C'est aussi motivant de voir des patrons aussi impliqués dans leur travail.

*Est-ce que ce cadre de travail est aussi une source de motivation pour vous ?*

I4 : Oui, évidemment, ça aide à passer une meilleure journée. C'est un moteur de voir que l'équipe n'a pas toujours besoin d'être relancée et que les choses roulent normalement dans la joie et la bonne humeur. Je pense que personne ne se plaint de la situation.

*Est-ce que vous comptez rester ou quitter l'entreprise ?*

Oui, je compte y rester encore longtemps.

*Auriez-vous quelque chose à rajouter ?*

I4 : Non, je n'ai rien qui me vienne en tête

*Très bien, nous vous remercions beaucoup pour vos réponses*

- Entretien avec I5

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I5 : Oui

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

Alors, j'ai 24 ans, bientôt 25. J'habite à Binche et je travaille chez E5 à Frameries. C'est un musée financé à moitié par le public, à moitié par le privé. J'y travaille depuis juin 2019 et j'ai un contrat jusqu'au mois de novembre donc ça fait plus ou moins un an et un mois de contact.

*Pouvez-vous décrire votre personnalité dans la vie et sur votre lieu de travail ?*

I5 : J'ai beaucoup de mal à me décrire très exactement. Dans la vie, je dirais que je suis quelqu'un d'assez sociable.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I5 : Je travaille pour vivre et gagner de l'argent mais je ne vis pas pour travailler. Moi je suis plus du genre le boulot c'est le boulot. J'y suis pour faire mon neuf-dix-sept et le reste, je m'en fous un peu. C'est mieux de pas s'ennuyer mais je ne suis pas là pour m'amuser, je suis là pour gagner ma paie et c'est tout.

*Quel serait votre travail idéal ?*

I5 : Je ne sais pas trop. Je suppose que ce serait un boulot où tu restes occupé, où ta journée passe vite et où tu aurais encore le temps de faire plein de choses en dehors du boulot. C'est important de trouver un juste milieu entre vie professionnelle et vie privée.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur dans la vie et sur votre lieu de travail ?*

I5 : Je trouve que le plus important dans le travail d'entreprise c'est l'ambiance entre les gens. Après le travail, c'est le travail mais si tu ne t'entends vraiment pas avec tes collègues, que tu ne peux pas les supporter et que tu finis par passer tes temps de midi à manger tout seul, ce n'est pas trop fun. Pas que je recherche du fun mais je n'ai pas non plus envie d'avoir l'impression d'aller au cimetière tous les jours. Pareil dans la vie, quand je vois les gens c'est pour m'amuser et pas pour râler. J'aime aussi la franchise et l'honnêteté, que les gens soient francs et non pas qu'ils parlent derrière le dos des autres. Je suis aussi pour la justice sociale. Quel que soit le grade, je pense que tout le monde doit être traité de la même manière.

*Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?*

I5 : E5 est un parc d'aventures scientifiques et sociales. C'est un musée financé à moitié par les fonds publics, à moitié par des fonds privés situés à Frameries. Donc en fait, on a des expositions qui généralement, essayent de coïncider avec le programme des cours de sciences naturelles et

sciences sociales dans les écoles sur le corps humain, la technologie, le développement durable, etc. Ils sont faits pour le secondaire et pour le primaire et la maternelle. Maintenant, ils font de plus en plus d'activités pour ceux qui sont dans le supérieur et qui font des études d'enseignement. On a donc des cours et des activités plus axées sur la pédagogie. En période scolaire, comme ce sont principalement des écoles qui viennent (presque six cents élèves chaque jour de quatre à dix-huit ans) ils peuvent réserver et avoir une ou deux activités, une exposition avec un jeu et un film basé sur le programme. Pour les animations, ils apprennent des choses sur l'eau, sur l'énergie, la robotique, le numérique. Il y a, en tout et pour tout, douze expositions et une vingtaine d'activités. Elles sont aussi différentes pour le scolaire et pour le public. Pour le grand public, par exemple, il y a des activités sur fabriquer un atelier cosmétique, fabriquer son potager avec des analyses de graines et de sol, l'exploration de la faune et de la flore de la marre, des mini-jeux sous forme d'enquête pour comprendre ce qu'est la biodiversité, etc.)

*Quelle est votre fonction au sein d'E5 ?*

I5 : Je suis agent d'accueil et gestionnaire boutique donc je suis à l'entrée du musée, je suis à la caisse principale de la billetterie donc vente de tickets et tout ce qui va avec. Je fais le discours d'accueil aux clients, j'explique tout le musée (le plus brièvement possible tout en donnant toutes les informations). En été nous avons fermé la boutique pour des raisons de sécurité mais sinon, j'ai toute la boutique à gérer donc : la vente, la gestion des stocks, les commandes, etc. En plus de cela, j'ai des tâches administratives. J'ai des rapports d'activités mensuels et quotidiens à réaliser avec la fréquentation, la provenance des visiteurs dans notre logiciel, tout mettre en tableau Excel et tout mettre en forme pour que ce soit plus lisible.

*Est-ce que tu peux m'expliquer comment l'entreprise est organisée au niveau hiérarchique ?*

I5 : Nous sommes supervisés par le ministre de la Culture (mais c'est tout au-dessus donc on ne l'a jamais vu). On a un conseil d'administration présidé par George Louis Bouchez. Il est composé du comité de management (tous les managers qui sont employés chez E5). Au niveau des managers, il y a celui du musée, aux finances, RH... Bref, il doit y en avoir 5. En plus du conseil d'administration, il y a la directrice. La directrice principale qui vient de commencer au mois de janvier. Elle combine le rôle de directrice et de manager communication et marketing. En dessous de la directrice il y a le directeur de muséologie, la directrice qui s'occupe de la RH et des finances, celle d'Animation, résa, billetterie donc mon responsable, celui de la Compta, celui de la Technique et celui de l'Informatique. Il y a donc 7 managers en tout. Il y a 7 services dont certains où ils sont presque 30 en tout. En informatique ils sont deux, à la technique, ils sont 6 avec l'entretien et à la compta ils sont deux.

*Existe-t-il une hiérarchie spécifique dans votre service ?*

I5 : Le service est coupé en trois sous-catégories : Il y a résa-billetterie. Ça, c'est ma branche. Il y'a deux filles à la résa plus deux personnes à la billetterie. Les filles à la résa sont celles qui prennent toutes les réservations des écoles et des groupes. Il y a aussi un groupe pour tout ce qui est animations (que ce soit école ou grand public pour les jusque 12 ans et un sous-groupe pour les plus de 12 ans) avec une responsable à chaque fois, donc il y a 3 responsables.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant traditionnelle ?*

I5 : C'est une entreprise qui tient énormément à sa hiérarchie. Donc si j'ai un problème avec quelqu'un d'un autre service, je ne peux pas lui en parler moi-même. Je dois d'abord en parler à mon supérieur, qui ira parler à son supérieur qui ira parler à son subordonné. C'est très strict et quand quelqu'un ne fait pas comme ils le veulent, on se fait réprimander. C'est soi-disant notre faute alors que non, c'est la faute de l'autre mais nous ne sommes pas passés par les bons channels donc ça ne fonctionne pas.

*Y a-t-il un système de pointage mis en place ?*

I5 : Oui, nous avons un système de pointeuse que pour les employés du « premier échelon » mais aucun manager ne pointe. Enfin, si mais ils n'ont pas d'horaires fixes. Donc nous nous avons un tableau horaire, par exemple moi je travaille de 9 :30 à 18 :30 pendant les vacances. En arrivant, nous devons pointer au plus tard une minute avant. Si nous pointons une minute en retard, on nous enlève 15 minutes. Tandis que les managers ont des horaires flexibles.

*Est-ce qu'il y'a des comportements un peu individualistes, pas trop d'esprits d'équipe ?*

I5 : Oui, par exemple avec mon collègue, on fait vraiment attention car nous savons que personne ne va venir nous aider (lui il est en mi-temps et moi à temps plein). Un jour il voulait prendre congé et il ne pouvait pas car personne ne voulait le remplacer et donc moi je me suis proposée alors que j'étais en vacances. Entre nous ça va mais par exemple les filles de la résa qui sont censées nous remplacer quand nous sommes absents ou qu'on ne sait pas venir et que ce n'est pas possible autrement dans l'horaire et bien si tu ne les obliges pas, elles ne viendront pas, ne le feront pas par plaisir. Pendant le carnaval, c'est mal tombé car les 2 premiers jours c'est mon collègue qui était malade et le dernier jour c'était moi. Il y a donc eu énormément de tensions car ce sont les filles de la résa qui nous ont remplacés et ça ne leur convenait pas. Il y a donc eu des tensions alors que nous étions sous certificats donc personne n'a rien à te dire.

*Est-ce qu'il y'a beaucoup de contrôles des cadres supérieurs par rapport à la planification du travail ?*

I5 : Oui mais pas vraiment à la planification. Ils vont te donner des tâches et vont te suivre. Par exemple pour le tableau Excel que je devais faire aujourd'hui pour mon supérieur, il m'a dit qu'il aimerait bien l'avoir le plus vite possible et quand je suis parti à 15h30 car j'avais un rendez-vous à 16h alors que je pouvais partir. Il m'a dit d'accord mais demain à la première heure tu me le fais absolument car j'en ai besoin au plus vite. Il me l'a envoyé à 15h alors qu'il savait que je finissais plus tôt. C'est quelqu'un de très humain malgré tout.

*Existe-t-il une tenue vestimentaire spécifique au sein du musée ?*

I5 : J'ai un uniforme, un T-shirt et un polar à porter (au moins un des deux en fonction de la température). Il faut qu'on voie l'insigne et en dessous un jeans ou alors un short mais seulement s'il fait très chaud et encore, quand j'en ai mis un, j'ai eu une réflexion alors que j'avais demandé la permission

*Est-ce que l'organisation encourage au sérieux ou l'ambiance est-elle tout de même décontractée ?*

I5 : C'est quand même décontracté. On peut clairement discuter entre nous sans problème ou quand nous sommes deux à la billetterie et qu'il n'y a personne, je peux me permettre d'aller dans les bureaux et d'aller discuter un petit peu. Ça n'est vraiment pas un problème, tout le monde discute entre eux. En fait il y a du boulot mais pas suffisamment pour nous occuper 8h par jour tous les jours donc on a le temps de pouvoir prendre le temps et de discuter entre nous.

*Est-ce que l'entreprise, pendant ces moments où vous n'avez pas beaucoup de travail, organise des activités ?*

I5 : On a une journée Teambuilding par an. L'année dernière ils ont fait la descente du canal en kayak à La Louvière. Cette année on a fait petit déjeuner dans un hôtel puis un bowling à Imagipark. C'était quand même chouette, même si c'était le matin, on a bu une bière en jouant et il y avait même ma directrice dans mon équipe et elle était sympa. Et puis ils nous ont offert le repas. Après le repas de midi, c'était officiellement terminé mais certains collègues ont continué à aller boire des verres ensemble dans le centre de Mons. Tout ça aux frais de l'entreprise.

*Organise-t-elle d'autres activités de type drink ou restaurant entre équipes ?*

I5 : Pas d'organisés par l'entreprise mais les gens se voient parfois à l'extérieur. Parfois, ce n'est pas organisé. Lorsqu'il y a des réunions avec le conseil d'administration et qu'il reste par exemple des pâtisseries ou des sandwiches, ils les mettent dans la grande cuisine d'entreprise et on peut manger tous ensemble. Il y en plus, quand il y a une naissance chez les employés, on fait une enveloppe ou on se cotise tous, quand il y a un départ on fait un pot de départ ou d'arrivé. On se rassemble tous ensemble et soit on offre le petit déjeuner ou le quatre-heure et on se rassemble à la fin de journée pour boire un verre ensemble et depuis un an que je suis là, il y'a eu 6 sorties donc 6 personnes qui sont parties (soit renvoyés soit démissionnés) et seulement 4 qui sont revenus entre-temps.

*Pouvez-vous me décrire la nature des relations avec vos collègues ?*

I5 : Avec mon collègue direct qui est en mi-temps. (En billetterie il y a moi en temps plein qui suit la toute la période scolaire mais je ne peux pas travailler 7 jours sur 7 donc il y en a un deuxième qui est là pour compléter. Il travaille juste certains week-ends et les vacances donc il n'a quasiment pas de jours en scolaire. Seulement quelques-uns quand j'ai envie de prendre un congé mais sinon il n'en a pas. Et en plus il y a des étudiants pendant les grandes vacances mais sinon on est que deux. Je m'entends vraiment bien avec lui, nous avons le même âge, il aime aussi se prendre congé pour aller boire des verres. Après les filles de la résa, ce n'est pas pareil car elles sont plus âgées, plus ou moins 35 ans, elles ont des enfants et du coup les points d'intérêts sont moindres, mais elles sont sympas. On se dit bonjour le matin, on discute, on prend des nouvelles des enfants, du boulot de la veille si on n'était pas là et sans plus. Pour les autres collègues, il y en a avec qui j'ai des contacts réguliers, je leur parle au moins une fois par semaine mais on parle vraiment que boulot et des ragots dans l'entreprise. Et il y'a des collègues que je ne vois pas du tout comme les gars de l'informatique, je les appels une fois par mois lorsque j'ai un problème avec mon ordinateur mais sans plus.

*Et avec vos supérieurs ?*

I5 : Avec la nouvelle responsable, il y a eu énormément de changements. J'en avais une qui a trouvé un autre travail pendant le confinement donc depuis qu'on a rouvert j'ai une nouvelle responsable qui était une fille de la résa qui a donc pris la responsabilité du service en plus sur elle. Avec elle c'était déjà très tendu quand on était collègue donc ça l'est encore plus maintenant. Je ne lui parle que boulot et c'est tout. Avec le manager qui est responsable chez nous, il est vraiment chouette, il est vraiment brut quand on parle avec mais c'est ça qui me plaît, il est très franc mais ça reste une relation strictement professionnelle.

*Est-ce que l'entreprise possède certaines valeurs qu'elle met en avant ?*

I5 : Non pas vraiment, c'est plus le musée pour le commercial.

*Pouvez-vous me décrire le déroulement d'une journée type ?*

I5 : J'arrive je pointe, je discute un petit peu avec les filles de la résa, je prends des nouvelles de si il y a des changements dans les animations qui sont proposées, je fais en gros une petite réunion préparatoire pour la journée et j'ai un peu d'archivage à faire puis je monte au musée, je vais chercher ma caisse, j'ouvre tous les ordinateurs etc puis j'attends qu'il soit l'heure d'ouvrir le musée, j'ouvre les portes et j'attends que les gens arrivent, j'accueille les gens, j'ai du travail administratif à faire par exemple les commandes ( je fais ça quand il n'y a personne et que j'ai du temps). Ensuite, pour arriver à mon bureau, il faut passer un grand couloir de 50 mètres de long pour arriver aux doubles portes. Le bureau est composé de trois ordinateurs dans une pièce de 4 mètres de long sur 2 mètres de large. On est donc deux à travailler, trois quand il y a un étudiant.

C'est donc mon poste de travail mais nous sommes 3 à l'utiliser maximum. J'accueille les gens et je fais mon travail administratif et à la fin de la journée j'attends que les animateurs aient fini leur tour pour fermer le musée.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cet environnement de travail ?*

I5 : Moi cela ne me dérange pas car mon but est d'arriver au boulot, faire mon boulot et repartir. À part l'ambiance générale entre les collègues qui n'est parfois pas top puisque ça parle souvent sur le dos des gens, cela me convient.

*Pouvez-vous développer cet aspect ?*

I5 : C'est du commérage. En fait, comme on est théoriquement obligé de passer par son supérieur pour faire une remarque à quelqu'un qui n'est pas de ton service, les gens ne le font forcément pas toujours et préfèrent faire des remarques à leurs collègues du style « oui, elle a tendance à faire ça, elle ne devrait pas, etc. ». Par exemple, j'ai une collègue qui, si je lui fais une remarque du style « il y a eu une erreur dans la caisse ce jour-là, est-ce que tu veux qu'on regarde à deux ? », elle me dira « ne t'en fais pas, ça arrive, il n'y a pas de soucis ». Et finalement elle ira se plaindre aux responsables pour faire des remarques sur le fait qu'il y a toujours des erreurs dans la caisse, etc. Je comprends son irritation mais dans ce cas-là, je préférerais qu'on s'entende.

*Cette structure hiérarchique serait une raison à ce genre de comportement ?*

I5 : Je pense que cela peut encourager ce genre de comportement dans un environnement on ne peut pas facilement parler aux gens et discuter des problèmes. Du coup, comme tu ne peux pas discuter avec la personne concernée, tu en parles à d'autres gens. C'est un gros problème de communication en fait.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler chez E5 ?*

I5 : Je venais d'être diplômée et je n'avais pas envie d'aller travailler dans un grand magasin pour mettre des produits en rayon. J'ai cherché un boulot et E5 est un endroit où j'adorais aller quand j'étais petite, je trouvais cela chouette. Je me suis dit « Pourquoi pas ? ». Surtout qu'il ne demandait pas d'expérience professionnelle au préalable et un bon salaire. En plus, il allait me permettre de faire des choses similaires à ce que j'ai appris en haute école car j'ai un bachelier en secrétariat de direction.

*Pouvez-vous m'expliquer votre ressenti par rapport aux teambuildings organisés ?*

I5 : Je trouve cela chouette mais même pendant le teambuilding, les gens arrivent encore à parler sur le dos des autres, je pense que cela ne s'arrêtera jamais. C'est aussi dans la nature humaine. En fait j'ai l'impression que la direction se sent coupable de ce qu'elle nous fait subir pendant l'année alors elle essaye de nous amadouer avec tout ça. C'est sympa mais s'il nous donnait un jour de congé à la place, cela me conviendrait.

*Est-ce que cela vous a tout de même permis de renforcer des liens ?*

I5 : Oui un petit peu, surtout avec les gens que je n'ai pas l'occasion de voir comme les filles de l'entretien. Ils sont super sympas avec qui je n'ai pas l'occasion de discuter parce qu'ils se baladent partout dans le musée. C'était chouette parce que j'ai pu apprendre à les connaître plus profondément. Pour les gens que je côtoie tous les jours ça ne m'a pas aidé plus que ça.

*Est-ce que vous trouvez ce genre d'activités utiles ?*

I5 : Je pense que c'est bon pour les apparences. Vis-à-vis des employés ça leur permet de comprendre qu'ils ne travaillent pas comme des ânes même si ce n'est jamais qu'une journée par

an. Ça permet de leur donner bonne conscience. Maintenant, je ne trouve pas ça particulièrement utile.

*Est-ce que ne pas y assister pourrait être un éventuel problème par rapport au regard des autres ?*

I5 : Clairement. Lorsque j'ai demandé si je pouvais avoir un jour de congé au lieu de participer à l'activité, on m'a dit que je devais bosser si je ne venais pas. Le teambuilding était obligatoire sauf si tu avais une bonne raison de ne pas venir. Je trouve que ça enlève du charme à l'activité. Selon moins, l'entreprise fait plus ça pour se donner bonne conscience que pour les employés.

*Est-ce que vous aimeriez tout de même avoir plus d'activités de ce genre ?*

I5 : J'aime beaucoup quand on prévoit un petit morceau de gâteau lors de nouvelles arrivées ou de départs. J'avais d'ailleurs fait le petit déjeuner avec un collègue ; on s'était cotisés. Même si ça ne dure que 20-30 minutes au début ou à la fin de la journée, ce sont des choses qui permettent de décompresser réellement. Une journée entière à faire semblant de bien s'entendre avec les gens m'intéresse moins. En revanche, plus de petites activités de ce genre mais aux frais de l'entreprise seraient les bienvenues. Pour l'instant, quand c'est un pot de départ, tu peux te faire rembourser jusqu'à 50 euros par la comptabilité. Je pense que l'ambiance serait autre si cela venait plus souvent des employés que de l'entreprise.

*Vous sentez-vous impliquée dans l'entreprise ?*

I5 : D'un côté oui car c'est moi qui ai mis en place ce formulaire de rapport activité. Je me dis qu'une fois mon contrat terminé, j'aimerais que la personne remplaçante continue à le faire de la bonne manière et que les choses que j'ai instaurées continuent à se faire même si c'est certain que des choses disparaîtront. Je me sens impliquée dans le sens où il y a du travail que j'ai fait et j'aimerais que ça serve à quelque chose.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment valorisé ?*

I5 : Je ne fais pas un travail compliqué mais les responsables ne se rendent pas toujours compte du travail en tant que tel. Par exemple, pour l'instant en vacances scolaires, et maintenant plus en période covid, le discours change. Notre manager d'information a décidé de retirer le point info. Du coup, c'est nous qui devons le dire et en fin de compte si on devait dire tout ce qu'il a à dire en plus dans le discours d'accueil, ça nous prendrait dix minutes par famille pour les accueillir, ce qui n'est pas possible. Les responsables ne se rendent pas compte du temps que cela prend d'accueillir quelqu'un surtout qu'il faut prendre en compte toutes les questions qu'ils peuvent poser.

*Comment fonctionne le feedback au musée ? Et le soutien des managers dans votre travail ?*

I5 : Ça dépend des managers. Mon ancienne responsable faisait semblant de t'écouter mais ne faisait rien pour arranger les choses. Par exemple, elle m'avait demandé de rédiger une liste « To Do, To Improve » ainsi que les choses que j'avais envie de continuer à faire ou d'arrêter. Il devait y avoir une dizaine de trucs sur cette liste. Il y en avait deux sur lesquels elle a fait quelque chose. Elle faisait beaucoup de choses mais pas pour améliorer ces petits problèmes. La nouvelle responsable, même si on ne s'entend pas bien, fait du travail de billetterie donc elle sait comment le travail fonctionne. Quand il y a un problème, je peux l'appeler et elle réglera directement le problème. J'ai rarement des problèmes mais quand il y en a, la responsable me soutient tout de suite mais je ne reçois jamais de feedback. Parfois je peux avoir un petit « merci, on est content que ce soit fait » mais sans plus. Une petite phrase de temps en temps. Ce n'est pas naturel en fait. Les remarques arrivent plus facilement si le travail est mal fait.

*Est-ce que des systèmes de récompenses des performances sont mis en place ?*

I5 : Non, pas du tout.

*Quels sont les principaux moteurs de votre motivation ?*

I5 : Faire le moins d'heures pour gagner le plus d'argent possible. En revanche, je n'ai pas envie d'aller au boulot avec les pieds de plombs. J'aime bien mon boulot, j'aime être à la réception et voir les gens passer. Si je pouvais le faire sans avoir tous les problèmes liés à la hiérarchie ce serait top. Parfois j'arrive plus tôt, parfois je repars plus tard. J'y vais en sachant que ma journée sera quand même agréable parce que la plupart des gens que je croise le sont. Je sais que je vais aussi voir des collègues que j'aime bien. Ici pour l'instant je finis souvent plus tôt donc je sais aussi que je ne vais pas à un travail où je vais m'exténuer à la tâche. J'y vais avec plaisir mais sans plus.

*Avez-vous l'intention de quitter votre travail dans un futur proche ?*

I5 : Oui. J'ai un contrat de premier emploi sur plan Roseta. Pour cela il faut ne jamais avoir eu de contrat de travail et celui-ci est renouvelable jusque 26 ans. Comme je vais avoir 25 ans cet été cela veut dire que si je renouvelle, c'est seulement pour un an, dans un poste où je sais qu'il n'y aura pas d'évolution, dans une ambiance d'entreprise qui n'est pas géniale (on a eu 6 départs en 6 mois) donc ça n'en vaut pas la peine. Rester là encore un an.

*Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?*

I5 : Non, ce sera tout.

*Merci à vous.*

- Entretien classique avec I6

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I6 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I6 : J'ai 25 ans, je travaille depuis 1 an chez E6, c'est une brasserie à Knock. Je travaille dans l'horeca depuis tout petit car mes parents sont propriétaires d'un restaurant.

*Pouvez-vous me décrire ta personnalité ?*

I6 : Pour mes points positifs, je dirais que je suis sociable, j'ai le contact facile avec les gens, serviable, empathique. Pour les points négatifs, je suis assez fainéant.

*Pouvez-vous me décrire votre vision du travail ?*

I6 : Si tu veux avancer dans la vie avec la société actuelle, si tu veux avoir des projets, travailler est en même temps une obligation car tu ne peux pas avoir forcément avoir ce que tu veux. Il faut travailler si tu veux atteindre un objectif et ne pas attendre que l'argent tombe du ciel.

*Quel serait votre travail idéal ?*

I6 : Pour moi il faudrait que tu te sentes bien dans ton travail, faire ce qu'il te plaît, avoir une bonne relation avec tes collègues et qu'il n'y ait pas de surplus de boulot pour ne pas se sentir oppressé et pour finir : avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Dans le cadre de mon travail, par exemple, il faudrait plus de pauses car nous n'avons qu'une demi-heure alors qu'on travaille 10 à 12h par jour.

*Est-ce qu'il y a des valeurs auxquelles vous tenez particulièrement dans la vie et sur votre lieu de travail ?*

I6 : Je dirais le respect des collègues et du patron et que ce soit réciproque. La confiance entre les gens, pouvoir compter sur quelqu'un et ne pas être égoïste, l'entraide, pouvoir s'entraider s'il y'en a un qui a plus de mal que d'autres et la communication.

*Pouvez-vous me décrire dans quel type d'entreprise vous travaillez ?*

I6 : C'est une brasserie qui est ouverte 7 jours sur 7. Selon les gens, on travaille 5 jours sur 7 mais vu que c'est dans l'horeca c'est un peu différent, on peut prester des heures supplémentaires qui seront payées. C'est un système de pointage. Nous sommes 30-40 personnes à travailler avec la cuisine et la salle. Il y a entre 200 et 300 couverts. Notre type de cuisine est traditionnelle Française et Belge et des spécialités de la côte (poissons, moules etc.). Le restaurant est situé sur la digue sur une petite place. Il y a une petite terrasse où il n'y a pas besoin de réservations. Je suis serveur mais je ne prends pas les commandes, je sers et débarrasse juste les tables.

*Pouvez-vous m'expliquer la hiérarchie de l'entreprise ?*

I6 : Il y'a d'abord le grand patron qui est le père. Il ne travaille plus vraiment mais fait encore attention à ce qu'il se passe. C'est son fils qui a repris la brasserie donc c'est lui le vrai patron. La hiérarchie est divisée en deux car celle de la cuisine et de la salle sont complètement différentes. Donc il y a le patron, une secrétaire, puis en dessous, les maîtres d'hôtel qui s'occupe de l'accueil des clients, prennent parfois les commandes et débarrassent mais ce ne sont leurs fonctions principales. Ensuite, il y a les garçons de salle, ils ont une zone bien spécifique dans le restaurant et s'occupent de prendre les commandes et servent le vin et enfin, il y a les serveurs. Les barmen sont un peu à part car ils peuvent nous donner des ordres mais pas parce qu'ils sont plus haut au niveau de la hiérarchie mais parce qu'ils ont l'obligation de toujours rester dans le bar. Ensuite en cuisine, il y'a un chef. Il est juste en dessous du patron, juste avant la secrétaire car c'est lui qui décide des commandes mais le fait en rapport avec le patron. C'est le patron qui décide mais le chef a son mot à dire. Ensuite, il y a tous les commis de cuisine et enfin les serveurs de la cuisine.

*Pouvez-vous m'expliquer tous les éléments qui font que cette entreprise est assez traditionnelle ? Y a-t-il de la flexibilité dans vos horaires ?*

I6 : Oui et non car on te donne un horaire à respecter. Tu sais d'office l'heure à laquelle tu commences mais tu ne sais jamais quand tu vas terminer ta journée. Tout est fonction du pointage. Je ne dirais pas vraiment « flexible » car ton horaire est fixe mais par exemple si tu travailles du lundi au vendredi et que l'on te dit que le lundi tu commences à 11h, tu vas forcément finir avant les autres.

*Est-ce que le comportement est assez individualiste ou fort basé sur l'esprit d'équipe ?*

I6 : Pour moi, ça devrait être de l'esprit d'équipe mais il n'y en a pas. Les gens veulent tout faire pour eux. Il y a de l'entraide quand tu t'entends très bien avec certaines personnes mais sinon, il n'y a jamais quelqu'un qui viendra t'aider.

*Est-ce que l'organisation planifie et contrôle beaucoup vos tâches ?*

I6 : Oui. C'est toujours le maître d'hôtel qui s'occupe de la gestion des serveurs en salle donc tu as quelqu'un qui supervise tout. Il n'y a pas un moment où tu seras sur le côté pour respirer un peu pendant un quart d'heure, il y aura toujours quelqu'un pour te donner du travail à faire.

*Est-ce que l'ambiance est assez sérieuse ou plutôt décontractée ?*

I6 : Avec les gens du même grade, souvent ça se passe bien car tout le monde est dans la même situation. Par contre, entre serveurs et garçon ce n'est jamais top car on fait le sale boulot pendant qu'eux ne font quasiment rien. Il y'a déjà eu des problèmes à cause de ça et ça pèse sur l'ambiance générale.

*Est-ce que vous êtes autonome dans votre travail ?*

I6 : Je dirais que je suis autonome. Je fais quand même mes tâches seul donc si jamais il y a un truc à faire c'est à moi d'aller le faire moi-même et il n'y a pas quelqu'un qui doit me donner l'ordre de le faire sauf si je ne l'ai pas vu. C'est moi qui « choisi » les tâches que je vais faire. Par exemple, si tu vois qu'il faut débarrasser, tu vas débarrasser, si tu dois aller faire les vidanges, tu vas faire les vidanges. Il y'a quand même une supervision avec les maîtres d'hôtel. Tu ne vas jamais te tourner les pouces.

*Est-ce que le changement ou la prise de risque sont les bienvenus ?*

I6 : Je pense que non. C'est vraiment très carré. Comme le restaurant tourne de la même manière depuis des années et que ça marche, ils ne veulent rien changer. Je sais qu'à un Nouvel An, des idées ont été proposées. Rien ne s'est fait car ça ne plaisait pas au patron.

*Y a-t-il un code vestimentaire ?*

I6 : Oui. Pour les serveurs, c'est chaussure et pantalon noirs, chemise noire, nœud papillon noir et tablier noir. Les garçons de salles ont un veston. Le maître d'hôtel est en costard cravate.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et supérieurs ?*

I6 : Comme on est beaucoup de serveurs, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde mais c'est comme ça partout. Mais comme je l'ai dit, comme on est dans la même situation on s'entend, en général, bien. Mais par exemple on s'entend moins bien directement avec les garçons de salle. Il n'y a pas de mauvaise entente directement. Comme on n'a pas le même travail, ils ne comprennent pas toujours tout donc parfois ils te donnent des ordres alors que tu cours déjà partout et ça crée des tensions. Mais en dehors du travail, il n'y a pas de tensions du tout. Certaines personnes se voient après le service. Parfois les jeunes vont boire un verre ensemble et parfois même le patron se joint à eux car il est jeune. Mais il y'en a d'autres que tu ne vois jamais et donc forcément tu t'entends moins bien avec eux que même si hiérarchiquement ça va créer des liens un peu plus sympathisants. Même si la hiérarchie est un peu plus haute par exemple. Entre un serveur et un garçon de salle avec qui tu ne sais pas t'entendre parce qu'il y a des tensions et d'autres tu t'entends bien parce que tu as bu un verre avec. Donc je peux très bien sortir avec des serveurs et des garçons de salle et des maîtres d'hôtel. Ma relation avec mon patron est assez familière mais tu sens qu'il fait la part des choses entre le boulot et la vie privée parce que quand j'ai commencé à travailler j'ai vu directement que c'était un patron et qu'il n'allait pas se faire marcher sur les pieds, qu'il allait être sérieux. En dehors c'est quelqu'un qui va faire la fête donc tu t'entends très bien avec mais dans le boulot, il est sérieux. Mais en général il y a une bonne relation avec lui, il n'y a jamais eu aucun problème dans le sens ou tant que tu fais ton boulot tu n'auras pas de problème avec lui. Il est arrivé que certains ont cherché les problèmes et finalement ils ne sont plus là.

*Est-ce qu'il y'a des valeurs que l'Entreprise prône ?*

I6 : Non il n'y en pas

*Pouvez-vous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I6 : Selon les jours, tu commences vers 11h midi. Il n'est pas vraiment bien vu que tu arrives en retard parce que tu dois pointer mais on ne va pas t'ennuyer pour 5 minutes de retard. Tu te prépares, tu commences à préparer la salle et tout ça donc tout ce qui doit être fait et tu sers le peu de gens qui sont déjà là mais il n'y en a pas beaucoup, puis il y a les heures de rush jusque 15, puis de 15 à 18h c'est l'heure de « goûter » donc tout ce qui est crêpes, café... entre 15 et 18h, tous les serveurs doivent avoir mangé donc tout le monde doit s'arranger pour ne pas y aller en même temps. Tu as 30 minutes de pause et une fois que tu as fini, tu reviens travailler et les autres partent donc on fait ça à tour de rôle. À 18h il y a le troisième service, le repas du soir et tu fais comme à midi. Si tu commences à 11h tu finis plutôt que certaines personnes, si tu commences à midi ça dépend de tes heures globales sur une année donc par exemple si tu as eu plus d'heures supplémentaires que les autres tu seras en positif et donc tu dois récupérer et ils te feront fini plutôt que d'autres qui sont en négatifs et donc ils sont obligés de rester plus tard pour récupérer leurs heures. En général si ce n'est pas en jour de fête je dirais qu'à 11h maximum tu es rentré chez toi. Nous on n'a plus rien à faire et ce sont certains garçons qui finissent le service, s'il reste une table, ils sont obligés de rester jusqu'à ce qu'elle parte.

*Est-ce que l'entreprise met en place des activités pour créer un environnement de travail un peu plus fun ?*

I6 : Le patron nous a récemment invité le personnel au resto donc apéro, resto et after soirée. Ce n'est pas une obligation mais c'est afin de rapprocher les gens. Tout à ses frais. Les sorties entre nous ne sont pas organisées par l'entreprise.

*Quel est votre ressenti par rapport à cet environnement de travail ?*

I6 : Je dirais beaucoup de tensions, de pressions vues que tu es toujours en train de travailler, si tu ne t'imposais une petite pause ou quoi...c'est quand même super éprouvant. Dans le sens où tu travailles des journées de 10-12h avec une demi-heure de pause, ce n'est pas grand-chose. Je rentre chez moi et je suis KO, je ne sais rien faire d'autre à part les jours où c'est calme mais la plupart du temps ça ne s'arrête pas et l'atmosphère, comme je dis ça reste une tension. Dans l'horeca quand tu as du rush, forcément il y a des gens qui te demandent de faire certaines choses pendant que tu fais autre chose et donc tu cours partout mais tu ne sais pas gérer et des fois ça crée des disputes. Justement ça a été un problème, maintenant c'est réglé mais les garçons de salles ne faisaient absolument rien et il n'y avait pas d'entraide de leur part donc on court partout alors qu'eux discutent avec des gens sans avoir vu qu'il y avait des assiettes et des verres à débarrasser. Du coup ça te met une tension en plus vu que le boulot arrive toujours et que ça ne s'arrête pas. S'il n'y avait pas ces « ordres » ça serait déjà plus gérable. Je pense que la hiérarchie peut se casser mais je pense aussi que ça reste un plus dans cette entreprise-là. Si tout le monde faisait ce qu'il voulait, ça partirait trop dans tous les sens. Vu que c'est un afflux de client assez immense, il faut que quelqu'un gère. Là au moins tu as ton travail et tu sais quoi faire. Le seul problème que je reproche à cette hiérarchie c'est que certaines personnes en profitent. Forcément c'est surtout cette relation garçon/serveur alors qu'à la base c'est le même boulot mais eux ont plus de relationnels que nous et du coup eux « profitent » de nous dans le sens qu'ils pourraient très bien faire le boulot aussi et ça pourrait nous aider.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise ?*

I6 : Je dirais que j'ai commencé en extra donc par des gros week-ends ou vacances. Je ne gagnais très bien rien qu'en extra. Ensuite je dirais que je suis doué dans l'horeca donc c'est quelque chose que je sais faire et je n'avais pas forcément besoin d'études pour y arriver. Pas besoin d'apprendre de nouvelles choses. Je n'ai pas choisi cette entreprise par rapport à sa réputation, j'ai choisi un peu au hasard. Je suis rentré dedans parce qu'ils avaient besoin de gens pour travailler et j'ai postulé et voilà mais ça aurait très bien pu être ailleurs. Je suis tombé sur une entreprise qui fonctionne très bien. Mais ma motivation c'est clairement l'argent.

*Quel est votre sentiment par rapport à l'activité un peu fun qu'ils organisent ?*

I6 : Je trouve ça chouette parce que tu vois les gens d'une autre manière, hors contexte que le boulot et tu sympathises plus, ça te permet d'avoir une relation un peu plus saine que si tu étais au boulot et que tu ne vois jamais les gens en dehors. En tout cas ceux que tu côtoies le plus, ça peut créer des mauvaises relations parce que dans le travail, si tu ne connais pas la personne en dehors, je pense que tout le monde à son côté boulot professionnel et son côté vie privée et si tu n'apprends pas à connaître cette personne en dehors, ça ne peut pas fonctionner. Justement je pense que voir les gens au restaurant permet de voir les gens beaucoup plus décontractés, beaucoup moins de tensions de pas devoir crier sur l'autre, il n'y a pas d'ordre à donner, tout le monde est sur le même pied d'égalité et tu fais ces activités-là. Tu n'as pas forcément de retenu parce que c'est un groupe assez extraverti et les gens s'en foutent un peu de comment ils se comportent. Au début quand tu commences la soirée, tu n'oses pas trop parler avec le patron parce que c'est ton patron mais à la limite c'est lui qui te met à l'aise et lui aussi est beaucoup plus ouvert, après c'est un jeune mais même son père était beaucoup plus ouvert alors que dans le

milieu professionnel, quand il débarque, c'est à peine s'il sourit. Je trouve ça cool, à notre niveau relationnel que ça change beaucoup et pas forcément dans le travail, ça ne va pas vraiment améliorer tes compétences. Vu que c'est dans l'horeca, c'est vraiment une collectivité et tu as vraiment besoin de ce travail d'équipe et de t'entendre avec tout le monde parce que si tu ne t'entends pas avec des gens, ça ne peut pas marcher. Ça permet vraiment de partager les choses et de connaître les gens donc tu crées une amitié avec eux. Tu sens qu'après tu peux compter sur l'autre parce que tu as créé un lien avec. Je trouve ces activités vraiment nécessaires que ce soit partout. Si tu n'avais pas ça, les gens resteraient dans leur « bulle » mais si tu travailles comme nous, dans un travail où tu es toujours en contact avec les autres, je pense que c'est quasiment obligatoire de faire des activités comme ça. Comme je dis, si tu restes dans ta bulle, personne ne va jamais te connaître dans le sens où ils ne savent pas comment tu travailles, ne savent pas qui tu es et vont jamais forcément venir t'aider et auront plus souvent tendance à te donner des ordres plutôt que d'essayer de te comprendre et ce genre d'activité permet vraiment à une entreprise de relâcher la pression de l'environnement au travail.

*Pensez-vous que ne pas assister à ce genre d'activités, ça pourrait être un problème éventuel ?*

I6 : Par rapport au regard des autres, je pense que ça peut jouer dans le sens ou oui des gens ne viennent jamais mais peut-être qu'ils sont plus âgés et tu sais qu'ils ne viendront pas mais je trouve ça plutôt bête de ne pas y aller car c'est une occasion que l'entreprise t'offre de justement participer à ce genre de choses. Je pense que ne pas y être allé, j'aurais regretté personnellement. Tu te sens mieux après y être allé. J'aimerais clairement avoir plus d'activités de ce genre. Je pense que c'est ludique donc dans une optique de s'amuser et les gens ne vont pas le prendre comme une obligation d'aller parce que ça peut être chiant, et tout ça, forcément toutes les activités ne peuvent pas te plaire mais c'est toujours fun de sortir de son contexte que c'est beaucoup mieux de relâcher la pression. Ça permet de juste t'amuser avec des gens que tu côtoies tous les jours.

*Est-ce que votre travail est diversifié ?*

I6 : C'est souvent la même chose. Ça ne change jamais vraiment, on ne me demandera jamais d'aller prendre des commandes ou de travailler au bar.

*Vous sentez-vous impliqué dans votre travail ?*

I6 : Il faut. Parce que si tu ne fais rien, il n'y aura quelqu'un pour te taper sur les doigts donc tu es obligé de t'impliquer pas par choix mais plus comme une obligation. Je ne travaille pour travailler mais pas dans l'optique d'améliorer mes compétences à ce niveau-là.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu ?*

I6 : Non. Parce qu'on a le plus bas statut de l'entreprise on va dire et disons que... pas qu'il nous traite comme de la m\*\*\*\* mais on a moins d'importance pour les gens qui sont au-dessus. Oui on nous valorise d'une certaine manière parce qu'on fait toutes les tâches mais comme je te l'ai dit plus tôt, les gens ne comprennent pas ce qu'on fait et du coup ne comprennent pas l'importance de notre travail. Si on n'était pas là, le truc ne tournerait pas. Il y'en a certains parfois qui te disent que tu fais du bon boulot mais c'est tout.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I6 : Tu as des encouragements, des félicitations, des augmentations de salaire ça arrive et voir aussi parfois les patrons ou les gens qui sont au-dessus qui viennent t'aider, ça encourage aussi parce que ça t'évite tout le boulot tout seul. De temps en temps on a des feedbacks en bien ou en mal. Si tu fais quelque chose de mal, on va te le dire et tu le refais plus et tu essayes de t'améliorer ou alors des petites phrases du genre « bon boulot » pour certaines personnes.

*Avez-vous des systèmes de récompense des performances ?*

I6 : Il y a des augmentations de salaire mais je suppose que c'est par contrat.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I6 : L'argent encore une fois. Pouvoir finir quand même assez vite le boulot, tu essayes quand même de faire en sorte que ça tourne bien et que les derniers clients soient servis et comme ça tu as fini ton boulot à toi et tu peux commencer à ranger. Finir son service plus tôt c'est quand même assez motivant, surtout quand tu sais que tu termines plus tôt, tu essayes que ça aille plus vite. Quand je sais que la journée va bien se passer, c'est motivant aussi, quand c'est plus calme par exemple mais quand c'est jour de fête que tu sais que tu vas travailler énormément c'est très démotivant. C'est un boulot tellement dur que toutes les heures que tu peux passer à te reposer, c'est une source de motivation. Je ne pense pas forcément que s'il y avait plus d'activités fun seraient une source de motivation, pas ici chez E6 en tout cas. Déjà ce n'est pas compté dans tes heures, c'est complètement en dehors et puis je veux dire que ça ne change rien à la dynamique de travail de l'entreprise. Ça va aider relationnellement mais il faudrait faire ça beaucoup plus souvent et t'entendre avec toute l'équipe pour que ça tourne vraiment parfaitement mais ça n'arrive jamais. Ce n'est pas possible de t'entendre parfaitement avec tout le monde. La relation avec les collègues peut être une source de motivation. Tu y vas aussi un peu pour voir les collègues avec qui tu t'entends bien. S'il n'y avait personne avec qui je m'entendais, ça serait moins cool d'aller au boulot. Le relationnel avec les collègues, d'aller boire un verre avec eux. Je ne pense pas vraiment que ça marcherait si les drinks étaient prévus par exemple le jeudi, je ne pense pas que ça marcherait.

*Est-ce que vous comptez quitter E6 dans un futur proche ?*

I6 : Oui. Je vais y rester encore un peu pour économiser un maximum pour pouvoir faire des formations en infographie. Certaines coûtent chères donc je quitterai l'établissement quand j'aurai suffisamment économisé et que j'aurais trouvé les formations adéquates.

*Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?*

Non, j'ai tout dit.

*Merci beaucoup pour vos réponses.*

- Entretien Fun avec I7

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I7 : Ça ne me pose pas de problème.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I7 : J'ai 23 ans et je travaille chez E7 à Zaventem.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I7 : Je suis quelqu'un d'assez sociable et jovial.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I7 : Alors, ma vision du travail, je dirais que ça doit d'abord être quelque chose qui nous plaît et qu'on doit faire ce qu'on aime. Peu importe le job que c'est, je pense qu'on doit se sentir bien au boulot, que ça ne doit pas être une tare de se lever tous les matins. Et c'est vraiment ça le plus important actuellement. On est dans une société où on doit gagner notre vie, mais où on doit quand même apprécier de se lever tous les jours pour aller bosser.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I7 : Je ne pense pas qu'il y ait de travail idéal. Je pense qu'il y aura toujours des défauts dans tous les jobs. Après, un travail idéal, c'est tout simplement d'avoir une bonne ambiance de travail, d'avoir des collègues agréables et des gens sympathiques avec qui partager. Après, on peut aimer aussi un travail seul, mais où on pourrait tout simplement être relativement autonome et pouvoir faire ses propres décisions et dès lors, je présume qu'on se plaît dans son job.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?* I7 : Je dirais la compassion. Je suis une personne qui peut s'avérer très sensible aux histoires des autres, donc être compréhensif, c'est une valeur qui me tient beaucoup à cœur. Il y a aussi ce que j'ai dit avant. C'est bien de s'amuser tout simplement et de pouvoir continuer à vivre en fait au travail, et pas se dire "OK voilà de 8 à 18, ma journée s'arrête parce que je suis au boulot et je reprendrai ma vie une fois que j'ai fini ma journée". Je pense que ça ne doit pas se passer comme ça. Je pense qu'on doit vivre du moment où on se lève jusqu'au moment où on se couche et je le fais dans la vie privée et sur mon lieu de travail aussi.

*Donc les relations humaines sont très importantes pour vous ?* I7 : Oui, j'ai un travail de vente, donc forcément, j'aime bien les gens. Le contact humain, c'est essentiel pour moi.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?* I7 : C'est une concession automobile. Je ne sais pas quoi dire d'autre. On vend, on répare et c'est à peu près tout. On est des ambassadeurs de la marque.

*Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?* I7 : Alors, je suis cell advisor donc je suis vendeur en soi. Je suis conseiller commercial, je suis l'aide aux clients et je suis la personne qui

les conseille pour leur vendre le véhicule le plus adapté, que ce soit véhicule ou bien tout ce qui pourrait également être accessoire. Et parfois, même des goodies ou peu importe.

*Donc votre travail, il est plus contact client qu'administratif, c'est cela ?* I7 : En fait, on a de l'administratif une fois qu'on a vendu une voiture. On a toute une part d'administratif à remplir. Il y a beaucoup de législations qui font que l'on doit remplir pas mal de paperasse. Mais sinon, oui, moi, je suis plus sur le côté humain. Je vois principalement des gens, après pour tout ce qui est commande de véhicules, paiement, etc. Là, j'interviens plus. Là, j'ai une collègue à l'administration qui se charge de ça.

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?* I7 : Alors 3 ans, 2 ans Waterloo et 1 an à Zaventem. J'ai été muté il y a un an.

*Comment votre entreprise est-elle organisée (au niveau hiérarchique) ?* I7 : Alors on a un grand patron, donc une personne qui supervise le tout, qui est propriétaire de la chaîne en fait. Ensuite, il y a des subdivisions dans chaque concession et en fonction des marques également, où là il va y avoir des directeurs opérationnels qui eux sont chargés de gérer le bon fonctionnement et le bon déroulement, ainsi que d'engager, etc les personnes qui vont participer à la concession même, mais pas uniquement à l'entreprise. Donc à savoir que l'entreprise a elle-même plusieurs garages et que dans ces garages, il va y avoir le directeur. En dessous de lui, on va retrouver généralement un chef de vente. Ce n'est pas quelque chose d'obligatoire. Dans mon service du moins. Il y a également un chef du service après-vente, un chef d'atelier qui sont les personnes qui vont gérer directement les services et après moi, par exemple, voilà, je suis le vendeur. Après au service après-vente, il y a des personnes y travaillent. Et puis, il y a les mécanos.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant axée sur le plaisir au travail ?* I7 :

Bah, disons que dans mon entreprise, il n'y a pas vraiment de prise de tête ni de règles. Bien évidemment, il y a des choses qu'on doit respecter comme partout, que ce soit des horaires ou ce genre de choses. Bien qu'en fait, toutes les règles sont assez flexibles et on peut déroger à pratiquement tout. On est assez libre dans nos choix. Je décide d'énormément de choses par moi-même. Je dois en référer à pratiquement personne, sauf vraiment pour tout ce qui va être chiffres de ventes et profits. Bien sûr, parce que ça reste pour gagner de l'argent aussi. Donc, ça reste assez important. Mais on est vraiment axé sur le plaisir au travail, dans le sens où il va y avoir beaucoup d'activités d'organisées. Et on ne va pas nous empêcher d'être ensemble et de tout simplement partager. Je fais autant de pauses que je veux. Si je n'ai pas de clients, je n'ai pas de clients. Si je n'ai plus rien à faire de ma journée et que j'ai envie de la passer à la machine à café, ça ne dérange personne. Après, bien évidemment, c'est dans mes chiffres que ça se ressent. Parce que vu qu'on est payé à la commission, voilà, si je ne vends rien, je ne gagne rien. Donc ça reste très important aussi. Mais d'un autre côté, on a aussi besoin de nos pauses et c'est quelque chose qui est très compréhensible parce qu'au final, plus on va être de bonne humeur avec nos clients et plus les clients auront envie de nous acheter des voitures. C'est quelque chose qui a été compris par l'entreprise. Donc ils sont aux petits soins avec nous.

*Et par rapport à vos horaires ? Vous disiez que vous avez un horaire concret mais quand même assez flexible ? Vous pouvez m'en dire plus ?*

I7 : En fait, nous, on a tous un jour de récupération en semaine, donc on travaille tous les samedis. Ça, c'est quelque chose d'obligatoire. Je vais dire dans le sens où le samedi, c'est le jour où on a le plus de monde. Donc là, il faut vraiment qu'il y ait une permanence qui est assurée par tous les vendeurs. Après dans nos jours de récup, on a un jour qui est fixé. Mais si jamais on veut l'échanger avec un collègue, il n'y a pas de soucis. Le matin, on a une tranche de 45 minutes pour

arriver le matin. À la limite, s'il y a un petit retard, c'est pas grave, on ne va pas se faire taper sur les doigts. On sait que ça arrive, un réveil ne sonne pas ou qu'il y ait des bouchons. J'ai eu plusieurs fois le cas, arrivé avec une heure, voire même deux heures de retard. Et ben oui, de toute façon, on ne sait plus rien y faire et ce n'est pas comme si on allait me retirer 200 euros sur ma paye. Donc voilà, on ne se fait pas taper sur les doigts. On dit oui, on comprend. Ça peut arriver du moment que ce n'est pas tous les jours, je pense que la personne n'est pas réprimandée.

*Quelles activités l'entreprise met-elle en place pour créer un environnement de travail amusant ?*

I7 : Dans mon entreprise, il y a beaucoup d'activités qui sont organisées. Déjà dans les jours où c'est prévu, tout ce qui est fête du travail, fin de salon, etc. Où là, on va organiser de grosses activités karting, paintball, visites à PariDaiza ou ce genre de choses. Il y a des family days où on peut venir avec toute notre famille. Il y a beaucoup de choses qui sont organisées. Et puis après, on organise aussi pas mal de choses, tout simplement pour des raisons quelconques ou parce qu'une nouvelle voiture est sortie. Ou juste parce que le patron a envie qu'on soit tous ensemble et qu'on mange une pizza et qu'on fasse une petite soirée entre nous. Parfois quand on a un projet important qui vient de se finir comme le salon, le patron nous invite toujours à manger ou à partager un moment ensemble pour fêter ça comme il se doit. Aussi, on fait venir un food truck, des châteaux gonflables. On a vraiment fait un peu de tout. On a même mis des tables de ping-pong. On a vraiment fait énormément de choses pour qu'on puisse avoir un environnement de travail vraiment amusant. Mais ça, je veux dire, c'est tout ce qui va être de type activités organisées. Après, dans la journée, au travail même, c'est tout aussi chouette. Parce que même si l'environnement de travail de base est bon, tout simplement parce qu'on n'a pas perpétuellement un patron ou que sais-je sur le dos qui viendrait nous réprimander parce qu'on discute, parce que on boit un café. J'ai jamais vraiment connu ça ici, dans cette entreprise où quelqu'un viendrait me réprimander parce que je suis resté je ne sais pas une heure dehors avec un client à fumer une cigarette, c'est jamais arrivé. C'est surtout ça qui fait que l'environnement de travail est bon et que tout le monde s'entend bien. Les personnalités sont toutes très chouettes sur mon lieu de travail et du coup, il y a une très bonne cohésion et une très bonne ambiance. Et ça se ressent chez nous, mais aussi chez le client.

*Et par rapport à l'activité mise en place, est ce que ça se passe sur votre temps de travail ?*

I7 : Alors quand c'est les activités organisées par le travail, généralement ça déborde. Donc, on va souvent fermer le garage un petit peu plus tôt pour y aller. Mais effectivement, on va souvent faire quand même notre journée de travail. Après, bien sûr, quand c'est Fête du travail ou ce genre de truc, là, on travaille le matin et après l'après-midi-là, c'était la fête.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I7 : Super bonnes avec mes collègues. Disons que dans la vente, c'est un peu un milieu de loup. Dans le sens où on va parfois un petit peu se disputer du style "tu m'as piqué mon client" ou ce genre de choses. Et chez nous, ça se passe très peu. Vraiment très peu. On s'entend tous très bien. On ne se dispute pratiquement jamais. Parfois, il y a des désaccords, comme partout, mais généralement, c'est vite réglé. On s'entend tous très bien, c'est vraiment très amical. Je fais beaucoup de sorties avec mes collègues. On va en boîte, on fait des barbecues même avec nos supérieurs, et on les invite aussi. Mais forcément, je vais dire que mon directeur a plus une vie de famille. Nous, on est tous un petit peu plus jeunes. On a une équipe assez jeune, donc je dirais que le directeur ne vient pas tout le temps quand on organise des petites sauteries. Mais il est tout aussi enclin à la discussion amicale que nous. On finit souvent nos journées autour d'un verre. Il est là, il rigole avec nous. Il fait des blagues. Voilà, c'est notre supérieur. Mais ça reste un humain. Et au final, à la fin de la journée, on est tous égaux. On s'amuse bien.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I7 : Je vais dire que c'est assez compliqué à expliquer, en fait. Les valeurs qui sont prônées par l'entreprise, c'est le bien-être. Donc, on va vraiment bien être chouchouté. On va vraiment prendre soin de nous. On va vérifier qu'on va bien et qu'on est apte à faire correctement notre travail. Bien évidemment, ça a un but derrière, un but à double sens. On nous rend heureux parce que plus on va être heureux et mieux on va faire notre boulot et les clients vont être plus contents. Ils vont avoir meilleure réputation, ils vont faire plus de profit. Au final, c'est avantageux et pour nous et pour l'entreprise. C'est du win win, tout simplement. C'est vraiment quelque chose qui devrait être adapté, je pense, partout de comprendre que quand les employés se sentent bien, ils ont envie de travailler. Ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes. Et quand on donne le meilleur de nous-mêmes, on a des résultats qui sont bien plus impressionnants que dans des entreprises où tout le monde tire la gueule en arrivant le matin et où ils doivent pointer leurs pauses toutes les trois heures.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I7 : Ce n'est pas toujours la même, mais je vais dire dans l'ensemble, le matin, on arrive. Moi, personnellement, je fume une cigarette, je prends un café, je m'installe un petit peu à mon bureau, j'allumais mon ordinateur, ce genre de choses. Après, ce n'est pas une obligation, mais disons que c'est le truc que tout le monde fait parce qu'on trouve ça beaucoup plus correct. On va vraiment dans tous les services dire bonjour à tout le monde. Je pense qu'on est un peu moins de 50. Donc il faut quand même faire un petit peu de route pour aller dire bonjour à tout le monde. Mais tout le monde le fait parce que c'est quand même plus agréable comme ça. Et puis ensuite, dans notre journée, on commence un petit peu à travailler. Moi, j'ai jamais commencé à travailler à peine arrivé, c'est peut être arrivé une fois ou deux, mais les trois quarts du temps, je commence à travailler une heure, une heure et demie après être arrivé et là, je commence à relancer mes clients. Je fais deux trois appels. Je discute avec mes collègues. On reste un petit peu à la machine à café. On discute un peu de choses et d'autres de ce qui nous est arrivé, des clients les plus fous qu'on a reçus. Après, on mange. Et puis je vais dire dans l'après-midi c'est le moment où on va avoir le plus de clients. Donc soit on a du monde et voilà, on fait notre travail, on est occupé avec des clients, donc ce n'est pas qu'on ne s'amuse pas, mais il y a des clients qui sont plus marrants que d'autres, forcément. Parfois, j'ai vu des clients, c'était des barres de rire. D'autres, c'était à se tirer une balle dans le pied. Mais la journée reste de toute façon relativement bonne parce que même quand on a des clients chiants, on a des gens sympas à qui s'en plaindre après. Après, on finit notre journée quand plus personne n'a de clients, on est un peu dans une politique, on n'abandonne personne. On n'a pas envie de finir sa journée si l'un de nous reste solo. Quand on voit qu'il y a un de nos collègues, s'il est avec un client vraiment amusant, on voit qu'il se plaît. Ou à la limite, il a déjà fait ami ami avec, il le connaît. On se permet de partir, on se dit " oui, c'est bon, il fermera avec son pote quand il a fini". Mais si on voit que notre collègue est avec un client vraiment chiant qui met juste du temps à signer la voiture, qu'il est en train de poser un milliard de questions qui n'ont pas vraiment lieu d'être. Parce que bon, malheureusement, oui, ça existe. Il y a des clients qui ne sont pas très sympas, qui sont en train de gratter des réductions supplémentaires et qui insistent et qui insistent. Du coup, là on l'attend. On part tous ensemble. Aussi, ça nous arrive de boire un verre en fin de journée. En fait, le samedi on commence déjà plus tard nos journées donc ça nous permet souvent de boire un petit verre le vendredi soir et le samedi, j'ai envie de dire quasiment d'office. Là, on sortait une bouteille de vin, du champagne, des bières avec des chips, etc. En fait, on se faisait un petit apéro avant de rentrer chez soi.

*Et là c'est avec tout le monde ?*

I7 : En fait, c'est comme toujours qu'avec le service vente et la direction, parce qu'on est les derniers. En fait, le service après-vente et réparation, eux, ils partent une heure ou deux avant nous. On ne va pas leur demander d'attendre deux heures de plus sur leur lieu de travail juste pour boire un verre à la fin de journée. C'est juste parce que nous, on est encore là, on est encore tous là et souvent on attend un collègue. Alors là, on boit un dernier verre. Et puis quand il arrive, on boit encore un verre avec lui. Il y a beaucoup de soirs où on est parti, deux, trois heures après la fermeture du garage, juste parce qu'on s'amusait bien.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cette culture fondée sur le plaisir et l'amusement ?*

I7 : Je trouve que c'est une très bonne chose. Moi, vraiment, je me plais énormément dans mon travail et c'est entièrement grâce à ça. Tout simplement parce que j'ai connu un travail avant où le job était le même, mais où l'ambiance n'était pas du tout la même, où effectivement, on devait pointer. J'avais un patron tout le temps sur mon dos, avec des idées bien à lui. C'était l'horreur, tout simplement, et c'est pour ça que je suis parti. Donc, je suis très content d'être tombé dans une entreprise comme ça, où vraiment l'amusement, le plaisir, le bien-être sont des valeurs primordiales à l'entreprise. Et c'est plaisant. C'est très plaisant. C'est génial et on n'a pas envie de quitter ça.

*Justement est ce que c'est ça qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise ?*

I7 : Non, en fait je n'étais pas au courant que c'était ainsi ici. Je l'ai découvert en arrivant. J'aime bien mon travail, même si malheureusement, parfois, on tombe sur des concessions qui sont mal gérées et où on ne va pas avoir ce genre de plaisir là. Mais je suis très bien tombé. Disons que j'ai travaillé dans cette entreprise tout simplement parce que la marque me plaisait, que j'avais de bons avantages à y aller. Mais après, s'il y a une bonne ambiance, on voit ça comme un bonus, alors qu'en fait de base, c'est primordial. Et on peut le comprendre qu'une fois qu'on a travaillé dans ce genre d'entreprise.

*À quel genre d'activités citées précédemment avez-vous l'habitude d'assister ?*

I7 : À toutes. Quand on est dans la vente, on fait tout. Donc, s'il y a des fêtes de l'après-vente, nous, on va y aller. Disons qu'en fait, les vendeurs sont les plus fêtards. Nous, à chaque fois qu'il y a une activité, on est là. On nous appelle les dimanches pour faire des braderies. On est là, il y a beaucoup d'activités. En fait nous on soutient, on est des sponsors de forcément pas mal de choses, de clubs de hockey, de golf, ce genre de choses. Donc, on y va. On assiste aux matches. On est avec les supporters et au final, c'est juste des bonnes journées. Et les gens payent pour aller à ce genre de choses. Et nous, on y a accès gratuit. Donc c'est vraiment chouette. Donc non. Toutes les activités qui sont organisées, on y va, et même celles qui ne sont pas organisées, on les organise. Donc on est toujours là.

*Selon vous, sont-elles toutes nécessaires et sinon, pourquoi ?*

I7 : Elles sont même très importantes dans le sens où ça crée vraiment une cohésion au sein de l'équipe. À chaque événement, on se rapproche de plus en plus. On se connaît de mieux en mieux. Je connais le nom des enfants de tous mes collègues, leur femme, leur sœur, leur frère. On se connaît vraiment très bien et c'est vraiment ça qui fait que toutes nos journées au travail sont bonnes. Et quand je vais travailler, je ne retrouve pas mes collègues. Je retrouve vraiment mes amis. C'est vraiment une ambiance familiale.

*En quoi ne pas y assister pourrait être un problème éventuel ?*

I7 : Non, pas du tout. Personne ne juge personne, en fait. Si quelqu'un n'a pas envie de venir, il est fatigué, il a envie de retrouver sa femme après une dure journée. On ne va absolument pas lui en vouloir. Ce n'est pas grave. Après, il y a certaines choses où bien évidemment, on doit vraiment être présent parce que c'est important pour la promotion de nos véhicules, etc. Et donc là, oui, il y a des cas où c'est nécessaire d'être là. Mais si c'est nécessaire, tout le monde va venir. Si ce n'est que pour de l'amusement, si ce n'est que boire un verre ou participer à une petite soirée où on sait qu'il ne va pas être très utile. S'il ne vient pas, on ne va rien dire du tout. Ce n'est pas quelque chose de grave. Il y a beaucoup d'activités qui ne sont pas obligatoires du tout. Par exemple, cette année, on a eu le gala du salon. C'est la première année pour laquelle on a tous été invités. D'habitude, c'est maximum deux vendeurs par concession et moi, j'y étais pour la première fois cette année, avec juste un de mes collègues. Aucun d'autre n'est venu, alors qu'au niveau des ventes sur tout groupe, on doit être 13 ou 14 et on était à 2. On a reçu des invitations, nous on a été parce que ça nous faisait plaisir de mettre un petit smoking. Mais comme les autres avaient déjà été et que ça les éclatait pas trop, ils n'ont pas été. De toute façon, ils ne servaient à rien là-bas. C'est juste pour regarder, boire un verre, passer une bonne soirée. Ce n'est vraiment pas quelque chose d'obligatoire. Pas du tout. On n'a blâmé personne.

*Est-ce que ça arrive qu'une personne dans votre équipe, ça la dérange quand vous prenez des pauses ou quand vous parlez, etc ?*

I7 : Bah, disons que ça peut arriver. Imaginons, ça arrive qu'on ne fasse pas attention. Imaginons, j'ai un collègue qui est au téléphone avec un client et on est à trois à côté. On se marre, on gueule un petit peu là. Effectivement, il pourrait dire " oh les gars allez un peu plus loin «. Mais je n'ai pas encore eu de collègues qui étaient vraiment fermés à la discussion et fermés à la sociabilité. Tout le monde apprécie le cadre de travail dans lequel on est. Bien sûr, il y a des moments où on se focus sur notre boulot. Moi aussi, il y a des moments où, pendant quatre heures, il faut pas venir me faire chier parce que je suis en train de travailler. Mais si un collègue vient m'interrompre pendant cinq minutes, je ne vais pas me fâcher sur lui. Je n'ai aucun souci avec ça. Mais voilà, il y a des moments où on sait qu'on doit travailler. On sait qu'on peut être totalement libre et on peut rire. Mais parfois, on a des rush comme dans toute entreprise de vente. Et voilà, on doit être un minimum concentré. Il faut quand même qu'on soit un minimum compétent. On n'est pas là que pour rire non plus.

*Êtes-vous en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise et pourquoi ?*

I7 : Je suis tout à fait en accord avec les valeurs de l'entreprise. Disons que l'objectif même de l'entreprise c'est bien sûr générer des profits. Comme toutes les entreprises, c'est faire de l'argent. Après, je pense que les valeurs qu'ils ont mis en place pour pouvoir y arriver sont les meilleures. Donc, on a visé un côté plus humain. On ne cherche plus des vendeurs, mais des conseillers commerciaux qui vont aider les gens. Et on est là pour que les gens prennent la meilleure décision et pas seulement pour qu'ils nous achètent quelque chose. Après, bien sûr, le but premier, c'est qu'ils nous achètent quelque chose. C'est l'évidence même, mais on veut qu'ils achètent la bonne chose. Donc, on ne veut pas que les gens soient déçus d'avoir fait un achat chez nous. Il ne faut pas pousser une vente. Il y a plusieurs types de ventes. Il y a des ventes qui sont très agressives. On va vous pousser à acheter un produit dont vous n'avez pas besoin, qui n'est pas adapté pour vous. Vous, vous faites par exemple trop de kilomètres et qu'on vous pousse à acheter une certaine voiture parce que c'est moins cher. C'est complètement con puisque vous allez y perdre au final. C'est ce genre de choses que nous on prône. C'est ne pas faire ça, ne pas

pousser une vente pour rien. Ne pas essayer de vendre quelque chose qui ne correspond pas à quelqu'un. Et ça, c'est vraiment quelque chose de très chouette.

*En quoi consiste votre travail ? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches ?*

I7 : Oui, c'est assez diversifié, dans le sens où je veux dire que la base de mon travail, ça reste toujours la vente. Voir des clients, essayer de leur vendre une voiture, ça, c'est la base de tout. Après, on organise aussi des essais. Parfois, on part à l'essai avec les clients. Parfois pas. Parfois, il y a besoin de nous pour, je ne sais pas les nettoyer. Parfois, l'atelier nous demande un conseil sur une réparation, nous demande de faire un diagnostic. Quand on a le temps, on part avec une voiture. On va voir quel est le problème. Parce que même si on est à la vente, on touche quand même un peu tous dans le monde automobile. Donc, quand il y a un gros défaut, si ce n'est pas trop compliqué. Généralement, on est capable de comprendre. Donc oui, on touche un petit peu à tout. On aide un petit peu tous les services et c'est ça qui est bien. C'est que tout le monde s'entraide. Moi, parfois, j'ai des clients à la vente. Je ne sais pas trop qui sait. Je sais qu'ils sont déjà clients chez nous, mais je me dis que c'est un mec un peu bizarre. Donc je vais aller demander à l'après-vente quelles infos ils ont sur le client. Qu'est ce qu'il a déjà acheté. Voilà, qu'est-ce qui pourrait faire plaisir à cette personne. Et c'est comme ça que tout le monde s'entraide. Tout le monde s'aide dans tous les services et donc les tâches générales sont souvent les mêmes, mais après, je n'ai jamais eu deux journées pareilles. Je fais toujours des trucs un peu différents. Je vois des gens tous les jours très différents.

Parfois, on est amené à faire des missions un peu qui n'ont rien à voir et qu'on ne refera pas deux fois. J'ai déjà dû partir avec une voiture à la mer pour faire une livraison. Il y a tellement de choses qui parfois sont des imprévus. Je vais donner un exemple. On avait eu une personne qui venait de Monaco et qui achetait beaucoup de voitures chez nous et il était vraiment en retard puisque son avion avait eu du retard. En fait, il venait de Monaco chercher toutes les voitures en Belgique. Et puis, il les faisait ramener par la route jusque-là. C'était sa 6 ou 7 ème voiture en deux ans chez nous, donc il en achetait vraiment beaucoup. Quelqu'un de très riche. Et là, son avion avait du retard. Et je me souviens, mon collègue qui lui avait vendu la voiture et mon patron était en train d'attendre et ils se disaient " bon tant pis, on fermera la concession plus tard". Voilà, ils étaient partis pour rester jusqu'à 9/10 heures du soir donc ça faisait quand même long. Donc je leur ai dit : écoutez ce que vous pouvez faire. Moi, je n'ai pas participé. Ce n'était pas mon client et moi, j'avais quand même envie de rentrer manger. Je leur ai dit: Écoutez, prenez la voiture, prenez la bâche, prenez les petits mots, les petits cadeaux, etc qu'on fournit à chaque fois. Vous allez jusqu'à l'aéroport. Vous mettez la voiture dans le parking, vous la bâchez là-bas et vous faites une livraison à l'aéroport. Le mec, il va devenir dingue et c'est effectivement ce qu'ils ont fait. Le gars était trop content. Ils lui ont amené sa bagnole à l'aéroport. C'est génial.

*Quel est l'objectif général de votre entreprise ?*

I7 : L'objectif général de toute entreprise, c'est générer du profit. Après, bien évidemment, nous, on est une marque ici qui sans être trop vulgaire, s'est un peu cassée la gueule il y a quelques années, et qui a été racheté par un groupe indien. Ce groupe indien essaye de redynamiser la marque, de faire quelque chose de plus chouette, de plus accessible et de moins sectaire. Parce qu'avant, c'était quelque chose de vraiment élitiste. Voilà, E7, Land Rover était assez élitiste. On est vraiment dans le haut de gamme, mais on essaye maintenant d'avoir des prix parfois un peu plus abordables, bien que ça reste quand même relativement cher comme voiture. Faut pas se leurrer non plus, mais pour des voitures de prestige, c'est de mieux en mieux. Ils ont vraiment redynamisé ça. Et donc, on a aussi cet objectif de redorer notre blason, de faire en sorte que la marque soit de plus en plus présente et de la mettre en valeur. Il y a pas que le fait de générer du profit. On a aussi une grosse partie communication, pub, marketing à fournir pour dire aux gens

"OK, E7, c'est pas juste des voitures de vieux. Regardez ce qu'on en a fait maintenant, ça déchire." Il faut qu'on fasse quelque chose de très propre pour montrer à tout le monde que c'est devenu très chouette et que tout peut changer.

*Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I7 : On est tous super impliqués là-dedans, déjà parce que ça nous tient tous à cœur. Au final, on s'approprie un peu nos marques. On devient tous des pros E7. Ne venez pas me parler d'autres marques. Moi, je les ai en horreur. Donc voilà, on a choisi notre camp entre guillemets et on a envie que ça marche. On a envie de gagner. C'est une sorte de compétition entre tous les constructeurs automobiles. Bien sûr, on ne se déteste pas avec les autres vendeurs ou quelque chose comme ça, mais on aime se sentir valorisé dans le sens quand un client nous achète une voiture et qu'il nous dit "oui, mais j'hésitais avec telle ou telle voiture ". Quand il la prend chez nous, on se dit OK, là, on les a eus. Là, on est bon, là, on est fiers. On a le droit d'être à la fois fiers de nous, fiers de la marque, fiers de la concession, fiers de l'accueil. En fait, c'est un sentiment de joie qui nous est procuré, un sentiment d'accomplissement à chaque fois qu'on fait quelque chose, à chaque fois qu'on vend quelque chose. Mais pas seulement. Quand les clients sont contents et qu'ils nous remercient tout simplement d'avoir correctement fait les réparations de sa voiture ou d'avoir reçu un accueil génial, d'avoir eu un appel téléphonique avec quelqu'un qui lui a pas bouffé le nez, quelqu'un qui nous dit c'est vachement mieux de venir chez vous. C'est voilà, à chaque fois c'est plaisant quand même. Ça fait plaisir, c'est valorisant.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I7 : Oui, oui, beaucoup. Disons qu'en fait, on a énormément de systèmes d'incentives dans le sens où il y a beaucoup de possibilités pour nous d'avoir des cadeaux à chaque fois qu'on va assurer. Quand on vend beaucoup de financement, on va gagner des points sur une plateforme. Ici, je me suis acheté un nouveau téléphone, je ne l'ai pas payé. On peut gagner des voyages, etc. On reçoit vraiment beaucoup, beaucoup de choses. Les bonus, je sais, c'est des carottes, c'est pour nous motiver. Mais d'un autre côté, déjà, on nous félicite. On nous dit ouais, t'as bien assuré, félicitations, t'as vraiment bien vendu, les clients sont contents de toi, etc. Donc quand il faut dire que c'est bien, ils vont toujours nous dire que c'est bien. Chose qui ne va pas être faite partout. Quand c'est mal, c'est mal. Et ça, tous les patrons vont le dire. Mais quand c'est bien, tous les patrons ne le disent pas. Et du coup ça, c'est bien que nous, on se sent vraiment reconnu, valorisé. Maintenant voilà quand on déconne, on sait qu'on a déconné. Que ce soit bien ou mal fait, on aura toujours un feedback. Et c'est ça qui fait notre force aussi. Ça nous aide à avancer, à nous améliorer et à progresser. À chaque fois qu'on a bien fait quelque chose, on sait qu'on peut refaire pareil. Au plus, on va nous dire "OK, ça, c'était vraiment la bonne façon de faire. C'est bien, continue comme ça. " Le continue comme ça, il n'est pas là pour rien. Il faut vraiment continuer comme ça. Ça, c'est cool.

*Tantôt vous avez parlé de votre salaire, vous savez m'en dire un peu plus ?*

I7 : En fait, avec notre salaire, on a plusieurs possibilités. Disons que quand on va atteindre notre objectif, il va être doublé. Après, on est commissionnés à chaque vente de voitures donc on a des commissions fixes sur chaque voiture. On a des commissions quand on vend des financements, on a des commissions quand on reprend une voiture, on a des commissions quand on vend une assurance. Donc, disons qu'on a des possibilités de gagner beaucoup, beaucoup, beaucoup d'argent. Donc ça, on n'est vraiment pas dans le besoin. Et c'est ça qui est cool aussi. Si on veut

gagner de l'argent, c'est un peu comme un indépendant. On doit tout simplement faire de notre mieux. Au plus, on va vendre des trucs, au plus on va avoir des sous.

*C'est un peu une source de motivation en gros ?*

I7 : Oui, c'est exactement ça. Et c'est pour ça que le système est fait ainsi.

*Quelles sont les principales autres sources de motivation dans votre travail ?*

I7 : Ma source de motivation au travail même dans le fait d'y aller, c'est que je vais retrouver tous mes collègues, qu'il va y avoir une bonne ambiance de travail, que je vais passer une bonne journée. Mais après, vraiment, dans la motivation à faire mon travail, à faire ma paperasse, ça effectivement, c'est pour les sous. Bien évidemment, quand on travaille et qu'on fait tout ça bien, il y a cette partie reconnaissance, on est fier de ce qu'on a réussi à accomplir. Fier d'avoir fait autant de ventes, qu'on a dépassé nos objectifs, ce genre de choses, ça, c'est vraiment motivant. Mais sinon, je vais dire oui, bien évidemment. La base de la motivation à faire la partie la moins amusante de notre travail, c'est quand même l'argent.

*Le fait de prendre des congés, est-ce que c'est mal vu dans votre entreprise ?*

I7 : Pas du tout. Pas du tout mal vu. Chez nous, tout le monde est libre de prendre ses congés un petit peu quand il le souhaite. On a aucun souci avec les gens qui prennent des congés. C'est juste que la plupart des employés vont prendre la totalité des congés, sauf nous à la vente. Pas parce qu'on n'en a pas envie. Parfois aussi, on a envie de partir, mais quand on en a vraiment envie de partir, on va partir. On ne va pas se priver non plus. Parfois, on a besoin de souffler un peu, mais je veux dire que ceux qui en ont le moins besoin. Moi, par exemple, je ne prends pratiquement jamais de congés parce que déjà, je m'amuse bien au travail. Et en plus, au plus je suis au travail, au plus j'ai de chances de vendre. Au plus j'ai de chances de vendre, au plus il y a des sous qui rentrent, au plus je peux épargner. Et ça, forcément, ils ont trouvé la bonne façon de nous donner l'envie de rester. Donc, on a droit à nos congés. Si j'ai envie de prendre plus de congés sur un an et partir deux mois sans soldes, personne ne va me le reprocher. Mais bien évidemment, ça va se ressentir sur mes chiffres et je n'en ai pas envie. J'ai tout simplement envie de continuer à travailler. Je suis super content.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I7 : Disons qu'on est très bien soutenu. Moi, ici, j'ai un chef de vente qui m'aiguille assez souvent, à qui je vais souvent poser des questions et qui, parfois, peut même se battre pour nous. Imaginons, j'ai donné toutes les remises possibles sur une voiture, mais ce n'est pas encore assez. Le client est encore hors budget. C'est vraiment la voiture qu'il veut. Mais malheureusement, ça reste un peu cher pour lui. Alors parfois, on doit chercher des solutions et on essaye toujours de faire du mieux qu'on peut alors. Il peut par exemple lui (le chef de vente) prendre l'initiative d'appeler l'importateur, lui demander s'il peut lui donner une prime en plus. Donc c'est notre chef de ventes à qui je demande parfois un coup de main. Est-ce que tu as une possibilité pour que je puisse avoir un chèque cadeau ou trouver une solution. Et lui, il va quand même se casser la tête pour nous, pour chercher les meilleures solutions, pour nous aider, pour nous motiver et nous pousser à donner vraiment le meilleur de nous-mêmes. Donc, c'est une personne qui parfois, malheureusement ne sert à rien parce que je veux dire, on sait comment faire notre travail. Les trois quarts du temps, on se débrouille sans lui et il a surtout un job de contrôle, de vérification sur ce qu'on fait pour vérifier que personne est en déclin, n'est plus motivé du tout par son travail et envoie tout balader. Du coup, forcément, vu que chez nous, on est ultra motivé, il ne sert pas à grand-chose. Mais pour ce genre de truc, il est super utile, il est de bon conseil et il est là pour

nous aider si jamais on a un doute. Au final, on est des employés, on n'est pas des machines non plus. Parfois, on fait des erreurs, parfois on ne sait pas. On doit toujours poser des questions et on n'a pas forcément le temps de chercher les réponses. Si je suis avec un client, mais j'ai besoin d'une réponse immédiate et que je demande aux collègues autour de moi mais personne ne sait. Et bien là, je vais lui demander parce que je ne sais pas et parce que ça peut arriver. Il y a des gens qui ont des questions un petit peu spéciales. Par exemple, quand on a une ambassade qui me demande s'il y a moyen de mettre le volant de l'autre côté. Écoute, je ne sais pas ces choses-là. C'est à ce moment-là qu'on va le voir, lui et lui, il contacte toute la Belgique pour trouver la réponse. C'est bien d'avoir un gars comme ça dans une concession.

*Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

I7 : Une situation où j'étais vraiment très motivé. C'était la période où j'étais en CDD, donc mon contrat a duré quatre mois et durant mon quatrième mois, mon patron est venu me voir et m'a dit que voilà, mon travail était bon. Mais voilà, ça fait à peu près deux ans qu'on est dans une période un peu creuse dans l'automobile. Les ventes se font un peu plus rares, donc il fallait vraiment booster les ventes et il fallait vraiment faire un super mois pour que je sois gardé, pour que je sois vraiment rentable. Et donc, on m'a dit si tu assures vraiment ce mois-ci, si t'es gardé, t'auras ta voiture, une augmentation, etc. Là, vraiment, la motivation, elle s'est faite ressentir parce qu'au final, on ne pouvait pas me motiver vis-à-vis de l'ambiance de travail. Parce que ça, elle n'avait pas changé, elle était déjà super bonne. Donc, ce n'était pas vraiment la question. Là, c'était plus une question d'avantages, de profits. Eh oui, je me suis sentie super motivé par ça. Disons que c'était un petit peu ma plus belle carotte et que je l'ai suivie et je l'ai attrapée et j'ai réussi à avoir un bon contrat. Et maintenant, je suis très bien. Je suis très content d'avoir vécu ce mois, où je me suis vraiment donné à fond. Et depuis, on continue encore à se donner à fond. On est toujours aussi motivé parce qu'on sait qu'on aura toujours quelque chose à gagner et qu'on ne travaille pas dans le vent.

*Avez-vous l'intention de quitter votre entreprise dans un futur proche ?*

I7 : Oh non, pas du tout. J'ai de la chance d'être tombé dans une entreprise pareille, je ne compte pas bouger de sitôt.

*Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?*

Non, j'ai tout dit.

*Merci beaucoup pour vos réponses.*

- Entretien fun avec I8

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I8 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

Alors voilà, je travaille comme assistant social au sein de E8. J'ai 30 ans.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

Je suis quelqu'un par définition, vu mon boulot, quelqu'un très sociable qui aime bien le contact humain. Je suis quelqu'un de très posé, calme et j'ai le souci du travail bien fait.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I8 : C'est l'équilibre de deux choses : pouvoir subvenir à mes besoins et le fait d'aimer bien son travail. Ma vision du travail est que j'ai la chance de pouvoir effectuer un travail que j'aime bien et qui, en plus de cela, me rapporte de quoi vivre. C'est le juste milieu.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I8 : Le travail idéal est le travail qui permet d'aider les autres tout en nous aidant nous-même et qui nous apporte de quoi vivre. C'est ce que j'ai en ce moment. Un travail qui me plaît et qui me permet de vivre en même temps.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I8 : L'entraide, la collaboration. On va dire l'humanité entre guillemets, dans le sens faire attention aux autres, et voilà.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?*

I8 : Moi, je travaille dans E8 qui a pour but social et qui aide les personnes de tout type dans le sens où ça peut aider des personnes à la rue, des personnes ayant un travail et en fait E8 se spécialise dans la toxicologie donc des personnes qui prennent diverses drogues et nous les aidons à essayer de passer vers une abstinence complète ou une abstinence contrôlée.

*Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?*

I8 : Alors moi, je travaille dans la section logement. Donc, c'est-à-dire qu'en fait, on accueille des résidents qu'on sélectionne sous certains critères qui peuvent venir dans des studios supervisés où on les accompagne vers une possible réinsertion dans la société.

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?*

I8 : Je travaille depuis un an et six mois. J'ai été embauché peu de temps après l'obtention de mon diplôme.

*Comment votre entreprise est-elle organisée (au niveau hiérarchique) ?*

I8 : Alors, E8 fonctionne sous la direction d'une directrice qui a un numéro 2: son assistante de direction. Ensuite se décalent quatre responsables de branche, on va dire, il y a le responsable de la branche psycho sociale, le responsable de la branche de deuxième ligne et un responsable du centre de crise et le responsable centre hébergement. En dessous de ces échelons- là, il y a les coordinateurs. Il y a trois coordinateurs qui eux dispatch des travailleurs comme moi. Moi, je suis éducateur social.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant traditionnelle ?*

I8 : Alors, E8 est une entreprise traditionnelle, dans le sens où le cheminement des ordres et du fonctionnement est établi de A à Z, et on suit cette ligne-là. Peu importe ce qui se passe avec possibilité de modification, mais en cas exceptionnel, comme par exemple en ce moment avec le covid. En termes d'horaires, par exemple, pour donner un exemple, on arrive à une certaine heure, on part une certaine heure. Donc pour moi, c'est une entreprise plus traditionnelle. On a un certain nombre d'heures à prester.

*L'entreprise met-elle en place des activités pour créer un environnement de travail plus fun ?*

I8 : Non, du tout.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I8 : Étant donné qu'on travaille dans le social, elles sont certainement un peu plus humaines qu'ailleurs, mais ça reste tout de même très conventionnel. On arrive au boulot, on se dit bonjour, on s'intéresse très peu à la vie privée, on est plutôt dans la vie professionnelle et on essaie de s'y atteler et que le fonctionnement se passe bien professionnellement.

*Est-ce que vous voyez régulièrement en dehors des heures de travail ? Vous déjeunez/dînez ensemble ? Vous vous voyez le week-end ?*

I8 : Non, pas du tout. Mais on mange ensemble quand on est au travail. Il y a effectivement sur la pause du midi une petite salle qui est prévue où on peut manger, c'est une espèce de cantine. Et effectivement, en général, on mange un peu tous ensemble, mais ce n'est rien de très convivial.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I8 : Concernant les valeurs de notre entreprise, je dirais qu'il s'agit vraiment de valeurs d'altruisme, donc, c'est-à-dire qu'on est vraiment dans une idée d'aider les personnes avec qui on travaille sans attendre quoi que ce soit en retour et dans un objectif et un espoir d'amélioration de leurs situations sociales. Quand je dis les personnes avec qui je travaille, je parle des usagers, les bénéficiaires qui bénéficient de l'accès à E8. Et pour répondre à votre deuxième question, ces valeurs sont vraiment des valeurs que nous retrouvons dans E8, oui.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I8 : Par exemple, j'arrive à 9 heures, je passe par le centre de crise qui est en bas. Je dis bonjour aux collègues, je passe par le bureau du secrétariat, je dis bonjour, je monte dans mon bureau, j'allume le PC, je lance le programme, je regarde les notes. Je prépare mon bureau à l'arrivée de

certaines résidents. J'utilise mon ordinateur. À midi et demi, nous avons une pause. À une heure, je reprends le travail par un briefing avec mes collègues avec le centre de crise, ce briefing permet la transmission d'infos entre les différents services. Après, je remonte dans mon bureau et je continue ma permanence sociale, c'est-à-dire si des résidents ont besoin d'aide, je les aide. Sinon, je travaille à répondre au réseau par téléphone ou par email. Quand je dis le réseau, je parle des travailleurs extérieurs à notre E8 qui demandent des questions. Je finis vers 17 heures.

*Est-ce que votre bureau est un bureau individuel ou un open space?*

I8 : Alors, je travaille dans un bureau personnel.

*Est-ce que vous devez vous pointer quand vous arrivez?*

I8 : Non, il n'y a pas de système de pointage.

*Devez-vous y aller en habits formels ?*

I8 : Je dirais que notre façon de nous habituer est casual.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cet environnement de travail traditionnel ?*

I8 : Alors, malgré un environnement de travail conventionnel, il y a tout de même dans l'idée que nous sommes des travailleurs dans le social et donc, du coup, nous avons une très bonne entente entre nous même si cela reste plus professionnel qu'amical. Mais ça me va, je m'y plais.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise ( le besoin d'argent, la passion du métier, etc) ?*

I8 : Alors, pour vous dire la vérité, ça a commencé tout simplement par le fait qu'ils m'ont sélectionné et ils m'ont choisi en tant que travailleur suite à un entretien d'embauche, je venais de sortir de mes études et ça a été mon premier job. Et j'y suis depuis toujours. Alors, peut être que je devrais quand même préciser que j'étais quand même bien intéressé par le projet et que, du coup, c'est sûrement ça qui a été retranscrit comme motivation lors de mon entretien et qui a fait que j'ai été pris. Je m'étais renseigné un peu sur E8 et elle m'intéressait fortement.

*Selon vous, les activités fun seraient-elles utiles et sinon, pourquoi ?*

I8 : Alors oui, effectivement, ça nous permettrait de décompresser et de penser à autre chose que toujours être dans un cadre de travail, même si lorsque nous travaillons, nous avons des petits moments où on peut discuter un peu. Mais ça reste très sommaire. Effectivement, des petites activités qui intégrerait le fun au travail serait un plus je pense.

*Êtes-vous en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise et pourquoi ?*

I8 : Alors, les valeurs de l'entreprise, c'est du coup une idée d'altruisme envers l'être humain, c'est-à-dire que c'est une société à but social qui a pour but d'aider les personnes qui vivent dans la rue à y sortir momentanément et pouvoir enfin retrouver un refuge, un endroit où se poser et pouvoir manger gratuitement. Et peut-être par après si le processus va plus loin, pouvoir vraiment intégrer un studio, redécouvrir c'est quoi l'autonomie pour ensuite pouvoir être avoir une chance de retrouver un rattachement vers l'autonomie sociale. Alors oui, je suis en accord avec les valeurs de l'entreprise, notamment car c'est une entreprise qui est à but social. Du

coup, étant donné que j'ai fait des études dans le domaine social et que moi-même, je suis vers l'aide de l'humain, ça me correspond totalement.

*En quoi consiste votre travail ? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches ?*

I8 : Alors, on va dire que c'est un domaine assez vaste. Du coup, mon travail consiste à faire pas mal de choses, c'est-à-dire que ça va de l'accompagnement social, c'est-à-dire le contact humain, à pouvoir permettre aux personnes que j'ai en face de moi de pouvoir décharger leur sac. Ça passe aussi par le côté administratif. Faire toutes les démarches par email, par téléphone, par courrier, ça passe par l'écriture de rapports. Ça passe par le contact avec les collègues du social via le réseau. Donc, je dirais que c'est assez vaste et que chaque journée peut en soi être la même, mais avec différentes tâches.

*Quel est l'objectif général de votre entreprise ? Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I8 : Tout à fait. On va dire qu'on va exprimer ça sous forme d'échelons et de goupillon et nous sommes tous des petits copions qui font marcher l'entreprise entière et qui permettent à arriver vers l'objectif de l'entreprise.

*Pouvez-vous m'expliquer un peu plus en détail ?*

I8 : Alors, effectivement, je me sens impliqué dans la réalisation de l'objectif de l'entreprise par mes entretiens, de par mon accompagnement social et de par mon travail en soi. En fait, moi, je suis plutôt situé à la fin de l'échelon du cheminement de notre entreprise et surtout à un moment crucial où on permet de clarifier les choses et de voir si vraiment la personne est prête ou pas à se réinsérer socialement avec la société, si elle peut enfin retrouver son autonomie, si elle est prête à combattre les différentes difficultés et ne pas replonger dans les accoutumances. Donc oui, c'est un moment crucial et j'y contribue donc je me sens à 100% impliqué dans l'objectif de l'entreprise.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I8 : Alors nous ne recevons pas de récompenses, mais je pense que nous sommes reconnus à notre juste valeur de par la validation des compères professionnels qui vous disent merci pour le travail effectué. C'est quelque chose qui est bien avec cette entreprise. Quand le travail est bien fait, ils nous le disent et quand le travail est mal fait, ils nous le disent aussi. Donc du coup, pas que quand il est mal fait, ce qui est vraiment intéressant et ça nous permet d'évoluer. Mais nous ne recevons pas par exemple d'avantage salarial ou de prime ou d'offres pour un travail effectué. C'est ça d'ailleurs qui m'a fait hésiter à partir, mes collègues.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I8 : Alors écoutez, je vais être franc. Effectivement, le côté social de l'être humain, c'est une des motivations. Mais la plus grande motivation, même si tout à l'heure, j'ai dit que c'est un équilibre, tout de même, le salaire on ne va pas se mentir, c'est ça qui me motive à y aller tous les jours. Je vais dire que sans ça, peut-être que je ferais autre chose. En termes d'épanouissement personnel, c'est très intéressant aussi. Mais il faut comprendre aussi, c'est que dans ce genre de domaine social, plus spécifiquement là où moi je travaille, c'est que c'est très fragile. C'est-à-dire qu'une semaine, on peut se dire on a fait du bon boulot. Et toute la semaine d'après, suite à une petite difficulté, la personne s'effondre complètement, elle retourne vers ses accoutumances. Donc c'est

quand même assez lourd à porter et on peut être content de notre travail mais il faut toujours être prêt à ce qu'il y ait une rechute ou quoi.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I8 : Premièrement, ils ont mis en place une équipe qui s'entraide et des personnes de confiance. Donc c'est des personnes vers qui on peut se retourner en cas de souci où on peut lâcher notre sac et cela permet d'avoir une certaine confiance et une certaine sérénité sur notre lieu de travail. Donc, je pense que nos employeurs, la direction, mets bien en place des choses pour que nous nous sentons le plus sereins, les plus à même de faire notre travail de travailleur social dans les meilleures conditions possibles.

*Est-ce qu'il vous donne beaucoup de responsabilités ou de l'autonomie ?*

I8 : Oui, effectivement, je me souviens mes débuts, on nous plonge directement dans le bain tout en étant accompagné, mais c'est un peu la technique de on vous jette dans le bain et on essaie de voir si vous arrivez à nager. C'est la meilleure manière, selon moi, pour apprendre le plus rapidement et le plus efficacement possible face à des cas concrets.

*Avez-vous déjà ressenti un sentiment d'accomplissement personnel dans votre travail ?*

I8 : On ressent beaucoup d'accomplissements personnels. Par exemple, le fait que les résidents viennent nous annoncer une bonne nouvelle : il a trouvé un boulot. Ça va lui permettre de ne plus dépendre du CP ou des allocations de chômage et d'avoir un plus grand revenu. Et donc, ça va lui permettre de pouvoir peut être prendre un appartement, etc. Mais ça, c'est un accomplissement personnel, dans le sens où c'est grâce à tout l'accompagnement et le travail qu'on a fait avec lui.

*Est-ce que vous le fêtez quand vous réussissez quelque chose ?*

I8 : Non, on n'a pas de fêtes ni rien.

*Est-ce que vous aimeriez qu'il y en ait plus ?*

I8 : Oui, effectivement, ça permettrait de pouvoir galvaniser les troupes et de pouvoir donner de la motivation aux différents travailleurs quand ils font bien les choses, de pouvoir le fêter et de pouvoir le notifier. C'est un certain plus (+) personnel.

*Est-ce vous avez certains objectifs à atteindre ?*

Alors non pas précisément, mais effectivement, quand on reçoit une personne et on l'accompagne. L'objectif, c'est qu'elle puisse sortir de notre studio où ils sont supervisés pour aller vers des appartements à eux.

*Quels sont les principaux moteurs de votre motivation ? Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

I8 : Alors oui, je pense qu'il y a plusieurs situations qui se prêtent. Par exemple, lorsque, en dehors de mes heures de travail, après une journée, un résident se présente à moi en me disant qu'il faudrait l'accompagner pour une démarche administrative de dernière minute qui est importante dans le cadre d'un suivi pour une potentielle obtention d'un appartement ou d'un logement. Du coup, je fais des efforts et ça lui permet lui d'être accompagné, de se sentir en

sécurité, ce qui permet que les choses se passent bien et que par après quand il vient me dire qu'il a été pris dans un appartement et que grâce à ça, il va pouvoir quitter E8 et aller commencer à vaquer à ses propres occupations et avoir son autonomie. Effectivement, je me sens fier d'avoir fait ce petit effort en plus, qui lui permet à lui d'ouvrir une voie vers la possible réussite.

*Pensez-vous quitter votre emploi dans un avenir proche ?*

I8 : Non, je m'y plais et je m'y sens très bien.

- Entretien classique avec I9

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I9 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I9 : J'ai 25 ans. J'ai fait des études de droit et quand j'ai été diplômée, je ne savais pas trop me diriger dans quel domaine juridique. J'avais vraiment zéro idée. Et donc, du coup, j'ai eu l'opportunité de bosser dans l'immobilier en tant que syndic. Donc, il n'y a pas beaucoup de personnes qui connaissent ce mot mais en gros, on est les gestionnaires des gros immeubles à appartements qu'on peut voir par exemple à Bruxelles. Et alors on gère tout ce qui est commun. Donc s'il y a des concierges, on est les boss des concierges. On gère les travaux dans les communs. S'il y a des pannes de chauffage, des pannes d'ascenseur, on nous appelle et nous on envoie des équipes sur place. On prévoit le budget de l'année des immeubles, on fait les

décomptes. On gère tout ce qui est la vie en communauté de l'immeuble. En gros et moi, j'ai environ 35 immeubles à gérer sous Bruxelles.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I9 : Je suis quelqu'un de perfectionniste. J'aime bien aller jusqu'au bout des choses. Je suis assez sociable et optimiste. Ça passe très bien avec les clients. J'aime bien un peu reporter les choses au lendemain. Je suis trop gentille, du coup, dans mon boulot, j'accepte beaucoup de choses, beaucoup de demandes de la part des clients et je dis oui à tout. Et puis, je me rends compte que j'ai vraiment du mal à tout gérer. Je suis un peu débordée. Pour donner un exemple, je fais du 8 heures 22 heures quasiment tous les jours et je bosse le week-end également. Je suis un peu surmenée.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I9 : J'aime bien mon travail. J'adore mes collègues. : Ils sont vraiment top et le travail en lui-même est quand même assez passionnant parce qu'on touche à tout. Donc, on touche quand même au juridique. Parce qu'il faut respecter le règlement de copropriété, le faire appliquer. Il y a plein de lois relatives à la copropriété, donc je me mets à jour. C'est assez varié parce que je vais également sur les chantiers. Je rencontre des copropriétaires, j'ai une réunion avec ce qu'on appelle le conseil de copropriété. Donc ce sont les personnes importantes de l'immeuble, il y a beaucoup de social et moi, comme j'adore les gens, c'est super chouette. Donc pour ça, je suis contente, mais je vais dire le côté négatif du boulot, c'est que les gens ils t'appellent quand ils ont des problèmes, quand l'ascenseur est en panne, quand ils ont une panne d'eau, etc. Comme ils t'appellent, quand il y a des soucis, ils sont vraiment désagréables avec toi, voire agressifs, parce qu'il faut savoir que c'est toi qui touches à leur trésorerie. Parfois, on gère des travaux à des millions d'euros. Tu demandes à des gens de payer 2000 euros par mois pour faire les travaux. Oui, ils sont agressifs. Et ça, j'avoue que c'est quand même un gros désavantage dans le boulot.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I9 : C'est un travail qui te permet déjà d'avoir une vie privée sur le côté. Parce que moi, ce n'est vraiment pas le cas. Être dans une boîte où les boss sont des vrais boss et où ils arrivent vraiment à gérer leur truc sans se reposer sur les employés. Un travail où tu te sens bien et où le matin, quand tu te lèves, tu n'y vas pas avec des pieds de plombs, tu ne vas pas en mode : Il faut que je gagne ma vie, j'ai mon appart à payer, ma voiture à payer. Mais plus que tu te dis : tiens, moi aussi, je suis contente d'aller bosser. Et aussi un job où tu peux te sentir évoluer et pas stagner tout le temps au même niveau.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I9 : Bien communiquer pour éviter des conflits inutiles, l'entraide entre collègue et même avec sa hiérarchie, je trouve que c'est important. Et le partage de connaissances et d'informations et la sympathie et la bienveillance.

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?*

I9 : J'y travaille depuis 1 an et demi.

*Comment votre entreprise est-elle organisée (au niveau hiérarchique) ?*

I9 : Donc, en gros, on va dire que tu as des boss mais nous, on les appelle des administrateurs délégués et tu en as deux. Il y en a un qui fait vraiment le travail de boss, on va dire tout ce qui est administratif, etc. Et l'autre, il l'aide de temps en temps, mais il est encore gestionnaire donc il gère encore des immeubles. Et honnêtement, à part encaisser le chèque de l'administrateur délégué, il ne fait pas grand-chose.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant traditionnelle ?*

I9 : C'est compliqué à dire. Par exemple, on n'a pas vraiment des horaires flexibles. Il faut savoir que si par malheur, tu pars une fois avant le boss. C'est mal vu. Alors que la veille, même les autres jours tu bosses jusqu'à 22 heures, tu as aucun merci. C'est juste que pour une fois, tu demandes pour partir plus tôt ou tu es malade. Ou que sais-je, bref c'est clairement mal vu. Si tu as le malheur de demander 5 jours de vacances sur l'année, on te regarde de travers à ton retour. C'est vraiment boulot, boulot pour rapporter de l'argent.

*L'entreprise met-elle en place des activités pour créer un environnement de travail plus fun ?*

I9 : Ce n'est jamais de l'initiative des boss. C'est juste entre collègues. Et si jamais le boss a vent du truc, parfois, il dit qu'il va organiser quelque chose. Et je pense que sur un an et demi, on a une fois été boire un verre mais c'était pour l'anniversaire du boss, ce n'était même pas pour célébrer une réussite personnelle, quoi.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I9 : Avec mes collègues, je m'entends vraiment super bien. On est vraiment comme une deuxième famille, je n'ai jamais eu aucun souci. D'ailleurs, on fait vraiment énormément de choses ensemble. On a vraiment créé des liens forts. Et comme on ne peut pas compter sur les boss, ça a un peu renforcé nos liens davantage. Avec mes boss, ce n'est pas que c'est froid parce qu'ils sont vraiment sympas, mais ils n'en ont clairement rien à foutre de nous. Tant que ça roule, ils ne se posent pas de questions, ils ne se demandent jamais si on va bien, si on n'est pas surmené. Pour eux, tout est normal et s'ils nous rajoutent du travail en plus, c'est normal. Tout leur est dû en fait.

*Est-ce que vous voyez régulièrement en dehors des heures de travail ? Vous déjeunez/dînez ensemble ? Vous vous voyez le week-end ?*

I9 : Donc avec mes collègues comme je t'ai dit, ce sont vraiment des amis donc oui, je leur parle en dehors du travail, je vais boire un verre avec eux, on s'sms. Ce sont mes amis quoi, toute la semaine, week-end ou pas week-end. Avec mes supérieurs, on a été qu'une fois boire un verre avec eux à l'occasion de l'anniversaire du boss.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I9 : C'est simple, il y avait aucune valeur. Il y avait bien sûr des valeurs d'entreprise comme un service de luxe pour les clients, mais entre nous et dans la boîte, il n'y en avait vraiment aucune. Et ce service de luxe, oui il était bien mis en place. Quand j'entendais les autres syndic comparés à nous et à ce qu'on faisait. Oui, les copropriétaires ne pouvaient pas se plaindre mais c'est les gestionnaires qui faisaient ça, qui mettaient ça en place, ce n'est pas grâce aux boss.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I9 : En gros, tu as le téléphone de 9 heures à midi, mais il faut arriver un peu plus tôt. Moi, j'arrive en général vers 8 heures, le temps de faire ton petit café, de dire bonjour à tout le monde, regarder tes mails. Il y a vite une heure qui est passée. On doit décrocher le téléphone de 9 heures à 12, c'est la permanence téléphonique au matin, tu as tous les appels sur la ligne directe qu'on appelle la ligne centrale. On a grosso modo plus de 200 appels par jour à se partager entre 5 gestionnaires donc autant te dire qu'on est non-stop au téléphone. Parfois, on a des rendez-vous aussi le matin pour aller voir des chantiers, voir avec les architectes si tout est OK, t'as des urgences aussi parfois dans les copropriétés. Comme des fuites d'eau par exemple donc c'est arrivé que tu dois parfois te déplacer. L'après-midi est consacrée aux rendez-vous dans les bureaux, par exemple, pour vérifier les comptes d'une copropriété. Ou alors rendez-vous à l'extérieur. On essaie de centraliser ça l'après-midi quand on n'a pas la permanence téléphonique. Mais tu as quand même ta ligne directrice qui sonne ou ton Gsm. En gros, je passe ma vie au téléphone. Une fois que tout ça a été fait, il faut revenir au bureau, il est souvent déjà 4/5 heures. Il faut faire tes mails, j'ai environ 150 mails par jour. En plus, il faut avancer dans tes dossiers, faire de l'administratif, relever ton courrier papier. Je termine très souvent entre 20 et 22 heures, mais je n'ai jamais terminé tout ce que je dois faire. À un moment donné, je me suis dit stop, il faut quand même aller dormir donc j'y vais.

*Est-ce que tu avais un bureau individuel ?*

I9 : On est dans des open space mais j'ai un bureau individuel.

*Est-ce que tu devais pointer en arrivant et en partant ?*

I9 : Non, pas du tout.

*Quelle est votre tenue habituelle ?*

I9 : Clairement, sur l'offre d'emploi, il était marqué délit de belle gueule. Oui, il faut toujours être bien habillé. Cela étant, la clientèle le veut aussi, j'ai des appartements pour se situer sur Uccle, Woluwé. J'ai dans mes clients l'ancien big boss niveau international d'Yves Rocher, j'ai le fondateur de Spa, Chaudfontaine, etc.

*Est-ce que le travail, c'est toi qui le détermine ou tes boss ?*

I9 : Non, ils ne s'occupent de rien du tout. Quand je suis arrivée là, je sortais de l'école. Je n'avais jamais rien vu dans l'immobilier. On ne m'a jamais formée, on m'a donné des syllabus à lire et du jour au lendemain, j'ai eu 35 immeubles sur mes bras. C'était un peu : démerde-toi. Donc, on a une charge de travail à gérer par nous-mêmes. La seule fois où il vient, c'est quand un propriétaire se plaint ou qu'on a un peu de retard. Là, il vient.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cet environnement de travail traditionnel ?*

I9 : Au début, j'étais fière, c'était mon premier job, je me disais « purée on me donne autant d'importance, j'ai directement 35 immeubles, c'est trop bien. » En plus les clients que j'ai, ce n'était pas monsieur et madame Tout le monde donc j'étais quand même fière. Je ne me rendais pas compte que je suis complètement seule en fait vis-à-vis de cette charge de travail. J'ai tiré une première sonnette d'alarme en mars ou avril en disant à mon boss : « Écoute-moi, ça va plus, j'ai beaucoup trop, je ne sais pas tout gérer. Les gens veulent tout, tout de suite. Soit, tu m'enlèves des immeubles, soit on se consulte avec les propriétaires pour dire : Voilà, j'ai beaucoup trop. Vous ne savez pas avoir tout le lendemain de votre réclamation. » Il ne tient pas compte de ma

remarque. Et au contraire, chaque fois que j'ai du retard, il me dit : ça va pas, il faut que tu restes plus tard. Mais sachant que je pars déjà à 22 heures et donc je me sens complètement, complètement seule en fait face à tout ça. Bon j'ai mes collègues mais ils sont dans le même état que moi. Donc je me sens complètement abandonnée face à cette charge de travail et je me sens absolument pas soutenue de la part de la hiérarchie qui ne veut pas spécialement trouver de solutions pour qu'on vive ça mieux. Et je leur en veux parce que le service vis-à-vis des clients, c'est pas top. Surtout que eux, ils payent quand même la blinde. Et voilà, j'essaye d'expliquer tout ça, mais ils ne nous prennent pas au sérieux et ils nous laissent un peu dans la merde.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise (le besoin d'argent, la passion du métier, etc) ?*

I9 : En fait, j'ai toujours voulu travailler dans l'immobilier mais mes parents m'ont toujours freiné en disant : Non, tu vas faire ton droit. Donc, quand je suis sorti de l'école et que j'ai eu cette opportunité-là, je me suis dit : OK, c'est peut-être un signe et je vais essayer. En plus, ils proposent un bon salaire, donc il y a des chouettes avantages et je me suis dit pourquoi pas ? En soi, le job en lui-même est super intéressant.

*Comment vous sentez-vous par rapport aux activités citées plus haut ?*

I9 : Bah on reste entre collègues donc franchement, c'est chouette et en plus on peut boire à l'oeil. Mais je veux dire, les boss sont pas spécialement intégrés dans le truc. Ouais, ils viennent parler mais tu vois qu'il y a quand même une grande retenue de notre part, on n'est pas vraiment nous-même. On essaie de faire bonne figure mais sinon quand ils parlent entre eux ou avec un autre groupe, l'ambiance est trop chouette.

*Selon vous, sont-elles utiles et sinon, pourquoi ?*

I9 : Non, pas du tout. Même si c'était chouette, ça n'a pas amélioré notre relation avec les boss et mes collègues, je peux les voir quand je veux. J'avais plus l'impression que les boss mettaient ça en place pour faire bonne figure quoi.

*En quoi ne pas y assister pourrait être un problème éventuel ?*

I9 : Je ne saurais pas répondre et je pense que oui, sur le coup, il aurait dit : untel n'est pas là, mais je ne pense pas qu'il aurait tenu rigueur de ça dans le futur. Mais tout le monde était là de toute façon.

*Est-ce que vous aimeriez avoir plus de fun à votre travail ? et pourquoi ?*

I9 : Peut-être pas dans ce genre-là. Plus des trucs genre team building ou quoi. Les collègues, ça va on les connaît. Mais plus des trucs dans lesquels on doit avoir une cohésion de groupe et d'entraide et que les boss fassent partie aussi de ça, qu'ils soient pas tout le temps sur le côté comme ils le sont déjà au quotidien.

*Êtes-vous en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise et pourquoi ?*

I9 : Avec les objectifs, oui au début quand j'étais naïve. Mais maintenant, je ne suis plus autant impliquée, j'ai été trop déçue par l'entreprise pour vraiment être à fond derrière eux. Avec les valeurs qu'ils dégagent, comme j'ai dit, il n'y en a pas vraiment donc bon, non je ne suis pas du tout en accord.

*En quoi consiste votre travail? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches?*

I9 : J'ai énormément de tâches diversifiées comme expliquées lors de ma journée type.

*Quel est l'objectif général de votre entreprise?*

I9 : Toujours avoir plus d'immeubles.

*Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I9 : Au début, oui, je me sentais impliquée. Il y a des réunions et comment dire, quand quelqu'un approche la boîte en disant je cherche un syndic, etc. Ils envoient chacun à leur tour les gestionnaires en mode : oui, ça fera partie de votre portefeuille, votre salaire va augmenter. Donc moi j'étais un peu naïve, j'étais en mode : trop bien. Donc, j'allais aux rendez vous et tout et au final, ils donnaient l'immeuble à quelqu'un d'autre ou alors, ils voyaient que ça ne pouvait pas rapporter assez gros pour eux. Donc, ils laissaient tomber. Ils ne sont pas très honnêtes. Il faut savoir aussi que sur les honoraires qu'un immeuble verse par mois, les gestionnaires en touchent que 30%. Alors que c'est moi qui fais absolument tout. Et quand on a des tâches extraordinaires, donc des assemblées générales extraordinaires ou des réunions de chantier par exemple. Toi, tu dois monter sur des échafaudages jusqu'au 15ème étage donc on prend le risque et tu dois facturer tout ça parce que ça n'est pas repris dans l'émission basique du syndic. Tu factures tout ça et sur tout ça, tu touches 20% et les autres se mettent 80% en poche.

*Est-ce que vous avez l'intention de quitter votre travail dans un futur proche ?*

I9 : J'y ai pensé, ils m'ont pas pris au sérieux parce qu'il faut savoir que le syndic, c'est un métier que d'hommes en général. Je suis la seule meuf et c'est un monde hyper macho. Franchement, on me prend pour la potiche. Tu vois la meuf qui sort des études et qui veut essayer de se faire un nom. Ils ne me prennent pas du tout au sérieux. Alors oui, ici je m'organise pour partir très prochainement. Je veux vraiment que ma qualité de vie change. J'ai vraiment plus de vie sociale. Je vois plus mes amis. En plus de la charge de travail et le stress permanent, je me suis tapé deux ulcères. Je me dis que non, j'ai seulement 25 ans, je ne veux pas vivre comme ça quoi. Ce n'est pas sain.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I9 : Non pas du tout, comme je t'ai dit ils nous disent juste quand ça ne va pas et on n'a jamais de récompense ou d'avantages si on fait du bon boulot.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I9 : Oui, faire plaisir aux clients. J'ai rarement de merci de la part de mes boss donc comme je t'ai dit ils m'appellent au téléphone que quand ça ne va pas, jamais quand ça va bien. Donc, le peu de fois où j'ai des merci, clairement ça fait du bien. Parfois, il y a des gens qui viennent déposer des chocolats, des fleurs. Ça fait du bien d'avoir des retours positifs de la part des clients. En plus, le fait de s'entendre bien avec mes collègues, c'est aussi motivant. C'est ça d'ailleurs qui m'a fait hésiter à partir, mes collègues.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I9 : Ils ne me soutiennent pas comme je t'ai dit mais si vraiment, il y a des questions auxquelles je ne sais pas répondre, ils peuvent t'expliquer vite fait, mais clairement que ça les fait chier en fait.

*Quels sont les principaux moteurs de votre motivation ? Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

I9 : En gros, le E10 a demandé pour que fin 2021, tous les ascenseurs de la Région de Bruxelles-Capitale soient remis aux normes. Il faut savoir que dans certains immeubles, t'avais encore des ascenseurs des années 20, ce n'est pas toujours très sécurisant. Ce genre d'ascenseur, quand tu montais, il descendait déjà d'un étage et puis quand tu voulais monter de deux, trois étages, ça me prenait dix minutes. Et t'avais l'impression que quelqu'un pédalait à la cave pour monter le truc. C'était des antiquités quoi et donc, du coup, le E10 voulait tout mettre aux normes et sécuriser tous les ascenseurs de Bruxelles, ce qui avait quand même un certain coût. Pour mon plus gros immeuble qui avait 150 appartements, il y avait cinq ascenseurs. Donc le coût estimé était à environ 500 000 euros. Et donc, on avait demandé des appels d'offres de plusieurs experts, des architectes d'ascenseurs on va dire qui mettaient leurs idées sur papier. Avec ça, on faisait des appels d'offres auprès des compagnies, auprès des compagnies d'ascenseurs, par exemple Schindler. Les copropriétaires avaient choisi une marque d'ascenseur, ils étaient OK et il y a eu un bug énorme dans la commande ; ce qui fait qu'ils ont facturé 100.000 euros en plus. Il y a eu un truc super compliqué à gérer du coup, parce que l'ascensoriste ne voulait pas reconnaître son erreur. En gros, j'ai vraiment dû négocier avec eux et au final, comme il s'est avéré que c'était bien de chez eux leurs erreurs. Au lieu de payer environ 500.000 euros, on a payé 420 000 euros. Ils ont fait une ristourne de fou et c'était grâce à moi et j'ai juste eu un mail le lendemain du boss en disant : merci point. J'ai aussi une autre situation, à un moment, on devait s'occuper d'un immeuble avec une antenne Base pour relayer les ondes 4G et là c'était dans tout Uccle. Le contrat était à expiration et il fallait le renouveler pour 9 nouvelles années. Il faut savoir que Base paye un loyer à la copropriété pour pouvoir utiliser le toit et il voulait en fait agrandir leur territoire sur le toit sans augmenter le loyer. Mais bien évidemment, les copropriétaires étaient pas d'accord et ils nous ont dit de négocier avec Base pour augmenter le loyer. Mais des trucs comme ça, essaye de te mettre à ma place, j'avais 24 ans, ça faisait 8 mois que j'étais sortie de l'école, je me retrouve à une table dans les bureaux de Base avec les PDG et tout de l'entreprise. Et moi, je suis là genre : Euh non, je ne suis pas d'accord avec vous, il faut augmenter le loyer. Et du coup, j'ai réussi. On n'a pas eu le prix qu'on voulait. Mais ils ont quand même déjà augmenté le prix. Et du coup là, je suis fière de ce que j'ai accompli, je me suis donnée et tout et je sais que j'ai bien géré l'affaire mais non les boss ils étaient en mode : c'est normal, oui tu as fait ce qu'il fallait faire mais j'ai pas eu de grands trucs : ha merci, bien joué. Non, jamais. Donc je suis contente de ce que j'avais accompli mais j'avais pas l'impression d'évoluer à leurs yeux ou d'avoir de la valeur.

- Entretien fun avec I10

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment*

*fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I10 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

j'ai 23 ans, je travaille chez E10 depuis un an et demi.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I10 : Je dirais que je suis un peu réservée, mais ensuite une fois que je connais, je suis plus extravertie. Au début, avec mes collègues, j'étais un peu introvertie, mais avec le temps, ça va beaucoup mieux. Mais en plus, je suis plus jeune que tous mes collègues. Enfin, il y a quelques jeunes avec moi. Mais c'est un peu compliqué au début, quand t'es jeune, entourée de personnes plus âgées. Maintenant, ce qui a été vraiment bien, c'est quand je suis rentrée au E10, ça a été sous forme de vagues, avec trois semaines de formation chacun. Et là ce qui était bien, c'est qu'on était que des jeunes, puisque c'était des nouvelles recrues. Après, on a été disposés dans des équipes différentes, mais là, à ce niveau-là, ça allait. Mais après, c'était plus compliqué avec la nouvelle équipe, on va dire après les formations. Donc il a fallu se réhabituer à d'autres personnes avec lesquelles je n'avais pas encore créé de lien.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I10 : J'aime mon travail. Je suis quand même passionnée. J'aime le côté social que m'apporte mon travail. J'y vais aussi pour gagner de l'argent. Mais franchement, j'aime mon travail et je m'épanouis. J'apprends des choses aussi. C'est un moyen pour moi de m'instruire, de rencontrer des gens aussi, puisque c'est un travail social. Vis-à-vis de mes collègues mais aussi vis-à-vis des personnes (clients) qui me contactent. En fait, moi, je prends le téléphone, j'ai quatre heures de téléphone presque par jour. Donc ça m'enrichit on va dire.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I10 : Franchement, c'est déjà le travail que je fais mais on va quand même dire peut être sans le téléphone. Parce que franchement, notre entreprise, elle est vraiment bien. On a déjà trois jours de télétravail par semaine. On doit se rendre à la tour des finances que deux fois par semaine. Nos horaires sont plutôt bien. À 15 heures, je peux déjà terminer si j'ai terminé mon travail. En fait chez nous, c'est pas par nombre d'heures comme beaucoup d'entreprises mais c'est plus par le travail fourni. Donc si t'as terminé ton travail, tu t'arrêtes quoi en fait. J'aime mes collègues, le cadre, j'aime vraiment bien mon travail.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I10 : Le côté humain est très important pour moi. Tout comme la solidarité et c'est ce que je retrouve dans mon boulot. En fait nous on fait de DG Personnes handicapées exactement et donc c'est verser des allocations aux personnes handicapées. En fait, c'est un peu comme une mutuelle sauf que c'est vraiment spécifique pour les personnes handicapées. Et du coup, de ce côté-là, j'ai toujours apprécié ça parce que j'ai fait des études d'agent d'éducation, etc. Donc aider les personnes handicapées, c'est quelque chose qui m'a toujours tenu à cœur. En plus d'aider nos clients, notre entreprise met cette solidarité aussi vis-à-vis de ses employés, elle est fort à l'écoute

des employés. On a carrément chez nous une sorte d'équipe de soutien qui s'occupe vraiment du bien-être des employés.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?*

I10 : Donc oui, c'est le E10 Sécurité sociale. C'est une entreprise qui consiste à accorder des allocations pour les personnes qui sont atteintes d'un handicap et aussi pour les enfants. Cela se traduit plus par des allocations familiales supplémentaires. Pour avoir accès à toutes ces allocations, ils doivent passer pas une série de choses à faire avant. En premier lieu, ils doivent introduire une demande auprès de leur commune ou de la mutuelle. À la suite de ça, ils vont avoir des formulaires à compléter, ce sont des formulaires qui nous informent de leur situation familiale ( s'ils sont en ménage, s'ils vivent seuls ) mais aussi de leur situation financière ( s'ils travaillent, s'ils sont sur la mutuelle). Il va y avoir aussi un formulaire qui consiste plus à l'état de santé de la personne. C'est le médecin qui doit répondre à ça. Ensuite, une fois qu'on a reçu ces documents-là, on l'envoie au centre médical qui ensuite passera pas un médecin et là, le médecin va convoquer la personne pour une expertise médicale. Et là le médecin va l'évaluer sur différents critères comme le déplacement, l'hygiène, s'ils savent se nourrir tout seuls, faire à manger tout seul et tout ça. À la suite de cette expertise médicale, ils ont une sorte de reconnaissance du handicap avec des points et selon cette reconnaissance de handicap, on va pouvoir calculer l'allocation en fonction aussi des revenus de la personne et de la situation familiale.

*Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?*

Moi je suis exactement gestionnaire de la relation usager. En fait, je prends le téléphone et je réponds aussi aux demandes qu'on nous envoie. En fait, on a une sorte de formulaire de contact sur notre site et les personnes nous envoient des questions ou nous envoient des documents via ce formulaire. Moi, mon job, c'est de répondre à ça et je réceptionne aussi les documents médicaux des personnes de la zone du Hainaut.

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?*

I10 : 1 an et demi.

*Comment votre entreprise est-elle organisée (au niveau hiérarchique) ?*

I10 : Oui, c'est assez simple parce qu'il n'y en a pas. En fait, on a juste le grand directeur et ensuite, il y a l'équipe de soutien. Mais ce n'est même pas une hiérarchie. C'est ceux qui vont s'occuper de l'organisation de l'entreprise aussi. Et ensuite, on est divisé en plusieurs équipes: équipe du Hainaut, de Bruxelles, de Charleroi, Namur, Liège, etc. Et là, par contre, on a une sorte de chef mais on l'appelle pas du tout ainsi. C'est notre facilitateur, c'est-à-dire que c'est synonyme de notre chef mais ça ne l'est pas réellement. C'est quand même différent. En fait, il s'assure de la bonne organisation. Dans les autres entreprises, souvent, les chefs ont quand même un grade supérieur niveau salaire, etc. Là, par exemple, ce n'est pas le cas. Tout le monde est un peu sur le même piédestal. Maintenant dans l'équipe de soutien, tu as des psychologues donc c'est aussi différent. On est quand même payé différemment, en fait il y a des barèmes et c'est fait en fonction de ton diplôme. Moi je travaille avec une équipe et c'est l'équipe du Hainaut. Moi, je suis gestionnaire de relation usager mais il y a aussi les gestionnaires de dossiers. Chacun a son rôle mais on est tous complémentaires.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant axée sur le plaisir au travail ?*

I10 : Oui, par exemple, ils organisent des séances de yoga et de sport toutes les semaines. En fait, on a une salle spécialement pour ça et on peut y participer quand on en a l'envie. Ils font aussi

des évènements. L'année passée, ils ont passé un film lié à notre travail et après on a eu droit à un buffet écolo, local. Donc on avait des vins bio, etc. En fait, on est très axé sur le bio. Par exemple, on fête le Nouvel An aussi et c'est aussi des bières, des vins et un buffet bio. Cette année, le thème c'était Charleston avec des personnes déguisées. On a eu droit à un petit discours de Maggie De Block.

*Vous avez déjà participé aux activités sportives dont vous me parlez?*

I10 : Non, ça, j'avoue que je n'ai jamais fait. Ça prend quand même mon temps de travail. Enfin, ça peut être sur ton temps de midi. Mais bon, comme tu dois manger aussi, je n'ai pas envie de me dépêcher. Les séances sont souvent entre midi et 13h30. En fait, même si tu participes aux séances et que ça déborde sur ton "temps de travail", c'est pas grave. On doit pas rester plus tard ni rien. C'est encouragé par l'entreprise d'y participer. Il faut savoir que si j'ai envie de partir plus tôt, je peux du moment que mon travail est fait. Mais moi personnellement aussi, j'aime bien être à jour dans mon travail. Donc non, je n'y ai encore jamais participé mais beaucoup de mes collègues y vont.

*Quelles activités l'entreprise met-elle en place pour créer un environnement de travail amusant ?*

I10 : Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?

Moi, je trouve que ça se passe bien. Sincèrement, je pense que j'ai quand même de la chance. C'est pas mes meilleurs amis, mais il n'y a pas de tensions entre nous. On s'entend bien. Par exemple, on a fait un team building, ça s'est bien passé, on a bien rigolé, etc. Maintenant, ça reste au travail. Dans la vie privée, je leur parle pas beaucoup sauf à une.

*Est ce que vous voyez régulièrement en dehors des heures de travail? répondu Vous déjeunez/dînez ensemble ? Vous vous voyez le week-end ?*

I10 : Oui, oui, ça oui, on mange ensemble. Aucun problème. On s'entend super bien. Par exemple, on a un groupe sur Facebook entre collègues, on se parle un petit peu. Mais je veux dire, je vais faire mon anniversaire, je ne vais pas les inviter et inversement. Je sais qu'il y a des relations entre collègues qui sont plus poussées mais chez moi, c'est pas le cas. Je sais qu'il y a deux ou trois collègues qui s'entendent bien dans la vie privée, mais ça ne me choque pas plus que ça.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I10 : Oui, c'est intégrer la personne handicapée, l'égalité pour eux. Maintenant, ça pourrait être mieux, ça, c'est sûr, parce que ça reste le gouvernement qui décide des lois. Donc je vais dire que c'est quand même le strict minimum pour vivre pour ces personnes-là. Faut pas se leurrer non plus. Mais je veux dire d'office qu'on donne des sous aux personnes handicapées, c'est la base de notre travail et on essaye que de plus en plus de choses soient mises en place pour eux. Par exemple, ici on a mis la plateforme "My handicap " et cela permet aux personnes de suivre leur dossier avec l'aide de leur carte d'identité. Donc, ça, c'est cool, c'est un bon avancement. Le formulaire de contact aussi est vraiment pas mal. Il y a aussi, par exemple, pour les revenus, parce que parfois, c'est assez compliqué quand même les formulaires qu'ils doivent remplir. Donc, ils essayent de plus en plus d'instaurer des flux électroniques entre les différentes entreprises, par exemple entre E10, entre la mutuelle, entre le Forem et chez nous, les prisons, etc. En tout cas, c'est long mais ils essayent de faire de leur mieux. Ça, c'est sûr, et pour nous aussi, puisque avant, je sais que les personnes prenaient le téléphone toute la journée. Mais bon, ils se sont bien rendu compte que ce n'était pas agréable pour les personnes qui prenaient le téléphone. Maintenant, c'est passé à quatre heures par jour et le mercredi, on est fermé. Donc oui, c'est bien et bêtement les trois jours de télétravail, c'est top.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I10 : J'arrive au bureau vers 8 heures 15 , de là, je dis bonjour à mes collègues, je prends mon café et j'allume mon PC aussi en même temps. À 8h30, les appels commencent donc je prends le téléphone plus ou moins une heure et demie, puis je fais une pause. Quand je prends un téléphone, je peux mettre des pauses quand même, je peux mettre en "not ready". Et là, je peux écrire un mail où je dois un peu plus me concentrer sur le dossier car c'est parfois un peu plus compliqué, etc. Donc voilà, je fais souvent deux pauses sur la matinée de 10 minutes. Et puis, à 12 heures et demie, j'ai fini les appels. Là, en fonction de ce que j'ai, je travaille encore une petite demi-heure et je fais une pause d'une heure, une pause table. C'est assez libre au niveau des pauses donc c'est assez dur de déterminer mes heures de travail avec précision. Après la pause de midi, je réponds aux mails que j'ai reçus, aux formulaires et je réceptionne tous les formulaires médicaux et je les envoie au centre médical. Parfois, je rappelle des personnes aussi parce qu'ils ont posé des questions auxquelles je n'ai pas su répondre ou alors j'ai reçu une lettre qui m'a interpellé et qui demandait plus d'infos. Après ça, je prends souvent une petite pause de dix minutes l'après-midi et en général vers 15 heures30, je termine ma journée. J'ai oublié de dire, je discute aussi pendant que je travaille l'après-midi bien sûr avec mes collègues. À la fin de la journée, je leur dis que je vais y aller, je ne fais pas la bise comme au matin et puis là, je prends le métro, le train.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cette culture fondée sur le plaisir et l'amusement ?*

I10 : Je trouve ça vraiment magnifique. Je me plais beaucoup là. En tout cas pour le moment, je me vois pas ailleurs, ça, c'est sûr. J'ai envie de rester là.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise ?*

I10 : Donc en fait, j'ai cherché du travail assez longtemps et à un moment je postulais un peu comme ça, mais après j'avais quand même lu et je m'étais dit oui, ça me plaît, mais sincèrement, sur le coup, je n'y croyais pas. Je me suis pas dit je vais être engagé là, c'est sûr. Non, pas du tout, car je savais déjà que si je travaillais là, ça allait être bien. J'avais vu ce que faisait un petit peu l'entreprise, mais sans plus. Après, quand j'ai vraiment reçu le mail pour passer l'entretien et que j'ai commencé à m'intéresser vraiment. Là, je me suis rendu compte que c'est vraiment top et je trouvais que ça se rapprochait un peu de mon but parce que je cherchais vraiment un travail social et administratif à la fois. Franchement, j'ai eu une bonne étoile en plus avec l'ambiance de l'entreprise, c'était tout bénéf.

*À quel genre d'activités citées précédemment avez-vous l'habitude d'assister ?*

I10 : En général, j'essaye. Ça dépend si ça se passe le matin parce que là, j'ai ma permanence téléphonique. Si je la prends pas, c'est quelqu'un qui doit me remplacer. Si je préviens bien à l'avance, il n'y a pas de problème, mais en général, oui, j'y participe. Sauf si c'est le matin tout simplement. Par exemple à la journée de l'autisme, un papa est venu expliquer un peu ce que c'était. C'était une genre de conférence et le déjeuner était offert pour tout le monde. Là, j'ai su y aller par exemple parce que ça m'intéressait vraiment.

*Selon vous, sont-elles toutes nécessaires et sinon, pourquoi ?*

I10 : En fait, c'est toujours en lien avec notre travail et c'est toujours pour faire passer un bon message, ça c'est sûr, mais je sais pas si c'est vraiment nécessaire. Mais c'est quand même bien car c'est une occasion de parler avec ses collègues et de souffler un peu.

*En quoi ne pas y assister pourrait être un problème éventuel ?*

I10 : C'est pas du tout obligatoire, c'est vraiment libre. Tu t'inscris si tu veux participer et même si tu t'es inscrit, tu ne vas pas après, ce n'est pas grave.

*Est-ce que vous aimeriez avoir plus de fun à votre travail ? et pourquoi ?*

I10 : Non, je ne pense pas. Personnellement, je suis satisfaite avec ce qu'il y a en ce moment. Côté bien-être employé, c'est clair que c'est le top du top, on ne va pas se mentir. On a trois jours de télétravail, les activités, le teambuilding. Pour le teambuilding, on reçoit 35 euros par an pour mettre ça en place mais cette année, c'est moi et ma collègue qui avons dû l'organiser parce que sinon ça ne se serait pas fait avec le covid et tout. Nous, on a juste fait un restaurant du coup. Mais des fois, ça pourrait être allé au bowling ensemble ou aller au marché de Noël, c'est libre en fonction de ce qu'on veut. Et ça se fait par équipe et on ne le fait qu'une fois l'année. On fait ça pendant les heures de travail aussi.

C'est plus encore une fois, c'est plus niveau pour les personnes handicapées mais ce n'est pas vraiment l'entreprise qui décide de tout. Je pense que l'entreprise pourrait faire mieux si elle pouvait. C'est juste que comme on est régi par le gouvernement et tout ça, on ne peut pas faire mieux pour l'instant mais on essaye de faire au mieux.

*En quoi consiste votre travail ? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches ?*

I10 : Je pense que oui, c'est quand même un peu tous les jours la même chose. C'est pas très, très diversifié, mais bon. Après, ça fait un an et demi que je travaille. Normalement, cette année, je suis censée aussi être formée à traiter des dossiers. En fait, je pense que c'est toujours comme un peu comme ça partout. Tu as une tâche et tu dois la faire. Par exemple, les questions que j'ai au téléphone, c'est souvent répétitif.

*Vous sentez-vous impliquée dans la réalisation de celui-ci ?*

I10 : Oui, je me sens impliquée. Par exemple, on a des réunions d'équipe et on peut soumettre nos idées pour que ce soit plus facile pour eux. Ça m'importe que les choses s'améliorent ou que ça aille dans le bon sens pour eux. Quand on donne nos idées, c'est noté et après, on doit en parler un peu plus haut et eux, ils prennent nos idées et regardent comment les mettre en place. Et ensuite, ils viennent faire des réunions pour nous parler de comment ils vont mettre cette idée en place. Pour le moment, il n'y a rien qui a vraiment changé grâce à moi mais je sais que c'est pris en compte.

*Vous en faites souvent des réunions d'équipe ?*

I10 : Une fois par semaine pour vérifier que tout va bien.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I10 : Comme c'est sur des barèmes, on n'a pas vraiment d'avantages extra-salariaux ni de voiture de société ou que sais-je. On n'a pas de récompense, on nous dit juste que c'est bien fait. On nous dit même si c'est pas bien, on va nous le dire durant l'année. Mais en fait, on a des objectifs à remplir tous les ans, on reçoit une fiche avec tous nos objectifs à remplir et à la fin de l'année, notre facilitateur vient et nous dit si on a rempli les objectifs ou pas. Donc ça, c'est quand même important. Si on les a réussis, on nous félicite mais on n'a pas de récompenses à proprement parler. Maintenant, ça se ressent même si on nous dit pas que c'est bien, quand on fait du bon boulot, ça se ressent avec le facilitateur, qu'il a confiance en toi ou quoi.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I10 : Je me sens utile. J'aime bien l'ambiance de travail. Mais aussi, quand on fait du télétravail, il faut être motivé car je sais que certaines personnes auront plus de mal à se concentrer chez eux. J'ai envie de bien faire mon travail. J'ai envie d'aider les personnes, mais oui j'ai envie de me sentir utile auprès de l'équipe et des personnes aussi.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I10 : On est parfaitement autonomes et on gère comme on veut du moment que c'est bien fait dans les délais. Donc je trouve que c'est quand même une façon pour les managers et ici pour mon facilitateur de me dire: voilà, j'ai confiance en toi et tes capacités, j'ai pas besoin d'être sur ton dos h24. Si j'ai un problème, par exemple, si je suis en télétravail, j'envoie un mail et ma facilitatrice va me répondre soit dans l'après-midi ou dans la semaine pour m'aider. En fait, on s'aide beaucoup, on est solidaires entre nous.

*Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

I10 : Par exemple, quand j'explique au téléphone, j'explique ce que je dois dire et ça arrive que des personnes me disent: écoutez madame, merci, vous êtes vraiment gentille, vous expliquez bien. Et ça arrive quand même généralement souvent. Eh oui, ça m'apporte beaucoup de joie. Je me sens valorisée. Et puis même, on avait eu une réunion aussi avec les assistantes sociales qui travaillent pour notre équipe, elles nous avaient dit qu'elles avaient aussi eu des retours sur nous des personnes qui nous téléphonent et qui avaient dit : waw, en tout cas les personnes qui prennent le téléphone maintenant, elles sont top. Et là aussi, je me suis dit : on a un peu remonté la pente parce qu'avant qu'on soit engagé, E10 passait à On n'est pas des pigeons et donc on avait à chaque fois une mauvaise réputation. On a vraiment remonté la pente du E10 et j'ai l'impression d'avoir pu participer à cela car je prends souvent le téléphone quand même. Donc c'est chouette de se sentir utile quoi. Pas que moi mais toutes les nouvelles recrues aussi je pense.

- Entretien fun avec I11

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour*

*la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I11 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I11 : j'ai 23 ans, je suis gestionnaire de projets/ camping planner donc je m'occupe de la stratégie digitale dans une agence de communication namuroise et j'ai changé de travail il y a maintenant un an où je travaillais dans une plus grande structure, où le plaisir au travail n'était pas présent. J'ai justement changé pour des raisons qui à mon avis, tu recherches dans ton mémoire.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I11 : Je dirais que je suis plutôt introvertie, mais dans un premier temps. Au début, je vais être assez réservé et timide, je vais un petit peu analyser. Et puis au fil du temps, je parle bien évidemment de mon environnement professionnel au fil du temps, je vais m'ouvrir un petit peu plus à mes collègues, etc. Donc je vais devenir plus extraverti. Je vais commencer à prendre confiance dans ma position au sein de l'entreprise et donc commencer à croire en mes choix, etc. Pour m'affirmer, tout simplement. Je suis aussi quelqu'un qui n'a pas peur de travailler non plus, je sais supporter pas mal de stress et je pense quand même que, mine de rien, le plaisir doit faire partie du boulot. J'ai envie de me lever tous les matins ou presque, tous les matins, soyons réalistes. Mais je veux me dire " chouette, encore une journée où je vais aller bosser. Je vais aller bosser dans quelque chose qui me plaît "; je ne veux pas me lever le matin avec les pieds de plomb pour me dire "non qu'est-ce que je vais encore faire aujourd'hui?"

*Tu réponds déjà un peu en disant que tu veux aller travailler en sachant que tu vas y prendre du plaisir mais tu pourrais m'en dire un peu plus par rapport à ta vision du travail ?*

I11 : Pour moi, je ne me vois pas travailler pendant 40 ans dans une entreprise ou dans un job. Je fais de la communication. Si ça se trouve dans 5 ans, j'en aurai marre et je serais peut être architecte, j'en sais rien. Mais voilà, pour moi, un travail, c'est fatalement important d'un point de vue économique, social, qui t'apporte quelque chose humainement. Et donc pour ça, tu dois le matin avoir envie de te lever et d'aller bosser pour quelque chose qui te plaît. Travailler pendant 40, 50 ans dans une entreprise ou dans un poste qui ne te plaît pas. Pour moi, ça, c'est pas possible.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I11 : Idéalement, je serai indépendante et j'aurai mon propre commerce, ce qui est un petit peu naturel, etc. Où je m'occuperai en parallèle de la communication des marques que je représenterai dans ma boutique. Les gens pourraient venir les acheter et en même temps, je ferais la promotion de ces produits via des relations publiques, etc. Donc c'est un peu un mix de ce que je fais maintenant, mais avec le concept d'avoir son magasin en parallèle.

*Tu parles d'un magasin avec des produits naturels, j'imagine que ça fait partie de tes valeurs. Tu pourrais m'en dire un peu plus à propos des valeurs qui te tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I11 : Oui, c'est pour ça que dans l'agence où je bosse, on a un potager, on fait des activités, on a eu des formations zéro déchet au sein de l'entreprise. Donc oui, on fait venir des fruits et

légumes, des fruits, principalement. On passe par une boîte qui fait livrer des fruits de producteurs de la zone namuroise. Qu'est-ce qu'on fait d'autre ? Pour moi, c'est quand même important. Je vais chercher mes fruits et légumes à la ferme ici, autant que faire se peut, bien évidemment. Pareil pour la viande. Après, voilà, bien évidemment, j'achète souvent malheureusement des cannettes de Pepsi, par exemple, donc ça c'est un petit peu moindre, mais je vais faire en sorte de diminuer la consommation de mes déchets, en fait, tout simplement. Et ça, pour moi, c'est quelque chose qui est important. Ce sont des choses que j'ai envie de retrouver dans mon travail. En plus de ça, l'honnêteté, le respect et la communication sont très importants pour moi. C'est drôle pour quelqu'un qui travaille dans la communication tu vas me dire mais non, vraiment, je trouve que ce sont trois éléments qui sont primordiaux, autant dans la vie privée que dans la vie professionnelle. Parce que sans communication claire et honnête, on n'ira nulle part, on fonce droit dans un mur. Malheureusement, le travail on y passe quand même 38, 40, 50 heures de son temps. On passe plus de temps au travail qu'à la maison. Il faut que les choses soient dites honnêtement, toujours de façon positive, bien évidemment. Mais je pense que tout doit se dire, que ce soit positif ou négatif, il faut pouvoir en discuter. Il faut pouvoir se challenger, il faut être honnête, il faut pouvoir discuter de tout que ce soit positif ou négatif, avec ses collègues, avec ses chefs.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?*

I11 : Oui alors je travaille dans une PME de 30 personnes. L'Agence existe depuis maintenant 18 ou 20 ans. Je ne sais plus. Donc, on est pas très grand et on n'a pas pour vocation de devenir beaucoup plus grand que ça. On est dans une agence de com, on fait un peu de tout, on fait de la vidéo, on fait du digital, on fait des affiches. Enfin voilà, une agence de com' assez classique. Dans les services qu'elle propose, mais aussi dans sa façon de travailler, on est quand même vachement plus moderne. Donc je disais, on a un potager, on fait très souvent des afterworks. On a eu une fois une tyrolienne. Parce qu'on a un rooftop, on avait une tyrolienne qui allait du rooftop jusqu'au parking. On a une entreprise très fun où on est tous collègues, mais on est tous amis. Honnêtement, je crois que c'est la première fois que je peux dire ça. Il y a pas une personne dans l'entreprise où je me dis j'ai pas envie de travailler avec cette personne ou je ne l'aime pas. Et c'est réciproque pour tout le monde. En fait, tout le monde apprécie tout le monde au sein de l'agence et c'est pour ça qu'on est recruté en fait. Chez nous, les recrutements, c'est pas complexe, mais ça prend du temps parce qu'on veut trouver la personne la plus adéquate, qui s'appropriera le mieux les valeurs de l'agence et qui, du coup, fonctionnera bien avec le reste de l'équipe. Pour nous, c'est super important d'avoir une bonne cohésion parce qu'on est 30. Quand on compare à d'autres entreprises, c'est pas énorme, mais il faut quand même savoir coexister avec 29 autres personnes. Donc voilà que ce soit en termes de management ou dans les équipes même, on a tous des profils très différents et je pense que c'est ça qui fait que notre entreprise marche bien.

*Comment votre entreprise est-elle organisée ( au niveau hiérarchique) ?*

I11 : Alors en termes de hiérarchie pure, on a notre CEO qui lui gère toute la boîte. Et puis, juste en dessous, on a un directeur créatif et un directeur business. Donc ça, c'est mon chef à moi, c'est le directeur business. Bien que je sois account exécutif, j'ai les account managers qui sont juste au-dessus de moi, entre guillemets. Sauf que ça, c'est le fonctionnement d'une agence classique. Sauf que chez nous, ce n'est pas du tout comme ça. Il y a les account managers qui ont plus d'expérience que moi, mais je voux la même chose qu'eux, je suis juste à côté. Par exemple, pour mes évaluations, il n'y a aucun account manager qui va venir m'évaluer. C'est vraiment le CEO et CBO ( directeur business) qui vont m'évaluer. Je n'ai pas de personne en dessous de moi. Et les account managers ne sont pas mes responsables non plus. On est toutes des petites personnes indépendantes et autonomes.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant axée sur le plaisir au travail ?*

I11 : On a une table de ping-pong, on a un kicker, on va mettre en place une salle de sieste parce qu'on a été plusieurs à demander ça donc on va l'avoir. On va souvent boire des verres, on a des réunions toutes les semaines. Ça rejoint un peu ce que je disais par rapport à l'importance de la communication. On a donc chaque vendredi le planning. On fait également un petit tour de table où chacun dit ce qui va, ce qui ne va pas pour justement crever l'abcès directement s'il y a le moindre problème. Et donc, voilà. Pour moi, ce que j'aime beaucoup dans notre entreprise, c'est la flexibilité. Comme ça m'est déjà arrivé en plein milieu de la semaine, à 11H30 j'envoie un message à mes boss en disant " Écoutez, ça va vraiment pas pour des raisons personnelles. Je peux prendre congé cette après-midi pour rentrer ? " et ils m'ont directement répondu oui et ils m'ont justement dit: on a un point en tant que gestionnaire de projet avec eux. Ils m'ont dit qu'on préfère nettement que tu nous envoies un message en disant ça ne va pas, je rentre et le lendemain, tu reviens tout va mieux. Contrairement à d'autres entreprises où tu n'oserais même pas demander si tu peux rentrer chez toi parce que ça ne va pas, tu prendrais sur toi, mais tu tires les pieds toute la journée. Et voilà. Parce que tu sais très bien qu'on te dirait non. Et ça ici, c'est quelque chose qu'on apprécie énormément. Ici pendant le covid, on a plusieurs de nos collègues malgré qu'on a une entreprise jeune, on a plusieurs collègues qui ont des enfants, mais donc en home-working, ce n'est pas toujours évident. Les boss ont dit " pas de soucis, vous arrangez vos horaires comme vous voulez, tant qu'on le sait et encore à la limite tant que vous faites vos heures, on s'en fout que vous bossez de 4 à 9 ou de 10h à minuit. Et ça, pour moi, c'est quand même quelque chose. Ça rentre dans la notion de plaisir au travail à partir du moment où on peut avoir une telle flexibilité pour pouvoir se sentir bien, pour ne pas devoir être stressé de travailler. Je pense que ça, c'est quand même quelque chose que pas beaucoup d'entreprises font et qui est assez admirable.

*Est-ce que quand vous finissez un projet, vous le célébrez ?*

I11 : Oui, pour les gros projets, on célèbre et on a également un système de rémunération. Par exemple, à la fin de l'année, on a un objectif commercial à atteindre dans l'équipe commerciale où on est 6. Si on l'atteint, en fait toute l'équipe que soit l'équipe commerciale, que soient les créatifs, que ce soit n'importe qui, reçoit une prime qui a été définie au début de l'année. Donc on la reçoit chacun à la fin de l'année en plus de célébrer quand tu as eu un gros projet. Ou par exemple à la rentrée, on va une fois prendre le temps de midi et on va commander des pizzas, on va boire un verre ou ce genre de choses. On va avoir aussi cette prime l'année d'après donc on a une double célébration, des petits avantages en plus qui font plaisir.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I11 : Oui, on n'a pas de soucis avec les supérieurs. J'ai déjà été mangé au resto sur un temps de midi avec mon CEO. Le contact passe très bien. Il me demande comment va mon compagnon, je lui demande comment va sa femme et ses enfants. On a une hiérarchie parce qu'il en faut une, mais elle n'est pas du tout rigide. Mon boss s'appelle Emmanuel. On l'appelle tous Manu dans l'entreprise. On n'a pas de problème avec ça. On va manger au restaurant avec notre chef, on va boire des verres, on rigole bien, on se fait des petites blagues, on fait des private joke.

*Est ce que vous voyez régulièrement en dehors des heures de travail ? Vous déjeunez/dînez ensemble ? Vous vous voyez le week-end ?*

I11 : Le week end moins parce qu'on a tous des vies très actives, mais en dehors des heures de bureau, ça nous arrive de rester un peu plus tard et aller boire un verre ou se dire " oh on se ferait bien un petit truc " . Même si parfois on ne se voit pas spécialement, on s'envoie des petits messages, on rigole, on s'envoie des tik tok, on reste en contact mine de rien.

*Et du coup pendant les heures de bureau, vous mangez parfois ensemble ?*

I11 : En fait, on met aussi vraiment un point attention sur ça. Une personne lance le mouvement d'aller manger et tout le monde va manger en même temps. On est dans un building donc il y a une salle où tout le monde peut aller manger, mais sinon, en été on a carrément notre terrasse où là, on a une table avec 30 chaises pour que tout le monde puisse manger à la table.

*Est-ce que vous avez un bureau fermé à vous ou c'est un open space ?*

I11 : C'est un grand open space avec tout le monde, dont les boss, nous, les équipes créatives, tout le monde.

*Est-ce que parfois le bruit que d'autres personnes font peut vous déranger ?*

I11 : Non, tout le monde est assez respectueux à ce niveau. Personnellement, je n'ai jamais été dérangé. Je préfère un open space qu'avoir mon bureau à moi toute seule.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I11 : Alors les valeurs à proprement parler sont la créativité, l'ouverture d'esprit, c'est une attention envers l'environnement. Par exemple, ça, on aimerait beaucoup mettre ça en pratique. Quand on reçoit des clients, on propose des petites capsules de lait individuelles ou des canettes de coca. On aimerait plutôt se tourner vers des bouteilles en verre et des contenants en verre que des canettes en métal et ce genre de choses. Et voilà, en fait, là, c'est pas vraiment une valeur, mais c'est plutôt un sentiment général. C'est un sentiment d'entreprise très familial. Et ça, ils font vraiment très attention à ce qu'on se sente comme dans une grande famille. On respecte vraiment ces valeurs-là. Et pour moi, je trouve que c'est objectif atteint, c'est vraiment ressenti de cette manière, c'est vraiment mis en place.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I11 : Alors en temps normal, on arrive le matin entre 8 et 9. On peut choisir. On est libre à ce niveau-là. Moi, personnellement, j'arrive, je dépose toutes mes affaires. Je fais le tour pour faire la bise à tout le monde. Je ne le ferai plus pour faire la bise à tout le monde fatalement ( covid). On discute un petit peu avec chacun mais fatalement avec certains, ça va vite. C'est juste un salut ça va mais on écoute vraiment si ça va ou pas. Pas comme quand tu croises quelqu'un dans le couloir et tu lui demandes "salut ça va" mais que t'es déjà à 3m plus loin. Avec d'autres, ça prend un petit peu plus de temps, on discute un petit peu plus. Ensuite, je vais faire mon café. En fonction de l'heure à laquelle j'arrive, des fois, je prends mon petit déjeuner. Donc, si j'arrive plutôt à 8 heures, je le prends. Il y en a d'autres qui sont vraiment fort matinaux et ça ce sont vraiment les personnes avec qui je m'entends le mieux finalement.

On prend vraiment le temps en préparant notre petit déjeuner de discuter, de voir comment ça a été la journée d'avant, le week-end, la semaine, etc. On discute puis de là je vais retourner à mon bureau, je vais commencer à travailler, à faire ma journée, etc. On va discuter de temps en temps avec des collègues. Il y a bien l'un ou l'autre qui va raconter des bêtises ou quoi.

Ça va dépendre un petit peu. Puis, en fonction de si j'ai de réunions ou pas, ça va dépendre. Des fois, les réunions s'éternisent un petit peu plus où vraiment de nouveau, on reprend le temps de discuter un petit peu avec les personnes qui sont présentes. On n'entame pas toujours directement la réunion. On parle aussi parfois de tout et de rien. Puis vient l'heure de midi. En fonction, on va au magasin ou pas. Il y en a toujours un qui propose d'aller pour les autres ou de commander un truc. Puis on va manger tous ensemble. Et puis l'après-midi, c'est comme la matinée donc on va bosser. Mais parfois, on va faire une pause café. On n'a pas vraiment d'heure définie de pause. Mais c'est parce qu'on est tous comme ça. On ne prend pas vraiment de temps pour se dire : "tout le monde arrête pendant dix minutes et on discute ". On va prendre plutôt des moments par-ci,

par-là, au cours de la journée. C'est plus spontané, il n'y a pas d'obligation. C'est vraiment chacun fait comme il veut en fonction de son planning, son emploi du temps. Il y en a qui vont parfois dehors pendant cinq minutes parce qu'ils ont mal de tête, il n'y a pas de problème avec ça. Moi, je vais juste aller prendre mon café. Je vais rester pendant cinq minutes devant la machine à café en train de réfléchir au sens de la vie. Il y a pas de problème avec ça non plus. Et puis, après le soir, on peut repartir entre 17 et 18 en fonction de l'heure à laquelle on arrive au matin, évidemment, ou de nos obligations familiales. Ca arrive de faire un 9 17. Y'a pas de mal avec ça. Et là, on dit juste au revoir de loin à tout le monde. On se fait juste la bise le matin.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cette culture fondée sur le plaisir et l'amusement ?*

I11 : Oui, en fait, vu que je viens d'une entreprise où il y a beaucoup plus d'employés. C'était une entreprise dans la pierre, dans la construction, donc beaucoup plus traditionnelle, beaucoup plus rigide, beaucoup moins fun avec des personnes beaucoup plus âgées aussi, donc avec une mentalité plus âgée. C'est une entreprise, c'est une mentalité d'entreprise qui ne me convenait pas. Donc, j'ai voulu changer. J'ai voulu me tourner vers quelque chose de plus jeune, de plus dynamique, où justement, personne n'était enfermé dans un bureau, mais tout le monde dans un open space. Je pensais que j'allais préférer travailler dans un bureau, mais finalement, non. Je préfère beaucoup plus travailler dans un open space. Et justement, l'ambiance était plus jeune, plus dynamique, plus fun. C'est très simple ici. Ils ont réussi à me convaincre d'aller bosser pour eux juste parce que j'ai vu une fois une vidéo sponsorisée. En fait, il a fait une vidéo sur Instagram présentant mon job où tu suivais justement le CBO, qui faisait comme si c'était sa première journée de travail. Donc, je me suis dit "C'est génial de travailler dans une entreprise aussi originale, qui ne se prend pas du tout au sérieux". De fait, personne ne se prend au sérieux dans cette entreprise. Même le grand patron, finalement, c'est un clown et c'est ça qui est génial. Le rire est important dans cette entreprise et Manu nous montre l'exemple pour qu'on sache qu'il est permis de s'amuser en travaillant. C'est que tu peux ouvertement dire ce que tu penses. Y'a pas de bonne ou mauvaise idée. L'avis de tout le monde est le bienvenu. Et moi, je me sens vraiment bien dans cette entreprise, même si on ne va pas se mentir. Rien n'est parfait, par exemple, dans mon job actuel, il y a des choses que j'aimerais qui changent au niveau salarial, etc.

Je pense que pour certaines choses, il y a une mini injustice. Mais le fait que je me sente aussi bien et aussi épanouie dans cet environnement de travail là fait quand même fait pencher la balance quand on propose un autre job où je serais peut-être mieux payée. Je suis quand même là, en fait, non. Pour le moment, je suis très bien où je suis. Donc oui, c'est vrai, je pourrais gagner mieux la vie. Oui, c'est vrai, je pourrais avoir des avantages en plus. Mais bon voilà, je pense qu'il faut quand même se sentir bien dans une entreprise et je pense que c'est ça qui fait qu'on reste tous ici. En fait, il y a plein de personnes chez nous qui sont là depuis depuis 14/ 13 ans, qui ont commencé directement là bas, il y en a plein qui ont eu fini leur stage dans l'agence et qui sont là depuis leur stage. Donc je pense que ça montre quand même qu'on s'y sent bien et que c'est vraiment une entreprise super positive et super ouverte.

*À quel genre d'activités citées précédemment avez-vous l'habitude d'assister ?*

I11 : J'assiste à toutes les activités. Elles ne sont pas obligatoires, mais elles sont faites pendant les heures de bureau. On va dire que le vendredi, on s'arrête à midi ou à 13h, donc juste après notre planning en général pour pouvoir faire ça. Eh oui, fatalement, le vendredi, du coup, ça se termine un peu plus tard. Mais ceux qui veulent parti entre 15 et 16, puisque le vendredi, on finit plus tôt peuvent. Il n'y a pas de problème, mais globalement, on reste tous au moins jusqu'à 17 18 heures car on est content de passer du temps ensemble, etc. Ils font rarement, pour ne pas dire pas d'activité qui se font en dehors des heures de bureau.

On a déjà eu le coup dans notre équipe commerciale où on était invité au restaurant pour discuter de l'année à venir au soir, mais il n'y avait pas d'obligation. Bon fatalement, vu que c'est quelque chose de chouette, etc, on a envie d'y aller. Ça, ça joue clairement aussi. Donc oui, on assiste pratiquement tous à toutes les activités. Les activités où on est inclus, évidemment. Ainsi, un lunch de l'équipe créative, on ne va pas y aller. Si on fait un lunch entre l'équipe commerciale, ils vont pas venir. Mais sinon, oui, c'est le but que tout le monde puisse y participer.

*Selon vous, sont-elles toutes nécessaires et sinon, pourquoi ?*

I11 : Nécessaires, peut-être pas mais elles font plaisir, c'est une certitude. Chez nous, on a des phases beaucoup plus calmes et des phases beaucoup plus chaotiques. Et quand on sort d'une phase chaotique, c'est sûr que ça fait plaisir de se sentir apprécié et de se sentir récompensé que ce soit même bêtement boire un gin tonic après les heures de boulot ou de manger une fois une pizza sur un temps de midi. Mais de sentir que son travail compte et qu'on n'est pas juste en mode " voilà maintenant que c'est un peu plus calme, pas le temps pour se reposer, il faut continuer à bosser." Non, c'est pas comme ça. C'est vraiment " maintenant que c'est beaucoup plus calme, on va une fois prendre une journée, une après-midi pour en profiter, pour discuter, pour se reconnecter les uns aux autres". Et je pense que c'est quand même utile dans un sens où ça redonne du baume au cœur et du moral aux troupes.

*En quoi ne pas y assister pourrait être un problème éventuel ?*

I11 : Non, non, pas du tout, vraiment. Il y en a un chez nous qui est moins fan de toutes ces activités et on sait très bien que vers 16 heures, une fois que sa journée est terminée, il va partir, il n'y a aucun problème avec ça. On lui a déjà dit on préfère entre guillemets même qu'il rentre chez lui et qu'il se dise " voilà j'ai passé trois chouettes heures" que de rester jusqu'à 18 heures et qu'il se sente obligé et qu'il se dise " oh purée je suis encore obligé de rester là". Il n'y a vraiment aucune obligation à ça.

*Est-ce que vous aimeriez avoir plus de fun à votre travail ? Et pourquoi ?*

I11 : Sur un an de temps, franchement, je n'ai pas à me plaindre. Ici, techniquement en septembre, on était censé partir 3 jours en team building. On suppose, c'est que des spéculations que ça devrait se passer en Espagne ou en Italie. Rien que ça, ce sera le petit truc en plus pour moi. Je pense qu'il n'en faut pas plus, mais il n'en faut pas moins non plus. Ceux qui veulent faire des trucs en plus, eux peuvent le faire. Et voilà. Et c'est l'entreprise qui prend tout en charge pendant toutes ces activités donc c'est vraiment chouette. On doit pas prendre de congé ou quoi que ce soit, on sera payé nos heures de bureau quoi.

*Est-ce que vous avez l'intention de quitter votre travail dans un futur proche ?*

I11 : Honnêtement, ça va dépendre. Si ç'avait été il y a deux mois, je t'aurais dit non, je ne pense pas, mais là, voilà pour le problème salarial et quelques injustices, je suis en pleine réflexion. Après, je ne suis qu'au début de ma carrière. Donc c'est super important que je me sente bien où je bosse, mais ce n'est pas comme si j'avais 45 ans. Je ne dois pas encore m'ancrer dans un travail entre guillemets, je n'ai pas d'enfant, je n'ai pas d'attaches. C'est maintenant que je dois changer tous les ans si j'ai envie de changer tous les ans jusqu'à ce que je trouve le truc parfait. Donc voilà, j'ai peut-être une ou deux pistes potentiellement intéressantes. Mais voilà, il n'y a rien de rien de concret, donc ce n'est pas que je vais changer dans un avenir proche. Mais voilà si j'ai l'opportunité du siècle, je ne vais pas lui fermer la porte.

*En quoi consiste votre travail? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches?*

I11 : C'est quand même assez diversifié. Avant, j'étais juste gestionnaire de projets, donc il fallait aider les account managers sur leurs projets. Par exemple, pour un tournage qu'on a fait, il

fallait appeler des musées différents et leur demander les autorisations. Donc, ça peut être ça. Ça peut être des traductions, ça peut être une réflexion créative pour aider les créatifs à mettre les choses en page et maintenant je fais en plus tout ce qui est stratégie digitale. Je suis la seule de l'entreprise à savoir faire ça donc c'est quand même un peu chouette. Toute la stratégie digitale me revient dessus, donc fatalement, ça c'est un peu plus répétitif. Mais d'un autre côté, vu que c'est pas les mêmes clients, ça change donc mon travail est quand même assez varié je dois dire.

*Quel est l'objectif général de votre entreprise?*

On est comme on dit chez nous un Creatif Lead Agency donc l'objectif général est d'apporter des solutions créatives aux problèmes de nos clients. Par exemple un repositionnement du TEC, le lancement du nouveau site du TEC.

*Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I11 : Oui, oui, on est tous très impliqués dans chaque étape de cet objectif.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I11 : En termes de reconnaissance, ça clairement je la ressens. Parce que voilà, en début d'année, on m'a dit "On aimerait que tu deviennes Camping planner», donc ça c'est la gestion des campagnes de réseaux sociaux, etc. Au début, je voyais rien changer à ce niveau-là, donc ça m'inquiétait un petit peu. Ici, récemment, le CBO m'a lancé sur quelques projets, surtout un gros projet en fait et il a vu que ce gros projet fonctionnait bien, que les clients étaient super contents et donc il m'en donne de plus en plus. Et du coup, par la suite, mes autres collègues m'en donnent aussi. Donc ça c'est top. Rien qu'entendre les clients qui disent "Ah oui, c'est super, c'est génial". Bah, c'est gai. Et puis après mes chefs me disent "c'est du bon boulot, les gens sont contents, etc " donc c'est top. Maintenant, c'est vrai qu'en terme salarial, je pense qu'ici une petite augmentation va être nécessaire du coup.

*Donc au niveau des récompenses comprenant de l'argent, ils ne font pas du tout ?*

I11 : Non, pas du tout. Par exemple, une petite injustice que je viens d'apprendre, mais on pense avec mes collègues qu'il s'agit d'un oubli. Mais par exemple dans l'entreprise, tout le monde a un abonnement de société, pas spécialement un GSM, mais un abonnement. Moi, je suis gestionnaire de projet, donc techniquement, je devrais aussi avoir cet abonnement vu que je passe ma vie au téléphone. Mais je ne l'ai pas. Et donc ça, c'est quelque chose qui m'ennuie un petit peu et qui, entre guillemets, qui me va loin parce que ça fait partie de ma fonction. Je ne vois pas pourquoi certains de collègues qui n'appellent jamais ont cet abonnement et moi, je ne l'ai pas. C'est quelque chose dont je dois en parler avec mes chefs parce que je trouve que ça, c'est quand même pas justifiable.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I11 : C'est justement la diversité de mon job. C'est de me lever le matin et de me dire " tiens qu'est-ce je vais faire aujourd'hui ", ou du moins de me dire que je ne vais pas tous les jours, tout le temps, faire la même chose. Des fois quand je suis sur un gros plan, ça arrive pendant 3 jours d'affilée que je vais faire la même chose. Mais c'est normal, je veux dire, on ne peut pas non plus changer de tâches toutes les heures. Mais voilà, c'est le fait de ne pas savoir à l'avance à quoi mon mois ou ma semaine va ressembler et ça c'est gai. C'est de pouvoir évoluer constamment dans les différentes tâches. Et le fait aussi d'avoir des chouettes collègues parce que mine de rien c'est quand même motivant le matin, de se dire " oh bah je vais revoir X, Y ou Z et j'ai hâte ". C'est plaisant quoi. Et j'aime mon travail aussi, j'aime la communication.

*Donc si j'ai bien compris, c'est aussi d'avoir un épanouissement professionnel ?*

I11 : C'est d'avoir un épanouissement personnel même je dirais.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ?*

I11 : Je reçois du soutien de mes managers, j'ai souvent des feedbacks par exemple. En fait, ce n'est pas que je reçois du feedback, c'est que j'en demande. Je ne sais pas comment expliquer. Par exemple, j'ai envoyé un plan de com à mon boss et lui dire : Tu en penses quoi? Il va me répondre en disant très clairement ce qu'il en pense, en me disant " ça, c'est bien; ça, c'est moins bien, je ferais peut être comme ça et ça t'en penses quoi ". C'est un échange en fait, c'est pas du feedback à proprement parler. Enfin c'est du feed back, mais c'est toujours tourné sur l'échange pour que, justement, on puisse évoluer ensemble. Parce que pour lui, c'est nouveau d'être manager aussi. Et donc, c'est vraiment basé sur l'échange. C'est plutôt chouette. C'est pas "ça, tu fais bien ; ça, tu fais mal." C'est vraiment un échange. En fait, même dans les deux évaluations qu'on a par an, elles sont tournées vers l'échange. Par exemple, il me pose des questions préalables qu'on préparer et on va en discuter en fait. C'est plutôt des discussions que des évaluations.

*Vous faites d'autres évaluations en dehors de ces deux-là ?*

I11 : On a tous les vendredis matin avant le planning, un petit point où on discute de la semaine, les clients qui vont être importants, etc C'est le moment aussi où on va dire " ha bah c'était bien, bien joué" ou aussi " sur ce projet-là, tu as peut-être été un peu moins efficace. Comment est-ce qu'on peut améliorer ça? " Et encore ça, c'est plutôt rare, mais c'est plutôt dire "quelles sont nos réussites de la semaine ou du mois, quels sont les projets dont on est fier, quels sont les projets qu'on peut mettre en avant pour l'agence, etc. En fait chaque feedback qu'on a : échecs, évaluations, échecs, discussion sont orientés positif ou solution. S'il y a un problème, ça ne va jamais être: tu fais ça mal. Non, ça va être: OK là-dessus t'as peut être été un peu moins bonne, qu'est ce qu'on pourrait mettre en place ensemble? Comment est-ce qu'on peut t'aider? Qu'est ce que tu proposerais comme solution? Donc voilà, c'est toujours tourné, axé sur du positif.

*En quoi cette structure d'entreprise basée sur le plaisir vous motive-t-elle ? Quels sont les principaux moteurs de votre motivation ?*

I11 : Oui, clairement, ce type d'entreprise me motive. Franchement, la rémunération, fatalement, c'est important. On ne va pas se mentir. On veut tous gagner notre vie, c'est quand même le principe du travail. Mais à côté de ça, moi, j'ai changé de travail où je gagnais mieux ma vie mais jamais aucun plaisir à aller travailler. Donc, pour moi, la motivation et le plaisir, c'est vraiment quelque chose de super important.

*Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

I11 : Oui, c'était ma première grosse conception de stratégie digitale. Avant, pour un de nos clients, quand je suis arrivée à l'agence, on m'a demandé de commencer à faire du Copi pour les publications Instagram, Facebook vu que c'était pour les 15-25. Je suis pile dans cette cible là et j'ai dit : OK, pas de souci. Puis après, au fur et à mesure, on m'a demandé de commencer à réfléchir à la sponsorisation sur les réseaux sociaux, etc. Donc ça m'a plu. En fait, on a gagné un prix pour ça et depuis qu'on a gagné ce prix, mon chef me donne de plus en plus de travail digital et là ici, pour le lancement d'un de nos clients qui est de nouveau pile dans la cible 18-55. Mais bon, voilà, c'est plutôt entre 18 et 25 et je suis de nouveau pile dedans. Il m'a demandé de lui faire tout un plan digital pour le lancement en réfléchissant au type de poste, au budget, à la cible, à tout. Et ça m'a pris deux jours. Mais c'était deux jours où je me suis donnée à fond. J'étais vraiment super motivé de pouvoir le faire. Ou après, il m'a même dit: franchement, c'est top, c'est du bon boulot. Il a envoyé ça après au boss, après en disant : voilà ce qu'on a fait. Et le boss a

répondu: c'est super, il manque juste peut être deux/trois graphiques pour moi, mais rien de bien grave. Donc, depuis ce moment-là, on me donne de plus en plus de projets digitaux. Et ça, ce projet là, c'est vraiment mon bébé. J'attends en fait qu'on ait le go des clients pour le lancer. C'est moi qui l'ai présenté et ils m'ont dit " ha oui, c'est super, c'est génial, on aime vraiment beaucoup. De toute façon, après, c'est vous les experts, on vous fait confiance". Et quand tes clients disent ça, tu te sens bien. C'est super chouette d'avoir ce genre de feedback. C'est vraiment super valorisant.

Ici, je fais entre autres un nouveau community management en parallèle avec la community manager d'un de nos clients. Elle m'a envoyé une fois un mail en me disant "Je suis vraiment impressionné par tes connaissances et j'aspire un jour à avoir vraiment atteint ce niveau-là. Alors qu'en soi, je ne fais rien de bien particulier, juste parfois quand je ne sais pas, je vais regarder sur Google par exemple. Mais voilà, recevoir ce genre de message, c'est vraiment chouette. Tu te sens utile envers tes clients et ça, pour moi, c'est gai. C'est plutôt ça ma source de motivation. Ce n'est pas vraiment un projet. Quand tes clients sont contents de ce que tu leur proposes et des services que tu leur offres. Il n'y a rien de mieux pour moi.

*Voulez-vous ajouter une dernière chose?*

I11 : Oui dès fois, mes proches s'en plaignent. Des fois, je travaille trop, mais je n'ai pas de problème avec ça et je n'ai pas de problème à faire des semaines de 40 50 heures. Vraiment, ça ne me dérange pas parce que j'aime ce que je fais. Mais à un moment donné, il faut qu'on ait un retour. C'est surtout ça que je veux dire. On ne peut pas toujours donner, donner non plus quoi.

- Entretien fun avec I12

*Avant de débiter cet entretien, nous allons tout d'abord nous présenter. Nous sommes Savannah et Hugo, actuellement élèves en dernière année de master en gestion à Louvain-la-Neuve. Pour la mener à son terme, nous avons décidé de rédiger un mémoire expliquant comment fonctionnent les processus de motivation au sein d'une culture d'entreprise fondée sur le plaisir au travail et de les comparer à des environnements de travail plus traditionnels. Pour se faire, nous avons décidé, sur base de certains critères, de faire passer des entretiens à des travailleurs aux profils variés travaillant dans ce genre d'infrastructures. Nous vous remercions beaucoup pour votre intérêt et pour le temps que vous nous accordez. Êtes-vous d'accord pour que l'on vous enregistre ?*

I12 : Oui, pas de soucis.

*Pouvez-vous vous présenter brièvement ?*

I12 : Oui, je m'appelle Rémi, je travaille dans une boîte en tant qu'électricien dans laquelle nous sommes une quarantaine. Depuis maintenant deux ans et demi. J'ai 22 ans.

*Comment décririez-vous votre personnalité ?*

I12 : Je suis quelqu'un qui peut être sociable, parfois un peu introverti. Ça dépend un peu de l'humeur. Mais je ne suis pas quelqu'un de difficile. Je m'adapte aux gens. Je peux parler tranquillement sans être fermé à la discussion.

*Quelle est votre vision du travail ?*

I12 : Le travail, je le vois comme quelque chose qu'on doit faire pour gagner des sous premièrement. Il ne faut pas spécialement voir ça comme une obligation, mais plutôt essayer que ça nous passionne quand même. Même si la vie nous oblige à y aller. Je pense qu'il faut trouver un travail que nous aimons. C'est hyper important parce qu'on passe énormément de temps au travail. Il ne faut pas se lever avec les pieds de plomb tous les jours, sinon le moral est détruit pour moi.

*Quel est pour vous le travail idéal ?*

I12 : Un travail idéal, c'est un travail qui nous passionne vraiment, qui est plus important que gagner de l'argent. Par exemple, c'est quelque chose où l'horaire ne nous influence pas. On peut travailler des heures en plus sans aucun problème, avec le plaisir. C'est même finir son week-end et être content le lundi matin, c'est se lever tous les jours plus tôt s'il faut, pour y aller. C'est vraiment être passionné par son métier. C'est ça le travail idéal pour moi.

*Est-ce qu'en ce moment vous faites votre travail idéal ?*

I12 : Je fais un travail qui me plaît, mais idéal, non, mais il me plaît. Je ne me plains pas.

*Quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur, dans la vie et sur le lieu de travail ?*

I12 : C'est le lien entre les gens dans la vie ou dans le métier. Je pense qu'il est important d'avoir une bonne entente entre ses collègues et ses supérieurs. Encore une fois, dans la vie, avoir un bon rapport avec ses amis et sa famille, ça permet de se sentir bien. Pour moi, c'est 50% de l'humeur.

*Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?*

I12 : Je travaille dans une entreprise plus axée sur les ouvriers. Moi je suis dans le chauffage, dans l'équipe électrique. Les autres équipes de la boîte installent tout un système thermique et nous, nous faisons le raccordement en gros.

*Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?*

I12 : Je suis un employé, je suis électricien dans une équipe de quatre et nous travaillons pour un chef qui lui travaille pour des commerciaux qui eux travaillent pour le patron.

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?*

I12 : Depuis 2 ans et demi.

*Comment votre entreprise est-elle organisée (au niveau hiérarchique) ?*

I12 : Donc on a le patron qui est assez âgé, qui n'a plus beaucoup de responsabilités mais il reste toujours le patron. Ensuite, nous avons quatre ou cinq commerciaux qui eux s'occupent de trouver les chantiers, les organiser, faire les calculs et faire les commandes. Chaque commercial s'occupe de plusieurs équipes. Équipes souvent de deux. Nous, nous sommes dans une équipe de quatre, mais nous sommes la partie électrique, donc c'est un peu différent, on a notre propre chef. Et sinon, il y a des gens dans les bureaux. Il y a deux secrétaires, il y a des personnes qui s'occupent du pointage, de la sécurité, des gens qui préparent les plans, qui ont sous les commandes des commerciaux.

*En quoi votre entreprise peut-elle, selon vous, être considérée comme étant traditionnelle ?*

I12 : Je pense que c'est traditionnel parce que nous avons un horaire ouvrier qui est plus ou moins le même à chaque fois comme d'autres personnes sur les chantiers. C'est plus ou moins huit heures sur le chantier. On arrive à 6h30 et on repart à 15h45. Nous sommes sous les ordres de notre chef.

*Vous avez parlé de personnes qui s'occupaient du pointage, vous devez vous pointer en arrivant ?*

I12 : Oui, dans nos camionnettes, on a une pointeuse. Donc, on doit pointer à l'heure d'arrivée, à l'heure de départ. Ils peuvent vérifier si on part pas plus tôt, on peut aussi leur prouver qu'on fait des heures en plus grâce à ça aussi.

*L'entreprise met-elle en place des activités pour créer un environnement de travail plus fun ?*

I12 : Lors de la Saint Eloi en fin d'année, le patron paye un traiteur dans une salle. Il invite tout le monde gratuitement. Et en été, avant les congés du bâtiment, d'été, on a un barbecue qui est payé par le patron aussi. Je pense que c'est un moyen mis en place qui permet d'évacuer après six mois de travail.

*Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ?*

I12 : Disons qu'avec mes collègues, ça va, on va dire, même si certains n'ont pas vraiment la même façon de penser. Parfois, il y a quelques tensions, sinon dans l'ensemble, ça va on va dire. Notre chef est quelqu'un de spécial, un peu solitaire, qui n'explique pas beaucoup, on doit un peu se débrouiller, on est un peu délaissé. Heureusement, mes collègues qui ont plus d'expérience que moi arrivent à trouver les solutions pour nous tous. Pour notre équipe. On doit être un peu autonome, on doit faire un peu plus que notre travail en fait. Le chef, bientôt à sa retraite, commence à nous délaissé et à prendre moins de responsabilités qu'il devrait. Du coup, on doit rattraper le coup. Ce qui amène à beaucoup de tensions entre les collègues, moi et leurs supérieurs. Voilà, maintenant, c'est au cas par cas. D'autres équipes qui sont sous les ordres des commerciaux, ça se passe parfois mieux. Parfois, c'est pire encore. C'est vraiment au cas par cas suivant la place qu'on a au sein de la boîte ou carrément dans la boîte dans laquelle on se retrouve.

*Est-ce que c'est mal vu de prendre des pauses avec vos collègues ou est-ce que c'est quelque chose que votre supérieur encourage ?*

I12 : Si on est dans une journée où il y'a pas beaucoup de boulot, il va pouvoir laisser passer, mais c'est quand même mal vu. Maintenant, si c'est une journée où il y a beaucoup de boulot et on est assis. Il arrive, sans qu'on le sache, il va pas laisser passer, il va aller le dire directement au patron sans qu'on soit forcément au courant.

*Quelles sont les valeurs prônées par l'entreprise et sont-elles effectivement mises en place ?*

I12 : Tout d'abord, il y a la satisfaction du client qui est primordiale. Un travail doit peut être mettre plus de temps, mais doit être fait d'une manière la plus parfaite possible. Donc, si on doit mettre une après-midi en plus sur un chantier, on la met, mais au moins tout doit être nickel. Donc la qualité du service est très importante, oui. Je pense que cette valeur est assez respectée

parce que si on ne respecte pas et que le travail aurait pu être mieux fait, on a des reproches. Souvent, on travaille sur des chantiers assez conséquents, il y a toute une équipe de sécurité et toutes des personnes qui sont là pour vérifier. Il y a beaucoup de réunions et tout ça. Chaque fois que les architectes ou les personnes responsables voient des choses qui ne sont pas correctes pour eux. Elles sont prises en photo et envoyées directement à la direction, aux commerciaux. Et ces photos sont directement liées à nous, donc on a plutôt intérêt de faire le travail correctement.

*Pouvez-vous nous décrire le déroulement d'une journée type ?*

I12 : Je me lève vers 5 heures 45, je me lave, je me prépare. Je m'habille en pantalon de travail, toujours en pantalon avec des chaussures de sécurité, bien sûr, un tee shirt pull, parfois veste. Ça dépend la saison. J'ai toujours des gants avec mais je ne travaille pas toujours avec. Je fais mes affaires, nourriture, etc et je démarre jusqu'au lieu de travail. Ensuite, j'attends qu'on vienne me chercher. On a une camionnette pour deux la plupart du temps. Les autres en ont une mais moi, je n'en ai pas encore. Il faut attendre encore quelques années d'expérience.

L'heure, ça dépend. Je dois commencer à travailler à 6 heures et demie, donc si je travaille à Bruxelles ou à Namur, je devrais démarrer vers 5 heures 15, mais si je travaille dans Ath, ça, je démarre vers 6 heures, donc ça dépend vraiment où est le chantier. Une fois qu'on vient me chercher, je dois pointer une première fois pour qu'on voie à quelle heure j'ai démarré. Ensuite, j'arrive sur le chantier et je dois pointer aussi. Donc là, ça dépend. Si on est en début de chantier, on doit d'abord regarder ce qui se passe et ce qu'il y a à faire. Si ça fait longtemps qu'on est arrivé aussi. Mais si on est dans une routine, et qu'on sait qu'il y a un travail pour une semaine ou deux. Voilà, donc on sait ce qu'on a à faire, on décharge, on prend les machines, on prend les rallonges, on prend tous les accessoires nécessaires pour faire notre boulot. Donc, on installe tout. Ensuite, on travaille jusqu'à 9 heures. À 9 heures, on a le droit à un quart d'heure de pause, donc on retourne vers la camionnette, on déjeune. On ne doit pas pointer pendant les pauses, je tiens à préciser. On recommence à 9h15. Et on mange ensemble la plupart du temps. Enfin si on est à quatre, on est deux par deux dans la camionnette. S'il y a une table sur le chantier, on mange sur la table, tout dépend.

On travaille jusqu'à midi. On a une autre pause, une demi-heure. Cette fois ci, on a le temps de manger. Ensuite, on continue de travailler jusqu'à 14 heures 45. On commence à ranger et à 15h15, on peut partir du chantier. On repointe, on fait la route jusqu'à la société et une fois arrivés, on repointe une dernière fois.

*C'est votre chef direct qui vous dit quel travail il y a à faire ?*

I12 : Oui mon chef direct. Mais si je peux en revenir au chef, dans mon cas, comme mon chef délègue ses responsabilités, on doit directement, parfois, chercher le commercial au dessus. Ça, c'est un problème au sein de mon établissement. Ce n'est pas une chose normale pour moi.

*Comment décririez-vous votre ressenti par rapport à cet environnement de travail traditionnel ?*

I12 : Je trouve que c'est normal. J'ai pas de soucis avec ça. Je trouve que le travail, c'est le travail et les règles me correspondent et je trouve que les règles ne sont pas exagérées. Je n'ai pas de problème avec.

*Qu'est-ce qui vous a poussé à travailler dans cette entreprise (le besoin d'argent, la passion du métier, etc) ?*

I12 : Un jour, je me suis dit que je voulais commencer à apprendre à travailler de mes mains. J'ai commencé une formation en électricité. J'ai d'abord fait trois ans apprenti et puis voilà, après, j'ai

été engagé. J'ai pu faire deux ans et demi dans la boîte. De plus, l'entreprise est fort proche de ma maison donc c'était beaucoup plus facile de travailler là bas. Ensuite, j'ai toujours entendu de bons échos. J'ai essayé un peu partout et c'est là qu'on m'a pris et ça m'a convenu et voilà.

*Comment vous sentez-vous par rapport aux activités citées plus haut ?*

I12 : Je trouve ça bien comme on est une quarantaine, on n'a pas le temps de voir tout le monde et d'apprendre vraiment à les connaître. Là, ça permet de discuter avec des gens qu'on n'a pas l'habitude et moi, je trouve que c'est chouette et puis surtout, c'est un geste du patron. Donc voilà maintenant, il arrive que certains boivent et que ça dégénère. C'est déjà arrivé, mais pour moi, ça a été. Je n'ai jamais eu de soucis avec ça.

*Est-ce que vous en voudriez plus ?*

I12 : Je pense que c'est assez. Je pense que si on veut, on n'est pas obligé que ce soit forcément le travail qui nous donne ça. Si on veut se voir entre personnes de la boîte, on peut organiser nous-mêmes. Ce que nous faisons d'ailleurs. Quelquefois, nous allons boire un verre le vendredi en fin de semaine ensemble mais seulement avec mon équipe de 4.

*Selon vous, sont-elles utiles et sinon, pourquoi ?*

I12 : Si. Elles sont utiles, ça permet de décompresser, puis, comme j'ai dit, de créer des liens. Donc, oui, c'est utile

*En quoi ne pas y assister pourrait être un problème éventuel ?*

I12 : Je me souviens la première année que je suis arrivée. Au sein de la boîte, toute mon équipe n'était pas venue. Moi je suis venu et je vois que le chef a mal pris ça. C'est quand même mal vu surtout que c'est offert. Après, je comprends que ce soit mal vu parce que c'est offert, c'est un geste mais bon d'un côté c'est vrai que ça empiète sur le travail. Enfin, ça dépend parce que des fois des années, par exemple, on avait le barbecue de fin d'année et le barbecue se déroulait le vendredi après-midi. Mais nous devons travailler normalement le vendredi après-midi. Nous étions obligés pour participer de prendre un congé non rémunéré, donc il y en a certains dans la boîte qui ne sont pas venus. Mais ça dépend des années. Parce que des fois, le barbecue était fait à 18 heures, donc après les heures de travail. Mais c'est déjà arrivé qu'il se fasse à midi. Donc, on devait prendre une demi-journée de congé non rémunérée. Par exemple, la Saint Eloi, on la fête toujours un vendredi après-midi donc c'est toujours le cas par contre. Je pense que donc oui, c'est plutôt mal vu de ne pas venir de la part de nos supérieurs.

*Et vous, vous en pensez quoi ?*

I12 : Parfois, les gens ont besoin de sous. Voilà, il y a des obligations qui sont là. Maintenant, est ce que deux jours par an, on ne peut pas faire l'effort? Moi, je pense qu'on peut quand même faire l'effort, d'autant plus que c'est une demi-journée, donc au final, ça n'est qu'une journée par an. On peut faire une journée par an abstraction. Le boss, il paye quand même la nourriture pour plus de 40 personnes. Plus la boisson qui est gratuite aussi pour tout le monde à volonté. Ce qui fait quand même un gros budget.

*Êtes-vous en accord avec les valeurs et objectifs de l'entreprise et pourquoi ?*

I12 : Disons que je suis plus ou moins d'accord. Voilà, le client attend d'avoir un travail nickel. C'est beaucoup de gros investissements, donc c'est dommage qu'un chantier avant d'être

commencé a déjà quelques défauts. Donc oui, je pense que c'est une valeur à laquelle j'adhère totalement. Ça m'a appris aussi à travailler avec eux en faisant de la qualité, à avoir de la rigueur. Je pense, qu'il vaut mieux avoir un travail moins rapide, mais qui gagne en qualité qu'un travail qui cache les misères et qui est fait rapidement. Je sais que dans certaines boîtes, l'état d'esprit, c'est avoir de l'argent le plus rapidement possible, donc travailler moins bien, mais plus vite. Ce n'est pas le cas chez nous.

*En quoi consiste votre travail? Est-ce diversifié ou faites-vous souvent les mêmes tâches?*

I12 : Disons que dans l'ensemble, notre travail, c'est la même chose, c'est une pose de tableaux, c'est toujours les mêmes appareils qu'on va mettre. À quelque chose près. Parfois, ça peut être une pompe à chaleur ou un groupe de ventilation, ça dépend un peu, mais ça reste quand même plus ou moins la même chose. Mais ce qui est différent à chaque fois, ce sont les détails. C'est comment passer le câble, comment raccorder les choses, quelles puissance a la pompe, etc. En fait, je trouve ça bien parce que du coup, si on avait quelque chose de complètement différent à chaque fois, on ne saurait pas vraiment faire le travail. On ne connaîtrait pas. On ne peut pas tout connaître. C'est bien qu'on ait plus ou moins la même chose à faire. Mais justement, c'est diversifié dans les détails. C'est ça qui est bien, c'est que parfois on doit poser un chemin de câbles parfois du tube, etc. Enfin, moi, je vois le chantier comme à chaque fois une aventure, à chaque fois quelque chose de différent. Même si le fond est toujours la même chose, le fond ce sera toujours raccorder du chauffage, des appareils thermiques. Mais par exemple, je peux raccorder un collecteur qui est à 2 mètres de mon tableau. Et puis, sur un autre chantier, mettre un collecteur à 200 mètres. J'exagère, bien sûr mais c'est pour donner une idée.

*Quel est l'objectif général de votre entreprise?*

I12 : L'objectif, c'est de pouvoir mettre un système de chauffage, de ventilation ou même du sanitaire dans un bâtiment simplement. L'entreprise, c'est du chauffage, mais ça a quelques dérivées. Maintenant, il ne faut pas se cacher que si le patron est là, c'est pour l'argent, c'est une entreprise. Il est là pour faire des sous. C'est pas un bénévole quoi.

*Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation de celui-ci ?*

I12 : Bien sûr, parce que sans nous, ouvriers, tout en dessous de la boîte, rien ne se passe.

*Pensez-vous que votre travail est suffisamment reconnu et pourquoi ?*

I12 : Disons que comme moi, je suis jeune et que je n'ai pas encore la plus grande des expériences dans le métier, même au sein de mon équipe. Je n'ai pas ce besoin spécial de reconnaissance. Je fais ce qu'il y a à faire et j'essaye de le faire bien. Voilà, on fait une tâche correctement, le chef est content. Voilà après, les félicitations ne sont pas remises spécialement à notre équipe, elles sont remises toujours au chef. Parfois, ça peut être un peu frustrant. C'est quand même nous qui nous salissons, qui nous retrouvons dans des situations parfois un peu extravagantes, mais le client lui il voit que le chef. Le patron aussi voit que le chef. Notre chef nous félicite pas vraiment, ils est plus du genre à se vanter d'avoir géré ça. Mais bon encore une fois, c'est mon chef, c'est pas le cas pour tout le monde. C'est pas comme ça que ça devrait être.

*Vous ne recevez jamais des récompenses ou des avantages par rapport à une tâche que vous effectuez individuellement?*

I12 : Non, je n'ai jamais rien reçu à part une fois il n'y a pas longtemps. On a dû aller mettre une clim chez le patron-même. Ça, c'était un travail complètement à part et il nous a tous donné 20

euros à tous les trois. Il a fait un petit geste, c'était cool. Mais bon, c'était le patron directement. C'est un cas différent mais notre chef directement ne ferait pas ça non plus. Et même, notre patron c'est arrivé une fois et pas à chaque fois. J'ai dû aller peindre une fois chez le patron. J'ai pas reçu de sous. Je sais que d'autres ouvriers enfin plus anciens, qui sont là depuis 12 13 ans disent que les choses étaient différentes avant il y a 5-6 ans mais c'est plus le cas maintenant. Ils disent que s'ils travaillaient plus vite, ils avaient des primes en plus. Mais ça ne se fait plus, apparemment, mais ça se faisait il y a quelques années dans la boîte.

*Quelles sont les principales sources de motivation dans votre travail ?*

I12 : Une fois que j'ai fini le travail, je suis quand même content d'avoir su faire la chose. Au moment où on a tout câblé, quand on lance la chose, qu'on lance le courant, ça n'explose pas. C'est quand même satisfaisant de se dire des fois qu'on a réussi à faire tout ça ensemble. On se dit qu'on est utile et qu'on n'est pas là pour rien.

*Vous êtes fier de vous, vous avez appris quelque chose?*

I12 : Oui, quand même. Surtout que plus on accomplit de choses parfois, qui sont de plus en plus dures, plus on prend de l'expérience, plus on sait de choses. C'est satisfaisant. Voilà, maintenant il ne faut pas se cacher qu'à la fin du mois, on est content quand on reçoit les sous. On est quand même là pour ça, entre guillemets. Je pense que je ne ferais pas ce métier si j'avais un compte en banque énorme. Si je ne devais pas me lever le matin, je ne le ferais pas.

*Comment décririez-vous la façon dont les managers vous soutiennent dans votre travail ? Et vous pensez recevoir assez d'autonomie?*

I12 : On reçoit même trop d'autonomie. Comme je vous ai déjà dit, le chef se délaisse de ses responsabilités. Depuis les 2 ans et demi que je suis là, on doit l'être de plus en plus alors que c'est pas notre tâche. Pour moi, on me donne plus de tâches qu'on devrait en avoir. On nous demande des choses dans lesquelles nous ne sommes pas censés avoir les compétences.

*Et de plus, comme vous m'avez déjà dit, vous n'avez pas l'impression que votre travail est assez reconnu?*

I12 : Non, quand le chef va être devant nous et devant le client, il va dire: oui, j'ai fait ça. Au lieu de dire: mes hommes ont fait ça par exemple.

*Quand un chantier est fini, est-ce que vous le célébrez?*

Non, pas spécialement, mais disons que c'est rare qu'il soit fini à 100 pourcent. Parce qu'il y a toujours une petite bricole à faire ou à retourner un an après pour changer des filtres, changer quelque chose qui ne fonctionne pas. Mais sinon, nous ne faisons pas ça. Disons que comme on est sur beaucoup de chantiers en même temps, on fête pas, on célèbre pas spécialement, non.

*Et par rapport aux collègues, comme on a parlé un peu tantôt, elle est plus amicale ou plus professionnelle?*

I12 : Je vais parler de ceux de mon équipe, les autres malheureusement, je ne les vois pas assez pour pouvoir être proches d'eux. Et pour mes supérieurs, le lien sera toujours professionnel entre

nous. Disons que certains collègues peuvent être des amis et certains collègues resteront des collègues. Les façons de pensées ne sont pas les mêmes. Il arrive qu'il y ait de la tension et c'est dur d'avoir envie de les revoir. Mais parfois, elle passe, parfois ça va, parfois ça va moins bien. Après, voilà, c'est la vie. Je pense que les collègues, c'est les personnes qu'on voit le plus, c'est drôle à dire, entre guillemets mais on voit plus nos collègues que notre femme, par exemple. Et donc, voilà, ça arrive qu'on soit pas toujours d'accord sur certains points. Surtout quand on travaille avec des personnes plus âgées, d'une autre génération, parfois deux générations au-dessus. Les gens n'ont pas la même façon de penser. Surtout je pense, c'est un peu cliché, mais à l'époque, dans un milieu ouvrier, les mentalités étaient beaucoup plus sectaires et le boulot était beaucoup plus important que les jeunes pensent maintenant. Voilà, les mentalités peuvent être vraiment différentes, mais malgré tout on peut aller boire un verre ensemble, s'amuser vraiment, c'est pas ça. Avec un de mes collègues, je suis vraiment un ami. Je peux aller chez lui et boire un verre vraiment à deux. Voilà, c'est chouette. Par exemple, j'avais d'anciens collègues qui ne sont plus dans la boîte. Ça fait un an et demi qu'ils sont partis et ils m'invitent encore à leur anniversaire. On ne se voit plus trop, on est plus parce que la vie professionnelle écarte les gens. Chacun est dans sa situation, dans sa routine mais cela n'empêche pas de pouvoir se revoir. Si par hasard, on se recroise, l'entente sera toujours comme elle l'était quand nous sommes quittés.

*Pouvez-vous nous citer un exemple d'une situation où vous vous êtes particulièrement senti motivé ?*

**I12 :** Disons que quand j'étais arrivé dans la boîte, on me donne des tâches. Quand on arrive, on a toujours envie de se faire bien voir. On veut montrer 110 pourcent de ce qu'on peut faire. Pour le chef, on veut montrer vraiment ce qu'on vaut. On essaye de travailler plus vite et faire moins de pauses et tout ça. Oui, je pouvais être motivé au début. Après, par la suite, il y a des journées où le travail est plus chouette, des journées où on a moins envie. Ça, c'est la vie encore une fois. Voilà, c'est un peu au jour le jour.

*Pensez-vous quitter l'entreprise dans un futur proche ?*

**I12 :** Alors oui, en fait j'ai une passion et j'aimerais un jour ne vivre que par elle. Mon travail de maintenant, c'est la sécurité si ma passion n'aboutit pas. Donc oui, je pense que d'ici un an ou deux, je me lancerai à fond dans ma passion pour en faire un métier et dès lors, je quitterai l'entreprise.

**ANNEXE 1**

<b><u>Entreprise</u></b>	<b>Activités qui récompensent et soutiennent les employés</b>	<b>Infrastructures de divertissements</b>	<b>Activités sociales et ludiques</b>	<b>Socialisation entre collègues</b>	<b>Responsabilités Professionnelles agréables</b>	<b>Soutien des managers pour le plaisir</b>
--------------------------	---	---	---------------------------------------	--------------------------------------	---	---

<u>A</u>	Possibilité de sonner une cloche de l'Open Space pour récompenser les résultats, teambuilding de 4 jours	/	Activités détente tous les vendredis : loup-garou, quizz, pictionary, teambuilding pour apprendre à réfléchir en groupe, drinks, afterwork, soirée pizza 2x/mois	Hiérarchisation peu marquée dans les rapports, interaction facilitée par l'open space, ambiance très décontracté, discussion et rire entre collègues, tout le monde se connaît (proximité)	Valeurs de l'entreprise (alimentation saine, durable, impact positif) reflétées dans les projets, développement des compétences professionnelles (formations) et personnelles car vision commune	Patrons vivent également l'aspect fun, humour, coté amusant amené dans le travail, être relâché mais sérieux, ne pas se prendre la tête, peu de restrictions au travail
B	Bonus de fin d'année prévu en fonction des résultats,	Kicker, salle de sieste, salle, salle de sport, salle de jeux de société et	Création du "B2Boost Comittee Club" avec budget alloué pour 3-4	Très bonne entente facilitée par une communication ouverte et une hiérarchie plate,	Beaucoup de reconnaissance et de feedback, travail varié, heureux de se rendre	Grande autonomie et confiance donnée aux employés, permission de se divertir pendant

	drinks/restaus après le boulot pour la clôture d'un projet, week-end dans un gîte pour terminer un projet tous ensemble	de jeux vidéo (PS4, Switch)	grosses activités par an : Food&Drinks, sport, visites culturelles, worshop/atelier, jeux vidéo, jeux de société, charité et autres	convivialité, pauses jeux vidéo de 13 à 14h et lunch parfois même avec les patrons	utile, beaucoup d'implication	les heures de travail, humour bienvenu et même encouragé, ouverture d'esprit, décoration personnelle des bureaux, budget alloué à un comité pour les activités fun
C	/	/	/	Familial, soudés, solidaires, beaucoup de respect	Un bon retour client, le fait d'avoir des responsabilités que les autres vendeuses n'ont pas (gérer les commandes et les stocks)	/
D	Restaurant étoilé offert 2 ou 3 fois par ans, primes "non récurrentes"	/	lunch un vendredi par mois proposé, boissons offertes le vendredi, activités en	Très familial	Travail permettant de se gérer et d'être responsable, possibilité de faire toutes sortes	Environnement familial, basé sur la confiance, patron très à l'écoute qui gère

	globales		fin d'années, voyage à l'étranger		de formations	l'aspect RH, consultation du gsm toléré, apport ponctuel du petit déjeuner, solutions trouvées pour arranger les différents entre employés
E	/	/	/	/	Implication dans son travail, elle a créé le formulaire de rapport d'activité et elle veut que cela soit bien fait et utile, bon contact avec les clients.	
F	/	/	Une soirée et un restaurant offert une seule fois	Entente familière entre collègues, ils sortent quelque fois ensemble après le travail	/	/

G	<p>Avantages pécuniaires (possibilités de gagner des voyages, un téléphone, etc)</p> <p>Dîners pour fêter un projet important</p>	Table de ping-pong	Des family days, des visites à Pairi Daiza, des paintballs, du karting, des food truck ou juste manger une pizza tous ensemble	Ambiance familiale dans l'entreprise, un lien amical entre les collègues	Sentiment de joie et d'accomplissement quand il vend quelque chose, passionné par son travail	Soutien des managers pour le plaisir indéniable, les employés peuvent discuter, rire, prendre des pauses quand ils le souhaitent Sentiment de confiance par rapport au travail fourni
H	/	/	/	/	L'interviewé 8 aime son travail, il en ressent de la fierté et de l'accomplissement personnel	/
I	/	/	Non mais ils ont été une fois boire un verre pour	Elle considère ses collègues comme des amis, ils vont boire des	Elle trouve son travail passionnant et intéressant	Aucun soutien, elle se sent même délaissée

			l'anniversaire du boss	verres ensemble, ils se parlent en dehors du travail, ils se voient le week-end, etc		
J	/	salle pour faire du yoga et du sport sur le temps de midi	Ils font des évènements avec des buffets écolo, le nouvel an ensemble, un team building par an et des conférences avec déjeuner offert	Bonne entente mais ça reste professionnel et pas en dehors du travail	Elle aime son travail, elle s'épanouit en le réalisant	Soutien des managers indéniable pour le plaisir au travail, ils encouragent les employés à participer aux activités, c'est libre au niveau des pauses, etc
K	Après un gros projet ou une période chaotique : prendre le temps sur le temps de midi pour manger ensemble des	Table de ping-pong, kicker, salle de sieste (qui va bientôt arriver)	Ils ont un potager, ils font très souvent des afterworks, ils ont déjà eu une tyrolienne, ils vont souvent boire des verres ensemble et il	Ambiance familiale, ils rigolent bien entre eux, ils font des blagues (des private jokes), ils se voient en dehors des heures de travail, ils parlent par sms, etc	Elle aime son travail, une de ses principales sources de motivation est la diversité de ses tâches professionnelles	Soutien présent des managers pour le plaisir : les pauses sont assez spontanées, ils les prennent quand ils le souhaitent, les employés appellent le

	<p>pizzas ou boire un verre après les heures de travail</p> <p>Ils reçoivent aussi une prime s'ils atteignent leurs objectifs</p>		<p>y a des teambuildings</p>			<p>boss par son surnom Manu et ils le désignent comme étant le clown, le rire est important dans cette entreprise et le boss montre l'exemple</p>
L	/	/	<p>Une fois à la Saint Eloi (la fête des ouvriers) et avant les congés du bâtiment : un traiteur dans salle et un barbecue offert par le patron le vendredi après-midi (ils doivent prendre un congé non-rémunéré et c'est mal vu de ne pas participer)</p>	<p>Relation professionnelle mais bonne entente + ami avec un collègue</p>	<p>Il aime son travail, il aime le bâtiment et utiliser ses mains</p>	<p>Le travail, c'est le travail : pauses pas vraiment autorisées par leur chef direct : s'il les voit prendre une pause, il va le répéter au patron</p>

