

- a) En quoi est-il différent des autres personnes engagées auparavant ?
- 4) Point positif et nef
- 5) En quoi peut-on dire que votre entreprise constitue une communauté de travail ?
 - a) Quels ont été les modification du fonctionnement de celle-ci après la pandémie ?
- 6) Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?

Annexe 3 : Transcriptions des entretiens avec les intervenants

Entretien d'Alice

Interview réalisée le 01 juillet 2022

Chercheur : Mais tu sais que j'ai fait mes études en ingénieur de gestion jusqu'à la tu sais. Et donc tu sais pourquoi j'ai spécialement choisi ce sujet là. Et ma question de recherche exacte, c'est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés et ont pu créer leur entreprise dans le contexte de déstabilisation du confinement durant la crise sanitaire du COVID-19 ? Est ce que je peux utiliser ton nom ?

Alice : Ben oui

- Alors est ce que tu peux me parler un peu de toi, de ton parcours et me décrire la fonction actuelle ?
- Ouf! Donc j'ai étudié l'archéologie et l'histoire de l'art à l'UCL dont j'ai obtenu un master en spécialisation en archéologie égyptienne et grec. Et après mes études, je comptais voyager. Mais le COVID est arrivé. Donc j'ai dû chercher un travail et je me suis retrouvée au Service fédéral des pensions en tant que. C'est quoi le nom officiel ? Coordinatrice de gestion de l'organisation. Et en réalité, je travaille sur les processus au sein de l'entreprise.
- OK. Tu sais me dire quand tu a été engagé et comment ?
- J'ai été engagée. Cela veut dire le jour où on m'a dit que j'étais prise ou le jour où j'ai commencé ?
- Il n'y a pas quatre mois de différence, donc tu peux dire les deux ?
- J'ai appris que j'étais engagée mi juin 2020 et j'ai commencé le 1^{er} juillet. Je crois que c'était au 1^{er} juillet 2020. J'ai été engagée via une organisation Selor. C'est-à-dire un contrat de moins de 26 ans avec des entretiens oraux et des tests écrits. Tout s'est réalisé à distance.
- OK et comment s'est passée ton intégration au sein de l'entreprise et auprès de tes collègues ?
- Alors, lors du mois de juillet, on allait encore un peu sur le lieu de travail, donc c'est le premier jour que j'ai pu rencontrer quatre de mes collègues et il y avait aussi une autre

nouvelle engagée. En plus de ça, dans l'équipe on était plus ou moins 15. On a organisé tous les matins à un moment de détente. On ne parlait pas de boulot qui s'appelle le coffee moment. Et donc on passait 15 minutes tous les matins à discuter ensemble.

- Et du coup, comment s'est passée la relation avec ton manager ? Donc la relation managériale ?
- Ça s'est bien passé, même si au début, on nous obligeait à venir deux jours par semaine sur le travail, donc au mois de juillet. Mais parfois, on se retrouve un peu seul puisque pour les autres employés, il n'y avait aucune l'obligation de se retrouver sur le lieu de travail. Donc c'était parfois pas très utile de se déplacer à ce moment là, surtout que le COVID était encore fort répandu. Et puis, dès le mois d'août ? Non, même pas. Fin juillet, le SFP a de nouveau fermé à cause des cas de COVID. On était à nouveau à la maison. Et là, c'était plus facile de communiquer avec notre manager. Puisque on mettait en place des moments spécifiques. Donc on planifiait des réunions pour discuter alors que quand on était sur place, c'était plutôt au hasard. Et vu qu'on était pas beaucoup, il n'y avait pas beaucoup de contacts.
- Et du coup, comment tu qualifierais ? Quel est le système de contrôle et de surveillance de ton manager par rapport à votre travail ?
- Mais au début, puisque nous on apprenait vu qu'on était deux, à commencer en juillet, plus deux en août, ce qui fait quatre en tout. Dans notre service, il y a trois types qui font un travail totalement différent. On a eu beaucoup de managers différents.
- Comment tu qualifierais tu ton lien à ton entreprise d'aujourd'hui ? En quoi aurait-il pu être différent si tu avais été engagé en présentiel ?
- Je dirais qu'il est très très bon. Si ça avait été en présentiel, je pense que j'aurais eu plus de connaissances dans les autres départements du SFP, mais que les liens seraient moins forts avec les membres de mon service. Parce que maintenant, je connais très bien les membres de mon service, mais pas du tout les autres collaborateurs. Donc quand on va manger, c'est toujours juste notre service. Donc à mon avis, si on avait commencé en présentiel, on aurait connu plus de monde.
- Et est ce que du coup, tu éprouve un lien d'attachement assez fort à ton entreprise ?
- Mon entreprise. Globalement, je dirais pas fort, mais à mon service, oui.

- Donc plus à tes collègues ?
- Oui, plus aux missions qui nous sont confiées, juste à notre service, et cetera plutôt que pour tout SFP.
- OK. Et du coup pour toi, quels sont les aspects particuliers que la distance à amener dans ton lien à l'entreprise ? Donc pour toi , comment la distance a influencé ton lien avec l'entreprise maintenant ?
- Je ne sais pas si ça a une influence, mais ce qui a une influence, c'est plutôt tout ce qui a été retour au bureau après un confinement ou obligation de revenir. C'était souvent assez demandé brutalement. Et on le vivait pas forcément bien puisque en fait on ne connaissait pas nos supérieurs, grands supérieurs qui décidaient ce genre de choses et donc ça crée une certaine distance je pense. Pour les autres aspects. Nouveaux collègues de travail, je ne pense pas que ça ait une influence.
- Et du coup, je dirais qu'il a eu plus de mal à se familiariser avec les lieux. Du coup, à cause de la distance ?
- Oui aussi.
- OK. Et du coup, qu'est ce que tu appréciais le plus et le moins dans la pratique du télétravail ?
- Le plus ? Je n'avais pas autant de trajets. Il me faut entre 1 h 40 et 1 h 50 pour arriver sur mon lieu de travail. Et alors, ce qui est un peu plus embêtant, c'est de rester tout le temps à la maison et on manque les moments comme aller manger ensemble avec les collègues ou discuter au bureau. Ça, c'est vrai que c'est quand même très agréable. Mais vu qu'on a commencé en confinement, ça n'a pas créé de manque puisqu'on ne connaissait pas le principe.
- Et pour toi, tu peux dire que ton entreprise constitue une communauté de travail et de collaboration, la cohésion, etc ?
- Oui. D'ailleurs, c'est l'un des rôles de mon service c'est de coordonner tout le monde.
- Est- ce que vous communiquez autrement ? Est ce que vous discutez d'autre chose que le travail et que vos rapports sont sans fin, uniquement formelle ou y'a d'autres choses ?

- Quand c'était en période de télétravail ou maintenant en général, on parle de tout. Que ce soit de la vie privée, du travail, des ragots au sein du SFP ou autre. On parle de tout, c'est très ouvert.
- Et du coup, est ce que la distance physique a joué un rôle dans cette communauté de travail ?
- Je pense que oui, mais un rôle assez positif, je dirais, puisque il y avait des moments prévus pour que nous, on discute avec tout le monde et donc on était obligé de discuter ensemble puisqu'on avait un moment prévu dans nos agendas et donc on se réunissait toujours pour discuter.
- OK. Et selon toi, quel est l'impact d'avoir vécu cette intégration à distance sur ma vie professionnelle en général ?
- Mais disons que. En commençant en télétravail. Je n'ai jamais eu ce réflexe de .. J'ai une question à poser à un collègue d'un autre service d'aller le voir sur le lieu de travail et donc voir s'il a occupé ou non et de me déplacer pour discuter avec lui. Moi mon réflexe c'est de regarder d'abord son agenda. Ensuite, j'ai envoyé un message Est ce que j'ai cette question là ? Est ce que je peux te contacter via Teams ? Et ce n'est jamais de. Des réflexes de se voir en vrai sur place.
- OK. Pour rebondir sur cet échange de connaissances. Est ce que t'as senti une difficulté pour ce partage de connaissances, justement ?
- Euh. Oui, mais je ne saurais pas dire si c'est à cause de la distance ou si c'est parce que la matière est très compliquée et très éloignée de ce que j'avais étudié. Parce que on a tous eu le même problème. Et ceux qui sont entrés avant nous, ont aussi mis beaucoup de temps à être opérationnels. Donc ça, je ne saurais pas dire si c'est lié à la distance ou tout simplement un problème de matière.
- Et pour poser des questions, il n'y avait aucune difficulté non plus par rapport à ça ?
- Au début, il y avait. En fait, ça dépendait des réunions dans certaines réunions. Le fait que ce soit Via Team permettait que je puisse poser mes questions à mes collègues par écrit pendant la réunion et donc ne pas le faire oralement mais le faire sur le côté en même temps. Mais par contre, quand c'était des questions, plutôt sur le travail que je devais faire, ou moi donner mon ressenti. Au début, il n'y avait pas assez de moments qui étaient

prévus et suite à ma demande, on a eu des moments pour discuter des tâches à faire de notre organisation tous les matins.

- Est ce que t'as d'autres éléments à ajouter en général sur ton vécu par rapport au télétravail et ton intégration ?
- Je dirais que le télétravail, ça apporte quand même un point positif. Dans mon service, on a commencé à rediscuter de toute l'organisation du travail grâce à ces confinements. Donc j'ai pu participer à toutes ces discussions et donner mon avis sur comment moi je voyais le travail à l'avenir. Donc ça s'est surtout concentré sur combien de jours est ce qu'on veut venir à la Tour ? Donc à la tour de midi, là où je travaille. Combien de temps les réunions qui nécessitent qu'on soit tous présents ensemble dans une salle de réunion ? Quelle réunion peut on faire via Teams A ? Donc comment organiser nos bureaux puisqu'on allait avoir beaucoup de télétravail ou pas ? Donc ça, c'était quand même un point positif que le télétravail nous a apporté puisque j'ai pu participer justement cette réorganisation.
- Et sinon, il y a maintenant, il y a une réorganisation, quasi total du service. Et vous partez plutôt sur un système hybride, alors ? Si je comprends bien.
- Oui. Donc maintenant, nous, on a revu notre organisation. Alors pendant le deuxième confinement, donc cette fin d'année 2020, on a commencé à avoir des discussions sur comment on voyait les choses et donc on est arrivé à la conclusion que c'était obligatoire de venir deux jours semaine et alors qu'on pouvait choisir un troisième jour plutôt aléatoire, mais qu'on devait venir normalement le mardi et jeudi. Donc ça, c'est ce qu'on avait mis en place. Et puis en fait, suite au dernier confinement, oui il y en a bien eu trois. Là, on a encore modifié parce qu'en fait on s'est rendu compte que obliger à venir trois jours par semaine, ça pouvait faire beaucoup et que ce n'était pas nécessaire. Donc maintenant, notre organisation, c'est deux jours par semaine libre, donc on choisit quand on vient. Et alors maintenant nos réunions, la plupart sont hybrides parce que on a mis beaucoup de salles en place avec des caméras, écrans, etc. pour faciliter justement ces réunions hybrides.
- Pourquoi vous obliger à revenir deux jours par semaine au bureau ? Quels sont les avantages du présentiel ? Quelle est la vision de l'entreprise pour vous faire revenir deux jours en présentiel ?

- En fait, c'est la loi pour les institutions publiques. Donc deux jours par semaine, c'est le minimum. On ne peut pas descendre en dessous. Donc actuellement, on est bloqué par ça. Mais ça a encore un peu changé parce que maintenant, au lieu de dire qu'on doit venir deux jours par semaine, en fait, on doit être présent sur l'année à 40 % de notre temps de travail. Donc à la tour, cela veut dire que en fait, on a un compteur. Donc tous les jours de télétravail qu'on pose sont comptés, on a un maximum à respecter. Donc par exemple, certaines semaines, on peut venir un jour et d'autres semaines trois jours. Donc là, ça commence déjà un peu à changer. On voit ça avec juste maintenant les vacances d'été, vu qu'il y a moins de gens et on choisit tous un jour ou on vient en même temps. Et pour le reste, c'est plutôt libre.
- Donc vous ne voyez pas spécialement énormément de bénéfice à venir au bureau sans cette obligation ?
- C'est agréable, mais cela a eu une vraie plus value après le confinement parce qu'on ressentait quand même. C'est assez chouette de voir tout le monde au bureau, mais maintenant on voit que un jour semaine suffit amplement à ses contacts au bureau. Donc. Il faut garder ce contact au bureau. Mais c'est vrai que vu qu'on n'a plus ce manque lié au confinement, c'est plutôt ça rentre dans les habitudes. Avant, c'est exceptionnel et donc c'était un peu plus joyeux que maintenant. Ça devient vraiment une routine d'aller à la tour. Donc ça enlève un petit peu ce plus. Mais bon, je pense que le travail maintenant, c'est comme ça que ça se construit. Donc c'est vrai que vu que j'ai commencé pendant le covid. Je sais pas, je n'ai jamais connu une semaine complète sur place, donc c'est vrai que je ne sais pas du tout comparer à comment ça se faisait avant. Et je l'ai jamais connu cinq jours sur place, ça n'est jamais arrivé, ça a toujours été deux jours maximum.
- Par rapport aux autres qui étaient engagés avant, leur présence au bureau est différente ?
- Oui, eux, ils se sont vraiment adaptés Par exemple avant, il y a toujours eu la loi de maximum de 60% de télétravail. Mais auparavant, la culture de l'entreprise était de prendre un seul jour de télétravail. Souvent le mercredi ou le vendredi. Et ils devaient les poser. C'est-à-dire qu'ils étaient en télétravail tous les mercredis ou tous les vendredis. Donc il n'y avait pas du tout de flexibilité à ce niveau. Maintenant, c'est tout à fait flexible. Juste un ou deux collègues aiment bien venir sur place car ils habitent tout près et venir plus souvent au bureau.
- Merci pour tes questions.

- De rien, j'espère que cela aura été clair.

Entretien de Mathieu

Interview réalisée le 05 juillet 2022

Chercheur : Donc là, ça enregistre. Bon donc, j'ai pas besoin de me présenter une de ces études que je fais

Mathieu : Oui

- Donc j'ai choisi le télétravail comme sujet de mémoire et surtout dans la période COVID. Et je voulais m'intéresser surtout sur comment les nouvelles recrues ont pu créer le lien entreprise en télétravail. Et donc je vais te définir ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise et comment je l'ai utilisé mon mémoire. Donc, c'est le lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien fort, plus il y aura un engagement, de loyauté et une performance. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toute les personnes dans l'organisation. Donc je me suis concentré surtout sur la personne qui est entrée dans la vie active et dont c'est le premier ou le deuxième job qui ont été engagés. Donc du coup en 2020 2021. Du coup, je vais d'abord demandé de décrire un peu, décrire un peu mon parcours et la fonction actuelle que tu fais maintenant ?

Mathieu : Parler de mon parcours, c'est à dire un parcours depuis mes études, mes premières études ?

- Ben tu peux dire les études unif que t'as fait, mais pas spécialement les primaires ou secondaires c'est pas trop important
- Mais j'ai commencé par faire deux ans en vétérinaire à l'université de Namur. Après ça, j'ai fait mes études à l'Henalux. J'ai tout réussi. Puis en troisième année, j'ai dû faire mon stage. J'ai dû faire un stage et j'ai choisi l'entreprise FCG parce que c'était une entreprise qui était proposée aux étudiants. C'était niveau localisation. C'était la plus proche de chez moi. Donc j'ai fait mon stage ici avant le COVID. Donc le COVID est arrivé en février et moi j'ai été engagé en février, donc j'ai directement commencé à bosser. De chez moi quoi.

- Et quand tu étais en stage ? C'était de quand à quand ?
- Je l'ai fait de septembre à décembre.
- OK, donc la totalement présentiel ?
- Totalement présentiel. Oui.
- Ok. Et du coup, pour toi, tu décrirais comment le processus d'intégration à l'entreprise et auprès de ses collègues ?
- Comme j'ai fait, comme j'ai fait mon stage, mais c'était évidemment en présentiel, donc j'ai bien su m'adapter. Après, quand j'ai commencé à bosser pendant le COVID, c'est assez difficile. Il n'y avait pas de relations avec les autres membres, sauf les membres de mon équipe. Et encore, c'était comme j'ai commencé en février quand on est en pleine période d'audit. À ce moment là, mon patron et nos collaborateurs n'étaient pas, n'étaient pas toujours disponibles pour moi. Donc j'ai vu un peu me débrouiller tout seul. Donc au niveau relationnel de février, jusqu'à la reprise du travail en présentiel, c'était compliqué. J'ai du fort faire par moi même.
- Et du coup, je décrirais un peu comment la relation avec ton manager ? Là c'est plus Nico.
- Donc au moment même, au moment ou même au moment, maintenant ou avant ?
- Tu peux dire pendant que tu as commencé, pendant le télétravail et maintenant ?
- Quand j'ai commencé, c'était c'était très bien puisque c'était en présentiel, je le voyais plus souvent. Donc quand on communique avec une personne, je trouve que c'est plus facile de communiquer en direct. Donc au niveau relationnel, tu sais, il n'y avait pas. Il y avait aucun problème. Par contre, par téléphone, c'était vite fait. Et lui, il était fort occupé. Donc on va dire que c'était plus, plus tendu. Déjà, la relation était un peu plus tendue au moment du télétravail qu'en dehors du télétravail.
- OK. Et tu dirais que la distance a apporté quelque chose de différent entre ta relation avant donc pendant son stage et le fait d'être engagé parce que la distance a joué quelque chose là dedans ?
- Oui beaucoup, la distance déjà au point de vue travail a changé beaucoup à mon point de vue relationnel aussi. Aller quand chez toi ? Quand tu communique, tu communique juste boulot. Quand tu es sur place, tu parles de tout et de rien, donc évidemment ça, ça

permet de créer beaucoup plus de liens, de parler autre chose que le boulot. On voit bien son temps, 12 h ou on si on va boire un verre et tout, c'est plus facile de créer des liens tandis que quand on est à la maison, on ne peut pas faire tout ça car on communique, mais juste est ce que ça finit ? Ça se prépare bien ? tu as avancé là dedans ? Est ce que c'est fini ? Et voilà, ça s'arrête au boulot.

- Il n'y aurait pas spécialement de réunions prévues, par exemple avec toute l'équipe de FCG ou même avec ton équipe ?
- Non. Non il n'y avait pas de réunion. Si avec Nico et Etienne on a fait quelques Teams pour voir où on en était dans le travail. Ce qu'on devait faire et qu'on doit plus faire maintenant ce qu'on devait rendre à Nicolas un Excel avec avec notre planning pour les pour le mois à venir par exemple. Et donc on avait une réunion Teams sur ce qu'on faisait et sur l'état d'avancement des choses.
- OK et pour rebondir un peu là dessus. Au niveau surveillance entre guillemets du manager sur votre travail, quand vous êtes télétravail, est ce qu'il y a un système ou c'est basé sur la confiance ?
- Ah non, il surveillait dès qu'on avait fini quelque chose, on devait le noter dans l'Excel et il regardait l'Excel. Et il regardait, où on en était, il allait voir ce qu'on avait fait. Ah oui, non, surveillait quand même, il nous sonnait. Nico, c'est quelqu'un qui sonne quand même beaucoup, quatre ou cinq fois sur la journée.
- Ah oui quand même. Et du coup, je qualifierais comment ton lien à l'entreprise aujourd'hui ? Et est ce qu'il aurait pu être différent ? Si tu avais engagé, totalement en présentiel donc si en février tu avais commencé en présentiel ? Donc là plus l'entreprise FCG en général.
- Oui. Pour moi, je pense que ça c'était difficile sur le moment même. Mais je pense pas que ma relation aurait été différente puisque je pense que le temps perdu a été rattrapé au niveau relation avec les autres, relationnel avec les autres. On a une très bonne ambiance. Et sinon ça, ça aide à. Mais je pense pas que le télétravail a affecté le relationnel. Je pense qu'il a plutôt affecté le travail en fait. Après ça peut affecter le relationnel, peut être avec tout le bureau FCG mais ça peut affecter le relationnel avec mon patron ça oui.
- Et du coup, avec le recul, est ce que tu aurais préféré qu'il y a des choses qui soient mis en place durant cette période de télétravail assez longue, donc peut être plus des réunions informelles par exemple ?

- Moi je pense que j'aurais préféré avoir un quand même, un meilleur suivi. Et oui, plus de réunions, plus de contrôle sur mon travail. Une fois que j'avais terminé ce que j'avais fait, parce que comme j'ai dit, ben Nicolas et Etienne y étaient, ils étaient full audit à ce moment là et moi j'ai commencé. En fait, j'ai commencé. Le premier jour, c'était le premier jour du COVID. J'ai donc directement commencé chez moi et c'est vrai que je m'en sortais pas trop. Et à aller je faisais des journées de 8 h jusqu'à 22 h de boulot.
- Ah oui je vois. Et du coup, qu'apprécies-tu le plus et le moins dans la pratique du télétravail ? Donc, même si tu en fais encore maintenant dans la pratique du télétravail.
- Oui, je préfère. Comment dire ? Moi, j'aime pas le télétravail, je déteste quand il y en a plus eu, et qu'on pouvait aller au bureau. Moi, j'aime bien être au bureau. Ce que j'aimais bien, c'est que. Bah chez moi, je pouvais un peu surjouer parce que j'ai envie d'aller faire une tartine ou un truc comme ça, ou mettre à la radio, à fond. Ce que j'aimais bien même si c'est un peu contradictoire, mais parfois j'aime bien être seul. Mais je trouve que quand tu bosses un vrai, c'est un peu contradictoire parce que j'aime bien bosser avec d'autres personnes.
- OK.
- Mais je sais pas qu'est ce que j'aime bien. Ben oui, j'aimais bien en télétravail, c'était que je ne devais pas mettre de chemise.
- Plus de liberté quand même ?
- Oui Oui plus de liberté, et au boulot ce que j'aime. Je peux décrocher tu penses ?
- Oui oui bien sur ! Si non tu pouvais décrocher au client.
- Non parce que ça allait durer une demi heure donc. Donc ce que j'aime bien au bureau, c'est le fait d'être entourée, de pouvoir poser les questions, quand je ne sais pas quelque chose.
- Oui. Et du coup que tu étais en télétravail, est ce que t'avais aucun problème à poser des questions ?
- Ah si ! Oui, et j'ai plus de difficulté à poser ma question. J'ose moins. Et puis, je trouve que la réponse est moins claire par téléphone que quand tu as la personne en face. C'est la personne peut mieux expliquer par des schémas, par voilà, c'est facile à côté. Comme

quand j'avais Ncio ou Etienne au téléphone, je savais qu'ils étaient pressés, qui ont du boulot et donc qui répondent vite fait mais.

- Mais tu avais plus l'impression de déranger ?
- Oui, c'est ça.
- OK. Donc ça, tu dirais que c'est un des plus gros point négatif du télétravail, c'est plus le partage de connaissances ?
- Oui. Oui.
- Et en quoi on peut dire que ton entreprise constitue une communauté de travail ? Donc là, oui, il y a de la collaboration, de la cohésion d'équipe et que c'est pas juste des échanges informels.
- Mais c'est. Je sais pas, c'est tout le temps. Enfin, comment dire c'est. Je comprends pas très bien la question à quel sens ?
- Mais la question est très vaste. Donc en gros, une communauté de travail, c'est vraiment un groupe de personnes qui échangent, qui collaborent et c'est pas juste des individus qui sont reliés juste par le travail et qui ont juste des échanges formels. Donc une communauté, ça va un peu au delà de juste par mon travail et puis par point barre.
- Ah bah ici on a des discussions, un peu en termes familiers. On va dire ça, on parle pas, on parle du boulot, on peine parfois en parlant de choses donc on parle de vie privée. On fait des sorties ensemble et tout. Donc c'est ça la cohésion.
- Est ce que du coup, il y a quand même une envie de l'entreprise de créer cette communauté et de créer cette cohésion d'équipe ?
- Oui. Ah oui, par l'organisation de diverses activités comme on a eu vendredi dernier avec le barbecue du bureau. Oui, oui, je pense que.
- OK ! Et est ce que tu crois que la distance a joué un rôle dans cette communauté de travail pendant cette période là ?
- Oui, tout à fait. Ah oui, parce qu'on n'avait plus aucune activité d'organiser. Aller par exemple, à ce qu'on avait avant. Avant le télétravail. Avant le COVID. On se réunissait tous les vendredis, quasiment tous les derniers vendredis du mois, à toute l'équipe FCG et on prenait le repas ensemble. Un petit verre de vin et tout ça, ça permettait de créer des

liens. Et voilà ce qu'on fait plus depuis le COVID. On a arrêté de faire ça. Donc oui, le télétravail a eu un impact sur. Sur la cohésion, enfin sur le relationnel.

- Et une question plus large tu penses qu'il y a eu un impact ? D'avoir commencé la vie active en télétravail sur le long terme pour toi ?
- Oui, il y a un impact, à mon avis, dans le bon sens. Dans le sens où j'ai dû me débrouiller tout seul. Donc j'ai été beaucoup plus vite autonome et j'ai appris à faire mes recherches tout seul et à me débrouiller tout seul. En fait, donc oui ça a eu un impact dans ce sens là. Au niveau du boulot, au niveau, au niveau relationnel, je pense comme je t'ai ça a impacté. Mais on a rattrapé tout ce qu'on avait perdu avant, bah on l'a rattrapé maintenant. Maintenant la relation est bonne, voilà.
- Ok c'est parfait. Et du coup, maintenant, si vous voulez faire du télétravail, il y a une règle un nombre de jours maximum ?
- Oui, on a deux jours, mais moi j'en fait jamais maintenant. Moi, j'aime bien être au bureau. C'est deux jours par semaine, il me semble. Maximum deux jours par semaine.
- Et vous les choisissez ?
- Oui, on peut faire comme on veut.
- OK. Et en général je trouve qu'il y a quand même plus de télétravail qu'avant dans la boîte. Et est ce que ça joue quelque chose ?
- Ah oui, il y a plus de télétravail. Mais déjà mon collègue. Il fait deux jours par semaine. Un peu près, mais c'est la limite. C'est bien ça ? Deux jours maximum et sans impact. Ça avait un impact avant parce que moi, j'avais besoin d'aide. On a eu quand on était en pleine période COVID ça avait un impact. Mais je trouve que maintenant non, non, parce que on fait beaucoup de teams quand il y a des problèmes.
- Et donc ça c'est vraiment les Teams équipe par équipe quoi. Il n'y a pas un pour toute l'organisation ?
- Nan c'est équipe par équipe. Si il y a un Teams pour tout le monde, on va jamais dessus. Par exemple nous c'est Nicola, Etienne, Clarisse et moi, c'est une équipe, une seule équipe.
- Est ce que tu désirerais que ça s'ouvre sur toute l'entreprise pour qu'il y ait une collaboration plus large ou c'est pas spécialement nécessaire ?

- Je pense pas. Après moi, j'ai parfois. J'ai des communications avec Gilles et Steve, mais on a un dossier par équipe, donc un. OK, je ne pense pas que ce soit vraiment nécessaire. Sauf. Par exemple, on a eu par exemple un inventaire ou on était plusieurs équipes. On en a fait un, un Teams pour tout le monde. Donc si, si, le travail concerne plusieurs équipes, oui, là, c'est nécessairement.
- Et est ce que tu a d'autres éléments à ajouter sur le télétravail en général et sur l'intégration à distance ?
- On pourra juste dire que pour moi le télétravail. Je n'aime pas trop ça puisque depuis qu'on a pu reprendre à 100 % présentiel, j'ai toujours ici. Au fait, c'est plus facile d'être déjà, je trouve. C'est plus facile d'être dans un espace de travail en fait. Quand je suis chez moi, je me sens pas dans un environnement de travail. Et puis, c'est plus facile pour parler de tout et de rien avec les autres. On parle boulot, mais on parle aussi de nos vies privées. Tandis qu'en télétravail, on reste cloisonné à la vie, à la vie professionnelle et surtout on n'a pas, par téléphone, on a pas vraiment le temps de parler d'autre chose.
- OK, mais est ce que tu penses que d'avoir commencé totalement en télétravail, donc à 100 %, t'a freiné à faire du télétravail par après que si tu avait commencé progressivement ?
- Oui, ça m'a dégouté. Puisque que je ne faisais pas la séparation vie privée vie professionnelle. Quand j'ai commencé, je faisais 8 h - 22 h. Je. Personne n'a eu la déconnexion entre vie privée et vie professionnelle.
- Et tu dirais que ta performance, elle allait mieux au bureau ou chez toi ?
- Au bureau à 100 %.
- Bon alors ok mais merci beaucoup pour tes réponses.
- Mais de rien. Ca a été j'ai bien répondu ?
- Oui nickel merci !

Entretien de Florence

Interview réalisée le 04 juillet 2022

Chercheur : Voilà, l'enregistrement est lancé.

Florence : OK.

- Je vais vite. Enfin j'ai pas spécialement besoin de me présenter vu que tu me connais déjà. Donc je suis toujours un ingénieur de gestion. Donc pour moi, je choisis plus un sujet sur les ressources humaines et donc j'ai choisi mon sujet l'année passée et donc l'année passée en plein COVID. Donc le télétravail était vraiment au centre de l'actualité dans et dans le management. Je voulais un peu comprendre comment le lien l'entreprise aux collègues a été tissé pour les nouvelles recrues durant cette période, vu que je pouvais être aussi engagé en télétravail. Voilà au final non. Je vais définir en quelques mois ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise. Donc c'est un lien qui montre l'importance que l'entreprise représente pour le salarié. Plus le lien est fort, plus il y a un engagement. Il y a de la loyauté et une meilleure performance de la part du salarié. Et le lien a également une dimension relationnelle, avec l'aide de la personne et de l'organisation. Donc je me suis centrée sur les personnes fraîchement diplômées qui devaient intégrer une entreprise en plus d'intégrer la vie active. Et donc ma question de recherche est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés en psychologie en entreprise dans ce contexte de télétravail et de spécialisation ? Donc j'ai d'abord demandé de décrire un peu, de parler de ton parcours professionnel, tes études, etc. Et la fonction qui fait actuellement s'il te plaît.
- Donc voilà, moi j'ai fait donc un bachelier en droit suivi d'un master. Et puis j'ai fait un master de spécialisation en notariat et donc à cheval en 2019 2020. Donc voilà cette somme, voilà le master. J'ai le COVID en plein pendant le déroulement de ce master complémentaire. Et alors ? En fait, désolé il y a le Mont Blanc qui passe, c'est peut-être mieux que je rentre pour être plus au calme, parce que c'est un peu gênant. Ça va pour toi ?
- Non, ça va très bien. Je t'entends tracasse.
- Dans le cadre du master complémentaire en notariat. On doit, si tu veux, c'est deux jours de cours et trois jours de stage. C'est un stage obligatoire dans une étude notariale. Et donc que j'avais postulé dans une. Donc voilà, je me suis pris un peu tard et donc j'ai postulé dans pas mal d'études notariales donc j'ai fait mon stage à Jambes. Et en fait, j'avais notamment postulé dans une étude à Ciney et ils m'ont recontacté. Il m'avait répondu qu'ils étaient intéressés par ma candidature, mais que voilà, ils n'avaient pas. Ils n'étaient

pas dans de bonnes dispositions pour prendre un stagiaire. Que voilà, le suivi n'allait pas être garanti s'ils avaient beaucoup de travail pour le moment et pas forcément de temps à consacrer à un stagiaire. Mais en fait, sur base de ce CV donc ils m'ont contacté un tout petit peu avant le COVID, avant même que j'entame ma recherche d'emploi. C'était début mars 2020 et donc j'ai un premier entretien avec un des notaires en présentiel. Cet entretien là, parce que c'était vraiment juste avant qu'on soit en confinement. Oui, depuis, voilà, j'ai eu un second entretien avec l'autre notaire et là, on était en plein confinement. C'était vraiment la période. Bon, je pense que ça devait être fin mars, vraiment la période où on pouvait vraiment plus se déplacer, sauf pour des raisons vraiment absolument nécessaires. Et là, j'ai eu part à distance. Donc c'est vrai que bien évidemment, en tout cas pour déjà pour ça, ça a été un peu ça assez différent. Et au final, je prépare vachement, j'ai vraiment préféré le présentiel. Ça m'a mis beaucoup plus à l'aise que la distance. Elle a passé un entretien d'embauche dans sa chambre. C'était un peu particulier. Mais une fois là bas, ces termes, c'était plus stressant à j'avais plus d'appréhension que cela en présentiel. Enfin bref, j'ai eu tout le processus d'embauche, au final, ils n'ont pas toujours respecter les normes COVID. Et c'est vrai que les entretiens par la suite se sont faits toujours en présentiel, même si c'était le mois d'avril puis le mois de mai qu'on pouvait pas encore spécialement voilà se réunir ou se déplacer. Mais bon voilà, on les a quand même fait comme ça et voilà, donc je suis engagé. Du coup, j'ai commencé à travailler là bas en août 2020. Donc ici ça fait deux ans et en somme, ma fonction ici actuellement, c'est la gestionnaire de dossier. Donc au début j'étais vraiment sur les dossiers de ventes, ce qui est majoritairement la base de l'étude notarial. Et maintenant je fais quand même d'autres types de dossiers. Donc je progresse petit à petit. Donc j'espère que je répond à ta question ?

- Complètement tu as bien développé donc c'est chouette. Et comment s'est passée ton intégration ? Plutôt au sein de l'entreprise, avec les collègues, etc. ?
- Je suis arrivé du coup début août alors ce qui n'a déjà pas été chouette au tout début. C'est en fait j'arrivais en plein pendant la période de congés de la moitié de l'équipe. Donc quand je suis arrivé avec la notaire, le notaire était en congé. J'avais une moitié d'équipe, donc voilà l'intégration. Au début, c'est un peu particulier et c'est vrai que j'ai assez vite eu à partir de mi octobre. Donc ça faisait à peine deux mois que j'étais là. Il y a eu l'obligation de télétravail et même si c'est une petite entreprise et franchement on sent que les notaires c'est un monde assez, comment dire ? Pas très progressiste sur certaines

choses. Et le télétravail, tu sens qu'il n'aime pas parce que j'ai l'impression qu'ils ne peuvent pas nous contrôler. Pourtant ils étudient et nous contrôlent pas spécialement, mais ils ont pas tellement confiance, comme si on allait, comme si on allait moins bien travailler ou être que quand on est à l'étude. Donc c'était vraiment à contrecœur car voilà qu'ils nous ont mis en télétravail. Alors j'ai été en télétravail. Au début, y a eu un cas de COVID dans mon foyer, donc j'étais en télétravail d'office pendant deux semaines non-stop. Et puis après, on a instauré le télétravail alterné et l'équipe est scindée en deux. Il y avait chaque fois la même partie d'équipe qui venait un jour, puis le lendemain, c'était l'autre, l'autre moitié d'équipe. Donc à aussi c'était pas terrible pour l'intégration parce qu'il y a une partie de collègues que je ne voyait quasiment pas au final. Si j'étais pas dans leur bulle, je ne savais pas créer de lien avec ces personnes là. Surtout que la moyenne d'âge, c'est surtout des quarantenaires. Donc c'était pas évident pour m'intégrer. Maintenant il y a de nouveau des jeunes donc c'est plus agréable aussi. Mais au début, je pouvais rentrer chez moi sur le temps de midi car on avait pas spécialement de salle pour manger et que j'habitais tout près de l'étude. Parce qu'au final j'avais pas plus de contacts avec mes collègues.

- OK et comment c'est passé tes relations managériales, c'est plus avec les notaires ? Je suppose qu'il n'y a pas vraiment de RH ?
- Non, non, non, non. Et en effet.
- Et donc, comment s'est passée du coup cette relation là avec les notaires durant le télétravail donc tu disais qu'ils n'avaient pas spécialement confiance pour le télétravail ?
- Effectivement. Et donc, quand j'ai dû d'abord être mise d'office en télétravail parce qu'il y avait un cas COVID, si tu veux, le notaire m'appelait. C'était vraiment le notaire tous les jours, pratiquement à 8 h 30, donc à l'heure où j'étais censée commencer. Et puis souvent vers 13 h 30, il y a le moment où on recommence le temps de 12 h et puis en fin de journée. Enfin en fin de journée, mais toujours pendant les heures, les horaires de travail, pour être sûr que je décroche parce que j'ai l'impression. Après, j'avais une bonne relation avec lui pour être sûr que je décroche relativement vite. Pour être sûr que voilà. Il entendait peut être bien aussi au bruit, pour toujours, parfois, poser des questions qu'il n'avait pas forcément, qui nécessitaient pas une réponse rapide. Il aurait pu m'envoyer un email, mais il préférait m'appeler pour être sûr que voilà. Et c'est vrai aussi que j'avais j'ai dû quand j'étais en télétravail ainsi non-stop. Je vais dire pendant deux semaines pour tous

mes dossiers qui signait le soir quand mes collègues étaient repartis chez eux, vu que j'étais potentiellement atteint de COVID, je revenais quand il n'y a plus personne et je déposais mes dossiers et alors je mettais mon masque, dans une partie de la pièce, moi dans l'autre, et je me faisais un peu le topo sur les dossiers, mais je dois faire revenir ainsi en présentiel. C'était clairement la période la moins reposante. Car quand j'avais fini de travailler, de faire ma journée, je devais aller jusque Ciney pour lui expliquer les dossiers. Donc c'était pas évident. Et j'avais l'impression d'être fort contrôlée et qu'il était fort sur mon dos entre guillemets.

- Oui, je comprends. Est ce que tu crois que justement, le lien à l'entreprise aurait pu être différent ? Différent si tu avais pu être en présentiel tout le temps ?
- Bah j'en suis quasi sûr. Oui, parce que qu'ici. En tout cas, au niveau du contrôle de mon travail, il aurait été certainement différent. Je pense que rien que le fait que je sois dans les locaux de l'entreprise, il sait que je travaille. Il a beaucoup, beaucoup plus confiance après. Petit à petit, ils se sont quand même améliorés. Là je te décris quand même le pire de ce qui s'est passé, mais c'est vrai que ça pouvait vraiment être et encore façon actuellement concernant le télétravail dans l'entreprise. Dans l'étude notariale dans laquelle je suis, personne n'a de télétravail. On est tous à 100 % en présentiel et je pense qu'à l'heure actuelle c'est assez rare depuis l'après COVID c'est rare qu'on en ait, que personne n'ait un seul jour de télétravail.
- Oui, oui, c'est vrai dans la plupart des intervenants, ils sont tous en hybride. Maintenant, vous c'est plutôt votre choix ou c'est plutôt imposé par les notaires du 100 % présentiel ?
- Ben c'est plutôt imposé par les notaires maintenant mes collègues qui eux ont certains collègues qui ont la quarantaine, qui ont des enfants ou même parfois qui habitent assez loin. Ils habitent à 45 minutes de route, c'est pas moi, je suis à dix minutes, mais j'estime. Moi à leur place j'aurais envie d'avoir du télétravail, mais eux n'en ressentent pas le besoin et préfèrent le présentiel. Après ça, peut être parce qu'ils ont toujours connu ça. Moi, je suis plus jeune et donc le télétravail, je trouve que c'est aussi bien et direct chez toi, je sais pas. Et puis tu peux quand même. Surtout quand on a un temps de 12 h d'une heure 30. Donc je peux faire plein de choses sur ton temps de 12 h chez toi, que quand tu es un peu à bloquer soit dans la cuisine de l'étude ou je sais pas. Sinon, pour moi, en ce qui me concerne, je laisse pas forcément ça. Un peu du temps perdu pour.
- Je comprends.

- Mais il n'y a pas vraiment de demande de la part des travailleurs. Et donc moi en tant que jeune qui n'a pas d'enfants ni rien qui n'habite pas loin, je ne sens pas trop légitime de le demander, sachant qu'à mon avis c'est quand même pas un super ouvert. Je ne pense pas qu'il me dira un non catégorique, mais je ne sais pas si ce serait très bien vu de le demander.
- Et du coup, pour rebondir un peu là dessus. Qu'appécies-tu le plus et le moins dans la pratique du télétravail.
- Alors ? Le moins, c'est qu'il y avait quand même quelques petits soucis de parfois matériel, de connexion. Je ne sais pas comment je suis vraiment nul en informatique, mais on se connecte. On a une connexion via le serveur à distance. Je sais bien que parfois le site a un peu ralenti alors qu'en présentiel, je n'ai pas du tout ça. Maintenant c'est un plus la bah, la flexibilité, le fait de pouvoir aussi, d'être directement chez soi. Après c'est peut-être pas une bonne chose parce que je ne me mettais forcément en condition de travail à chaque fois habillé directement en tenue de travail, parfois un peu en pyjama training à mon aise. Moi, je me lave aussi parfois sans attendre 12 h. J'étais là, c'était quand même un jour semaine. Je pense que tout le temps, non, parce qu'on perd vraiment le rythme et c'est pas bien, mais un mois jour semaine, ça ne me déplairait pas. Et quand on est directement chez soi. Et bon, maintenant il fait clair super tard donc par exemple si on va aller courir après le boulot. Quoique je termine quand même à 17 h 30 donc il peut vite déjà faire noir quand je rentre. Et puis aussi on fait moins d'heures sup et ça, l'air de rien, c'est bien aussi parce que dans le notariat, en tout cas dans l'étude dans laquelle je suis en fait pas mal d'heures sup, et là bas, à 17 h 30, je peux m'arrêter, quitte à fin. Voilà, ça c'est quand même. Je trouve que les heures sup c'est pas mal. On s'arrête, voilà qu'on plus quand on veut, on a moins le contrôle ou ? Je sais pas ?
- Vous avez plus de liberté en fait ?
- Et oui, oui, tout à fait ok.
- Parfait. Et du coup, est-ce que tu pourrais dire que donc les études dans laquelle tu travailles constituent une communauté de travail ? Donc vraiment une communauté de personnes qui collaborent, qui échangent et ça s'arrête pas seulement aux échanges formels de travail ?

- Bah finalement oui, mais ils ont évolué positivement parce que de base, je pense pas que ça va. C'était pas vraiment le cas. Mais notamment, on fait quand même. Je peux quand même dire qu'on ne se limite pas aux échanges de travail. On fait notamment des apéros une fois par mois avec les notaires et toute l'équipe, tous ceux qui sont dispo. On va souvent dîner ensemble maintenant sur le temps de 12 h, pas forcément chaque avec le notaire, mais on se réunit. Mais il faut savoir qu'au début que j'étais là, on n'avait même pas de cuisine, donc c'était un peu chacun partant en ville de son côté. Voilà, c'était un peu une autre mentalité. Je sais que c'est un cas à part, un peu par rapport à d'autres entreprises. Et si c'est tout petit, donc ça paraît sûrement bizarre de se dire qu'on a pas un lieu pour manger ensemble. Mais au départ, on n'en avait pas ici et ça, ça m'avait vraiment choqué quand je suis arrivé, je pense. Oui, le reste n'est pas étrange, mais si on a ça, donc ça permet de créer des liens. Et il y a maintenant d'autres collègues qui sont arrivés, qui ont mon âge. Et il y a quand même, comme tu dis donc, une communauté. Voilà, j'ai oublié le terme exact
- De travail. Une communauté de travail
- Voilà tout à fait.
- OK. Et est ce que durant justement les confinements successifs et les vagues ? Et. Est ce que la distance a joué un rôle dans cette communauté de travail ? Comme quand vous étiez en télétravail, vous échangeiez moins ou à rester moins la même chose ?
- Non, on échangeait moins. Et c'est vrai qu'il y avait le côté même dans la cuisine. Limite, c'était pour les mesures COVID, mais on pouvait y aller. Ou alors vraiment au maximum, une personne à la fois. Enfin, c'était pas très près. Et tout ce qui est non. Mais je pense peut être aussi que le COVID a joué un petit rôle, en tout cas sur le fait que maintenant on souhaiterait en plus se réunir et faire des activités. Parce qu'avant, même avec COVID. Avant que je sois engagé, tout, il ne faisait pas ça. Et donc ça, ce sont quand même des choses implicitement. Le fait d'avoir vraiment été, d'avoir assez peu de contacts et tout à redonner l'envie de créer, oui, des contacts entre collègues et d'en créer plus qu'avant, mais.
- Et du coup, par rapport à toi qui a intégré du coup cette équipe là, un peu dans ce contexte un peu bizarre, oui, c'était pas habituel, mais est ce qu'ils ont mis quelque chose en place pour aider à ton intégration ou ils ont laissé couler comme si tu faisais déjà partie de l'équipe comme les autres ?

- Ils n'ont pas forcément, ils n'ont pas forcément mis quelque chose en place. Maintenant c'est aussi le côté petite équipe et voilà, ce sont les notaires qui sont maintenant on va dire les employeurs qui gèrent le côté ressources humaines et ils ont énormément de travail de fond. Dire vraiment pour recevoir des actes, des rendez vous clients et tout le côté parfois ressources humaines est un peu plus mis de côté ou c'est pas vraiment leur formation, en tout cas clairement à la base. Donc ils ne sont pas toujours non plus super doués, je veux dire là dedans. Mais oui, c'est vrai que j'ai un peu. On voit là me débrouiller toute seule et il était présent avant tout ce qui était quand même répondre aux questions et me dire voilà. Au début et même encore maintenant. Savoir si je m'intègre dans l'équipe, c'était moi, moi, leur priorité en tout cas ok.
- Et du coup, pour poser des questions, justement, vous fonctionnez comment ? Est ce que vous avez aussi un environnement par exemple comme teams ou fonctionnez par mails ?
- C'est vraiment par mail et téléphone. Et même quand on est en télétravail, j'avais jamais de réunions en visio ou autre avec les notaires, c'était vraiment par appel téléphonique ou email. C'est vrai qu'on n'a pas de messagerie avec tous les collègues ou un truc un peu un genre de style WhatsApp de boulot. Je sais pas avoir une conversation de groupe avec tout le monde avec ça. C'est vraiment que des mails ou des appels, c'est aussi un peu à l'ancienne.
- Et du coup, quand tu as commencé, on est passé en télétravail. Est ce que tu n'avais pas du mal à poser ta question vu que c'était via mail ou téléphone ? Est ce que tu n'avais l'impression de les déranger ou de leur poser la question comme s'ils étaient en présence ?
- Non, ça, c'est vrai, j'avais beaucoup plus l'impression de déranger et du coup, j'essayais un maximum de poser ma question à une autre collègue avec qui je me suis quand même assez vite, bien entendu. Et là, c'était par appel téléphonique. Oui, mais c'est vrai que j'ai parfois cette impression d'être un peu. Peur de déranger et donc d'être un peu livré à moi même. Et c'est vrai qu'au début, quand tu n'as pas beaucoup d'expérience, peur de prendre les mauvaises décisions parce que t'as quand même vite des responsabilités et que ça te tombe dessus, au final. Le contexte ne nous donnait pas envie ou ne facilite pas le fait de poser des questions. Et donc c'est sûr que c'est plus facile maintenant en présentiel pour ça.
- OK. Et comment qualifierais tu ton lien par rapport à l'étude ? Maintenant, est ce que tu te sens encore engagé ? Est ce que tu sembles fort impliqué ou si tu avais une autre

opportunité, peut être plus intéressante qui n'hésitera pas à partir parce que là, au final, y a pas grand chose qui est attaché à cette entreprise ?

- Ben je me sens fort impliqué quand même. D'ailleurs, je fais si parfois je considère qu'on travaille un peu tous ensemble, qu'on collabore tous vraiment au bon fonctionnement de l'étude, même si en soi, c'est pas mon étude n'y a rien, mais je suis vraiment fort, je pense parfois un peu en nous, etc. Et c'est vrai que non, c'est assez impliqué. Là, je ne cherche pas du tout à travailler ailleurs. Je me sens, j'ai vraiment de bonnes relations avec. Voilà les notaires. Je me souviens au final vraiment très très à l'aise avec eux pour discuter de plein de choses et les collègues. Bah voilà il y a eu de nouveaux engagements aussi. Ça, c'est comme avec la majorité, ça se passe super bien. D'autres ont leurs particularités mais ne sont pas méchant mais moins d'affinités. Mais maintenant, globalement, franchement, c'est et c'est vrai que je suis en présentiel. Cinq jours sur sept, c'est vraiment en final. On vit beaucoup de choses ensemble. On est quand même une petite équipe et on est là tout le temps, tous présents et et il se passe des choses tous les jours. Donc c'est vrai. Voilà, donc on est quand même assez liés et.
- Ok parfait. Et du coup une question un peu plus générale selon toi. Est ce qu'il y a eu un impact d'avoir intégré la vie active avec ce mode de télétravail qui est un peu arrivé subitement ? Est ce que pour toi, à long terme, il y aura un changement ? Est ce que tu aimerais bien intégrer l'hybride si ça le permet ou au final, ça n'a pas perturbé plus que ça ?
- Moi, ça m'a quand même donné envie. Au départ, je n'étais pas forcément pour le télétravail, mais le fait de l'avoir vécu, moi, ça m'a quand même donné envie. Le mode hybride, je pense que ça ne me déplairait pas. Ne serait ce que pour avoir un peu plus de temps pour soi. Et après ça, personnellement, moi c'est vraiment la question des heures supp quand je suis au boulot. J'avais du mal à partir à l'heure. Je fais facilement une heure, une heure par jour. Pour moi, le télétravail, ça m'aide beaucoup plus à quand même avoir du temps pour moi. Donc voilà, je ne serais pas contre. Et c'est vrai que si je cherchais à être engagé ailleurs, toujours dans le même secteur, je vais te dire je leur demande pendant l'entretien dans des entretiens préalables. Je chercherais, je négocierais au moins un ou deux jours à mon avis, de télétravail par semaine. Ça me plaît. Ça me plaisait encore bien en tout cas.

- OK. Est ce que t'as d'autres éléments à ajouter sur le sujet ? Sur le télétravail ?
L'intégration un peu à distance ?
- Là je t'avoue pas spécialement
- Ou peut-être des conseils à donner ?
- Mais c'est vrai que pour l'intégration à distance, on aurait dû faire parfois plus de réunions. Même tous les lundis matin à faire un peu, même si on est souvent un peu seuls, chacun face à ses dossiers. On a un notaire qui gère avec nous, mais on a pas vraiment de. De travail de groupe. C'est vrai que les réunions d'équipe ont ils encore la mise en œuvre dans ce sens ? Je n'en ai pas parlé, mais bon, c'était pas après le télétravail et après. Mais oui, ils ont un peu la même? Réunions d'équipe ? Je sens qu'ils le font pour être. Essayer d'être un peu moderne et sympa, mais le notaire en tout cas. Surtout, il est vite blasé par ça. Enfin, c'est une perte de temps et de base. On voulait en faire une toutes les six semaines et là on se retrouve à faire quasi tous les trois mois parce qu'il estime que c'est pas forcément utile. Mais pourtant je. Mais pour vraiment ce qui est le télétravail et l'intégration. Mais moi, ça reste pas grand chose n'a été au final mis en place. Mais je ne sais pas vraiment ce qu'il aurait pu faire vu la taille de l'entreprise.
- Mais souvent, on trouve que dans les petites entreprises, il y a beaucoup qui préfèrent revenir en présentiel et qui gardent peut être un ou deux jours de télétravail pour être au calme, éviter les trajets, etc. Mais le présentiel dans les petites entreprises est beaucoup plus préféré, justement pour cette ambiance un peu familiale quoi.
- Oui mais c'est ça, oui. Je suis plus dans cette optique là, mais ça va vraiment plus personnel au niveau des heures sup, mais localement. Au final, je n'avais pas trop au début. Moi mon premier bureau et puis je m'en suis un peu plaint. Maintenant ce n'est plus le cas, donc j'avais même pris cet argument là pour le télétravail. Mais c'est vrai que ça, c'était quelque chose que j'appréciais. Au début de télétravail, c'était d'être au calme parce qu'avant j'étais dans un petit open space et c'était pas. Dès qu'un collègue était au téléphone. Ça me dérangeait. Surtout que ma première expérience professionnelle, j'avais toujours été habituée dans le calme. Mais là, ça devenait difficile de se concentrer. Donc ça c'est un élément important du télétravail. Après, ça dépend la situation familiale qu'on a chez soi. Mais si on a, il y en a plein, des petits enfants et tous ou des animaux. Parfois, je pense que ça peut être compliqué. Mais moi, c'était pas le cas. Donc c'est vrai que cela était quand même bien local. Mais je l'apprécie beaucoup quand j'étais en télétravail aussi.

- OK, bien merci beaucoup d'avoir répondu à ma question avec plaisir.
- Oui mais voilà, désolé d'avoir été un peu lente à réagir, mais un autre. Mais j'espère que mon interview était quand même plus ou moins pertinente ?
- Clairement.
- Donc si t'as pu apporter quelques petits éléments en plus, si c'est intéressant à traiter, tant mieux. J'espère que j'ai pu aider un peu.
- Oui, franchement, on est un. Ça va m'aider dans tous les cas.
- Merci beaucoup. Je ne sais pas si tu pars cet été.

Entretien de Valentine

Interview réalisée le 04 juillet 2022

Chercheur : Donc je vais te parler un peu pourquoi j'ai choisi ce sujet de mémoire. Donc je suis actuellement en master deux, en ingénieur de gestion et donc je fais des études ultra ouvertes. Donc donc on a eu le droit à toucher un peu à beaucoup de domaines. Pour mon mémoire, je voulais un peu m'intéresser aux ressources humaines. Et j'ai dû choisir mon sujet l'année passée, donc encore en plein covid. Donc le télétravail était quand même un sujet phare d'actualité. Et donc je voulais comprendre comment le lien à l'entreprise pouvait être créé pour les nouvelles recrues durant cette période et que ça pouvait me concerner personnellement. Et donc je vais définir en quelques mots. Est ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise ? C'est un lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien est fort, plus il y aura un engagement élevé, de la loyauté et une meilleure performance. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées dans l'entreprise, dans l'organisation donc, autant les collègues que les supérieurs ou les personnes qui peuvent faire partie de l'organisation. Donc, ma question exacte de recherches, c'est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés et ont pu créer un lien à l'entreprise durant la crise sanitaire du COVID-19. Donc comme première question je vais te demander de parler un peu de toi, de ton parcours et de la fonction que tu fais actuellement, s'il te plaît.

Valentine : Donc je suis un ingénieur civil en construction de base et J'ai fait mes études. J'ai fini mes études puis j'ai commencé à travailler chez Deme comme ingénieur environnement, dans le dragage, dans le département de dragage.

- OK, mais ça fait combien de temps que tu y es exactement ?
- J'ai commencé en février 2020, donc un peu plus d'environ deux ans et demi, un peu moins je crois.
- Oui, ok. Et comment tu, tu as eu l'idée d'aller ? T'as été recruté ou t'as postulé pour ce poste là ?
- Ils ont fait un souper de recrutement à Louvain la Neuve. J'y suis allée. Et après j'ai postulé moi même pour un autre poste et mon deuxième entretien Chez Deme a été fait pour un autre poste que pour celui pour lequel j'avais postulé.
- OK. Et est ce que tu peux m'expliquer un peu comment ton intégration dans l'entreprise s'est déroulée ? Quand tu es arrivé là bas ?
- Le premier jour, il y a un welcome day. C'est un jour spécial pour ceux qui arrivent. On présente un peu la boîte, tu vas chercher tes équipements de protection. Ils font, ils te donnent ton ordi, ils installent tous les trucs de ton ordi avec toi. Oui, les premières formations de sécurité, mais très très brèves et des trucs comme ça. Et puis ce jour là ton boss qui te vient chercher et te fait visiter les départements et pour te présenter les gens.
- Donc toi tu as commencé en février, donc il n'y avait pas encore le COVID, donc tu as pu tout faire en présentiel le premier mois ?
- Oui, c'est ça. J'y étais tous les jours là-bas. En fait Avant le COVID, on était censé faire six mois sur place, tous les jours. J'ai fait quatre semaines tous les jours là bas et puis après, je me suis retrouvée chez moi.
- En 100 % de travail d'un coup ?
- Alors oui.
- Ok. Et du coup, comment l'intégration auprès de tes collègues qui s'est passé avec quatre semaines, c'est quand même bref. Est ce que tu as quand même réussi à tisser des liens, même en télétravail ?

- Mais les quatre premières semaines, je n'étais pas en télétravail donc je connaissais tous mes collègues. Je les ai connus dans la vraie vie, quoi. Et puis je me suis retrouvée en télétravail.
- Et tu gardais quand même contact avec eux. En télétravail, vous avez quand même des réunions régulières ?
- On a une réunion tous ensemble, tous les lundis.
- Qui est encore d'actualité maintenant ?
- Qui l'étais déjà avant le COVID. Ce n'est pas quelque chose de spécial de COVID.
- Comment ta relation managériale s'est passée ? Du coup est-ce que t'as un manager qui t'a suivi un peu, même durant le télétravail ?
- Ça, c'est très spécial parce que j'ai fait quatre semaines sur place. Mais après trois semaines, mon boss est parti en burn out. Jusque septembre. Donc je me suis retrouvée toute seule parce qu'on est deux dans une équipe, mon boss et moi.
- Ah oui! OK. Et tu n'avais personne de référence du coup ?
- Non mais quelqu'un était quand même avec moi parce que je ne suis pas spécialement formés pour ce post là de base. C'est celui qui travaillait avec bosse avant qui a travaillé avec moi. Le truc, c'est qu'il n'avait pas spécialement le temps pour se retrouver en plus avec un jour de chômage obligatoire par semaine. A cause du COVID. Oui c'était un peu compliqué. On a commencé par un gros projet, donc au final, on a travaillé tous les deux. Et puis après, il n'y a plus beaucoup de travail en fait. Je suppose que c'est du au COVID. Donc celui, François, qui est devenu mon manager a demandé pour que quelqu'un d'autre reprenne le rôle. Donc c'est un plus âgé de la boîte qui n'a jamais fait dans l'environnement qui se s'est retrouvé avec moi, qui n'avait pas du tout le temps de travail non plus. Comme. Et puis ça a été un peu le carnage jusqu'à ce que mon boss revienne en septembre.
- Donc entre le moment où ton boss est parti en burnout et le moment qu'il revienne, t'as pas vraiment créé le lien avec spécialement avec un manager ? Vu qu'il y avait rien de très fixe.
- Ouais j'ai eu deux personnes qui se sont occupées de moi. Mais c'est pas, non ils étaient pas des bons managers parce qu'ils n'avaient pas spécialement du temps pour donc.

- Et du coup, quand l'autre est revenu en septembre, ça se passait comment ? Vous étiez toujours en télétravail ou vous alliez en présentiel ?
- En septembre, je pense que c'était deux jours par semaine je pense sur place. Et le reste en télétravail.
- Et pour toi, tu dirais que la distance a apporté quelque chose de différent par rapport à ton lien à l'entreprise. Est ce que si tu avais pu rester en total présentiel ton lien serait différent maintenant ?
- Quand tu dis lien entrepris, est ce vraiment ce que Deme représente pour moi ou c'est plus ce que mes collègues, etc ?
- C'est un peu les deux en fait. Donc soit le lien, ça peut être autant tu devais être attaché à tes collègues et donc attachés à ton entreprise. On a pas sincèrement envie de quitter une entreprise ou alors tu es vraiment attaché à la philosophie de l'entreprise et donc peut être moins tes collègues. Mais tu n'as pas spécialement envie de quitter non plus cette entreprise, donc tu vas être plus engagé.
- Je pense qu'au niveau de ma vision de Deme, la philosophie de la boîte etc, ça n'a rien changé. Maintenant pour mes collègues, on est dans un grand département, on est peut être nonante et. Je connais en fait toutes les personnes de mon équipe. Je connaissais avant, mais il y a plein de gens que je connaissais pas puisque ça m'est impossible de connaître les nonante personnes en quatre semaines parce que tout le monde n'est pas là tous les jours et donc je pense que ça serait être différent si j'avais fait six mois tous les jours là bas.
- Oui. Est ce qu'ils ont mis quelque chose en place pendant le COVID ou après pour que justement pour créer ce lien entre les personnes du département ou pas spécialement, ils ont les choses se faire ?
- Ce qu'ils ont fait, mais c'était pas tout de suite. Je sais plus quand c'était. C'est de genre faire des groupes de dix personnes puisque les groupes, les bulles étaient de dix personnes pour aller marcher ensemble. Ils ont groupé par zone la personne qui habite Gand ensemble, personnes qui habitent Anvers ensemble, et cetera. Moi j'étais dans le groupe de Bruxelles et c'était genre à quatre ou cinq heures à Bruxelles. Et donc je n'y suis jamais allé au final.

- Ouais je comprends et sinon ils ont jamais fait d'autres choses après ? Maintenant que les team building sont peut être autorisés directement mis en place ou pas spécialement ?
- Pas directement. On a fait un gros team building il y a un mois, un week end et pas spécialement directement. Après ce qu'ils ont mis en place. Par exemple, je ne sais pas si c'est spécialement pour le COVID, mais le lundi, pendant les grandes vacances, la dernière, c'était le jour où tu peux avoir un café au matin et le vendredi, une glace après 12 h. Je ne sais pas si ça change vraiment quelque chose.
- Ben, ça crée quand même le lien. Parce que du coup, vous partagez quand même quelque chose. Donc au final, vous vous retrouvez quand même à ce moment là, non ?
- Et ils le recommencent pour cet été ci. Soit. Je pense qu'il y a eu le jour où on a pu revenir. Je serais plus dire quand il y a eu une journée où tu pouvais manger de petits gâteaux, des trucs comme ça. Je pense qu'il y avait une personne connue flamande qui est venue sur place.
- Donc ils essaient quand même de vous faire revenir sur place via ces petites attentions ?
- Oui, je pense. Il y a aussi une fois, je ne sais pas si ça a été non plus créé pour le COVID, mais ils ont fait une espèce de dîner radio comme ça qui enregistrent, un truc de 2 h où tu peux écouter ou choisir une playlist avec ton équipe à l'avance. Et ils piochent dans le plus de gens et il y a eu ça. Il y a eu aussi en vidéo comme ça. Des personnes connues. Mais oui c'est des trucs à regarder chez toi.
- Et du coup, pour rebondir un peu la dessus. Est ce que vous avez un environnement de partage ? Ben je ne sais pas comme Teams ou Zoom ? Où vous pouvez partager des informations ou pouvez faire des vidéoconférences plus facilement ou tout se passe via un mail ?
- Non on utilise Teams. Tu veux dire pour les réunions etc. ? Ou juste un truc de vidéo pour ?
- Non pour des réunions, etc pour partager des documents ou ?
- Non non, on utilise Teams ?
- Et vous utilisez quand même encore régulièrement ? Même maintenant qu'il y a moins de télétravail ?

- Oui, mais il y a plus jamais une réunion, en vrai, une vraie réunion en vrai. Je pense que tout est hybride. Il y en a même dans une salle de réunion des ordis pour faire en hybride.
- OK et toi maintenant niveau télétravail ? C'est très flexible ou vous avez un nombre maximum de jours de télétravail à faire ?
- On doit venir trois jours par semaine.
- Et vous pouvez choisir les jours ?
- Oui
- Et du coup, qu'est ce que tu apprécies le plus et le moins dans la pratique du télétravail ?
- Le plus, je dirai que tu gagnes le temps de trajet. Tu es peut-être plus à l'aise chez toi. Genre tu peux mettre un training, les gens s'habillent très relax. Voilà pour le point le plus négatif, c'est que tu vois personne.
- Et au niveau de la productivité, tu dirais que tu es plus productive au bureau ou chez toi ?
- Je dirais que ça dépend pour quoi. Il y a des fois j'ai juste envie d'écouter de la musique, et cetera en travaillant pour permettre d'être plus concentré, ce qui n'est pas ce que j'aime pas de faire au bureau. Enfin, je me dis que je suis moins distraite au bureau, je dirais que ça dépend. Après ils font des analyses, avant et après COVID. Le département a très bien fonctionné pendant le COVID. Donc je pense que, en tout cas dans mon département, la productivité a du être assez bonne
- OK. Et du coup, en quoi tu peux dire que l'entreprise dans laquelle tu travailles constitue une communauté de travail ? Donc là où il y a vraiment de la collaboration, des échanges, de la cohésion d'équipe et qui ne se résume pas juste aux relations formelles ?
- Tu peux répéter ta questions s'il te plait ?
- Oui ! En quoi tu pourrais dire que ton entreprise constitue une communauté de travail ?
- Tu peux réexpliquer la communauté de travail ?
- Et donc la communauté. C'est un groupe de personnes qui collaborent, qu'il y a une cohésion d'équipe et que ce n'est pas juste des transferts d'informations et des relations purement formelles.
- Mais il essaye de créer en... C'est difficile comme question.

- Mais c'est assez large comme question.
- Oui ils ont fait un team building, c'était sympa je trouve et je pense qu'il y a eu des team building parce qu'en fait dans le département à différentes équipes. Ils ont fait aussi un team building par équipe.
- Et sinon, au niveau collaboration, est ce que vous collaborez souvent entre les équipes ? Par exemple si tu as une question par rapport à certaines choses, est ce que tu peux facilement contacter quelqu'un ?
- Ah oui, ça oui, c'est un truc collaboratif parce que c'est une équipe qui est Hydro et une équipe biotech, une une équipe de Géo, une équipe production. Et tu as besoin de tout le monde en fait pour un projet. Donc tu es obligé d'avoir de la collaboration entre les différentes équipes.
- OK et comment se passe cette collaboration là du coup ? En général.
- Via Team, chat ou par email.
- Et quand tu es passé en télétravail, est ce que tu avais plus de mal à poser tes questions ? Quand c'était chez toi, de peur de déranger ou pas du tout ?
- Je ne pense pas que si mon boss est au bureau et que moi aussi j'ai plus facile à aller lui poser une question comme ça que en télétravail. Devoir lui téléphoner, ça fait plus ?
- L'impression de déranger peut-être ?
- Oui c'est ça. Maintenant, est ce que ça m'a vraiment empêché de poser des questions ? Je ne sais pas, mais il y a ce sentiment là. Je trouve que quand on est en télétravail.
- OK. Et est ce que tu dirais que la distance physique a joué un rôle dans cette manière de collaborer au sein des groupes, et cetera. Est ce que ça a été moins fluide ou est ce que ça n'a pas changé, que ça a évolué d'une bonne manière ?
- Je ne sais pas. Je ne sais pas parce que mes quatre premières semaines c'était le début. Donc voir vraiment comment ça se passait la collaboration. Je ne pense pas que ça ait vraiment énormément changé parce que avant, ils étaient obligé d'aller deux jours au bureau principal. Deux jours dans un, il y avait des satellites office à Gand, à Anvers ou à Bruxelles. Donc deux jours là bas et un jour de télétravail chez eux. Donc je pense que y a déjà pas mal de personnes qui venaient que deux jours sur place. Donc au final, je pense,

que tout se passait quand même. Je pense en majorité par mail, par Teams. Par. Ou par vidéo.

- Donc en soi la le travail déspatialisé et donc pas au sein du bureau est quand même quelque chose de habituel pour l'entreprise et le COVID n'a pas vraiment eu d'impact sur ça.
- Sans doute un peu, mais pas un grand impact je pense. Et aussi il faut savoir qu'on a pas mal de personnes qui sont sur projet partout dans le monde ou des gens. On est en contact, Deme est en contact avec des bureaux locaux partout dans le monde et donc tu es amené souvent à faire des réunions par internet parce que les gens sont ailleurs.
- Et plus par rapport à toi. Est ce que tu penses que ça a eu un impact sur ta vie professionnelle en général ? D'avoir commencé quatre semaines en présentiel et directement passé en télétravail à 100 %. Est ce que tu dis que je ne saurais plus travailler 100 % en présentiel et que j'aime bien ce système hybride ?
- Oui je pense. Pour moi, mais aussi pour mes collègues et des collègues qui venaient tous les jours sur place alors qu'ils avaient la possibilité de faire du télétravail avant et que maintenant il râle pour ce qu'il doit bien les trois jours par semaine quoi. Donc je pense que ça va vraiment influencer les gens.
- Est ce que toi tu ressenti une grande difficulté quand tu te retrouver à 100 % de travail chez toi ? Est ce que tu t'es sentie angoissée ? Ou pas du tout ?
- Je dois avouer que ça faisait bizarre. J'ai l'impression de me trouver en blocus. Alors que je pensais que c'était fini, franchement c'était très bizarre. Maintenant, dire que j'étais angoissée ou mal le vivre ? Non, je dirais que non, c'est spécial
- Et est ce qu'il y a d'autres éléments à ajouter sur ce sujet ? Le télétravail et d'arriver dans la vie active dans ce contexte là ?
- Du point de vue professionnel ? Non je pense pas.
- Et est ce que, par exemple, on aurait préféré pouvoir continuer ta formation de six mois totalement présentiel ou au final avoir pu faire du télétravail ça ne t'a pas plus dérangé que ça.

- Je pense que ça aurait changé que j'aie, que je puisse continuer à aller au moins quelques jours par semaine sur place. Se retrouver autant de temps, seule chez soi, c'est quand même pas le top je pense.
- Et tu crois que ta formation aurait peut être été plus rapide ou plus efficace en étant plus souvent sur place du coup ?
- Peut être. Le truc qui est difficile, c'est que ça a été combiné avec le fait que. Mon boss parte. Donc ma formation. Ouais, c'était très compliqué au début. Mais j'ai plus l'impression que c'est parce qu'il n'était pas là que parce que j'étais chez moi.
- La combinaison des deux. Ou peut être que si c'est lui qui l'avait remplacé, vous étiez tous les deux sur place ? Peut être que ça aurait été différent. Mais bon ça, on ne sait pas le savoir.
- Ouais, ouais, ça aurait sans doute aidé. Mais maintenant, je pense que ça va quand même été un peu chaotique.
- Ok ça va, mais. Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. Et voilà, en tout cas, merci de m'avoir accordé ton temps.
- Mais de rien Mais je te souhaite bonne chance alors.
- Merci.

Entretien de Manon

Interview réalisée le 08 juillet 2022

Manon : Tu m'entends bien en fait ?

Chercheur : Oui oui, je t'entends bien ! Je vais t'expliquer un peu mes études et pourquoi j'ai choisis ce sujet et puis je te poserai un des questions sur ton intégration donc ce contexte là. Donc je suis toujours un ingénieur de gestion, donc je termine cette année et j'ai dû choisir mon sujet l'année passée en mars donc on était encore en pleine période de la crise sanitaire et donc le télétravail était quand même encore fort présent. Et donc c'est un sujet assez d'actualité et je voulais plutôt m'intéresser les ressources humaines pour mon mémoire. Et comme étant une problématique qui pouvait aussi me concerner personnellement et que je

vais bientôt rentrer dans la vie active aussi. Au final, je ne pense pas que je devrais avoir autant de télétravail, mais voilà. Et je vais juste te définir en quelques mots ce que c'est le lien d'attachement en entreprise. Donc c'est un lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien fort, plus il y aura de l'engagement, une meilleure performance et de la loyauté vis à vis du salarié envers l'entreprise. Et il y a également une dimension relationnelle, donc avec toutes les personnes concernées dans l'organisation, donc autant les collègues que les supérieurs et que les managers, etc. Je vais d'abord te demander de te présenter, parler un peu de ton parcours et me décrire ta fonction actuelle, s'il te plait.

- OK, si je dis des noms de mon entreprise, c'est ok de pas les mettre ?
- Oui sans problème.
- Donc je me présente, je m'appelle Marion, j'ai 26 bientôt 27. J'ai commencé à travailler en 2019. J'ai hésité en 2019, donc ça fait trois ans. Bientôt, j'ai commencé à travailler en tant que stagiaire dans une entreprise internationale. Et puis après, j'ai été engagée dans un bureau de traduction en tant que gestionnaire de projet. Et c'était en plein COVID, parce que normalement, je vais commencer autre part après mon stage. Mais je n'ai jamais pu commencer parce que ça a été le début du COVID. Donc quand le COVID a commencé, j'ai donc perdu mon premier boulot que je n'avais jamais pu commencer, que j'avais. J'ai fait des recherches pendant le COVID et c'est pendant ce temps là que j'ai trouvé mon premier boulot officiel. Donc j'ai commencé en juin 2020 avec un boulot de salarié employé. Et là, on était COVID, mais c'était l'été, donc il y avait quand même un peu des assouplissements. Donc je pouvais aller deux fois par semaine au bureau. Et donc pour commencer, ça était vachement plus facile de pouvoir aller au bureau pour rencontrer les gens, etc. Plus vite ça s'est transformé en full time télétravail à cause des cas COVID. Pas mal de lockdown à la maison on a dû rester à la maison. J'ai travaillé plusieurs mois de suite full time à la maison, c'est horrible. Honnêtement, c'était vraiment pas chouette. Et voilà, en terme de COVID, de contexte, c'est un peu comme ça. Après, on est revenu deux fois par semaine au bureau et on n'est jamais revenu full time tant que je travaillais là, je travaillais là à peu près un an. Et puis j'ai changé d'entreprise. Et là, il y a encore eu un truc au milieu mais je ne sais pas, c'est pas pertinent pour toi. Là donc j'ai commencé il y a un an dans mon entreprise actuelle. Donc en juin 2021 et là j'ai commencé. Attends. C'était quoi ? Un jour semaine au bureau, un ou deux jours semaine au bureau où ils demandaient à des gens du bureau d'être là en même temps pour qu'il y ait des gens pour

m'expliquer un peu et le reste à la maison. Et alors ce boulot là ? Pour présenter ce que c'est, c'est dans un bureau de communication. D'ailleurs je suis assistante communication. Ça veut dire quand tu fais plein de tâches, un peu plus d'écriture, écriture créative, gestion de projets, suivi de projets, traductions, etc. C'est un truc où je dois écrire beaucoup. J'ai aussi des réunions avec des clients mais c'est toujours en ligne. Et là dans l'entreprise, on a pas trop suivis les règles mais on pouvait venir quand on voulait au bureau. Si on a envie on peut venir, si on a pas envie, on est pas obligé. Et c'est toujours resté comme ça depuis. Donc je peux venir au bureau tous les jours ou jamais. C'est vraiment comme je veux.

- Ok, donc c'est vraiment très flexible au niveau du télétravail maintenant ?
- Donc oui franchement je peux travailler n'importe où et ils s'en fichent. En fait je peux travailler n'importe quand, aussi, si je veux travailler la nuit ou peu importe.
- Et du coup comment une tes intégrations se sont passées auprès de tes collègues ? Du coup, dans le premier job et dans le deuxième ?
- Dans le premier job, c'était compliqué parce qu'on n'avait pas de teams, donc on n'avait pas de moyen de communiquer entre nous et ce n'était pas très bien organisé. Moi, j'avais mis en place, j'ai demandé pour avoir Skype, au moins avec un collègue avec qui je travaillais, assez rapproché parce que j'avais besoin qu'on m'explique des trucs et j'arrivais pas comme ça. Donc on avait mis en place Skype, ça ne fonctionnait pas bien et du coup j'ai demandé pour teams et cetera. Ils étaient là ok si tu veux, tu développes teams pour l'entreprise. Donc j'ai développé Teams et du coup, ça a aidé un peu à rapprocher les collègues. Mais il faut savoir que c'était une équipe de tous, des jeunes, vraiment tous, tous, tous de mon âge à peu près. Ce qui fait qu'en fait, en dehors du boulot, on a fait plein de trucs. Même quand on se voyait pas au boulot. Donc finalement, le COVID a un peu ralenti, mais comme il y avait une dynamique très jeune, on avait un groupe WhatsApp, on discutait de tous les trucs pour du boulot régulièrement. Ça nous a permis quand même de garder une certaine cohésion et moi d'avoir vraiment l'impression de rentrer dans un groupe. Donc ça s'était vraiment agréable. Mais c'est du au fait qu'on était tous des jeunes. La première on avait une pendaison crémaillère ensemble par exemple. Puis la semaine d'après on allait boire un verre. Donc on a pas vraiment suivi les règles COVID. Je sais pas si ça t'aide ?
- Si si bien sur ! Et dans ton deuxième job, ça s'est passé comment ?

- Et dans le deuxième job, c'est vachement plus compliqué en fait, parce que c'est tous des gens qui ont une famille, qui ont des enfants la plupart. Il y en a juste deux qui ont à peu près le même âge. On a une quinzaine dans cette entreprise, dans mon l'entreprise actuelle. Et donc en fait, ils sont tous un peu dans leur vie perso, avec les enfants donc ils font beaucoup beaucoup de télétravail, ils ne se voit pas trop souvent. En fait et des collègues que j'ai vu trois ou quatre fois depuis que j'ai commencé à travailler là parce qu'ils n'ont pas ce besoin qu'on avait avec les autres jeunes d'avoir un truc en dehors. Eux, ils ont déjà leur vie pépère, enfin c'est comme ça que je le vois, mais donc ils n'ont pas ce besoin de contact en plus. Et là, j'avoue que c'est un peu compliqué. Parfois, il n'y a pas vraiment de sentiment de groupe. En fait, on n'a pas, on fait rarement. En fait, on ne fait jamais de trucs en dehors du boulot, sauf quand on fait des Team building. Ça se passe toujours bien, mais c'est pas naturellement. On ne va pas faire un truc un qui assez. Même si les gens sont très sympas, il n'y a pas de cohésion de groupe en fait. Et je sais que le télétravail a fait ça, car je sais qu'avant ils faisaient, ils allaient prendre un verre et tout. Et donc ça change beaucoup. On a plus de bureau fixe maintenant, et ça, ça joue beaucoup aussi je pense. Depuis qu'ils ont mis le télétravail en place, ils ont arrêté la location des bureaux qu'ils avaient. Donc maintenant, il y a juste un espace de co-working. Donc on peut se retrouver dans un espace mais on y va pas souvent non plus.
- Et du coup, je qualifierais comment ton lien actuel avec cette entreprise là ? Et est ce que tu penses que du coup, il aurait pu être différent si tu avais été en full présentiel ?
- Comment je qualifierais bah? Il s'agit de professionnels, point. Il n'y a pas de, il n'y a pas de d'amitiés ou d'affinités. Comment je pourrais, comme j'ai pu avoir dans mon entreprise avant. Par contre, je me sentais quand même très loyale envers eux parce qu'ils ont fait pas mal de choses pour m'aider. En fait aussi, comme ça allait pas trop, que je me sentais fort seule chez moi, que je ne voyais pas beaucoup le sens. Mais j'ai eu pas mal de remises en question, de beaucoup de stress, mais ils étaient hyper open que j'en parle. Pour m'aider, ils ont mis en place un système de coaching pour m'aider à gérer mon stress. J'ai demandé à travailler en 4/5 et ils ont accepté. Donc c'est très professionnel. En même temps, leur ouverture fait que je me sens quand même attachée à eux, mais pas de manière sentimentale ou spontanée, vraiment loyale. Loyauté professionnelle, je pense.
- Et quelles sont les raisons pour lesquelles tu as quitté ton premier job ?

- Je me faisais chier. Nan mais en fait le boulot en tant que tel ne m'intéressait pas. J'avais besoin d'un côté créatif. Et c'était vraiment de la gestion de projets pur et dur, donc gérer des deadlines, aider des clients et des traducteurs, etc. Beaucoup de choses sur ordinateur, à rendre sur ordinateur, mais il n'y avait pas que ça. Il y avait le fait que c'était pas trop intéressant, mais il y avait aussi le fait qu'on était vraiment pas bien payés. D'office, ça faisait partie de ma réflexion. Et les boss, c'était horrible. Donc si on s'entendait hyper bien entre nous, les boss, c'était vraiment pas bien et c'était vraiment pas sympa. Et ils étaient odieux et ça faisait une ambiance très lourde quand ils étaient là, quand ils n'étaient pas là, c'est peut être agréable. Mais je pensais vraiment ces trois raisons là qui ont fait que je suis partie.
- Et est ce que c'est un frein ? Le lien que tu avais créé avec ses collègues de vouloir partir ?
- Ouais, énorme. Je me suis vraiment posé beaucoup de questions. Je sais que je retrouverai pas ça. Et effectivement, dans l'entreprise, il y en a beaucoup qui veulent partir pour les mêmes raisons que la mienne. Pas, parce qu'ils se font chier, parce que eux, ils font un travail différent. Qu'ils aiment bien. Mais pour le salaire et pour les boss, il y en a vraiment beaucoup qui disent ça fait longtemps qu'on veut partir. Mais l'ambiance est tellement bonne et il y a vraiment une espèce de cohésion, de sentiment de groupe qu'il y en a plein qui bougent pas. En fait, ils restent là, ça joue beaucoup.
- Et du coup tu parlais dans le job maintenant, il y avait quand même de la loyauté et quand même du partage avec tes autres collègues qui restaient quand même très formels. Est ce que tu peux dire que du coup, l'entreprise forment quand même une communauté de travail ? Donc là, il y a vraiment de la collaboration. Et tu peux aussi parler d'autre chose que le boulot ?
- Oui, il y a moyen. Je pense qu'ils font vraiment des efforts en nous incitant à venir les mêmes jours. Ils veulent pas du tout changer parce qu'ils veulent garder. Ils veulent nous donner toute la liberté qu'on veut pour essayer de nous garder.
- OK.
- Oui, ils organisent quand même souvent des team building, genre pour Noël, on avait fait un échange de livres, ils nous donnaient un bon d'achat pour aller acheter un livre pour un collègue. Ils mettent quand même en place pour tous les trucs comme Noël, Saint Nicolas. On a toujours un petit machin pour notre anniversaire aussi. Ils nous donnent toujours un

cadeau de trucs comme ça. Il y a une personne qui est partie en pension. On a fait un barbecue. Ils essayent quand même de faire des trucs ensemble. Mais le fait qu'on ne soit pas obligé de venir et qu'on n'ait pas un lieu vraiment fixe de rassemblement, bah ça nous empêche. En fait, naturellement, on n'a pas vraiment ça ou qu'ils sentent obligés d'essayer de le faire. Mais ça prend pas trop non plus quoi. Donc si on mange ensemble, ça n'arrive pas non plus super souvent qu'on mange avec beaucoup de personnes en même temps qu'en règle générale, on a des horaires différents. Et en plus on a souvent des meetings durant le temps de midi. Mais si on mange ensemble on va pas forcément parler boulot mais ça reste juste à ce moment là. Je ne me vois pas trop les appeler pour aller boire un verre.

- Et qu'est-ce qui te retient dans cette entreprise ? C'est plutôt le job ou vraiment quand tu te sent quand même engagée et intégrée ?
- Le job. J'aime bien ce que je fais, donc j'apprends énormément parce que c'est pas vraiment mes études en fait. Moi, j'ai fait des études de traduction et là c'est vraiment de la communication et j'apprends énormément de trucs tout le temps. Et ils donnent beaucoup de responsabilités, de liberté. Donc c'est hyper stimulant en fait. Donc ça, c'est vraiment un gros point. C'est hyper confortable ça, il faut le dire. J'ai quand même un bon salaire, j'ai plein d'avantages. Je peux travailler à de où ou je veux quand je veux. Ils sont franchement hyper libres par rapport ça. Parfois, je me dis « Punaise, quelle chance de pouvoir travailler sur ma terrasse au soleil ». Je travaille quand je veux ou je travaille dans le train ou j'arrange vraiment mes horaires comme je veux. Et ça, c'est un gros plus. Et je me sens aussi chanceuse de pouvoir faire un quatre cinquième dans une boîte comme ça. Parce que souvent, dans les boîtes privées, ça peut être que ça va encore évoluer. Mais ils ne sont pas trop ouverts à ça non plus parce qu'il y a beaucoup de travail. Donc c'est vrai qu'il y a beaucoup de travail, il y a beaucoup de stress mais c'est un gros plus que le 4/5. Mais ça ne veut pas dire que je ne garde pas les yeux ouverts pour un autre truc. Mais il faut vraiment que ça en vaille la peine.
- Ok. Et plutôt dans la pratique du télétravail pour toi, ce sont quoi les plus et les moins ? Les plus importants on va dire.
- Bah le négatif, c'est clair que c'est le manque de contact. Quand je fais du télétravail, si j'habitais pas avec mon copain, je parlerais parfois à personne de la journée. Je crois quand tu es seul ou que tu habites seul, c'est super lourd je crois le télétravail. Surtout si tu

fais plusieurs jours à la suite parce que tu perds, je trouve que ça fait perdre vraiment le sens de cohésion de groupe, de d'avoir l'impression de faire partie d'un projet commun. De faire partie d'un travail en commun, un truc en commun. Quand je fais le télétravail ici, j'ai un peu l'impression. C'est hyper confortable, donc je ne dis pas, mais j'ai un peu l'impression d'être un robot. J'ouvre mon truc le matin pour faire mon travail et j'ai fini mon truc. Les horaires, c'était bien. Enfin, c'est plus pratique. Et comme tu te dis, en fait, je fais vraiment ça juste pour gagner ma vie quoi. Même si je sais que j'aime bien en quoi mais tu perd un peu le fait de se lever le matin, de savoir que tu vas voir des gens, de se déplacer, de faire les trajets pour y aller. Donc je trouve que c'est vraiment un gros désavantage. Il y a aussi le désavantage, c'est un peu lié, mais que tu sors pas chez toi et c'est pas bon pour la santé mentale du tout. Surtout en hivers. Parce que tu ne vas même pas prendre l'air si tu ne fais pas attention. Quand tu vas au bureau, tu es obligé de sortir. Et pour la santé mental, je trouve que c'est super important. Et donc que le télétravail est un peu dur. Donc je dirais que ce sont ça les deux points négatifs. Et par contre, point positif, c'est la liberté énorme. De travailler si je veux à Bruxelles, si je veux de chez moi, chez ma mère, chez mon père ou chez une amie ou dans un espace de co-working. Donc je choisis aussi parfois mes collègues dans le sens que j'essaye de retrouver un lien en allant travailler avec des potes pour avoir un espèce de lien de avec des gens autour de soi. Donc ça donne la liberté, la liberté d'endroit, ma liberté de timing aussi. Moi je dois aller chez le kiné toutes les semaines et si je n'avais pas le télétravail, ce serait pas possible y aller parce que c'est toujours pendant les heures de travail. Donc ouais, grosse liberté quoi.

- OK. Et plutôt sur ta vie professionnelle en général. Est ce que tu penses d'avoir intégré? Bien justement, cette vie active dans ce contexte là, a eu un impact à long terme ? Est ce que tu te dis que tu voudrais d'office du télétravail dans un prochain emploi? Est ce que tu préfères avoir plus de présentiel?
- Oh oui! J'aimerais bien garder de toute façon le télétravail. J'avoue que je ne me vois pas travailler tous les jours au bureau. Surtout que moi, mon bureau est vraiment loin. Du coup, si ça devenait obligatoire, je serais obligée de changer de travail. Sinon, je serais 3 h par jour dans les transports. Mais je pense que l'idéal. Et moi, j'ai l'impression que c'est la solution un peu qui me plairait le plus, c'est d'avoir des jours de, enfin que tu es libre en fait, sauf deux jours semaine où tu es obligé d'aller au bureau en même temps que toutes les autres collègues. Et ok, tu perds un peu de la flexibilité parce que tu as deux jours où tu peux plus aller chercher ton fils ou d'aller le conduire à la piscine ou quoi? Je

pense à mes collègues qui ne veulent pas ça parce que justement ils ne veulent pas perdre cette flexibilité là. Mais moi je trouve que si tu sais d'office que tous les mardis et jeudis par exemple, tu vas au bureau et que tu es obligé, tu, tu organises autour et du coup, tu vois vraiment tes collègues au moins deux fois semaine, au moins deux fois semaine. Tu sors de chez toi au moins deux semaines tu vois des gens et je pense pour les gens qui sont un peu sensibles ou qui ont un peu qui ont une santé mentale fragile, je pense que ça pourrait faire un peu la différence et j'en fais partie. Je pense à ça. C'est aussi pour ça que je le dis, par exemple en hiver quand il fait noir d'office tu sors pas, mais en fait tu deviens. Ça devient de pire en pire. Tu restes chez toi et tu es juste devant ton écran comme ça et puis tu as fini de travailler, puis tu le rallumes juste pour faire regarder un film après. Donc ça, ça n'a plus beaucoup de sens après je pense.

- Ben ça me fait un peu penser comme tu l'expliques à la période de blocus. En fait, oui, tu fais vraiment que ça et tu sors pas. Et ça.
- Ouais, et du coup, t'as pas. Tu n'as pas le côté social qui rend tout ça un peu supportable ou même chouette. En fait, même si t'aimes bien ton boulot à un moment, ça fait juste trop. Moi, c'est le cas à un moment. Si je fais que ça tout le temps et que je vois personne, bah je me dis pourquoi je fais ça. En fait, c'est chouette, mais à un moment.
- Un peu une perte de motivation quand même ?
- Ouais, ouais, ouais, c'est clair.
- OK. Et pour terminer, est ce que t'as d'autres éléments à ajouter justement sur ce sujet? D'intégrer la vie active et dans une nouvelle entreprise en télétravail.
- Je pensais bien qu'il y a vraiment un accompagnement de la personne qui arrive parce que quand on est en télétravail, en fait, on n'ose pas trop poser les questions au début. On arrive en tout cas moi. C'était le cas dans la première entreprise. Ça allait parce que je me sentais à l'aise avec mes collègues. Mais dans la deuxième entreprise, je ne connaissais pas trop mes collègues. Ils étaient plus âgés. Ils m'impressionnaient un peu quand même puisque je me disais moi, je n'y ai pas du tout d'expérience là dedans, je ne sais pas trop. J'espère qu'ils ne se sont pas trompés en m'engageant quoi? Et le fait de pas? Je n'avais pas trop quelqu'un qui prenait soin de moi entre guillemets. On me demandait en me demandant « Ça va ». Tu as des questions, des choses comme ça. Au début, ça m'a mis un stress énorme parce que, en fait, je comprenais pas trop ce qu'on me demandait, donc

parce que c'était des choses qu'on m'envoyait, genre « Ah, tu dois faire ça pour tel moment ». Et moi, je n'avais jamais fait de truc comme ça. Comme je les voyais pas, je n'osais pas trop poser la question parce que je ne savais pas si c'était quelque chose que j'étais censée savoir. Et eux, comme ils me voyaient pas, ils ne savaient pas que je réagissais en stress. Et donc il y a vraiment eu un décalage très fort entre ce que eux ont vécu et ce que moi j'ai vécu dans le début de notre collaboration. Et on en a reparlé après avec ma boss justement. Et enfin, il y a vraiment un manque de ouais, de connexion avec les gens. Tu n'oses pas forcément les déranger. Tu ne sais pas trop comment l'entreprise fonctionne et donc moi, ça m'a mis énormément de stress en commençant à travailler. Donc je trouve que pour accompagner, c'est vraiment bien d'accompagner une personne. Et si ce n'est pas possible de ne pas faire du télétravail pour commencer, c'est sûr, il ne faut pas commencer en télétravail, ça c'est sûr. Et si ce n'est pas possible autrement, alors il faut vraiment pousser à avoir tous les jours au moins 20 minutes ou un quart d'heure pour demander ou alors tu peux vraiment poser des questions? Je pense que c'est vraiment important. Oui, pour commencer.

- Ouais, c'est vrai. Ben moi, de ma personne, de mon expérience personnelle. Donc j'ai commencé mon stage en février et même moi, j'étais tout le temps en présentiel. Il y a des moments, j'ai hésité à poser ma question en disant « Est-ce que je peux ou pas », donc qu'ils voyaient que parfois je réfléchissais et donc ils me posaient eux mêmes la question et donc c'est vrai en télétravail avec la distance. Au final, tu gardes tes questions pour toi et tu paniques.
- Oui, c'est ça. Tu paniques en fait. Et tu sais pas du tout. Tu ne sens pas du tout les émotions des gens. Et donc, c'est vraiment difficile quand tu ne connais pas bien les gens de savoir dans leurs réactions par écrit s'ils sont en train de faire une blague ou s'ils en ont marre de toi ou c'est hyper compliqué. C'est ce que tu n'as pas du tout le tout, le non-verbal qui aide. Et l'entreprise ne voit pas du tout comment toi t'es en train de vivre le truc quoi. Parce que on te demande « comment ça va »? Et toi d'office, tu dis « oui, oui, ça va ». Et en fait, ça ne va pas du tout. Et si tu étais au bureau, ils le verraient tout de suite. C'est vraiment très isolant au début en tout cas. Quand tu connais pas vraiment les collègues.
- Ouais, c'est clair. Bien. En tout cas, tes réponses vont vachement m'aider pour mon mémoire.

- Tu penses ? C'est bien.
- Ouais vraiment. Et merci beaucoup de m'avoir accordé ton temps. Et si tu veux, je peux t'envoyer mon mémoire quand je l'aurai.
- Je vois bien, ça m'intéresse un peu aussi de savoir comment les autres gens que tu vas interroger l'ont vécu. Mais on a un truc un peu similaire ou pas.
- Mais en fait, soit. Déjà, il y a quand même une différence entre les grosses entreprises et les petites. Ça je regarde. Et en fait, les personnes qui ont bien vécu le télétravail, c'est des personnes qui derrière, il y avait quand même des supports, il y avait des réunions tous les jours, il y avait quelqu'un derrière, et cetera Et les personnes qui l'ont moins vécu, c'est des personnes qui souvent n'osaient pas poser des questions. J'étais un peu perdu parce que tu dois être formé et l'information est quand même bloquée. Elle est ralentie par le télétravail et donc ça dépend vraiment des dispositifs et du manager qui est derrière en fait. Et quand même du caractère des personnes, il y a rien à faire. Par exemple, j'ai interrogé une fille hier. Elle m'a dit Ben oui, j'avais plus de mal à poser ma question. Mais je ne suis pas du tout timide de base. Donc si, s'il fallait appeler, j'appelais tout le temps et donc elle a forcé le truc par elle même. Donc voilà.
- C'est intéressant.
- Ouais, et l'âge aussi aussi. Donc si c'est un groupe de jeunes, t'as plus facilement intégré et tu poses plus facilement ta question. Et si t'as une différence d'âge avec des personnes qui sont là depuis longtemps dans leur travail, tu n'as plus de mal à aller vers eux.
- Là, ça m'étonne pas. Ouais c'est marrant, mais c'est hyper intéressant, c'est cool.
- Ouais ben je suis quand même contente des interviews, j'ai un peu de tout et donc des expériences. Ça s'est bien passé, des expériences, ça ne s'est pas bien passé du tout. On peut ou parfois il y en a qui sont complètement indifférents. Donc voilà.
- C'est top.
- Voilà, j'enverrai ça quand j'aurai fini.
- Alors ouais, ça va. Bon courage pour les prochains jours.
- Bonne après midi
- Merci, à toi aussi

Entretien de Joséphine

Interview réalisée le 05 juillet 2022

Chercheur : Voilà l'enregistrement est lancé. Donc je ne vais pas te répéter mes études et pourquoi j'ai choisi mon sujet de mémoire. Je vais juste te rappeler ma question de recherche peut-être ?

Joséphine : *Oui je veux bien*

- Alors ma question de recherche, c'est comment les nouveaux engagés ont pu créer le lien à l'entreprise pendant la crise du covid-19 et donc le contexte du télétravail ? Je vais te définir en quelques mots le lien d'attachement à l'entreprise. Donc ce lien montre l'importance que porte le salarié à son entreprise. Plus il aura un lien fort, plus il sera loyal et engagé envers l'entreprise. Il y a également une dimension relationnelle. Donc les relations avec les collègues, les supérieurs rentrent en compte dans la création de ce lien à l'entreprise. Donc comme première question je vais d'abord te demander de parler un peu de toi, un peu de ton parcours et de décrire la fonction que tu fais à l'heure actuelle, s'il te plaît.
- *Donc j'ai fait des études en sciences politiques à Louvain-la-Neuve. J'ai eu fini en 2019. Je voulais voyager mais le covid m'a vite freiné. Donc j'ai cherché du travail. Avec mon diplôme, je pouvais faire beaucoup de choses. Idéalement, je voulais faire dans la politique internationale mais bon encore une fois ce n'était pas vraiment le moment pour me lancer en politique. Donc j'ai vu passer l'offre d'emploi au SFP pour les pensions et j'ai postulé. J'ai donc commencé en juillet 2020. Mais j'ai changé de job en mars 2021. J'ai préféré aller dans le secteur privé. Je pense que j'ai plus la mentalité que dans le secteur public donc voilà. J'ai été engagé chez Afton Chemical en tant que coordinatrice des relations client.*
- Ok, ok. Et comment c'est passé ton intégration au sein de l'entreprise ? Et auprès de tes collègues ?
- *Tu veux que je te parle de quel job ?*

- Tu peux m'expliquer ton intégration dans les deux
- Donc j'ai débuté dans le service des pensions avec du télétravail obligatoire à cent pourcent. Même mes entretiens étaient en visios. Et puis on avait réussi à négocier un jour de travail en présentiel donc au bureau à la tour à Bruxelles. Parce qu'on souffrait vraiment du télétravail et de l'isolement qui allait avec. Avec mon deuxième job, le télétravail n'est pas du tout la norme de l'entreprise. Et j'étais plutôt soulagée on va dire. Malheureusement, avec la crise sanitaire et les différentes vagues, on a été obligé de refaire du télétravail. Mais dès qu'on pouvait, enfin dès que le gouvernement autorisait, on revenait au bureau. Et c'était une volonté de l'entreprise. Mais comme j'intégrais l'entreprise on va dire que l'entreprise m'a donné une sorte de dérogation pour faire un temps en présentiel. Le but était de me former correctement et plus rapidement. Et personnellement, je préférais sans aucun doute.
- Et comment qualifierais-tu ton lien avec tes collègues ?
- Les relations professionnelles pour moi dans ce contexte là de télétravail, sont presque inexistantes. Il n'y a pas de small talk comme je dis souvent. Donc des discussions près de la machine à café le matin ou des discussions plus banales et spontanées quoi. Ici les discussions sont réglementées par des meetings donc sur Teams. Et ça ne laisse pas ou peu de place pour l'impro où on peut un peu dériver du taff. Ca reste vraiment très formel. Mais le télétravail est difficilement gérable quand on est nouveau dans une entreprise, vraiment. On connaît personne des autres services et même de notre équipe au final. C'est donc difficile de savoir vers qui se tourner dans certains cas.
- Et par rapport à tes managers ?
- Euh. Ça restait très formel des deux côtés. Je dirais que j'ai plus de reconnaissance de la part de mon manager dans mon deuxième taff. Donc chez Afton. Mais je n'attache pas beaucoup d'importance... Enfin, chez Afton, je suis plus régulièrement en contact donc je pense que je pourrais plus facilement lui faire part de mes difficultés ou des suggestions
- Pour toi, tu as réellement vu une différence dans ton intégration entre le SFP et Afton ? Dont l'un était en télétravail du coup et l'autre totalement en présentiel ?
- Clairement ! Il est quand même difficile de s'intégrer dans une équipe quand on est à distance, il n'y a rien à faire. De réellement comprendre, enfin de comprendre leur fonctionnement, de les connaître les personnes avec qui on travaille, il est nécessaire pour

moi de travailler ensemble. Je vois aussi que j'ai eu plus de mal au SFP à comprendre les postes et donc les positions de tout le monde dans l'organisation. Et franchement, c'est parfois perturbant et pas évident après pour s'adresser aux personnes. Parce que je n'arrive pas à voir et comprendre autant leur niveau par rapport à leurs tâches, plutôt les tâches opérationnelles, autant que leur niveau social. Et comme je disais aussi, pour poser ses questions. Quand on est à distance donc en télétravail, chaque petite question devient une grosse question quand on doit prendre la peine de prendre le téléphone. Pour moi, j'ai beaucoup plus de mal à téléphoner. J'ai vraiment l'impression de déranger la personne plus que quand je lui pose en direct. C'est peut-être ridicule. Mais je trouve plus compliqué de faire le geste d'appeler quelqu'un que de se retourner, interpeller cette personne et simplement poser sa question quand c'est au bureau. Personnellement, j'ai vraiment ressenti un décalage et un manque de connexion avec mes collègues. C'est d'ailleurs pour ça que je ne suis pas restée dans mon premier taff.

- Donc tu aurais préféré commencer en présentiel au SFP ?
- Oui j'aurais préféré commencer en présentiel. En plus de ça j'ai très mal vécu le télétravail obligatoire, imposé pour débiter. C'est ultra stressant car on a peur d'un problème technique avec le pc ou le wifi. Car on est seul face à ça... C'est aussi compliqué de se mettre une discipline et de suivre certains horaires alors qu'on ne connaît pas vraiment la norme de l'organisation. Peut-être que je serais restée plus longtemps et que j'aurais adhéré plus facilement à l'organisation. Et évidemment, j'ai adoré commencé en présentiel chez Afton. Cela concrétise vraiment le boulot. Contrairement à mon premier job, où je me sentais bah un peu inutile. Je savais pas trop ce que je pouvais faire. En plus j'ai commencé pendant l'été donc il y avait beaucoup de monde en vacances et donc peu de personnes présentes. Présentes à distance je vais dire. Maintenant que je suis chez afton, j'adore le présentiel. En plus maintenant les voyages professionnels ont repris et donc on peut rencontrer plein de collègues de Londres, des USA, de Dubai avec qui on parle presque quotidiennement. Rencontrer les personnes avec qui vous collaborer rend la chose très concrète et humaine. Pour moi, c'est un aspect essentiel du monde professionnel.
- Tu peux dire que le fait d'avoir eu des difficultés à créer un lien fort avec tes collègues et ton entreprise à été une des raisons principales ? A changer de job ?
- Bah j'ai quitté le SFP pour plusieurs raisons. Mais oui le télétravail est une des raisons principales, oui quand même. Je ne me sentais pas intégrée au final quand j'y pense. J'ai

quitté les pensions car il y avait un manque de lien avec les valeurs, un manque de sens et peu de contacts sociaux avec les collègues donc pas de sentiment d'appartenance. Vraiment. Je cherchais vraiment à changer de job, j'avais aucune attache si ce n'est bah la sécurité de l'emploi. Après un mois chez Afton, j'ai vu la différence comme je t'ai expliqué. Ca n'a rien à voir ! le rapport aux autres, même la reconnaissance. La reconnaissance dans le sens, du fait d'être intégrée comme nouvelle dans l'équipe. Et j'étais traitée comme nouvelle. Et franchement c'est mieux. Parce que mes collègues et mêmes les autres services venaient se présenter quand je venais au bureau. Et ils viennent vraiment plus facilement t'expliquer quelque chose, tes tâches, des objectifs, enfin pleins de petites choses qui au final sont importantes je pense. Et tout ça, je n'avais pas en télétravail. Après je préfère bien plus le travail que je fais maintenant aussi. J'ai changé aussi car je n'aimais pas le travail de fond.

- Du coup est-ce qu'il y a quand même des avantages à faire du télétravail selon toi ?
- Bah oui. Le télétravail sait avoir du bon. Surtout en été on ne va pas se mentir. C'est un gain de temps dans les transports. Pour les pensions, je travaillais à Bruxelles en vivant à 100 km de là, je mettais environ deux heures le matin et 2 heures le soir dans les transports. Dans ce cas-là, le télétravail est ultra pratique. Donc ça permet également de passer plus de temps chez soi et de réaliser certaines tâches sans stress ou précipitation ou lassitude. Par exemple, faire tourner des machines ou le lave-vaisselle, faire pendre le linge, aller faire ses courses sur le temps de midi, etc. Le télétravail permet également d'avoir une vie plus calme et moins speed pour moi.
- En on peut dire que les deux entreprises dans lesquelles tu as travaillé forme une communauté de travail ?
- Tu sais me dire ce que tu entends par communauté de travail svp ?
- Oui bien sur ! Donc une communauté de travail, c'est vraiment un groupe de personnes qui travaillent ensemble, qui collaborent, où il y a une cohésion d'équipe. Il y aussi d'autres échanges que les échanges purement formels lié au travail.
- Donc dans le premier, non carrément pas. Dans le second, oui complètement. En fait là, chaque personne de notre bureau, donc nous sommes environ 30 à Bruxelles, à sa place dans la collectivité. Nous avons tous un rôle social intrinsèque qui fait que l'organisation est riche socialement. J'aime venir travailler le matin grâce principalement à mes

collègues et l'ambiance qu'il y a. Nous tentons de plus en plus de s'organiser des petits moments en dehors des devoirs professionnels. Et ce que j'aime vraiment dans l'ambiance d'une entreprise.

- Et en quoi tu dirais que la distance a pu avoir un impact sur cette communauté de travail et ton intégration dedans ?
- Comme je t'ai dit. Au SFP, ça restait très formel via Teams. Pour moi, c'est quand même pas la même chose qu'en réel. Donc pour moi, ça reste des personnes qui travaillent mais qui ne partage pas plus que ça. Donc je préfère nettement travailler en 100% présentiel comme dans le job où je suis maintenant. C'est certain. Je peux voir mes collègues tous les jours. Il y a une réelle ambiance collégiale au sein du bureau. Par exemple, si j'ai une question, je peux directement aller la demander à ma collègue qui est à côté de moi. Et je ne suis pas obligée de prendre le temps d'envoyer un mail avec toutes les politesses qui vont avec ou de créer une réunion Teams. Pour moi on peut du temps et clairement de la spontanéité. Je dirais aussi que j'arrive beaucoup mieux à voir, à visualiser l'organigramme de l'entreprise. Comme je suis intégré dans le lieux de travail, bah c'est quand même plus simple. Je pense que c'est toujours plus facile et simple de parler et communiquer avec quelqu'un quand on est l'un en face de l'autre. Que via des écrans.
- Que je pense à ça du coup. Afton c'est gros comme entreprise ? Pour comparer un peu la taille des deux entreprises ? Et si tu penses que ça a eu un impact sur ton intégration ?
- Donc oui le SFP c'est énorme. C'est le secteur public donc c'est vraiment différent. Les pensions c'est une grosse organisation publique. Par contre chez Afton, c'est privé et plus petit. Donc je pense qu'ils ont déjà plus d'intérêt à renforcer le lien et ils mettent peut-être plus les moyens.
- Et as-tu quelque chose à ajouter pour conclure ce sujet ? Sur le télétravail et l'intégration à distance ?
- Je pense que le lien qu'on peut créer dans l'entrepris et même avec est super important. Je suis quelqu'un qui est grandement impactée par l'environnement dans lequel je me trouve. Etre seule face à son écran en télétravail c'est compliqué, tandis qu'être devant son écran avec six, sept collègues dans la même pièce, ce n'est pas du tout la même expérience et c'est beaucoup plus enrichissant! J'ai pas vraiment de vraiment de conseils car j'ai pris la fuite moi-même. Mais de mon point de vue, je crois que l'on peu comparer l'arrivée d'un

nouveau collaborateur en télétravail à un nouvel étudiant qui commence ses études en télétravail aussi. Le contexte n'est pas exactement le même mais je pense que les problématiques se ressemblent. C'est très compliqué pour des jeunes de s'intégrer à ce nouveau milieu dans ce contexte. De mon point de vue, l'expérience est totalement différente quand la vie de famille prend le dessus avec des jeunes enfants par exemple.

- Voilà j'ai fait un peu le tour de mes questions ! Merci beaucoup d'y avoir répondu !
- Mais de rien. Bon courage pour ton mémoire
- Merci, bonne après-midi
- A toi aussi

Entretien de Hélène

Interview réalisée le 08 juillet 2022

Chercheur : Donc voilà, je vais me présenter. Tu sais déjà plus ou moins mes études, mais je peux te rappeler donc je suis ingénieur de gestion et donc j'ai choisi le télétravail et l'intégration des personnes dans ce contexte de la crise sanitaire. Donc j'ai choisi ce sujet là parce qu'on a dû choisir, il y a un an. C'était en mars 2021 et donc c'était un sujet pleinement d'actualité et ça pouvait personnellement me concerner. Donc je voulais voir si dans ce contexte là, avec beaucoup de télétravail, si la personne arrivait à créer un lien d'attachement à l'entreprise. Et donc le lien d'attachement, c'est vraiment le lien qui représente l'importance que le salarié apporte à l'entreprise. Donc, plus le lien est fort, plus il y aurait un engagement, une loyauté, une meilleure performance. Donc ce lien a également une dimension relationnelle, évidemment. Donc, avec toutes les personnes concernées dans l'organisation, donc autant les collègues que les supérieurs, les managers, etc. Donc, voilà. Je vais d'abord te demander. Je crois que je te tutoyais. Est ce que je peux te tutoyer ?

Hélène : Oui, y a pas de souci.

- OK. Ce sera plus simple.
- Ça va.

- Est ce que je peux te demander de décrire un peu ton parcours professionnel et la fonction que tu fais actuellement ? S'il te plait.
- Oui donc voilà, moi j'ai fait des études d'assistante sociale à la HELA pendant trois ans et alors j'ai fait mon stage à la maison de justice de Mons justement en dernière année et suite à ça, j'ai fait le concours. Appelez ça comme ça pour pour entrer à la maison de justice à la Maison de justice et je ne savais pas que j'allais aller. Finalement, j'ai réussi l'examen, le concours et donc suis rentrée en août 2020 à la maison de justice et donc ça va faire deux ans. Et là, j'ai signé mon CDD ce mois ci.
- Ok. Et du coup, est ce que tu pourrais me dire comment s'est passée ton intégration au sein de la Maison de justice et auprès de tes collègues du coup pendant cette période là ?
- Et ben on était donc on est plusieurs nouveaux à être arrivés en même temps et donc ça c'est vrai que c'était un contexte particulier parce qu'on avait directement du télétravail. Et donc on a commencé par une comment dire une phase de lecture de dossiers, de lectures, de missions, etc. qui était principalement en télétravail parce qu'il fallait libérer un maximum de places au bureau pour les pour les plus anciens qui avaient déjà des entretiens à faire etc. Et donc en terme d'intégration, je vais dire le premier mois c'était un peu compliqué parce qu'on ne voyait pas énormément de gens. Même si les collègues étaient également disponibles par mail, par téléphone pour répondre à nos questions, il n'y avait pas de souci. Mais je veux dire au niveau contact physique, au niveau vraiment création du lien, bah ça, c'était un peu un peu faible le premier mois. Puis je ne sais plus si la situation s'est améliorée, mais en tout cas, on a commencé à observer des entretiens et donc, forcément, il fallait être en présentiel, même si on a commencé aussi à observer les entretiens via Zoom.
- OK
- Donc ça c'était aussi très particulier parce que l'assistante de justice prenait son ordinateur dans le local et demandait à la personne si elle était OK. Là il y avait déjà deux cas de figures car il y avait des personnes qui n'étaient pas du tout à l'aise avec le fait d'être filmées en pensant que ça allait être des images qui allaient être gardées etc. Donc il y avait quand même pas mal de refus. Donc c'était quand même chouette et plus sympa de venir en présentiel et ça ils l'ont réinstauré tout doucement. Mais voilà, en terme de relation avec les collègues et la direction, ça a toujours bien été parce qu'ils se sont montrés disponibles par téléphone, par Zoom, etc. Il y avait pas de soucis mais il manquait

qu'il manquait un peu je trouve, ce contact relationnel et même ces contacts plus informels qu'on a au détour d'un couloir. Qu'on avait pas vu qu'on était chez nous.

- OK. Et justement, tu parlais de poser des questions, etc. Est ce qu'au début tu avais peut être plus de mal à poser tes questions quand tu étais en télétravail ou pas du tout ? Et ça ne change rien que tu sois en télétravail ou en présentiel pour poser des questions ?
- Je n'avais pas d'appréhension, mais c'était plus l'idée d'avoir l'impression de déranger parce que c'est plus facile de prendre deux secondes pour aller poser une question dans un bureau à côté que de devoir faire un mail ou devoir passer un coup de fil. Et moi, le réflexe que j'avais surtout dans la phase de lecture des missions, c'était de prendre une feuille à côté et de noter toutes mes questions et puis je programmais un Zoom avec ma direction ou avec mon assistant de justice tutrice pour justement pouvoir faire le point sur mes questions pendant une grosse heure et pas la déranger toutes les demi heures. Parce que j'ai une question, ce qui est normal en début, parce que voilà, c'est une matière assez longue à apprendre et donc forcément, on avait des questions qu'on aurait eu peut être plus facile en étant déjà avec quelqu'un dans un bureau pour les poser directement en live ou alors en allant simplement dans le bureau d'un collègue.
- Ouais et du coup tu penses que ta formation était impactée par le fait d'être en télétravail, de poser des questions une fois d'un coup ou pas spécialement ?
- Euh. Je ne pense pas, parce qu'ils ont quand même été, enfin il y a quand même beaucoup de choses qui ont été mises en place pour qu'on ait des réponses à nos questions, pour qu'on ait des échanges avec d'autres, d'autres assistants de justice, des plus anciens. Il y avait des temps d'échanges quand même. Ils ont essayé de combler, je pense, le fait que quand on n'était pas en présentiel, la majeure partie du temps, et donc voilà, ils ont quand même mis les choses en place. Je pense pas que ça a impacté. Je pense que la manière dont ça a été fait, a été différente par rapport aux autres groupes qui sont arrivés soit avant moi, soit après moi ou voilà on a été un peu. On était premier groupe du projet agitateur qu'il y a au niveau de la Maison de justice de Bruxelles. On est vraiment encadré par un assistant de justice qui a plus d'expérience et donc franchement on a été bien encadré à ce niveau là.
- Ok et tu parlais de choses qu'ils avaient mis en place. Est ce que tu peux me donner un ou deux exemples ?

- Une fois par semaine, on avait des réunions, donc avec eux. On était environ de 5 à 6 nouveaux assistants justice et donc on avait hebdomadairement une réunion avec notre MPC, donc manager. Quand il pouvait, il faisait une réunion pour voir un peu si on avait compris la matière, on avait des questions etc. Donc, ça c'était un hebdomadaire. On avait aussi beaucoup de supports média, des vidéos, des textes, des lectures de dossier qu'on pouvait faire chez nous. Donc ça, c'est des choses qu'ils ont pris du temps numériser chaque dossier pour nous, des exemples concrets. Voilà, on étudiait une mission et on avait en parallèle le dossier qui nous permettait d'avoir le pratico pratique. On va dire par rapport à cette mesure là.
- Ok. Et tu penses que ton lien aurait pu être différent s'il avait pu être 100 %, en présentiel dès le début ?
- Oui, je pense que enfin après, ça dépend des personnalités aussi. Moi, je pense que je suis quelqu'un qui n'est pas nécessairement. Je ne suis pas timide. Je vais aller vers la personne, je vais aller poser mes questions. Et voilà, il y a des personnes qui, je pense, étaient peut être un peu plus renfermées sur elles mêmes et qui n'ont pas osé envoyer un mail pas osé demander un zoom. Et voilà, il y a quand même la barrière de l'écran qui est pas facile pour tout le monde. Et donc je pense que oui, ça aurait pu faciliter pour certains types de personnalités une intégration je pense, mais moi ça a été un problème pour moi.
- Ok et qu'apprécies-tu plus et le moins dans la pratique du télétravail ?
- En terme de plus, donc je vis à Mons. Donc forcément ça m'évite les trajets sur Bruxelles donc ça c'est non négligeable. Ce que j'apprécie aussi au niveau du télétravail, c'est de pouvoir jongler entre la vie privée et la vie professionnelle assez facilement. Moi, je pensais vraiment que, en télétravail, mon travail allait pouvoir impacter parce que j'allais être distraite à gauche à droite, alors que franchement, pas du tout, j'arrive justement à travailler mieux qu'au bureau, entre guillemets en terme de rapportage. Parce que au bureau, on est plus facilement dérangé entre guillemets par un collègue qui frappe à la porte, par un injustifiable qui se présente spontanément à la maison de justice. Voilà, c'est des choses qui sont plus... Tant dis qu'ici, on est chez nous, on est focus, fin voilà. Par exemple, ce matin, j'ai fait un rapport, j'étais focus pendant deux heures et demie sur mon rapport et donc il n'y a aucun élément qui est venu me déranger. Moi, je privilégie à fond les rapports pendant les jours de télétravail. Avant, ce n'était pas forcément ce qu'on ne veut faire parce que nos entretiens étaient en distanciel, donc, on devait jongler entre les

entretiens et les rapports en télétravail. Maintenant comme les entretiens sont principalement revenus tous en présentiel, bah moi mes journées de télétravail, c'est vraiment du rapportage. Et ça me permet d'être vraiment focus sur ma rédaction. Maintenant en terme de négatif, en fait il n'y a pas vraiment de négatif parce que ici. Enfin je sais pas si c'est partout pareil dans les maisons de justice. Mais nous ici en tous cas, on est sur un régime de huit jours de télétravail par mois actuellement et on les dispatche un peu comme on veut. Donc ça veut dire que si je veux enchaîner huit jours de suite et puis faire tout le reste en présentiel au bureau, je peux. Donc ça permet de s'adapter vraiment chaque mois. On a pas des jours fixes de télétravail. Et donc par exemple, moi généralement je fais trois jours de présentiel et puis deux jours de télétravail. Et c'est semaine-ci, ça m'arrangeait mieux de faire l'inverse donc deux jours de présentiel et trois jours de télétravail, et voilà ça a bien fonctionné comme ça. Ça m'a permis de rattraper mon retard sur certains rapports. Donc moi je vois pas trop d'inconvénients avec le système actuel en fait.

- OK donc pour toi, le système hybride, c'est vraiment le système qui te convient le mieux au final ?
- Mais surtout par rapport à mon domicile. Oui, je pense que si je vivais à Bruxelles. Enfin moi, je suis quelqu'un qui aime bien le contact. Donc forcément, je préfère venir au bureau plutôt qu'être toute seule derrière mon ordi. Mais le facteur temps de trajet joue énormément dans ma réponse je vais dire. Parce que si j'habitais à Bruxelles, je n'aurais peut être pas la même réponse. Mais en tout cas, je trouve que pour les travailleurs qui habitent plus loin de Bruxelles, plus d'une heure de trajets le matin et plus d'une heure de trajet le soir. Je trouve que c'est quand même du temps perdu que je peux gagner ici. Voilà, j'ai fini à 16h. À 16h 05, je peux commencer mon autre journée, si on peut dire ça comme ça.
- OK, je comprends. Et en quoi on peut dire que du coup, la maison de justice dans laquelle tu travailles constitue une communauté de travail ? Donc une communauté où vraiment les personnes collaborent, échangent et qu'il n'y a pas seulement des discussions formelles. Purement un boulot, quoi.
- Bah nous au niveau de la maison de justice de Bruxelles, on est comme une maison de justice assez jeune, assez dynamique. Il y a plein de projets qui développent au niveau de notre maison de justice parce que justement, les collègues, sont en demande de plus de

moments d'échange, parce que comme on est arrivé en plein COVID, tous les nouveaux, on va dire ça comme ça, ils n'ont pas pu forcément échanger avec tout le monde, que ce soit par timidité ou par le fait qu'on ne se croise pas etc. Et donc on est demandeur d'apprendre à tous se connaître parce que même au sein des missions, on est fort, comment dire par mission, on a du mal à se mélanger avec toutes les missions en sachant qu'on a des étages différents de la maison de justice et donc on se voit pas toujours. Donc il y a pas mal de choses informelles qui se mettent en place comme des activités de services, des after work. Enfin voilà, on essaie de mettre les choses en place, des après midi jeux de société, enfin plein de petites choses un peu plus ludiques qui nous permettent de créer du lien qu'on n'a pas su créer pendant deux ans.

- OK.
- Et je ne sais pas si ce n'était pas le sens de ta question.
- Oui, c'est totalement ça. Et selon toi, tu penses qu'il y a eu un impact d'avoir commencé ta vie, enfin d'avoir commencé un boulot en télétravail, sur ta vie professionnelle en général ?
- Mais c'est particulier. En fait, c'est quelque chose que j'aurais peut être pas pensé apprécier parce que la comme j'expliquais au début, moi je me suis senti fort seule quand même. J'étais chez moi à lire des textes de 8 h à 16 h, donc j'avoue que c'est un peu long. Mais ça m'a permis aussi justement de pouvoir adapter mon rythme, ce que je n'avais pas l'habitude de faire des trajets comme ça tous les jours et donc ça m'a permis tout doucement. Un jour semaine, puis deux jours, puis trois jours, quatre jours, à m'habituer à faire le trajet et à avoir cette distance avec mon domicile et mon lieu de travail. Donc voilà, maintenant, est ce que ça a impacté? Oui, je pense que j'aurais eu une autre ou une autre approche si j'avais directement commencé en présentiel, surtout en terme de relationnel. Mais je veux dire, j'ai pas, je n'ai pas pris la porte de sortie en disant : « Ben voilà, je suis en télétravail et donc je ne vais pas vers les autres et je m'intègre pas ». J'ai pris la décision d'appeler les gens et de poser mes questions, de créer du lien dès que je pouvais. Et donc voilà, je pense que ça ne va pas trop impacter.
- OK et justement, tu donnerais quels conseils pour des personnes qui devraient intégrer une entreprise et dans un contexte avec beaucoup de télétravail ?

- Ben moi, je dirais surtout de ne pas hésiter à poser des questions, surtout si on nous fait comprendre que les personnes qui sont présentes pour nous et donc pas hésiter si voilà, pas avoir peur de déranger. Je veux dire on a toujours l'impression qu'envoyer un mail ou passer un coup de fil, c'est dérangeant, mais en soi aller frapper à une porte, je veux dire c'est la même chose. C'est juste que c'est une démarche un peu plus fastidieuse. On va dire ça comme ça, parce qu'il faut prendre le temps de faire le mail, réfléchir à comment poser sa question alors que là, c'est du live et c'est plus, c'est plus spontané. Mais pas ne pas hésiter à aller vers les autres. Ne pas rester avec ses difficultés, ça est super important. On peut avoir tendance à se dire, enfin surtout moi en tant que, voilà mon premier job de dire : « Bah je sais pas, c'est peut être parce que je n'ai pas les compétences et tant pis, on risque de me juger ». Mais pas du tout. Vraiment, ne pas hésiter à aller vers les, vers les autres.
- Oki. Et tu penses que si t'avais une proposition d'emploi, tu quitterais très facilement la maison de justice ou tu te sens quand même attachée et engagée envers elle ?
- Pas du tout. Je partirais pas du tout de la maison de justice parce que l'exemple ici c'est que moi j'ai une possibilité de demander ma mutation dès que je suis arrivée. Pour Mons, c'est beaucoup plus facile pour moi. Mais j'ai quand même mis deux ans à la demander parce que justement, j'ai eu une tâche relationnelle avec mes collègues à Bruxelles. Et ça, c'est quelque chose qui m'a retenu jusque là. Je pense que j'ai fait ma demande y trois ou quatre mois. Voilà, ça m'a retenu vraiment en disant il y a des personnes qui ont été là pour moi. Mon directrice m'a formée vraiment pas. Pendant des mois et des mois, on a créé du lien. Enfin voilà, il y a une ambiance à Bruxelles qui n'est pas pareille ailleurs. Et voilà, pour avoir comme stage à Mons, je sais la, je sais faire la différence entre les deux et donc c'est ça qui m'a permis aussi de dire non. J'attends avant de poser l'invitation. Et voilà parce qu'il y a vraiment une attache au niveau de la maison de justice de Bruxelles.
- OK mais parfait. Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. Ça va vraiment m'aider en tout cas.
- Pas de soucis, voilà. Tant mieux.
- Je vais te laisser tranquille pour terminer ta journée et encore merci beaucoup ! Au revoir !

Entretien de Gilles

Interview réalisée le 07 juillet 2022

Chercheur : Ok l'enregistrement est lancé.

Gilles : Comment ça se passe ? Tu me poses des questions ? Je te réponds ? Enfin voilà.

- Donc je vais expliquer un peu pourquoi j'ai choisi mon sujet. Et puis après, je te pose des questions, un peu sur ton intégration et le travail en général.
- Est ce que ça a un impact ? Est ce qu'on va ? Vous voyez vous tutoyer ? Je sais pas qu'importe.
- Non, non, y'a pas d'impact, pas de soucis. Mais si tu veux que je ne mentionne pas ton prénom ou quoi, je peux.
- Non pas de problème.
- OK donc. Mais moi je suis. J'ai fait mes études en ingénieur de gestion et donc pour mémoire j'avais un peu beaucoup de sujets qui étaient proposés dans beaucoup de domaines et donc moi je me suis plus penchée sur les ressources humaines et donc j'ai dû choisir mon sujet l'année passée début mars et donc on était encore en pleine période COVID. Et donc le télétravail était quand même un sujet assez d'actualité et je voulais m'intéresser à un peu comment les personnes qui venaient d'être diplômées, sont rentrées dans le milieu du travail dans ce contexte là et que ça pouvait potentiellement me concerner. Au final, non mais voilà
- Tant mieux pour toi !
- Oui oui ! Donc donc je vais vite te décrire ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise et c'est comme ça que je l'ai utilisé dans mon mémoire aussi. Donc le lien d'attachement, c'est vraiment l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien est fort, plus il y a un engagement, plus le salarié est impliqué. Il y a la loyauté et le lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes dans l'organisation. Donc autant les collègues, les supérieurs et toutes les personnes environnantes de l'organisation. Donc ma question exacte : « c'est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés et ont pu créer le lien en entreprise durant le contexte de la crise

sanitaire ? » et donc du télétravail. Je vais d'abord te demander de parler un peu toi, de ton parcours professionnel, tes études et la fonction que tu fais actuellement, s'il te plaît.

- OK, donc, moi, mes études, j'ai fait d'abord un bachelier en sciences économiques, sociales et de gestion à l'université de Namur. Puis j'ai enchaîné avec un master en sciences de gestion à l'université de Namur. Master qui s'est fini en juin 2020. Et puis j'ai commencé à chercher un emploi et je me suis retrouvé chez BNP. Je suis entré chez BNP et à partir de novembre 2020. Donc je suis d'abord entré en tant que conseiller bancassurance. Donc ça, c'est le conseiller en agence un peu multidisciplinaire, donc en première ligne. Là ça a duré. Donc je suis d'abord entré au mois de novembre dans l'agence de La Louvière. Ça a duré jusqu'au mois de mai, je pense. Puis j'ai eu la chance mais j'ai gardé la même fonction et là, j'ai été dans l'agence de Châtelet. Et puis, à partir du mois de septembre 2021, là j'ai changé de fonction. Donc maintenant je suis conseiller banque des entrepreneurs. Donc concrètement, je suis le banquier pour tout ce qui est indépendant et société. Il te faut plus d'informations ?
- Non c'est bien comme ça. Et du coup, à chaque fois, tu changeais de société, enfin pas de société mais d'emplacements. Donc à chaque fois, c'était des équipes différentes ?
- Ouais, à chaque fois, les trois fois c'était à chaque fois des gens différents.
- Ok. Et donc, est ce que tu peux m'expliquer un peu comment s'est passé ton intégration ? Du coup, à chaque fois dans les étapes différentes et voir les difficultés rencontrées dans ce contexte de télétravail ?
- Ouais en fait, ici, en tout cas dans le secteur bancaire, c'est quand même une fonction où on a besoin de pas mal de contacts avec les clients et une fonction commerciale. Donc ce qui était instauré, c'était un jour de télétravail par semaine et le reste du temps, on était quand même obligé d'aller en agence. Pour réduire un peu les contacts au matin, enfin vraiment pendant la crise COVID, c'était uniquement sur rendez vous, donc ça nous permet de filtrer, ne pas avoir non plus trop, trop de monde. Donc il y avait pas mal de réponses données par téléphone ou alors par vidéoconférence. Bah à l'époque on utilisait WebEx, maintenant on utilise Teams. Donc ça, c'est beaucoup développé. En tous cas les rendez vous par vidéoconférence. Et donc voilà, au début, c'était uniquement sur rendez vous. Après, ça a un peu évolué. Disons qu'on recevait sans rendez vous le matin et rendez vous l'après midi. Mais le télétravail restait toujours, bien sûr. Et après bien maintenant, ça a rouvert donc. Mais je pense qu'ils ont gardé toujours sans rendez vous le matin et sur

rendez vous l'après midi. Et dans ma nouvelle fonction ici, c'est uniquement sur rendez vous que je reçois. En fait, parce que ce sont des clients que j'ai en portefeuille. Plus spécifiquement le télétravail. Disons que soit c'était de l'encodage de dossiers, donc ce qui était pas simple au début parce que t'as besoin, quand on est dans une agence et que tu peux poser une question posée aux collègues d'à côté quand t'es en télétravail et bien tu dois commencer à passer des coups de téléphone. Il y a la moitié qui répond pas ou qui ou qui nie un peu le truc. Donc ça, c'était un peu un obstacle. Et bah les rendez vous clients également. Quand tu es en Teams et quand tu es en face à face, c'est pas la même chose. Et puis pareil quand le client pose une question à laquelle tu sais pas répondre parce que t'as pas l'info. Quand tu es en agence même si c'est par Teams, mais tu vas poser la question à côté. Alors que quand tu es chez toi, tu te débrouilles un peu, oui. Au niveau de l'intégration, ça va. Bon, il faut savoir que au niveau de la banque, il n'y a pas énormément de gens dans la tranche 20 30. Concrètement, il y a beaucoup de gens au dessus de 35 40, mais il y a un peu un fossé. À La Louvière, je me suis retrouvé avec quelqu'un. Finalement j'ai tissé de bons liens avec des gens qui étaient plus au moins proche de moi en âge. Et c'est ce qui m'a permis de nouer des liens avec les autres. Après en étant tout le temps masqué, je vais dire il y a des gens à La Louvière quand j'ai enlevé mon masque, ils ne savaient même pas me reconnaître. Quand ils me croisaient ils me reconnaissaient limite pas tu vois. Mais voilà, les obstacles un peu que j'ai rencontrés, c'était les questions. L'obstacle de la vidéo conférence, c'est pas quelque chose qu'on avait l'habitude de faire en début de COVID. Mais les gens se sont bien adaptés. Maintenant, tu dis en vidéoconférence, les gens sont un minimum à l'aise avec ça et ça va assez bien tu vois. Mais imposer la vidéoconférence aux gens, c'était quand même pas facile au début.

- Oui oui, je comprends. Et plutôt par rapport à ton manager ou tes managers. Je suppose que tu avais quand même un responsable RH ? Du coup ça s'est passé comment ? Il t'a donné de l'aide plus spécifique parce que tu rentrais dans ce contexte là ou pas socialement ?
- Mais en fait j'avais. J'ai eu un manager direct dans chaque fonction, donc j'avais le directeur de La Louvière, le directeur de Châtelet et ici la directrice où je suis pour le moment. Et HR, ça vient un peu en soutien donc ce ne sont pas mes chefs directs mais ça vient en soutien. Et honnêtement, quand j'ai fait La Louvière et Châtelet, donc vraiment en plein dans le COVID. Mais le HR n'était pas très présent. J'ai eu des ondes par vidéoconférence, mais on restait fort en surface. Il n'y avait pas beaucoup d'aide qui était

spécialement apportée. Maintenant, ici que je suis dans la banque des entrepreneurs, dans un autre segment de la banque, le HR est beaucoup plus présent, même un peu moins besoin. Mais, mais il y a beaucoup plus de soutien dans cette branche-ci, de contact. On s'est, bien évidemment, on s'est déjà rencontré en face à face. Voilà ce que HR m'aurait apporté quand j'étais à Châtelet ou à La Louvière ? On discutait plus de carrière que vraiment les problèmes COVID actuel quoi. Ça on en discutait pas vraiment.

- Ok ok. Et comment, à l'heure actuelle, qualifierais-tu ton lien ? Du coup, pour BNP, est ce que tu te sens quand même fort engagé et impliqué ? Est ce que tu crois qu'il aurait pu être différent ? Quelque manière ce soit. S'il avait été totalement en présentiel au début ?
- Oui, c'est clair que le présentiel, ça favorise les échanges d'équipe et les moments de convivialité à 12 h ou tu peux boire un verre, etc. Donc ça, c'est clair que plus tu as des moments physiques, plus tu as un sentiment d'appartenance. Après ça, un sentiment d'appartenance à l'équipe. De là à dire que c'est à l'entreprise, je ne sais pas si c'est à ce point-là quoi tu vois ? Evidemment, c'est un ricoche sur l'autre. Allez si tu te sens, tu te sens bien dans ton équipe, dans ton entité. Bah d'office, tu te sens quand même bien dans l'entreprise. Donc oui, clairement, ça, ça a eu un impact.
- Oui ok. Et du coup là tu te sens bien chez BNP, bien engagé, etc. ? Ou si tu as une autre opportunité dans une autre boîte tu n'hésiterais pas ?
- Alors ? En fait, non. Concrètement, c'est un peu particulier, mais on est dans une période de restructuration, donc je vais savoir dans quel endroit je vais travailler la semaine prochaine. Donc ça tombe je reste ou si ça tombe, je change. Mais hormis cette restructuration, si je prends juste le fait que j'ai BNP et les autres banques. Honnêtement moi je suis finalement un banquier, c'est quelqu'un qui doit qui doit vendre et qui doit croire en ses produits. Et à quand je sais que chez BNP c'est les meilleurs produits du marché en tout cas soit bancaire ou assurances privées. Aller à la concurrence, ça m'intéresserait pas par contre. Donc à la concurrence, je veux dire dans une autre banque. Par contre si la restructuration fait que je suis à un endroit qui me plait pas, je ne suis pas fermé à partir mais donc totalement, enfin pas totalement à autre chose. Mais pas dans le secteur bancaire en tout cas.
- OK ok, je comprends. Donc pour toi, le lien que t'as est quand même important, mais pas tu te sens pas hyper loyal ou coûte que coûte de rester là quoi qu'il arrive ?

- Ouais c'est pas, c'est pas à ce point là. Après ça se renforce de plus en plus parce que ben voilà. Comme je te disais, les événements qu'on a de convivialité ou les after work ou ce genre de choses pendant le COVID, il y avait pas. Tu vois tout ça, tout ce qui est fête. On boit un verre. Après, après le boulot, on boit un verre sur le temps midi. Donc évidemment, c'est ça, ça renforce les liens. Mais comme je te dis, ça renforce les liens plutôt entre équipes, entre entités. Évidemment, ça a un impact sur la marque. Mais voilà.
- Ouais donc. Et du coup, pour rebondir un peu là dessus, tu pourrais dire que c'est plutôt là où tu travailles pour le moment, ça, ça constitue vraiment une communauté de travail ? Donc là où, vraiment, les équipes collaborent. Il y a une cohésion et il y a aussi d'autres échanges que purement boulot quoi. Et on sait parler d'autre chose.
- Oui, bien sûr. Bien sûr, on échange, on échange sur les vacances. Le sujet, pour le moment, c'est les vacances. Mais on a beaucoup qui ont des enfants et puis je sais pas les activités sportives. Enfin tout plein de sujets qui quand tu es en Teams, évidemment c'était moins facile d'échanger.
- OK. Et tu crois que la collaboration était plus compliquée quand tout le monde était en télétravail, par exemple, poser des questions tu avais plus de mal ? Et est ce qu'avec Teams, ça s'est amélioré ou c'était toujours plus compliqué ? On va dire.
- En tous cas, quand j'étais, enfin, on a toujours eu accès à une plateforme pour poser une question, soit on utilisait WebEx soit on utilisais Teams ou quoi que ce soit. Évidemment, ça a facilité les questions. Mais dans un autre sens, t'appelles quelqu'un qui est en télétravail ? Ou inversement ? Quand quelqu'un vient te voir dans ton bureau, tu ne vas pas le dire. Va te faire foutre, ou alors. C'est un peu différent tu vois ? Quand tu as un appel, tu peux juste pas décrocher ou faire le mort. Et donc c'est plus facile de nier la chose. C'est arrivé que quand tu vas voir la personne en face à face ou là il ne va pas nier, il va t'aider. Et puis voilà.
- Ok oui, je vois. Et là, pour le moment, c'est quoi votre règle pour le télétravail ? Est ce que vous en avez toujours ? Est ce qu'il y a un nombre maximum minimum ?
- Ben moi c'est resté un jour de télétravail. C'est le nombre minimum et maximum sur la semaine. Et alors ? Il faut savoir que ça a eu un gros impact. Parce que avant le télétravail, donc pendant la période COVID le décret qui a été instauré par la banque, mais c'était tout nouveau. Ça n'était jamais arrivé, en tout cas pas pour les commerciaux. Et suite à ça, on a

eu un avenant au contrat de travail où maintenant le télétravail devient structurel. Ça veut dire qu'il fait partie du contrat de travail qu'on a droit à un jour et c'est stipulé dans notre contrat de travail qu'on a droit à un jour de télétravail. Chose qui avant n'était pas du tout. C'est un peu des mesures d'urgence qui ont été prises avant. Maintenant, ça va, ça a vraiment changé au sein du contrat de travail. Et tu as vraiment un jour de télétravail fixe. En tout cas pour ma fonction, parce que ça dépend un peu les lignes. Mais pour ma fonction, un jour de télétravail fixe par semaine.

- OK. Et du coup, qu'est ce que t'as apprécié le plus ? Et en même temps le moins dans la pratique du télétravail.
- Le plus c'est de te lever beaucoup plus tard parce qu'il n'y a pas les trajets pour aller travailler, ça, c'est un plus. Un autre, plus être à la maison avec, avec tes repères. Moi, j'ai la chance d'avoir ma compagne qui, qui est là aussi, qui est en congé le jour où je prends mon jour de télétravail. Donc voilà, si j'envisie de prendre une petite pause, bah je vais la voir et on discute. Ça change des collègues. Après, le moins, c'est un peu l'opposé. Je vais dire dans le sens que t'as pas ce contact avec les collègues. Après, c'est peut être un cas personnel, mais je travaille. Je travaille mieux quand je suis au bureau que quand je suis chez moi. Tu vois, je peux plus facilement passer un appel de quelqu'un quand je suis chez moi, que quand je suis au bureau, je suis en mode c'est le bureau, je travaille et c'est tout quoi mais. Mais quand je suis chez moi, je vais plus facilement m'ennuyer parce que je suis un peu dans mon confort, dans mes repères. Je me dis que ça attendra bien demain. J'avais prévu de faire ça, ça. Aujourd'hui, je fais ça, ça et ça. J'ai pas envie que ça vienne me déranger dans mon confort tu vois ? C'est un confort. Ouais, voilà après. Oui, je pense que c'est les points que j'ai marqué.
- Et du coup, pour rebondir un peu là dessus. Est ce que vous, il y a un système de surveillance par rapport à tes bosses quand vous êtes en télétravail ou c'est totalement sur la confiance ?
- Il y a plein de systèmes de surveillance. Mais de là à dire qu'ils sont officiels, peut être pas. Ils sont officieux, dans le sens que imaginons. J'ouvre mon PC quand je travaille sur mon PC et j'ai mon statut en Teams. Donc il est vert, bah je suis devant mon PC. Je travaille alors que s'il est orange depuis une heure, ça veut dire que je ne suis pas là. En fait, je suis, je suis absent. Après, il y a toujours moyen de me chipoter et je sais qu'il y en a qui. Enfin, bon bref, je sais qu'il y a des moyens pour ça, mais disons que c'est un peu un

des seuls moyens de contrôle. Après, nous, on a des heures fixes sur lesquelles on peut se connecter aux programmes de la banque qui sont des programmes bien bien assez stricts. Donc genre, on peut pas se connecter avant 8h sur tel programme et on ne peut pas rester après 20 h par exemple. Et ça s'est plus contrôlé. Peut être qu'en haut, en tout cas des contrôles à ce niveau là, mais ce n'est jamais redescendu jusqu'à nous. Oui, je pense. Il y a quand même beaucoup de beaucoup de confiance. Après c'est sur que.. En fait c'est une fonction commerciale donc tu as des chiffres à faire. En fait tant que ton boulot est fait, bah tu fais un peu comme tu le sens et le penses. Tu le fais un peu à ta sauce tant que ton travail est fait à temps et que les clients sont revenus contents. Que tu prennes deux heures à midi ou trois heures à midi et qu'un autre jour tu travailles plus tard, tu as énormément d'autonomie qui te permet de faire un peu à ta sauce.

- Oui, ça se base sur les résultats en fait ?
- Oui, honnêtement, c'est vraiment basé sur les résultats. Je pense que enquête il y aura, si c'est vraiment tu es complètement à côté des résultats et que ça ne va pas du tout quoi. Mais donc tant que ça va. Après il y a aussi une relation de confiance aussi avec le N+1. En fait, moi je m'entends bien avec ma manager. Mais voilà, il y a des gens avec qui il y a plus de conflits. Eh bien, elle va potentiellement plus, plus surveiller ces gens là et regarder leur agenda, que le mien tu vois ? Mais je pense que je pense que c'est des choses qui sont faites.
- Ok merci et une question un peu plus générale : est ce que tu penses qu'il y a eu un impact sur ta vie professionnelle en général, donc plus à long terme ? D'avoir commencé à travailler donc dans la vie active, avec beaucoup de télétravail ?
- Oui, c'est sur que maintenant prendre un job te dire et qu'on dise il n'y a pas de télétravail, ça paraît très bizarre. Donc. Ça paraît maintenant naturel et c'est sûr que j'irais plus facilement vers une fonction où il y a du télétravail que l'inverse. Ça, c'est clair et j'ai l'exemple, par exemple sur les gens, les gens qui sont vraiment à Bruxelles. Il y a deux jours, ils doivent aller sur site et trois jours de télétravail, ce n'est plus du tout la même chose avant Bruxelles. Pas comme la mort. Tu fais les trajets tous les jours. Et c'est vraiment le navetteur, alors que là finalement, on peut aller faire trois jours de télétravail, les deux jours sur Bruxelles. Bon ok, c'est loin, mais ça va quoi tu vois ?

- Ouais bah c'est souvent la conclusion qui en ressort. Donc tu n'es pas le seul. Est ce que t'as d'autres éléments à ajouter sur ce sujet là ? L'intégration dans ce contexte ? Ou pas spécialement ?
- L'intégration pendant le COVID. Disons que je pense que moi, j'ai eu la chance d'avoir des gens qui avaient plus ou moins le même âge que moi, même si et, mais qui m'ont permis aussi de m'ouvrir plus facilement aux autres. Parce que quand tu viens tous les matins, que t'as ton masque, que tu manges dans ton bureau, que tout le monde est dans son bureau. Je ne sais pas si je serais rentré comme ça en mode : « hey salut, je suis le nouveau ». Personne était venu me voir ou m'avait un peu visiter, ou fait un pas vers moi. Tu vois, je pense avoir des gens qui viennent un peu vers toi pour être intégrés. C'est important parce qu'au début, tu rentres dans une grosse boîte et voilà, tu la fais un peu un peu calme. Après l'arrivée, l'arrivée du télétravail, c'est un point important. En fait nous, comme je l'ai dit dans notre contrat de travail et c'est vraiment devenu structurel. Bah les vidéoconférences. Ah ça aussi tu vois ? Avant, c'était un moyen. Donc ça veut dire que dans nos chiffres, c'était un moyen de communication. Maintenant, ça devient un objectif. Donc ça veut dire que maintenant on doit faire X Teams ou X trucs avec les clients alors que normalement ça devrait être plutôt utilisé comme un moyen. Donc soit, on lui propose ça ou ça et il fait son choix. Maintenant, parfois, on doit même forcer certains clients à à prendre la vidéoconférence parce que pour nous, ça devient, ça devient un objectif en tête. Et ça, c'est un peu les travers, les travers du, des plates formes de vidéoconférence et ce genre de choses. Puis aller à un autre point peut être aussi qui me vient, c'est que quand tu fais une vidéoconférence avec quelqu'un, en tout cas dans la banque, t'es sûr que ça va bien se passer. Ou en tout cas, t'as tout mis en place pour que ça se passe bien. Parce que quelqu'un qui veut se plaindre, quelqu'un qui est pas content, il ne va pas accepter la vidéoconférence, il va venir sur place. Et donc il faut savoir que nous. Tu as peut être entendu dans les boîtes et en gros, il y a ce qu'on appelle le NPS. Le NPS, c'est un truc d'évaluation que le client reçoit après avoir eu un contact avec un conseiller. Et quand il y a eu, le NPS est meilleur donc quand tu fais de la vidéoconférence. Donc ça pousse en soi les dirigeants à se dire : « OK, on va essayer de pousser nos collaborateurs à faire des vidéoconférences » parce que finalement, avec ça les clients nous donne un meilleur retour. Mais le biais finalement les gens qui viennent se plaindre qu'ils prennent pas une vidéoconférence. Donc c'est un peu biaisé.

- Oui oui, je comprends et plutôt toi personnellement. Est ce que tu penses que ta formation a été un peu impactée par ça quand tu es arrivé ? Est ce qu'elle a été plus lente ou est ce qu'elle a été interrompue ? Ou au final, elle s'est déroulée comme tu pensais et comme eux le voulaient ?
- Ben non, ça a eu un impact aussi sur la formation quand je suis entré dans le boulot, parce que en gros, tout s'est fait par vidéoconférence, il y a pas, alors que normalement, mais tout se faisait en face à face à Bruxelles. Donc j'ai eu un mois de un mois, un mois et demi de formation non-stop. Donc là j'étais pas encore en agence. J'étais vraiment tout en formation. Après, je ne sais pas si c'est parce que je suis tombé sur un bon groupe ou pas. Mais j'ai quand même réussi à créer des chouettes liens avec ces gens là, avec qui j'étais en formation, ou finalement on a tous été répartis dans des agences différentes. Mais peut être que les liens, et même certainement auraient été plus forts si on avait été en face à face, tous dans une classe unique.
- Et vous étiez combien dans les groupes comme cette formation ?
- On est de 6
- Oui donc ça reste un petit groupe.
- Donc oui, ça reste raisonnable.
- OK, merci beaucoup pour avoir répondu à ma question. Ça va vraiment m'aider et désolé d'avoir prévenu si tard.
- Quand je sais ce que c'est le mémoire, je te souhaite bon courage. J'espère que ça va aller.
- J'espère aussi. Merci beaucoup.

Entretien de Louise

Interview réalisée le mercredi 06 juillet 2022

Louise : Si tu veux qu'on passe à un autre moment enfin ou si tu veux qu'on passe à un autre moment. On peut, même le faire en deux fois si tu veux.

Chercheur : Ben on va toujours tester et puis on verra s'il y a besoin. Du coup, je vais pas te répéter pourquoi j'ai fait mes études, etc.

- Oui.
- J'ai juste rappelé mon sujet. Donc le sujet est vraiment de comprendre comment les personnes fraîchement développées, fraîchement diplômés, pardon, et ont pu intégrer une entreprise et créer un lien avec elle. Et donc le lien entreprise. C'est vraiment le lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Et donc il y a aussi une dimension relationnelle, etc. Est ce que tu peux me parler un peu de toi, de ton parcours et décrire la fonction actuelle ?
- Donc moi je suis journaliste. Sorti en septembre 2020. Ah, j'ai eu beaucoup de mal à trouver du boulot parce que comme par métier de contact et que tout le monde était en télétravail, je ne pouvais pas me rendre dans les rédactions pour me présenter. Ça m'a posé beaucoup de problèmes. Du coup, j'ai trouvé un stage à France Inter à Paris. On en a. Voir un stage à France Inter en mars, en février 2021 que j'ai fait pendant quatre mois, donc j'ai dû trouver des alternatives. Et là, là bas, à France Inter, j'ai un peu télétravaillé pendant deux ou trois semaines parce qu'on était encore fort dans la crise COVID. Et puis je suis allé à Paris et là bas, j'y étais, et je travaillais un jour semaine. Hum, puis donc ce que je voulais dire, oui. Et enfin, le truc, c'est que je ne voyais pas tous mes collègues à chaque fois, parce que c'était relayé. Une fois, c'était moi qui était en télétravail, une fois c'était un autre. Donc on n'était jamais tous en même temps dans les bureaux. Et puis après, quand je suis rentré en juillet, j'ai fait du télétravail pendant une semaine. Pour eux encore. Et puis, en août, j'ai trouvé un job de journaliste ici, en Belgique, à la Meuse. J'ai commencé, on faisait toutes nos rédactions, nos réunions de rédactions le matin par Teams, alors que normalement des réunions de rédaction, ça se fait dans les bureaux et donc moins directement. Mais j'étais dans le cadre de télétravail par Skype et après j'allais au bureau, mais on relayait une fois c'était moi, une fois c'était un autre, etc. Donc j'ai pas rencontré tous mes collègues tout de suite. Et la première fois que je les ai rencontrés, c'était à mon anniversaire, le 9 septembre 2021. Où ils se sont un peu sentis obligés de tous venir et que j'avais apporté un gâteau et on a mangé, enfin dans des gobelets en plastique et oui des gobelets jetables pour pas qu'il y ait de problème COVID. Et bien j'ai vite pris le pli de travailler à distance, même si ils demandaient quand même que je sois à la rédaction, parfois c'est un peu le bordel et je savais pas quand je pouvais venir et quand

je pouvais pas. Et puis en décembre, j'ai changé et je suis allée à l'Avenir, donc en décembre 2021. Et à l'Avenir, j'ai direct télétravailler parce que je suis journaliste indépendante. Et déjà ça se passe comme ça qu'en général les indépendants vont jamais ou au bureau, mais. Les seules fois où j'y suis allée, pareil, il n'y avait pas beaucoup de monde puisque tout le monde avait pris l'habitude de travailler de chez lui. Donc encore aujourd'hui, donc on est en juillet 2022 et j'ai pas encore rencontré tous mes collègues.

- Ah oui ok et les raisons principales que tu aies changé de job. C'était vraiment pour le travail ou parce que tu te sentais pas sincèrement intégrée dans l'entreprise et que tu voyais pas spécialement d'intérêt d'y rester ?
- Je ne me sentais pas intégrée dans l'équipe. Et puis, je sais pas le relationnel, c'était vraiment très superficiel. Et enfin, ce n'était pas du tout concentré là dessus. Du coup, à la Meuse, c'était surtout le travail, le travail, le travail. Enfin il n'y avait aucun lien entre collègues et puis ça n'a pas été très bénéfique? Et puis, en fait, je suis aussi arrivée à un moment où le boss allait partir et parce qu'il en avait lui même marre aussi de devoir gérer tout ça. Donc ça n'a pas aidé quoi.
- OK. Et donc tu dirais que la distance n'a quand même joué un lien dans la création ? Pardon a quand même joué un rôle dans la création de ce lien à l'entreprise et que du coup, cela t'a permis de partir plus facilement ?
- Ah oui, oui, je n'étais pas du tout attachée à eux. Enfin je vais dire que ça a été difficile dans le sens où il m'avait donné ma première chance. Mais d'un autre côté, c'était pas forcément. Je n'avais pas tissé de liens avec eux. Enfin voilà, c'était cordiale, mais c'était pas. Ils ne savaient rien de moi. Et je savais rien d'eux. Et oui, c'était le plus professionnel puisque quand on voyait puisqu'on parlait que du boulot, on ne se voyait pas tout le temps.
- Et à l'heure actuelle donc du coup chez Vers l'avenir. Tu qualifierais comment ton lien qui te relie à cette entreprise ?
- Mon lien, mon lien, il est surtout par téléphone et par mail, c'est essentiellement comme ça. Mais. Mais du coup, j'ai un peu peut être du mal à. J'ai l'impression qu'il m'a fallu plus de temps pour cerner les personnes vu que je ne les ai pas rencontrées. Oui, je ne sais pas. Je les connais pas forcément mieux non plus. Même si j'essaie de tirer des leçons de la

Meuse, et j'essaie de les appeler plus souvent. Dès que j'ai une question, et tout ça comme je t'avais expliqué avant mais je n'hésite à pas prendre mon téléphone.

- Et en quoi il aurait pu être différent ? Donc, est ce que tu penses que tu serais plus engagée ou plus loyale envers l'entreprise si tu avais pu être 100 % présidentiel ? Chez Vers l'avenir ?
- Oui clairement parce que parfois je sens bien que j'ai un peu détachée de la réalité du terrain un puis fin. Voilà comment c'est un boulot social. Bah les idées, elle émergent aussi quand, autour de la machine à café ou des choses comme ça. Et à chaque fois que les quelques fois où je suis à l'avenir bien, j'ai eu plusieurs idées de sujets qui sont venus plusieurs fois. Enfin oui c'est des contact : « Ah oui, ça, tu connais bien dans ce coin là. Moi je connais bien ce coin là ». Et les seules fois où ça s'est passé enfin tu vois à les seules fois, où j'ai pu dire des choses sur moi. Où est ce que j'étais à l'école, où est ce que j'ai fait mes études ? Et tout ça, ça a plus. Ça s'est passé dans des moments concentrés les quelques fois que j'y suis allée et c'était dans des moments informels. Et c'est vrai que je n'ai pas pris l'habitude du tout d'aller à la rédaction. Or, je sais que ça fait vraiment du bien pour mon réseau, mais je le fais pas et or je me rends compte que ça m'a... Ça m'a vraiment permis de me sentir plus impliquée les fois où j'y étais quoi.
- Et donc pour rebondir un peu là dessus. Tu crois que d'avoir commencé 100 % en télétravail, ta vie active donc au final tu as commencé tout de suite en télétravail ? Est ce que ça a un impact à long terme sur ta manière de travailler, sur tes envies de travailler, etc.?
- Oui, mais moi je ne me vois pas du tout, mais vraiment pas du tout, aller cinq jours semaine dans un bureau pour travailler. C'est impensable pour moi. Mais enfin oui. Et j'apprécie beaucoup quand même la liberté que ça me donne et la distance avec les collègues, parce que ça permet quand même de bien faire la séparation entre le privé, le professionnel. Mais je ne me sens pas envahie par mes collègues ou par mes boss.
- OK. Et du coup, justement, pour parler un peu de ton boss, tu ? Comment tu pourrais décrire la relation que tu as avec lui pour le moment ?
- Pffffff. Hum. Mais c'est une relation cordiale. Encore une fois, je vais utiliser ce mot. Mais et c'est marrant, elle était au téléphone et tu ne vois pas la personne... Enfin tu as un peu l'impression de parler à quelqu'un, à n'importe qui tu vois ? Mais bon, on a développé

une relation basée sur nos coups de téléphone et. Mais ça n'empêche qu'on a le... Genre tu vois, j'ai fait deux accidents de voiture dernièrement, mais j'ai quand même pas peur de lui en parler et il est quand même très au courant de ma vie et. Mais on a quand même des moments où on ne parle pas que du boulot, mais basé sur autre chose. Par exemple, on ne se fait pas des blagues comme on pourrait le faire quand on se voit en vrai.

- Mais tu n'hésites quand même pas de parler de tes difficultés ou de lui parler de certaines améliorations, que tu voudrais en fait ?
- Non parce que oui, non, j'hésite jamais, parce que déjà il me pose à chaque fois la question. Donc quand on s'appelle, il me demande comment je vais et voilà ce que j'ai prévu, et pour ça c'est super chouette. On commence toujours la conversation comme ça. Il m'appelle et il dit « Comment tu vas ? ». Et puis moi, je lui demande comment ça va aussi. Et puis on parle genre trois minutes. Et puis après, on parle boulot quoi.
- Ok et en quoi tu pourrais dire que l'entreprise dans laquelle tu travailles constitue une vraie communauté de travail ? Donc une communauté, c'est là où les personnes collaborent, où il y a une cohésion d'équipe. Et où ça ne se résume pas que à des échanges formels ?
- Je comprends pas vraiment la question que tu demandes.
- Est ce que tu penses que ton entreprise représente une communauté de travail et donc une communauté de travail là où il y a de la collaboration, etc. ? Et qui a plus que des échanges formels ?
- Ben oui, il y en a mais... Parce que je suis beaucoup quand même en contact, mais encore une fois par mail et par téléphone avec les correspondants presse, avec les autres journalistes de la rédaction. Et tu vois, on fait des mails, on se met tous en copie quoi par exemple.
- Mais donc ça s'arrête quand même vachement boulot ?
- Oui oui même par exemple dernièrement. Et ça c'est depuis le COVID est passé, il y a eu des événements culturels qui ont repris et donc dernièrement fin main je suis allée couvrir le Festival du rire de Rochefort. Et j'ai rencontré pour la première fois mon collègue Frédi donc qui est un correspondant de presse qui a 60 ans. On a pu échanger autour d'un verre dans... Autour d'un repas pendant ce truc culturel et j'ai l'impression que ça a amené à se

produire plus souvent parce que les activités ont repris, mais. C'est juste avec ce collègue là. En voilà une. Je ne sais pas trop, mais c'est le seul. Alors que ils sont quatre, dix, quinze, on est peut être dix. Quinze journalistes sur ma zone de couverture mais.

- OK. Je réfléchis. Et à une question que tu avais déjà répondu la dernière fois, donc je vais savoir reprendre les informations.
- Hum. Mais tu vois par exemple, je travaille aussi pour WeWarem. Et là, par exemple, j'ai rencontré aucun. J'ai jamais vu le visage de ma boss, tu vois ? Oui, je n'ai vu le visage de n'importe quel collègue à part sur Facebook. Et par exemple, il y a une fois où ça a quand même posé problème, c'est que on est allé à deux journalistes sur le même événement. On a toutes les deux écrit un article là dessus et on ne s'est pas reconnu tu vois ?
- Ah oui. Tu dirais que le télétravail est quand même pratique pour votre manière de travailler, mais le faire à 100 %, il y a quand même de gros inconvénient, notamment dans cette manière de travailler ensemble, etc. ?
- Mais oui, clairement ça a des limites parce que, je trouvais ça quand même grave de me dire et puis même aux yeux des autres. Du coup, ça, ça ne le fait pas, ça montre pas une belle image du journal, qu'on soit deux sur un même événement et qu'on se reconnaisse même pas. Enfin c'est grave.
- Oui je vois. Mais il me reste une question. Quels sont pour toi les avantages et les inconvénients du télétravail ? Les majeurs quoi ?
- J'ai constaté que j'ai une meilleure concentration quand je télétravaille toute seule de chez moi. A l'heure d'aujourd'hui, j'ai vraiment du mal à pouvoir travailler avec des personnes autour de moi et du bruit. Et puis c'est devenu une habitude. J'aurais du mal à revenir totalement en présentiel et je ne le voudrais pas. Et dans les point négatifs... Je dirais que de commencer en télétravail, on ose pas poser ses questions. On ose pas déranger. Du coup, on a plus de mal à s'intégrer. C'est vraiment la communication de départ qui est compliqué. En plus au début de commencer à travailler à distance, c'était vraiment angoissant... Enfin surtout à Paris. J'étais dans une ville que je connaissais pas et un milieu inconnu pour moi. Je ne me suis pas sentie accueillie voir seule à certains moment. Dans mon nouvel emploi, j'ai pu m'intégrer plus facilement car j'ai pu aller au bureau si besoin au début et j'avais mes amis pour les après journées aussi. Mais je dirais que le mode hybride est vraiment le mieux... Mais avec plus de jours de télétravail. Je ne veux

pas se sentir obligée d'aller au bureau pour aller au bureau. Ce que je préfère c'est d'aller au bureau par plaisir et pour certaines raisons ou tâches. Pour certaines choses pratiques, de pouvoir aller au bureau, c'est parfois beaucoup plus simple.

- Je comprends tout à fait. Voilà je pense que j'ai posé toutes mes questions. Merci beaucoup de bien avoir voulu répondre une deuxième fois. Je ne vais pas t'ennuyer plus longtemps.
- Mais tu ne m'ennuies pas.
- Donc voilà, merci beaucoup.
- Mais de rien, à samedi !
- À samedi. Oui. Salut
- Bisous, salut !

Entretien de Marie

Interview réalisée le 07 juillet 2022

Chercheur : Donc je vais commencer par me présenter un peu. Donc je m'appelle Camille. Je fais, je fais un master en ingénierie de gestion à Louvain-la-Neuve. Ce sont des études très ouvertes qui m'ont permis de toucher un peu à beaucoup de domaines. Et pour mon mémoire, je voulais m'intéresser surtout sur les ressources humaines. J'ai dû choisir mon sujet l'année passée, en mars 2021. On était en pleine période de la crise sanitaire et donc le télétravail était quand même omniprésent. Je voulais particulièrement comprendre comment de nouvelles recrues ont pu créer le lien à l'entreprise durant cette période, vu que j'allais bientôt terminer mes études. Donc ça pouvait me concerner quand j'allais rentrer dans la vie active. Et je vais définir en quelques mots et ce que c'est exactement le lien d'attachement à l'entreprise ? Donc c'est un lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien est fort, plus il y aura l'engagement de la loyauté et une meilleure performance. Et il y a également une dimension relationnelle à toutes les personnes concernées dans l'organisation. Et donc voilà, je vais d'abord vous demander je peux tutoyer ?

Marie : Oui, bien sûr.

- Ok merci, je préfère. Je vais te demander de parler un peu de toi, de ton parcours, de tes études, de ton parcours professionnel et de la fonction que tu fais actuellement ?
- Alors avec Schumacher, ménagé à 24 ans et j'étudie, j'ai fait du droit. J'ai commencé à travailler. Je fais ça d'ailleurs à l'UCL, à Louvain la Neuve aussi. J'ai commencé à travailler l'année passée, pendant le COVID, mais j'avais postulé. J'ai pas commencé ici pas dans cette boîte. J'ai commencé chez KBC à Anvers. Et puis. Et puis justement, je pense que justement cela rentre dans le thème. Parce que ce qui m'avait intéressé, particulièrement dans cette, dans ce job là, c'était le fait qu'il y avait énormément de homeworking. C'est un point très important pour moi. C'est quatre semaines de homeworking. Un jour semaine au bureau et finalement je me suis rendu compte que c'était, ce n'était pas ce qui me convenait le mieux. Donc j'ai cherché autre part. Et voilà, j'ai trouvé ici chez Fid-Manager et à ma fonction. En fait, c'est principalement tout ce qui est service client avec le support téléphonique. Mais après c'est assez polyvalent, j'ai aussi touché un peu ce qu'est réseaux sociaux. On a de petites tâches qui peuvent, quand ça va être aussi de temps en temps de la traduction, c'est un peu de tout que ça se passe, mais c'est principalement le service client, donc le support ici. Du logiciel quoi.
- OK. Et donc tu étais de quand à quand chez KBC ?
- Alors c'était de juillet à novembre.
- Novembre 2021 ?
- Oui. En 2021.
- 2021. OK, donc du coup c'est parfait. C'est quand même intéressant de savoir la comparaison entre les deux. Du coup, est ce que tu peux m'expliquer comment s'est passée ton intégration au sein de l'entreprise, donc autant chez KBC que ici chez Fid- Manager.
- En fait, chez KBC y a pas eu d'intégration particulière parce que du coup on ne voyait pas, on ne voyait personne. Donc moi, à mon entretien, j'avais rencontré le manager, bien sûr, et et c'est tout. Et alors ? C'était assez spécifique parce que tu pouvais choisir ton jour où tu venais au bureau et donc ça pouvait différencier de semaine en semaine, c'est pas un jour fixe où du coup tu allais voir à chaque fois ce jour là les mêmes personnes. Nan, c'était toi qui décidait comme tu voulais. Mais il n'y a pas vraiment eu d'intégration dans le sens où tu sentais pas trop que tu faisais partie de la société. Tu avais plus l'impression de bosser de ton côté et voilà. Donc à ce niveau là, je ne serais pas te donner plus

d'information. C'est assez spécial. Et puis chez Fid-manager, c'était vraiment l'opposé, certes. Mais pendant les six premiers mois, il n'y avait pas de homeworking du tout. Et c'est ça en fait une petite boîte dans le sens où KBC va être très grand et les tu ne vois jamais les mêmes personnes et c'est très rare de croiser la même personne. Dans les trois mois où j'étais là-bas, je n'ai jamais croiser la même personne. Alors qu'ici, c'est petit et je me suis très vite intégrée.

- OK. Et du coup, chez KBC, tu es dirait que tu avas quel lien avec tes collègues. Purement formel ou tu as quand même réussi à créer des relations avec ?
- C'était purement professionnel. D'ailleurs, je n'ai pas gardé de contacts avec une personne particulière ou autre. Je veux dire, c'était vraiment très... Quand j'ai arrêté, j'ai gardé contact avec personne alors que j'avais déjà fait des jobs étudiants auparavant. Et voilà, tu fais des connaissances et tu gardes quand même un contact avec les personnes avec qui le feeling est passé. Mais là, comme j'ai vraiment noué, aucun lien avec, c'était vraiment juste au boulot. Et puis tu es un PC. Voilà, j'ai pas à nouer forcément de lien, donc pas garder de contact en particulier.
- Donc. Et donc tu dirais que c'est vraiment la distance physique qui a joué un rôle important dans la création de ton lien à l'entreprise ? Du coup et avec tes collègues ?
- Ben je pense qu'effectivement la présence physique, c'est le point fondamental qui te permet d'avoir fin, de créer des liens et d'échanger, et c'est en étant sur place, au bureau comme là, que tu apprends à connaître tes collègues, que tu discutes en voyant régulièrement, etc. que les liens se créent, que le feeling, là est là, mais virtuellement. J'avais des collègues en ligne. Des fois, on avait des dossiers, on s'appelait sur Team et voilà. Il y avait quand même une équipe avec qui je bossais et donc régulièrement, j'avais des contacts avec certaines personnes plus souvent qu'avec d'autres. Mais sans pour autant nouer des liens avec ces personnes.
- OK, et du coup là maintenant chez Fid-manager. Tu qualifierais comment ton lien à l'entreprise ? Est ce que pour toi il est quand même élevé ? Au moins ? Et tu m'as déjà donné un peu la différence avec KBC.
- Donc oui, non. C'est à l'opposé, je pensais si je devais vraiment mettre ça sur une échelle de 0 à 10, 0 pour KBC et 10 ici du coup pour le lien à l'entreprise. Et d'ailleurs, c'était un point que moi je trouvais très, très, très important. Pendant mon entretien, mon

responsable m'a posé la question, m'a dit Mais qu'est ce que tu trouves important ? J'avais dit pas que je me sentais bien dans l'entreprise et que je me sente vraiment intégrer et c'est le cas ici. Et je pense honnêtement que ce qui a fortement joué après, je ne sais pas, parce que je n'ai jamais, j'ai jamais postulé hors COVID dans un boulot. Mais ce qui a certainement joué énormément, c'était le fait qu'il n'y avait pas de homeworking et comme c'était six mois au bureau, hum. Non-Stop. Et et voilà, tu t'y intègres, tu vois les gens et tu discutes et ça a fait toute la différence. En tout cas, si je devais comparer avec ma première expérience.

- Ok, et dans les six premiers mois, c'était obligatoire de faire du présentiel pour ta formation et après tu peux maintenant faire du télétravail ou c'est toujours 100 % présentiel ?
- Non, je peux maintenant faire du télétravail. C'était obligatoire pour ma formation tant que j'étais pas apte à y faire le boulot de façon indépendante dans ces conditions. Et là, à l'heure actuelle donc on a du homeworking et c'est bien, c'est comme on veut. Soit on prend notre jour d'homeworking, soit on peut venir au bureau. D'ailleurs moi j'avais comme j'avais eu la possibilité de commencer le homeworking plutôt qu'une collègue avec qui je m'entendais super bien. Et je m'étais dit que tant qu'elle a pas ses jours de télétravail. Bah je viens quand même au bureau parce que ça, ça me plaît vraiment de venir. Et c'est là, que je m'étais dit que de base j'étais pro homeworking et je me retrouve à venir au bureau alors que c'est vraiment une chose qui alors que j'attendais. Mais alors je me suis rendu compte que non, pas du tout, c'était. Je pense que quand il y a des liens qui se créent, qu'il y a une bonne entente avec les collègues et surtout quand on a eu une période compliquée avec le COVID. Ça a été une période assez compliquée dans le sens que je suis quelqu'un qui aime beaucoup sortir et j'avais ce besoin de relations humaines. C'est un plaisir de venir au bureau et de voir mes collègues.
- Mais là c'est vrai que vu comme ça c'est quand même très très pertinent. Et du coup pour toi, qu'apprécies-tu le plus dans la pratique du télétravail parce que de base, tu étais quand même pro-télétravail
- En fait, je pense que je préférais le télétravail parce que je voyais le boulot vraiment, vraiment comme une contrainte. Et à mes yeux, c'était juste impossible de trouver quelque chose dans lequel j'avais vraiment m'épanouir à 100 %. Et je me disais Ah ok, je trouve un truc que je ferais tranquillement chez moi, où je vais pas trop me casser la tête, ne pas

sortir de la zone de confort. Et voilà, en toute honnêteté, c'était par flemme totale que le télétravail à 100 % m'arrangeait. Et au final ? Mais à l'heure actuelle c'est toujours ça important. Dans le sens où ma journée de télétravail que j'ai ici, elle me permet quand même de dormir un petit peu plus, de m'organiser sur le midi, faire des choses où t'as pas forcément le temps de faire ça pendant la semaine parce que ça ferme assez tôt. C'est des détails, mais aller à la poste, aller faire quelques courses, et cetera tout ça c'est pas à négliger. Mais pour faire le point, pourquoi est ce que je trouvais ça important ? Télétravail, c'était un plus. Voilà, j'ai pas trouvé quelque chose où je me casser la tête après moi. Je pense que ça rentre en compte aussi ? c'est que je suis seule, je ne suis pas mariée. Je suis seule avec mon copain. J'ai pas d'enfant à m'occuper. Donc je pense que mon contexte joue beaucoup aussi et le télétravail c'était plus par flemme. Maintenant que j'ai trouvé un job que j'aime vraiment bien, dans lequel je m'épanouis. Je ne trouve plus spécialement que le télétravail, c'est vraiment bien. Je ne vais pas râler si je n'ai plus de télétravail.

- Et pour toi, quels seraient les plus gros désavantages ? Du télétravail, et plus particulièrement quand on commence à travailler dans une nouvelle boîte ?
- Un premier point, c'est le fait du coup de ne pas se sentir bien intégré dans la boîte. Je vais dire ça comme ça. Pour moi, c'est clairement un je suis le télétravail, ça facilite pas la tâche. Tu tente alors pas du tout facilement dans la boîte. Deuxièmement, je dirais le manque de savoir, je suis persuadée que le télétravail, enfin en télétravail, tu apprends beaucoup moins que en étant en présentiel. Et d'ailleurs chez KBC, moi j'avais été formé en télétravail et j'ai vu la vitesse à laquelle j'ai. J'ai appris ici comparer à KBC. J'ai appris beaucoup plus de choses en deux semaines que j'en ai appris en trois mois chez KBC. Et je pense que le présentiel joue beaucoup à ce niveau là. Donc le point négatif, je dirais bien oui, c'est la formation, tu es moins bien formés selon moi en étant en étant en télétravail qu'en venant sur place.
- OK et pour rebondir un peu là dessus, en quoi on peut dire que chez Fid-manager ? Ça, ça constitue une communauté de travail, donc une communauté travaille vraiment où des personnes peuvent collaborer, qui ont une cohésion d'équipe et qu'il y a des échanges aussi plutôt informels. Donc on parle un peu de tout et de rien. C'est vraiment des relations humaines, quoi.

- Ben pour avoir travaillé en job étudiant, j'ai toujours travaillé dans le secteur d'assurance et de banque. Et du coup, j'étais persuadé que je voulais me tourner vers vers ce domaine là. J'ai aussi ma grande sœur qui y travaille depuis depuis de longues années et qui est aussi manager là bas. Donc j'étais persuadée que je voyais trop les grosses boîtes comme étant the endroit où il fallait bosser. Et finalement, je me suis rendue compte que non, ça me correspondait pas parce que c'est tellement grand que finalement, les gens se sont tous éloignés l'un de l'autre. En tout cas, c'est ma vision des choses. On le voit différemment et je pense que ce qui fait que chez Fid-Manager, on a vraiment ce côté plus humain dans l'équipe et j'ai vraiment l'impression que c'est une famille, quoi. C'est le fait que ce soit une plus petite boîte, une plus petite structure et qu'on est tous tout le temps en contact, que ce soit dans les midis on va manger avec les développeurs. On va, on est tous à la même table, on discute, on échange, on rigole. Et par moments, pendant la journée de boulot, on va se faire des petites blagues. Le fait qu'on se connaisse tous, qu'on se voit tous dans un bâtiment plus petit, ça fait qu'on est moins dans une structure froide là on est plus dans l'individualisme avec des bureaux plus éloignés des uns et des autres. Que chez Fid-manage, on forme vraiment une équipe où ton boulot bah c'est aussi le bien. Il y a vraiment de l'entraide.
- Ouais ouais, je vois tout à fait. Comment s'est passé un peu ta relation managériale, donc avec ton manager ici chez Fid-manager ? Justement.
- Oui ça fait un pléonasme. En fait, il n'y a pas vraiment de manager ici dans le sens où. Donc moi j'ai été formé par mon responsable qui est le CEO de la boîte. Ils ont co-fondé la boîte, il y a Hugues qui a plus le côté IT développer et il y a Jean-Luc Luc qui c'est plus le côté management, mais alors c'est avec lui que j'ai passé mes entretiens, mes tests, tout et c'est lui qui m'a formé. Et alors ? Quand je suis arrivé, il y avait encore Guillaume dans l'équipe. Et finalement, Guillaume a changé d'équipe, il n'est plus dans notre équipe et il a développé sa propre équipe. Et donc, je n'ai pas vraiment de manager dans le sens où mon manager, c'est mon boss, mon big boss. Et en fait, on n'a pas du tout cet esprit. En fait, on n'a pas vraiment de hiérarchie. Ici, on a le sens où tu ressens pas du tout le « ok, c'est moi qui je au dessus de toi et il faut que tu fasses ça ici et ça. On est tous au même stade, peu importe le savoir, peu importe l'expérience ou les années où tu es ici, c'est vraiment. Il n'y a pas de traitement de faveur, même dans les paroles. On est tous traité de la même façon. Donc c'est vraiment un gros point positif. Mais il y a forcément des personnes qui ont plus de connaissance que d'autres donc on se tourne plus facilement vers elles si on a

des questions. Donc j'ai pas vraiment de manager, mais si je devais définir ma relation avec mon responsable. Je dirais que c'est plutôt une relation amicale et avec lequel je m'entends super bien. On est vraiment dans une relation de confiance avec tout le monde ici. Et c'est vraiment ce qui avait été mis en avant et c'est ce qu'il se passe réellement.

- Et du coup, tu penses que le fait d'avoir moins de hiérarchie et donc que ce soit plus sur tout le monde au même niveau ? Est ce que c'est plus facile de s'intégrer au final et d'être plus impliqué dans la vie de l'entreprise ?
- Oui, je pense, parce qu'en fait on laisse plus d'opportunités, plus de liberté. Et alors on ne se met pas dans une case de « ok. Toi, t'es la petite nouvelle et tu vas rester là et tu ne vas pas toujours d'autre chose que ça ». Là, franchement, mon responsable, c'est quelqu'un qui a voulu parce que j'ai deux autres collègues qui ont commencé après moi, mais qui a voulu voir en chacune de nous, entre guillemets. Dans quoi est ce qu'on était bonne, même si c'était pas forcément la fonction dans laquelle on se tournait de base et et du coup, le fait de ne pas avoir de manager qui te dicte. Parce que moi c'était comme ça chez KDC, c'était chaque jour un truc que tu devais faire. Tu es, tu restais et tu faisais ça. Et c'est tout. Je n'allais pas, tu n'avais pas venir faire des propositions. On allait pas venir à apprendre à ton manager, ce qui est ce qu'il va faire alors qu'ici tout de suite il nous a mise à l'aise. Voilà s'il y a des choses qui pour vous peuvent être améliorées, des choses qu'on voit différemment. N'hésitez pas à me faire la remarque et à échanger, et cetera Et je pense qu'effectivement, le fait de ne pas avoir eu de hiérarchie, ça te permet de plus s'exprimer et et découvrir ce qui te plaît, ce qui correspond et voilà. En apprendre plus sur toi-même aussi.
- OK. Oui ben c'est drôle parce qu'il y a une personne qui a aussi été dans ce genre d'entreprise. Elle disait plus ou moins la même chose que toi, donc c'est intéressant.
- En fait, c'est vraiment moi. C'est pourtant de base, c'était vraiment voilà. Je veux bosser dans une banque, c'est ce que je veux, c'est ce que j'aime. Et entre la réalité et ce que tu avais en tête, il y a une fossé. En tous cas, moi je l'avais très mal vécu. Et ça me convenait pas du tout. Et là, au final, c'est assez frappant. Ça m'étonne pas qu'elle ait fait le même constat que moi.
- Et du coup tu pourrais dire que d'avoir intégré mais chez KBC casi 100 % en télétravail. Est ce que ça a eu un impact sur ta vie professionnelle en général et pour le long terme ?

Est ce que tu verrais plutôt après peut être retourner dans une grosse boîte ou tu dis non :
« C'est mieux comme ça, avec peut être moins de télétravail » ?

- Non, je ne me vois pas du tout me tourner vers une autre boîte. En fait, c'est plus un critère pour moi dans le sens où j'ai eu pas mal de fin de propositions. Et même quand je suis parti chez KBC, ils ont vu mon salaire, ils m'ont fait une proposition, et cetera. Voilà, ils ont voulu entre guillemets me garder, mais j'ai pas voulu parce que voilà, je n'ai vraiment pas l'ambiance générale, mais je n'ai pas l'impression de faire partie de cette boîte tout simplement et d'apporter une plus value. Alors que je pense que si t'as pas le sentiment de te dire « OK, je peux apporter quelque chose à cette boîte », tu sombres vers une dépression limite. Tu te dis « mais en fait je ne sert à rien. Je ne vois pas pourquoi est ce que je viens bosser ». Et donc non, je ne me vois pas du tout et pourtant au quotidien, j'ai des offres d'emploi mais c'est pas, non ça m'intéresse pas. En tous cas, pour l'instant, je suis très bien là où je suis mais ce n'est pas du tout un critère à l'heure actuelle : le télétravail. C'est pas parce qu'on m'approche en me disant : « Voilà tu auras une semaine de télétravail, enfin c'est cinq jours de télétravail », que j'irais pour autant.
- OK, donc pour toi quand même là, tu te rends compte que d'avoir un lien avec l'entreprise et tes collègues est quand même presque aussi important que le travail que tu fais au final ?
- Oui, effectivement. Après, je pense que vraiment mon contexte fait beaucoup. Je pense que si tu vas interroger une personne qui a une vie de famille, qu'il n'y a plus, voilà qui a une vie privée plus chargée, ça impacterait. Moi, bon voilà je, j'ai juste, j'ai un copain, je vis avec mon copain. Mais ça s'arrête là. Je veux dire, je n'ai pas à côté de ça, de lourdes responsabilités. Je ne sais pas... Enfin, je sais pas si au final, ça impacte énormément. Mais en tout cas, à l'heure actuelle, à mon stade de vie, dans la position dans laquelle je suis pour moi, le télétravail, c'est pas une priorité et c'est pas un besoin du tout. C'est juste un plus une fois par semaine, ça oui, pourquoi pas. Ça permet de faire certaines choses, de mieux t'organiser, de dormir plus. Mais pour le reste, voilà, c'est pas, ça n'a plus son importance.
- OK, et ce que t'aurais d'autres éléments à ajouter sur ce sujet d'intégration dans ce contexte ? A distance
- Pffffff. Bah non, parce que comme tu dis, j'ai vraiment eu du mal, j'ai pas pu, mais moi j'ai eu du mal à m'intégrer car je n'ai pas su m'intégrer à distance. Après, je suis curieuse

de savoir comment est ce que certaines personnes ont tout de même réussi. T'as su interroger d'autres personnes qui avaient un discours complètement opposé ?

- Oui, mais par exemple, j'ai une personne qui travaille au SFP Pension, mais en fait eux sont tout le temps à distance. Ils n'y vont que deux fois par semaine et c'est très rare. Mais là, eux, ils avaient tous les matins, ils avaient une réunion en petit comité, ils avaient des réunions très régulièrement, donc au final, ils travaillaient très régulièrement ensemble même c'était à distance.
- Donc ok, oui, ben oui, on avait aussi. On avait, nous c'était deux fois par semaine des réunions chez KBC et c'est des équipes de 10. Donc tu es à 10 sur teams. Tu as à peine le temps de voir les visages de certaines personnes. Non fin voilà, c'était pas. Après, je pense que encore une fois, ça dépend du tempérament de chacun. Mais moi, mon expérience, c'était pas quelque chose que j'avais forcément bien vécu.
- Mais il y avait une personne qui était chez Odoo et donc là aussi, c'était des groupes de dix. Elle disait que c'était trop, mais quand c'est une fois par semaine, ça s'est passé. Mais là, par exemple, au SFP pension, ils avaient tous les matins, je pense que c'est un quart d'heure, 20 minutes à un groupe de 5 pour parler de tout et de rien. Mais pas de boulot quoi.
- Ah oui ok, donc c'est différent aussi. C'était une autre politique de quoi ils discutaient juste comme ça. Voilà. OK non. Je pense qu'effectivement ça, ça doit, ça doit pas mal jouer.
- Mais je pense que les dispositifs mis en place pour essayer d'intégrer les personnes est quand même vraiment là. Je vois l'importance quand il n'y en a pas du tout, mais la personne n'arrive pas à s'intégrer la plupart du temps et change de boulot. Et puis le présentiel reste quand même important, il n'y a rien à faire.
- Oui, je pense qu'effectivement, ne serait ce que pour commencer.
- Ouais donc, mais en tout cas merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. Ça va vraiment m'aider dans la rédaction de mon mémoire. Désolé de tous ces changements. Et cetera mais.
- Non avec plaisir. Moi c'est moi hier. Excuse moi, j'espère qu'il ne s'est pas fait attendre.
- Non pas de soucis !

- Bah écoute avec grand plaisir et je te souhaite beaucoup de succès. J'espère que ça se passera bien.
- Merci beaucoup ! Bonne après-midi
- Merci à toi aussi !

Entretien de Lou

Interview réalisée le 08 juillet 2022

Chercheur : Merci beaucoup. Ben du coup, comment ça va se dérouler ? Je vais un peu me présenter et présenter mon sujet et pourquoi j'ai choisi ce sujet là. Je te poserai plusieurs questions sur ton intégration pour ton premier job? Donc. Donc voilà, je m'appelle Camille, donc je suis la sœur de Emeline. Je suis actuellement un ingénieur de gestion, un master deux qui il me reste uniquement mon mémoire. Et puis après, je suis diplômée et donc ces études sont très ouvertes qui m'ont permis de toucher un peu à beaucoup de domaines. Et durant mon master, j'ai eu droit à la finance, à l'économie, de l'innovation et donc mon mémoire je voulais plus le faire sur les ressources humaines. Et j'ai dû choisir mon sujet l'année passée, donc en mars 2021 et donc on était en pleine période COVID. Et donc le télétravail était quand même au centre des attentions pour les ressources humaines. Et donc je voulais. Plutôt me concentrer me concentrer sur l'intégration des jeunes diplômés dans une entreprise et voir comment le lien pourrait être créé dans ce contexte là. Donc je vais vite d'écrire et te définir le lien d'attachement à l'entreprise. Donc c'est un lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié n'est donc plus le lien fort, plus il y aura la loyauté, un engagement à une meilleure performance. Et il a également une dimension relationnelle donc avec les collègues, les supérieurs, etc.

Lou : Et tu voudrais travailler dans les ressources humaines après ?

- Au final, non, pas du tout. Je me dirige vers l'audit.
- Ah oui OK.
- Je voulais un peu voir dans quel domaine m'intéresserait plus. Au final, je me dirige là, j'ai fait mon stage.
- OK, chouette.

- Voilà. Donc je vais commencer par demander de parler un peu de toi, de ton parcours professionnel et de décrire ta fonction actuelle s'il te plaît.
- OK. Donc je m'appelle Camille et j'ai d'abord fait, enfin après mes secondaires, j'ai fait une année à l'étranger parce que je ne sais pas du tout quoi faire comme études. J'étais cinq mois à Anvers, puis cinq mois en Angleterre et ça, c'est jamais perdu, je pense. Après j'ai fait, je voulais faire les ressources humaines. Faut faire un bac en sciences humaines, soit en socio après aussi droit et tout. Mais allez, on m'a proposé de directement aller vers les sciences humaines et moi j'ai choisi socio. Donc j'ai fait trois ans de socio à L'ULB et puis j'ai fait un master en ressources humaines. Donc oui, et pendant le master, en fait, j'avais eu un coup de stress parce qu'on n'avait pas beaucoup de stage finalement. Donc que j'avais décidé de faire des stages conventionnés quand même par l'école. Mais voilà qui sont libres. Donc je n'avais pas de rapport à rendre et tout. J'ai fait trois stages. Et mon dernier stage c'était ici où je travaille au Service fédéral des pensions et ça, c'était quand même dans le cadre de l'école. Enfin, j'en ai fait deux volontaires et un pour l'unif parce que j'avais quand même envie d'avoir aller un cv gonflé. Et ensuite il m'ont proposé un contrat. Mais bon ce n'était pas dans le même service, parce qu'il n'y avait pas assez de place. Et j'ai eu le processus CPE. Je sais pas si tu connais le système,
- Non, pas du tout.
- En gros s'appelle promotion premier emploi, donc il ne faut pas passer les examens du Selor, mais ça ne dure que jusqu'au tes 26 ans. Et du coup, les CPE, doivent être répartis d'une certaine manière et s'ils peuvent avoir un certain quota. Et donc je me suis retrouvée dans le département de ta sœur. Et voilà, c'est comme ça que je suis arrivée là, et ce depuis le mois d'octobre.
- Et ton stage c'était en quelle année en fait ?
- C'était l'année passée. J'ai terminé il y a un an. Allez de février 2021 jusqu'à la présentation en juin 2020. Ben on a travaillé jusque mai plus tôt. Et puis les examens et tout ça.
- Et du coup, comment s'est passée ton intégration au sein du SFP et auprès de tes collègues ? Donc, tu peux autant parler de quand t'es en stage que maintenant, quand tu étais engagée.

- En fait, quand j'étais en stage, ce n'était pas le même service et c'était vraiment encore en plein COVID. Même si bon, c'était un an après mars 2020, mais les gens étaient encore forcés de télétravailler. Il était même obligatoire à ce moment là. Du coup, allez, on voyait personnes en fait, nous on venait quand même une ou deux fois semaine. Donc on voyait personne en fait juste mon maître de stage, donc je veux qu'on a vraiment pas rencontrer grand monde. Mais tandis qu'ici, depuis que je travaille en tant que fonctionnaire, ben là je commence en octobre et au début les gens sur place et notamment mon équipe, ils sont venus sur place pour m'accueillir et tout. S'ils n'avaient pas fait en stage en fait. Et du coup, là, j'ai beaucoup plus facilement pu nouer des contacts aussi. Avoir pris un mois après que j'arrive. Donc novembre décembre, quoi de nouveau confiné ? Mais là, il y a aussi le système, des coffee moments, en fait tu rencontres quand même l'équipe. Et finalement ce qu'il passait finalement le stage. Nous, on était stagiaire, consultant ou bien on était deux et il y avait un problème à résoudre et. Mais on était un peu à part de l'équipe en fait. Donc on ne prenait même pas part au coffee moments mais je ne suis même pas certaines qu'ils en avaient en fait. On était quand même un peu exclus.
- Et du coup, maintenant, avec ton manager, donc vous avez un responsable. Quelle relation vous avez avec ?
- Je dois dire, je le vois pas beaucoup. En fait, c'est par niveau et. Lui il est deux niveaux au dessus de moi. Tu vois le manager du département et je le vois, je le croise, mais j'ai jamais eu d'entretien ou quoi avec. C'est même pas lui qui m'a fait mon entretien. Quand on m'a proposé le contrat, j'ai quand même dû faire un petit examen. Mais donc, je l'avais vraiment pas du tout rencontré. Ou quand je suis arrivé. C'est vrai que c'est pas lui qui m'a accueilli, mais c'était la personne. Entre notre niveau et lui, il y avait une personne qui était là et qui est partie entretemps. C'était prévu qu'elle parte et a trouvé un poste. Voilà une promotion. Et donc là, il y a un peu un battement parce qu'il y'a plus personne pour le moment, entre autres notre équipe et le chef. OK, je dois dire que informellement, il y en a quand même les plus anciens de l'équipe qui vont dans son bureau et ceux qui ont les follow-up. Mais moi, je vois vraiment jamais ça.
- OK. Et du coup, est ce que tu dirais que la distance physique a quand même joué un rôle dans la création de ton lien d'attachement à l'entreprise ?

- Je pense que ce n'est pas idéal. Ça aurait été beaucoup plus sympa que ce soit présentiel. Après, maintenant, le télétravail, je vois, c'est revenu à la normale plus souvent. Mais le télétravail est resté chez beaucoup de gens qui avaient vraiment de grosses résistances à revenir. Pas spécialement dans l'équipe, mais pas même dans les équipes, je dois dire. Les gens apprécient quand même le télétravail, en ont très peu qui viennent, qui reviennent tous les jours en fait, soit quatre jours sur cinq. En général, les gens viennent deux jours en semaine, mais c'est deux jours où on sait qu'il y aura du monde car on s'est organisé comme ça. C'est le mardi et le jeudi et. Bah voilà! Finalement, c'est quand même possible de nouer des liens et surtout du fait que je ne suis pas rentrée en plein confinement ici avec l'équipe. Mais je les ai quand même un petit peu deux trois semaines au début. Et je dois dire aussi ça, ça n'a rien à voir avec le télétravail se passe. Mais ici on est beaucoup de jeunes. C'est vraiment beaucoup plus facile pour créer des liens aussi. Oui, c'est beaucoup plus proche des gens de notre génération, t'es moins gênés d'envoyer vite un petit message Teams et tout.
- Du coup pour rebondir un peu là dessus pour niveau. Au début, on avait sûrement beaucoup de questions à poser. Est ce que tu avais une difficulté à poser des questions vu que tu étais en télétravail ou justement via Teams vu que je sais que vous l'utilisez du coup? Est ce que c'est tout simple et ça ne pose pas de problème ?
- Mais en fait, je posais mes questions, mais je pense que forcément, il y en a moins qui viennent. Et tu poses une question. Mais quand c'est en présentiel, il y a beaucoup plus de spontanéité. Et je pense que j'aurais beaucoup plus apprécié 100 % en présentiel
- Oui, ok. Et du coup, qu'apprécies tu le plus et le moins dans la pratique du télétravail ?
- Ce que j'ai apprécié le plus, c'est bien que tu peux te lever plus tard, mais aussi quand tu finis à 17 h. Ben tu peux rejoindre tes amis à 17 h 20. Donc c'est vraiment chouette d'avoir une vie après le travail ou même si tu veux faire du sport, tu dois pas te taper. Allez, trois quart d'heure pour rentrer, je enfin et encore c'est pas beaucoup comparé à d'autres personnes en ce moment. En fait c'est vraiment du temps de battement comme ça doit faire vite, vite. Et puis voilà, tu peux aller au sport. Il y en a qui vont courir sur le temps de midi et c'est gai, parfois aussi d'être chez soi. Et après ? Oui, la distance avec les collègues, c'est quand même pas. En fait, je pense que beaucoup de gens disent que c'est bien l'équilibre et présentiel et télétravail. Parce que j'avoue que que du présentiel comme ça fait vraiment longtemps même quand j'étais à l'unfi. Même les cours du masters étaient

en distanciels. Et si ça a plus ou moins continué, le télétravail, quoi ? Mais j'aurais vraiment du mal à me rendre tous les jours sans le travail.

- Ouais, donc ça permet quand même plus de liberté et de flexibilité en somme ?
- Oui, c'est ça. Ben surtout pour la vie. Perso je dois dire pour le travail, c'est peut être pas forcément des trucs que tu sais pas faire en télétravail. Mais. Puis un truc, c'est quand même mieux d'être sur place par exemple. Certaines réunions ou la dynamique sur place sont très différentes que quand c'est hybride, des gens en présentiel et des gens chez eux ça fonctionne quand même vraiment moins bien. Mais bon, on continue quand même de le faire.
- Et justement, par rapport à ça ? En quoi tu pourrais dire que plutôt le service dans lequel tu travail, vu que c'est comme le fédéral donc c'est quand même gros, mais le service dans lequel tu travailles constitue une communauté de travail, donc vraiment avec de la collaboration, de la cohésion d'équipe et vraiment du partage ?
- Mais. En fait. Par rapport à notre travail, on a un peu besoin des uns des autres pour aboutir au résultat. Donc rédiger les documents administratifs pour le gouvernement. Mais on a besoin en raison des processus. On a besoin des gens qui s'occupent plutôt des objectifs quantitatifs. On a besoin les uns des autres et souvent réunion. En fait, c'est comme ça qu'on se rend compte parce que il y a quand même une certaine collaboration. C'est vraiment pas des silos au sein du département. OK, on ira pas chacun de son côté. Souvent, on va demander un petit peu. On va prendre un spot. Pourquoi dans une des équipes ? Franchement ça se fait assez naturellement.
- Oui, je vois. Et tu penses que la distance a joué un rôle dans cette manière dont cette communauté fonctionne ?
- Mais en fait, je n'ai pas vu avant. Mais.
- Mais quand vous restez quand même beaucoup en télétravail, je suppose que ça vous convient quand même bien et que ça fonctionne bien ?
- Je pense que les gens comme je t'ai dit ils aiment bien le télétravail. Ce serait dur de la changer comme un avantage en final, ok.

- Et du coup, justement, est ce que d'avoir intégré la vie active de cette manière ? Donc avec beaucoup de télétravail, un peu de flexibilité, ça influencé la carrière à long terme. Et ta vie professionnelle à long terme ?
- Mais je dois dire fin je te l'ai déjà dit , j'aurais du mal à revenir en arrière. Par contre, si je devais changer de boulot, honnêtement un travail ou y'a zéro jours de télétravail. Faudrait vraiment qu'il y ait des gros avantages à côté. Je l'accepte. Et c'est vraiment un des critères prédominants je pense.
- Oui, je vois. Et justement, si tu devais changer de boulot, qu'est ce qui te freinerait à quitter le SFP pensions pour toi ? Est ce que c'est plutôt tu te dis ? Je me sens bien dans la philosophie du département, etc. les collègues ou au final c'est la meilleure opportunité. Tu pars sans trop réfléchir ?
- Ce qui me freinerait beaucoup, c'est les collègues pour m'en aller, vraiment. Je t'avais dit que j'avais fait des stages et j'ai trouvé un endroit où l'ambiance est vraiment un peu nocif, tu vois ? Et ce genre de pression, je pense que je pourrais pas supporter à long terme. Tant est qu'ici entre collègues, il y a quand même une certaine bienveillance. On le dit souvent entre nous quand on a vraiment une chouette équipe, tout, mais quelque chose d'autre et qui nous plaît beaucoup. On a quand même beaucoup de jours de congé aujourd'hui. C'est chouette de pouvoir faire des vacances. Il y en a après les études. La première année, ils ont pas de jours de congés qu'ils n'ont pas. Moi, je suis encore un peu dans la transition. Oui, un troisième point, c'est quand on est quand même. Je trouve qu'on a quand même un bon salaire comme je parle avec deux autres amis qui ont fait GRH. Après voilà tout ça, ça s'équilibre à un moment, je pense que je développe des compétences, au plus ça augmente. Mais nous, elle a quand même un bon salaire de base, ça c'est aussi intéressant.
- Et pour finir, est ce que t'as d'autres éléments à ajouter ? Sur quoi justement cette intégration dans ce contexte là ? Ou des conseils à donner pour des jeunes diplômés qui devraient rentrer dans ce contexte là.
- Par rapport au contexte CPE, je pense que ça dépend vraiment d'un service à l'autre en fait. Parce que du coup j'ai fait deux services il y a un mois étaient des stagiaires mais fache bien n'a rencontré personne. Ben maintenant cependant tu vois, c'est pas un choix d'avoir un réseau, mais je connais que deux personnes alors que j'étais là presque quatre mois. Donc ça c'est un peu dommage. Mais tandis que notre service, c'est pas pour nous jeter des fleurs. Mais je trouve qu'il y a vraiment beaucoup de choses qui sont mises en

place pour la rencontre. Il y a quand même eu des team building. Aller malgré le COVID, on a été à Gand, on a fait quand même des afterwork ou des anniversaires. Et un conseil en RH, ça s'est passé puisqu'on n'était pas invité ou que le confinement était plus strict ou pas. Mais même les mêmes via teams, ça se faisait pas. Donc oui, j'ai vraiment marqué la différence entre les deux services. C'était assez flagrant. Et sinon pour les jeunes diplômés ? Je pense que finalement, maintenant, ça tourne, ça va revenir. Le manque est passé, les gens qui vont rentrer sur le marché du travail en septembre mais soit pour le télétravail, s'installer dans les entreprises mais quand même avec du présentiel je pense surtout quand on est nouveaux, soit ça va revenir à la normale avant comme Covide.

- Mais c'est vrai que là, avec plusieurs personnes que j'ai interrogées, donc soit l'entreprise le télétravail s'est bien intégrée et donc mais les nouveaux engagés à l'heure actuelle en présentiel pendant un certain temps et puis plus de télétravail ou soit ils ont été un peu perturbés par le télétravail et sont passés totalement en présentiel et ça n'a pas fonctionné. Donc ça c'est un cas ou l'autre.
- Ben moi par exemple, je te dis j'aurais vraiment du mal. Je commence à me relever tous les matins, se préparer. C'est chouette de chez soi et pas son petit truc.
- Mais c'est vrai, ça donne quand même plus de temps de liberté.
- Oui, je vais dire ça surtout. C'est même pas le trajet ou pas le matin, mais se finir tôt alors avoir toute la soirée.
- Ouais mais merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. En tout cas.
- De rien Si tu a certaines questions vraiment, n'hésites pas. Tu peux envoyer un mail aussi ? T'as besoin d'infos complémentaires.
- Merci beaucoup. Bonne journée.

Entretien de Léopold

Interview réalisée le 02 juillet 2022

Chercheur : Donc déjà, je te remercie beaucoup de bien vouloir à répondre à mes questions. Je vais me présenter en deux ou trois mots, donc je fais actuellement un master en ingénierie de gestion à Louvain-la-Neuve. Mes études sont très ouvertes donc ça m'a permis de

m'intéresser à beaucoup de domaines. Pour mon mémoire, je voulais plus m'intéresser sur les ressources humaines. Donc inévitablement, j'ai dû choisir mon sujet l'année passée. Donc en 2021, donc encore en pleine période COVID. Et donc le télétravail était un sujet très d'actualité. Et je voulais comprendre comment le lien à l'entreprise a pu être tissé avec les nouvelles recrues durant cette période. Donc, je vais vite te décrire en deux ou trois mots le lien d'attachement l'entreprise. Donc, ce lien, il montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié et l'effort. Plus il y aura un engagement de la loyauté et une meilleure performance de la part du salarié. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées dans l'entreprise. Donc autant les supérieurs, les managers, les collègues, etc. Donc je me suis concentrée sur les personnes qui venaient d'être diplômées, qui devaient intégrer une entreprise et en même temps la vie active. Je vais d'abord te demander de te décrire, ton parcours et ta fonctionnel actuelle que tu fais.

Léopold : Mais j'ai d'abord fait mes études secondaires en général, puis j'ai fais deux ans en électromécanique. Après, je fais mon bachelier en gestion technique des bâtiments et domotique à Charleroi. Puis je travaille à Prélude et je suis intégrateur de systèmes.

- Et tu as intégré Prélude quand exactement ?
- C'était en stage. C'était il y a plus d'un an, en février 2021.
- Donc tu as fait ton stage de février jusqu'en mai ou juin ? Et puis il a été engagé ?
- Oui c'est ça mai et puis j'étais engagée.
- Tu as directement commencé ? Ou tu as pris tes deux mois de vacances ?
- Non. J'ai direct commencé, juste en étudiant au début.
- OK, ça va. Et du coup, comment tu pourrais... Donc tu as commencé en plein COVID ?
- Ouais.
- Et du coup, comment c'est passé ton intégration au sein de l'entreprise et auprès de tes collègues ?
- Ouf! C'est plutôt bien passé parce que c'est comme une petite entreprise bien chouette où tout le monde se connaît, ça s'est plutôt bien passé. Après, le seul truc, c'est qu'il y a beaucoup de gens que j'ai rencontrés par la suite, étant donné qu'ils n'étaient pas toujours

présents au bureau ou même sur chantier, trop souvent avec eux. Et surtout. Mais surtout ça qui est un peu plus difficile.

- Ok. Au début, tu travailles, comme tu étais en stage, beaucoup en binôme, en petite équipe, pas spécialement avec tout le monde ?
- Pas spécialement ça. Ça dépendait des gens qui étaient au bureau. Ça, c'est différent. Ça changeait tout le temps.
- Donc tu n'étais pas tout le temps au bureau toi ? Tu allais quand même sur chantier ?
- Oui de temps en temps.
- Comment tu pourrais décrire ta relation managériale ? Mais vous, vous n'avez pas trop de manager, en fait, vous n'avez pas vraiment de patron ?
- Non, on n'a pas de hiérarchie.
- Il y a quand même quelqu'un qui gère plutôt la partie RH ?
- Pas, pas spécialement une personne en particulier, non.
- OK, donc tout le monde a la même place dans l'entreprise en fait ?
- Ou bien il y a un RH mais vite fait.
- Et du coup, quel aspect particulier la distance à amener dans la construction de ton lien à l'entreprise. Donc, s'il a eu des difficultés, ou plutôt des avantages spécifiques par rapport à la distance physique ?
- La distance, c'est à dire au niveau des collègues et tout ça ?
- Oui oui !
- Oui, j'aime bien le contact avec les gens. C'est un peu difficile de les voir et de pas spécialement bien les connaître. Au début, on travaille avec l'un puis l'autre. C'est comme ça qu'on apprenait à les connaître en travaillant avec eux, mais certains qu'on voyait moins souvent difficiles.
- Et est ce que, par exemple, vous aviez des réunions Teams régulièrement ou pas spécialement ?

- oui, parce que tous les mois, normalement parce que maintenant c'est plutôt tous les trois mois, il y a eu une réunion où tout le monde se rejoint et on parle de l'entreprise, les choses qui ont changé et qu'on a amélioré.
- Et cette réunion, elle se passait en vidéoconférence et maintenant en présentiel ou elle est restée en vidéoconférence ?
- Ca dépend. En fait, il y a des gens qui sont en présentiel, qui sont à distance. Ca dépend mais cela reste toujours toujours accessible à distance.
- OK donc ça le télétravail, y a quoi comme règle pour le moment ? Vous faites un peu comme bon vous semble ou vous avez une règle spécifique ?
- Oui, on fait comme on veut. Il n'y a pas de règle.
- Et comment tu qualifierais ton lien entreprise aujourd'hui ? Est ce qu'il est élevé, moins élevé ? Est ce qu'il aurait pu être différent s'il avait été totalement présentiel au début ?
- Non, il n'aurait pas été différent. Je pense. Il est quand même très élevé.
- Tu te sens avoir un engagement et une loyauté assez fortes par rapport à son entreprise ?
- Oui quand même. Vu qu'on a notre mot à dire donc.
- Oui c'est ça vous participez quand même aux décisions de l'entreprise, etc ?
- Oui c'est ça.
- OK. Est ce que maintenant les autres employés font plus de télétravail qu'avant le COVID ou pas spécialement ?
- Je pense que oui. Je ne sais pas exactement, mais je pense que les gens, ils font du télétravail. Surtout ceux les commerciaux au général oui.
- Et du coup, est ce que je pourrais me dire les plus gros avantages et les plus gros inconvénient du télétravail selon toi ?
- À titre personnel, surtout la distance. J'ai 200 kilomètres pour aller travailler. Le télétravail, c'est bien quand j'ai pas envie de me lever tot. Oui. Sinon. L'avantage, c'est oui. Ça permet de faire du coup de faire des plus petites journées entre guillemets. Après, ça permet parfois d'être plus concentré. Aussi parce qu'au bureau, il a très souvent quelqu'un qui vient te demander quelque chose. Alors que chez toi, tu es tranquille. Après

au niveau des inconvénients ? Surtout le contact avec les autres. Faut les appeler par téléphone alors que si tu es au bureau et qu'ils sont là, je vais aller voir. C'est plus facile.

- Oui ok. Pour rebondir un peu là dessus au début, pour faire le plutôt le partage de connaissances, et cetera en plus un stage. Est ce que tu avais des difficultés justement avec ce contexte de télétravail pour poser des questions ou justement ils étaient très ouverts et t'as pas senti de différence ? Fin de la difficultés ?
- Nan je n'ai pas senti de difficultés lorsque l'on travaille avec un outil de travail sur lequel on pose nos questions et les collègues répondent
- Oui, vous avez une plateforme comme ça ? Où vous posez la question et dès qu'il y en a un qui sait lui répondre, il répond ?
- Oui, c'est ça. Mais en fait, c'est facile, mais je ne sais pas si tu connais. C'est Asana.
- Ben oui, Mathieu essaie de nous faire intégrer ça aussi à la jeunesse.
- Mais c'est ça qu'on utilise beaucoup plus nos questions là dessus et on identifie d'autres personnes. Maintenant, même si on se voit en général, on fait ça. Même si on est dans nos bureaux. Parfois on le fait et c'est ok.
- Mais alors je vois mieux, je comprends mieux. Et du coup, est ce qu'on peut dire que votre entreprise représente une communauté de travail. Donc, est ce que ça signifie une communauté donc ça s'arrête pas spécialement aux relations formelles.
- Alors déjà en général, le soir après 17 h, si on est au bureau, on boit un verre ensemble, que ce soit une bière ou même un soft. On a une petite table de ping pong pour jouer. On s'amuse bien. Une fois par an, il y a la mise au vert. C'est un jour on parle de l'entreprise. Au soir, on fait une activité une fois par an. Il y a une retraite aussi une fois par an du vendredi au dimanche, une nuit ensemble. Et on parle du on parle du travail, mais il reste aussi des activités. Oui, comme on dit souvent. Ouf, on est venus, on a fait une fête ici en septembre. On est venus. On a dormi chez Mathieu.
- Ah oui, oui. Ah ben oui, alors je vous ai vu. Et ça c'est du coup ça le cas avec les collègues qui ont prévu ?
- Ouais, c'est ça.

- OK. Est ce que tu peux vite m'expliquer un peu le fonctionnement de l'organisation comme il y a pas de hiérarchie, un peu comment vous fonctionnez pour prendre des décisions ou des changements, etc. ?
- Pour les décisions. En fait, il y a différents comités, ce sont des groupes de 4 à 5 personnes. Et en général, on peut proposer une idée. Ils en discutent en comité. Donc il y a le financier. Fin il y en a beaucoup. Je peux regarder exactement quels comités il y a, si ça t'intéresse ou non.
- Non comme ça, je vois plus ou moins. Il y a plusieurs pôles et vous proposer une nouveauté auprès de chaque comité et vous votez je suppose ?
- Oui c'est ça. Eux, ils en discutent et ils votent. Après il y a certaines décisions. Grosses décisions qui sont aussi. Qui sont aussi discutés à la mise au vert. Et donc ça c'est le c'est un jour et aussi à la retraite (le weekend).
- Et quand tu as été recruté donc engagé, tu as intégré une des ces pools là ?
- En fait ça, c'est à la mise au vert et à la retraite où là on peut demander de faire partie d'un comité
- Mais tout le monde ne fait pas partie d'un comité, alors ?
- Pas spécialement. Moi, par exemple, je fais pas partie d'un comité parce qu'il faut un peu de temps. Pour l'instant, j'ai des activités donc c'est compliqué.
- OK, ça va. Et du coup, est ce que pour vous, la mise à distance obligatoire du télétravail a changer un peu votre manière de fonctionner dans cette communauté de travail ?
- Oui je pense que ça a changé mais sans plus
- Est ce qu'il y a eu la manière de discuter ? Est ce que, par exemple, vous allez quand vous êtes en télétravail, allez vous poser vos questions sur Asana ? Et ça va être juste du formel. Et quand vous allez à l'autre au bureau, ça va être plusieurs échanges informels à plusieurs et vous aurez plus l'occasion ?
- Non pas vraiment vu qu'on est aussi sur chantier. Moi, je vais aussi sur chantier donc... on travaille aussi avec les collègues que ça qui est un peu différent. On ne fait pas que du travail de bureau.
- OK donc pour toi, la distance n'a pas eu vraiment d'impact sur ta manière de travailler ?

- Non non, mais c'est mon avis
- Et une question plus générale : selon toi, quel a été l'impact de cette intégration à distance sur ta vie professionnelle en général ? Est ce que dans le futur tu voudrais plus de télétravail et donc être plus flexible et avoir plus de liberté ? Ou au contraire, tu dis que tu préférerais plus de présentiel, être plus présent et donc de trouver un groupe le plus près de chez toi ?
- Mais étant donné que je vais souvent sur chantier, je suis rarement à Liège mais. Mais sinon une partie télétravailler, c'est bien. Je fais un jour d'administratif au bureau, et puis si j'ai plus de travail de bureau c'est une fois sur deux du télétravail. Après, si j'ai un boulot à dix kilomètres de chez moi, je pense que je vais tous les jours.
- Oui, toi ce qui freine vraiment, c'est les kilomètres à faire pour arriver à Liège ?
- Ouais mettre 4h en plus dans une journée, c'est beaucoup.
- Oui, et par exemple si tu avais l'opportunité via un bureau qui se trouverait à dix kilomètres de chez toi, avec la même profession etc. Est-ce que tu n'hésiterais pas à postuler ?
- Ça dépendrait de la philosophie de l'entreprise. Si c'est pour aller dans une entreprise avec le même boulot. Mais les gens y sont chiants et qu'on a rien à dire. Non, je ne pense pas.
- Donc pour toi quand même, la relation avec tes collègues, l'ambiance générale du bureau est quand même importante ?
- Pour moi, c'est important.
- OK. Est ce qu'il y a d'autres éléments à ajouter en général sur le télétravail, sur ton intégration dans ce contexte ?
- Je réfléchis. Non je n'ai pas de choses qui me viennent comme ça.
- Y'a pas de souci. Ben voilà j'ai fini mes questions. Merci beaucoup.
- De rien, avec plaisir ! Du coup tu es en bac 2 alors ?
- **Non non je suis** en master deux donc je termine. Il me reste juste mon mémoire. Et puis après je suis diplômée.
- Parce que je connais des gens qui sont en master en gestion, mais ils sont master 1.

- Alors à mon avis je connaîtrai pas. Mais encore merci beaucoup.
- Mais de rien, s'il y a encore des questions, n'hésite pas.
- Ça va. Merci. Bonne journée.
- Bonne journée.

Entretien de Lola

Interview réalisée le 02 juillet 2022

Chercheur : Déjà, je te remercie d'accepter une nouvelle fois de répondre à mes questions. Donc tu sais que je suis en master, en ingénieur de gestion et pourquoi j'ai choisi ce sujet là sur les ressources humaines. Donc je me suis centralisée sur le télétravail qui est un sujet d'actualité pour la raison de la crise sanitaire. Je voulais m'intéresser et comprendre comment le lien à l'entreprise a été tissé pour les nouvelles recrues durant cette période. Donc comme dans ton cas. Je vais te définir en quelques mots ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise. Donc ce lien montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc, plus le lien fort, plus il y aura l'engagement de la loyauté, la performance de la part du salarié. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées dans l'organisation : donc les supérieurs, les collègues, le manager, etc. Voilà donc ma question exacte : comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés, ont pu créer le lien l'entreprise dans le contexte de spatialisation du confinement durant la crise sanitaire ? Alors. Je vais d'abord te demander de me parler un peu de toi, de ton parcours et de décrire la fonction actuelle.

Lola : Qui et du coup. Moi, j'ai 22 ans, j'ai été diplômé en 2020 d'un bachelier en relations publiques, donc j'étais diplômée en plein en pleine activité que COVID. Du coup, j'ai eu du mal à trouver, à trouver du boulot. J'ai trouvé du boulot. D'abord en 2021, pas du tout dans ma branche, à l'accueil d'un hôpital. C'était quand même un peu de relations publiques, étant donné que c'était du contact client. Mais rien à voir avec le community management ou enfin ce que j'avais fait pendant mes études. Et puis j'ai complété ça par un deuxième mi temps dans une entreprise, une papeterie, dans une papeterie. Où je faisais du community management et donc et en même temps de la vente. Et donc ces deux métiers là ne m'ont jamais demandé du

télétravail, donc vraiment du boulot sur le terrain et j'ai changé de boulot et j'ai été engagé pour un CDI chez IDAL. J'ai à mon premier entretien en décembre 2021 et j'ai été engagée en janvier 2022 dans une agence de marketing opérationnel où je suis responsable des plannings de nos animateurs sur le terrain, de tout ce qui est de faire leurs contrats, etc. Et donc là, à ce moment là, j'ai été confronté au télétravail qui avait été mis en place durant la période COVID et qui est resté pour les employés de la boîte à raison d'un jour par semaine. Donc voilà un peu mon parcours professionnel

- OK. Et du coup, comment s'est déroulé ton intégration dans ton équipe ?
- Mais l'intégration s'est très bien déroulée dans le sens où c'est dans une boîte dans laquelle j'ai réalisé mon stage en 2020, juste avant que le COVID frappe. Donc j'ai commencé mon stage en janvier 2020. Non en février 2020 et le COVID est arrivé en mars 2020. Donc je connaissais un peu la boîte, je connaissais les équipes. Donc en terme d'intégration, ça c'est relativement bien passé.
- OK, merci ! Comment tu pourrais décrire ta relation avec ta relation managériale ? Donc avec ton manager, ton supérieur, celui qui gère un peu votre équipe ?
- Mais ma relation avec... elle se passe. J'ai une bonne relation avec lui, si ce n'est que au fait, depuis justement que le COVID s'est installé. Il a ouvert des portes à d'autres projets et donc maintenant il passe. Je vais dire trois semaines sur quatre par mois en Espagne. Donc voilà, une bonne entente avec lui. Mais j'ai pas une relation de pote quoi. Ça reste un manager et voilà.
- OK.
- Et il n'est pas très souvent présent.
- Oui je vois. Et quels sont les aspects particuliers que la distance a amené pour tisser le lien entre l'entreprise ? Selon toi ?
- Par rapport par rapport aux hauts managers, justement ?
- Aux managers, à tes collègues, à l'image de l'entreprise en général.
- Repose un peu ta question, s'il te plait ?
- Donc, en quoi la distance a joué un rôle dans le lien que tu as pu créer ?

- Ben moi, elle n'a pas vraiment joué de rôle négatif. Dans ce sens, toutes les équipes se sont arrangées pour que, au début, j'ai commencé à travailler dans la boîte. Je n'ai justement pas de télétravail pour justement m'intégrer correctement vis à vis de mes collègues, m'intégrer correctement vis à vis du boulot que j'avais à faire, pouvoir poser toutes mes questions en temps et en heure et donc eux se sont arrangés entre eux pour ne pas prendre leurs jours de télétravail en même temps, de façon à ce qu'il y a toujours quelqu'un au bureau. Maintenant la distance par rapport à M. Monsieur GRANADOS qui est le patron, mais pour moi ça crée un peu moins de liens quand même, parce que du coup à moi j'étais dans mon poste. J'ai pas d'échanges avec lui car je n'ai pas besoin d'avoir des échanges pour faire mon boulot. Et donc il n'y a aucun lien qui se crée. Du coup, quand il n'est pas présent sur le bureau parce que je n'ai jamais au téléphone. Tandis que quand je vois de temps en temps, ben on a des échanges, des discussions. Mais non, je dirais que la distance par rapport à moi, mes tâches, par rapport à l'entreprise et aux collègues n'a pas n'a pas d'impact. Ni joué de rôle. Mais c'est plus par rapport au manager au fait qu'il ait fait ses projets en Espagne etc. Et qu'il soit moins là, là d'office tu as moins de contact. Moi perso, je n'ai pas besoin de contact avec lui en journée, donc tu n'établis pas de relation.
- Du coup, tu dirais que des échanges restent totalement informels avec ton manager ?
- Oui, oui, tout à fait.
- Et du coup, comment tu qualifierais ton lien par rapport à l'entreprise d'aujourd'hui ? Et en quoi il aurait pu être différent si tu avais été engagé totalement en présentiel ? Donc, est-ce que ton engagement aurait pu être différent ? Ta loyauté ? Ta performance ?
- Hmm. Mais lien par rapport à l'entreprise... Franchement, je pense que l'intégration est totalement faite et que j'ai un très bon relationnel par rapport au boulot, par rapport aux collègues, etc. Je pense pas que la distance du télétravail, etc puisse avoir un impact justement sur ce relationnel. Pour moi il est là, il est basé et il est fondé, donc ça n'a pas d'impact maintenant. C'est vrai que par rapport au boulot, le fait d'être distant parfois t'es moins productif et tu as plus de liberté dans la façon dont tu gères ta journée et dans tes tâches quand chez toi que quand t'es sur place directement.
- Ouais, je comprends. Et pour rebondir un peu sur ça, qu'apprécies-tu le plus et le moins dans la pratique du télétravail ?

- Mais alors ce que j'apprécie le plus, je dirais comment... c'est vraiment le fait que avec l'augmentation des coûts du au COVID et du à l'actualité, c'est le fait de rester chez soi. Donc tous mes collègues ont des voitures de société, mais je n'en ai pas encore. Du coup, par rapport à l'essence, etc. C'est quand même très appréciable de pouvoir rester à la maison et de ne pas faire 40 kilomètres par jour. Maintenant, par rapport au télétravail, je disais je trouve que tu étais moins dans l'ambiance justement du boulot. Donc tu agences ta journée différemment. Et donc, et à certaines périodes de ta journée ou t'es moins productifs, tu vas être plus vite distrait parce que tu es chez toi et parce que tu as un lave vaisselle qui a fini de tourner ou une machine à mettre sécher. Et donc il y a beaucoup plus de distractions quand t'as que quand t'es vraiment dans l'ambiance 100 % boulot avec tes collègues autour.
- Donc pour toi, tu dirais que le télétravail apporte quand même une flexibilité ?
- Oui
- Mais qu'il y a quand même des distractions chez toi qui t'es empêche d'être moins performante ?
- Ouais, selon moi, le télétravail c'est bien un à deux jours par semaine, mais la productivité des équipes ne serait pas la même si c'était 100 % de télétravail entier.
- Ok. Et en quoi on peut dire que ton entreprise constitue une communauté de travail ? c'est à dire qu'elle ne se résume pas uniquement à des échanges formels ?
- Au fait, chez nous, c'est une petite entreprise très familiale. Donc on est huit au bureau et donc il y a vraiment une très bonne entente entre nous et donc on échange quand même pas mal. Enfin, je veux donner un exemple. On a un groupe WhatsApp entre collègues et donc durant le week end, si on a quelque chose de particulier ou si on est malade ou quoi que ce soit, on échange beaucoup en dehors des heures de travail. Donc on ne parle pas vraiment boulot boulot. C'est vraiment très familial. Oui, voilà, c'est ce que c'est ce que j'allais dire. Même le patron, il est facile. Voilà, ça fait que six mois que je suis dans la boîte et que je n'ai pas encore de relations vraiment avec le patron. Mais même lui, il est toujours à l'écoute, il est toujours là, prêt à prendre des nouvelles si on est malade, etc. Donc il n'y a vraiment pas que l'aspect boulot. Je pense que ça le fait que c'est vraiment une petite entreprise qui fait que les liens sont très importants entre nous.

- Donc tu as dit que cela ne faisait que six mois que tu étais dans l'entreprise. Tu penses que ton lien est-il différent avec ton manager ? Que les autres ont avec lui ? Est-ce que eux sont plus proches des managers ?
- Oui, ils ont vraiment un lien. En général, la plupart sont là depuis un minimum de deux ou trois ans et d'autres sont là depuis même presque plus dix ans. Et donc eux, ils ont vraiment une relation beaucoup plus, beaucoup plus père-fille. Pour certaines de mes collègues en relations que j'ai pas créées, les relations que j'aurais peut-être plus de mal à créer. Du coup, au vu de la distance, au vu du télétravail et au vu du fait que ça partait s'installer en Espagne. Et qui sont des conséquences du COVID.
- Une question générale. Pour toi, quel a été le plus gros impact de cette intégration à distance sur ta vie professionnelle en général ?
- Très bonne question....
- Si cela ne t'inspire pas, ce n'est pas grave.
- Non, je ne sais pas quoi dire. Je trouve pas qu'il y ait eu un impact. Personnellement, je n'ai pas ressenti d'impact. Vraiment, vraiment à proprement dit. Non, je sais pas te le dire.
- Est-ce que tu a d'autres éléments à ajouter sur ce sujet ou pas spécialement ?
- Non, non, si ce n'est que pour résumer un peu tout ce qu'on a dit. Moi je pense que le télétravail, c'est une bonne chose parce que ça apporte, ça apporte, ça peut apporter beaucoup aux employés, montrer aussi que l'employeur a confiance en eux du fait de les laisser travailler à la maison. Pour moi, c'est une marque de confiance qui sait qu'on va faire notre boulot et qui nous laisse un peu libre. Gérer nos agendas comme bon nous semble. Mais. Mais voilà, tout part de la question par rapport au côté relationnel. Je pense qu'il faut pas plus que un ou deux jours maximum de télétravail par semaine pour les équipes, pour l'entente entre les équipes, pour le côté relationnel.
- OK. Mais parfait. Merci beaucoup pour tes réponses.
- Avec plaisir.
- Je vais arrêter l'enregistrement.

Entretien de Virginie

Interview réalisée le 04 juillet 2022

Chercheur : Premièrement merci de répondre encore une fois à mes questions. Bon. Du coup, tu sais quand même que je suis en master deux en ingénieur de gestion et pourquoi j'ai choisi ce sujet là. Donc je voulais m'intéresser aux ressources humaines pour mon mémoire. Et donc, inévitablement, le télétravail est un sujet d'actualité dans le management en raison de la crise sanitaire. Et dans ce contexte de mise à distance de travailleurs, j'aurais aimé comprendre comment le lien à l'entreprise a été tissé pour les nouvelles recrues durant les confinements. Je vais vite définir ce que c'est le lien d'attachement l'entreprise. Donc ce lien montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Plus le lien est fort, plus il y aura un engagement élevé, de la loyauté et une meilleure performance. Il y a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées dans l'organisation. Donc autant les collègues, les supérieurs et d'autres personnes et aux alentours de l'organisation. Et donc me suis centrée sur les personnes qui venait d'être diplômées et qui sont entrées dans la vie active dans cette période là. Et donc, ma question exacte, c'est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés et ont pu créer le lien en entreprise dans le contexte du COVID et du confinement ? Je vais d'abord te demander de me parler un peu de toi, de ton parcours et de ta fonction actuelle, s'il te plaît.

Virginie : Et du coup, moi comme je t'avais dit, j'ai étudié Ingénieur commercial à l'Ichec de 2015 à 2020 je crois. Et puis j'ai fait l'agrégation l'année d'après et j'ai directement commencé à travailler en septembre après l'agrégation dans une boîte de consultance à Bruxelles qui s'appelle Intys Consulting. Et donc j'ai été engagée en juillet et j'ai commencé à travailler en septembre. Mais j'ai directement été sur un projet qui se passe chez Fluxys, donc entreprise qui dispose des infrastructures gazières en Belgique. Et j'avais déjà fait mon stage là bas en master deux ingénieur commercial. Et donc ça fait un an que je suis sur mon projet Fluxys dans le secteur gazier.

- Ok. Et donc ça, c'était en 2021 ou 2020 ?
- J'ai commencé en 2021 à travailler chez Intys, enfin pour Intys chez Fluxys et mon stage, c'était en 2020, fin de janvier 2020 à mai 2020.

- OK. Et du coup, comment s'est passée ton intégration au sein de l'entreprise et auprès tes collègues ? Donc tu veux peut être parler des deux entreprises? Consultance et l'entreprise du client.
- Oui, car pour l'entreprise de consultance, c'était assez cool parce que j'avais des amis de l'unif qui travaillaient déjà là bas. Donc donc ça a été vraiment une ambiance hyper familiale et donc malgré le fait qu'ils organisaient pas beaucoup d'événements à cause du COVID, ça a été assez sympa. Ça s'est très vite super bien passé avec les différentes personnes avec qui j'ai eu les interviews pour pour commencer. La particularité de la consultance, c'est que tu commences dans une entreprise. Tu es embauchée par une entreprise avec laquelle, pour moi, ça se passait bien avec mes collègues, mes supérieurs. Mais je vais directement faire mon premier jour. Je commence à travailler directement chez le client. C'était un peu particulier, mais vu que j'avais déjà fait mon stage chez le client, même si c'était pas avec ces personnes là, je les avais déjà vues. Donc c'est un peu ça, un peu briser la glace et ça s'est directement bien passé. Après, c'est un peu plus âgé que moi, donc forcément c'est pas comme si j'étais avec plein de gens de mon âge mais mais ça se passe relativement bien et ils sont directs, étaient hyper accueillants. Mais quand ce sont des consultants, chez le client, il n'y a pas tout un processus, tu vois d'onboarding comme j'ai eu dans ma boîte de consultance de base.
- Et du coup, quand on a commencé à travailler un niveau de télétravail, c'était plus ou moins à quelle fréquence ?
- Au tout début, chez Fluxys, ça a été tout de suite deux jours de télétravail. Et puis après, il y a eu plus de cas. Je pense à partir de quoi novembre ou quelque chose comme ça. Et donc là ça n'a été plus que été un jour sur place. Donc au début, moi, j'étais contente au début parce que du coup, tu vois, tu commences à travailler c'est confortable d'être chez toi. Mais après, j'étais contente qu'on repasse à. On est progressivement passés à deux jours sur place et puis de nouveau trois jours maintenant. Depuis quelques mois.
- Ok. Et du coup, comment s'est passée la relation plutôt managériale à ce niveau là, avec la distance, etc.
- Bref, honnêtement, bien en fait. Mon manager est hyper fun, hyper cool avec ça. Chaque fois qu'on s'appelle, on prend bien le temps de tu vois qui m'explique les choses, qui veulent que qui veut que je fasse ou on fait des vidéos, on partage les écrans et donc on prend bien le temps de travailler ensemble comme si on était allé l'un à côté de l'autre

parce que nos bureaux sont collés chez Fluxys. Mais après, j'avoue que la relation se passe très bien. Mais c'est beaucoup plus facile de recevoir ses indications quand on est, qu'on est l'un à côté de l'autre. Moi je travaille sur Excel, donc c'est toujours un peu je vais dire pour identifier une cellule. Quand on est juste à côté de lui, ça va très vite quand tu es sur ordi quand même parfois un peu plus de temps.

- OK, je vois. Et est ce qu'il y a des dispositifs mis en place au niveau de la surveillance avec le télétravail ou tout se base sur la confiance ?
- Je dirais que tout se base sur la confiance. Quand j'étais en stage en 2020. Tous les soirs, j'avais un appel avec mon maître de stage pour que je lui explique ce que j'avais fait de la journée. Mais là, je dirais que ça se base plutôt sur la confiance. Il a directement vu. On a eu la chance de pouvoir aller plus au bureau. Au début, j'étais là, donc il a vu un peu comment je fonctionnais, comment je travaillais. Et après, à partir de là, ça se base sur la confiance.
- Ok. Et quel aspect plus particulier que la distance à amener à ton lien, à l'entreprise. Donc, est ce que tu penses que la distance a joué dans la création de ce lien à l'entreprise ?
- Sauf. C'est possible parce que en soit, tu vois comme j'étais, j'étais quand même pas beaucoup. Là, au début, j'ai eu un petit peu, ça m'a quand même pris un peu de temps pour vraiment me sentir à l'aise avec mes collègues. Mais après, est ce que c'est le fait que ce soit le télétravail qui a créé ça ? Ou est ce que c'est le fait qu'il y a une grosse différence d'âge entre eux et moi ? Je sais pas trop, tu vois ?
- Oui, je comprends. Et du coup, est ce que tu pourrais me dire ce que t'as apprécié le plus et le moins dans la pratique du télétravail ?
- Le plus, je dirais que c'est comme aller d'un point de vue vie privé, c'est quand même vraiment. Je trouve ça hyper pratique de pouvoir rester chez toi à faire aller faire toutes les tâches que tu as chez toi et en même temps pouvoir continuer à travailler. Et puis aller. Les dispositifs permettent aussi de. Je veux dire moi, travailler chez moi ou au bureau. J'ai deux écrans aux deux endroits, j'ai fin, j'ai tout pour travailler correctement, donc il n'y a pas eu de gros frein, sinon plus négatif. Je trouve que parfois, quand tu es au bureau, est obligé de se concentrer. Tu vois ce que je veux dire parce que ton manager qui est là, parce que tu as plein de gens qui sont autour et donc tu vas beaucoup moins vite être être déconcentré par d'autres choses. Mais après, vu que nous, on est dans un open space, là on

est dans un bureau à six. Le fait d'être chez toi, au moins quand les gens parlent autour de toi quand tu es au bureau c'est quand même pas. Allez, ils viennent parfois de te parler de tout et de rien alors que t'es en train de faire une tâche et plus ça te fait perdre du temps. Fin moi je sais que mon manager, par exemple, lui il travaille mieux chez lui car il croise pas des gens qui viennent lui poser pleins de questions, etc. Quand on lui pose des questions, c'est vraiment essentiel quoi. Voilà, je ne sais pas si j'ai répondu à ta question ?

- Oui, oui, et du coup tu disais que tu avais aussi deux écrans chez toi. Donc pour ça, niveau matériel, ils vous ont quand même bien équipés pour le télétravail dès le début alors ?
- C'est moi qui avais un deuxième écran chez moi. Donc après je n'ai pas fait la demande, tu vois. Mais c'est toujours un peu bizarre d'en faire quand t'es dans une boîte de consultance parce que par exemple il y a des clients qui ne donnent pas d'ordinateur. Donc c'est la boîte de consultance qui te fournit tout le matériel. Et moi dans mon cas l'ordinateur vient de vient du client. Donc tu vois, ce serait j'aurais un ordinateur de chez Intys. J'aurais peut être demandé un deuxième écran et un câble pour connecter. Mais vu que là ça vient de chez Fluxys, et que c'est le client. Mais je l'aurais pas demandé. J'ai juste acheté un câble et j'avais déjà un deuxième écran quoi.
- OK, ok, je vois. Et du coup, est ce qu'on peut dire que plutôt l'entreprise de consultance constitue vraiment une communauté de travail ? Donc, c'est à dire qu'il y a beaucoup de collaboration et que ça ne s'arrête pas uniquement aux discussions formelles du boulot.
- Ouais ouais pour ça c'est vraiment, c'est vraiment une super, une super bonne ambiance et. Et de fait, s'il y a le moindre problème, j'appelle mon manager de chantier et il répond, il répond vraiment à toutes mes question après. Et ça reste, ça reste de la consultance, tu vois ? Je pense que si ça se passe très bien, je crois pour autant que tu travailles bien. Et effectivement. Je pense que les personnes qui qui sont moins, qui travaillent moins bien sur leur projet, il y a peut être moins d'aide, et cetera Mais nous, c'est le cas et en plus ils font toujours en sorte d'avoir une personne de contact, par exemple avec un travail en Excel. On m'a renseigné quelqu'un qui s'y connaît très très bien et donc si j'ai le moindre souci, je l'appelle et y met de quoi. Donc oui, c'est assez bien
- Et est ce que tu crois que la distance a joué un peu dans la manière de gérer cette communauté de travail ? Est ce qu'il y a eu peut être moins d'échanges ou d'un dispositif mis en place pour aider ? Justement.

- Mais est ce que c'est que dans mon cas, un peu... En fait, ce qu'il y a chez Intys. Ils disent qu'on a toujours s'adapter aux clients. Donc moi, dans mon cas, Fluxys me demandait de venir trois jours sur place et deux jours de télétravail. Et donc, ce qui a surtout fait qui aurait pu freiner un peu cette collaboration, c'est que du coup, je ne vais pas beaucoup chez Intys alors qu'il y a des places et qu'on peut y aller. Donc par exemple, les gens chez qui le client impose d'aller juste un jour par semaine. Mais ils peuvent se permettre d'aller deux jours chez Intys. Et donc là, la collaboration est beaucoup plus facile à mettre en place que moi vu que je dois m'adapter au client. Je ne vais pas beaucoup au siège social de Intys et donc ça fait que je vois peut être un peu moins de collaboration, mais après il reste disponible par téléphone. Et si j'ai vraiment besoin, j'y vais donc. Donc ce serait plutôt de ce dispositif là de s'adapter aux besoins du client qui pourrait freiner que le télétravail en tant que tel.
- Ok, et du coup, quand t'as deux jours de télétravail, est ce que tu vas régulièrement chez Intys ou tu préfères rester chez toi ?
- Non, je préfère rester chez moi. J'habite, j'habite dans le namurois et les deux sièges sociaux sont à Bruxelles. Donc généralement quand j'ai des jours de télétravail, j'en profite pour travailler chez moi.
- Ok. Et est ce que vous avec, fin je crois que vous utilisez Teams ? Donc vous avez aussi un environnement Teams pour tout ce qui est discussions etc. ?
- Oui, oui, après moi je parle plus par mail ou par téléphone avec mon manager. Mais dans la business unit dans laquelle je suis, on a tout un réseau Teams. C'est un groupe sur lequel on peut, on peut discuter, poser des questions. Fin donc très fin. Il y a toute une business, une nouvelle business unit qui est en train de se créer pour tout ce qui est développement durable et donc on fait tout ça ensemble. Et la discussion est assez facile. Aller autant sur Teams que sur Outlook ou téléphone.
- OK, j'avais une question, mais je le l'ai oubliée... C'est pas grâce, je vais passer à la suite. Et selon toi, quel a été l'impact de cette intégration à distance sur ta vie professionnelle en général ?
- En fait, j'aurais tendance à dire que pour moi ça a plutôt été positif, parce que du coup, ça m'a permis de prendre vraiment le temps de prendre mes marques. Donc tu vois le fait de pouvoir rester chez toi ce côté rassurant et tu peux continuer à travailler. Et vu qu'il y avait

cette relation de confiance avec mon manager, ça a été vraiment positif. Le fait de pouvoir prendre mon temps, aller avant pour me sentir vraiment bien dans l'entreprise etc.

- OK et je viens de me souvenir de ma question : est ce qu'au début qu'on t'a intégré plutôt chez le clients ou même chez Intys en fait, de poser tes questions. Quand tu étais chez toi, tu hésitais à poser ces questions ou tu te disais que je pose cette question et voilà. En somme est-ce qu'il y avait peut être un frein à ce que tu sois plus éloigné pour poser des questions ?
- Ouais peut être un peu fin quand c'est vraiment des questions importantes et que ça me bloque dans mon travail, je les pose, mais sinon j'avais plutôt tendance à les noter sur un papier. Et une fois que je voyais mon ou mon manager en vrai, je lui posais des questions. Plus facile de le faire en face. Ça c'est quand je suis chez le client. Et pour Intys, j'ai la chance d'avoir une de mes meilleures amies qui bosse là bas. Donc généralement, quand j'ai des questions, je vais d'abord voir vers elle, aller via via Messenger, etc. Et puis si elle ne répond pas, j'appelle manager.
- Et du coup tu dis que tu as ta meilleure amie chez Intys. Est ce que tu as réussi aussi à créer des nouvelles et enfin à créer de nouvelles relations ? Chez Intys que tu ne connaissais pas avant.
- Ouais, c'est ça qui me faisait un peu peur dans le fait qu'elle rentre en même temps dans l'entreprise que moi, parce que je me suis dit Allez, est ce que ça va me permettre de voir d'autres gens ou est ce que ça va toujours être avec elle que je vais être en contact ? Mais justement, en fait, vu qu'elle, elle travaille en interne, chez Intys, elle m'a aidée beaucoup à m'intégrer. Donc dès qu'il y a quand même des événements qui sont organisés plus ou moins une fois par mois ou on va quand on est déjà allé faire, il y avait un des matchs de foot indoor, on a déjà fait fin. Il y avait déjà des gros événements qui ont eu lieu et en fait, le fait de la connaître, elle me présente des gens et donc elle intègre beaucoup en interne, ce qui n'est généralement pas le cas quand tu travailles dans la consultance et que tu es vraiment tout le temps chez ton client.
- Ouais, ouais, je comprends. Et du coup, justement, pour rebondir un peu sur cet aspect assez spécial de la consultance, je dirais que tu t'es plus engagée pour ton client à l'heure actuelle ou pour la boîte dans laquelle t'es engagée donc chez Intys ?

- Pour mon client. Je dirais un peu pour te donner un exemple un peu concret. Enfin, je veux dire, je m'entends très bien avec avec mes managers, mais là, c'est plutôt fin. Je suis vraiment beaucoup plus investie parce que c'est pour eux que je travaille et c'est avec eux que je travaille tous les jours. Donc je dirais que comme Intys, c'est vraiment eux qui gèrent et c'est eux qui s'occupent de tout ce qui est un peu administratif, etc. Mais je ne fais pas grand chose pour eux, à part être impliquée dans cette nouvelle business units de développement durable. Donc les choses que je fais pour eux sont des choses qui sont beaucoup moins importantes par rapport à ce que je fais pour Fluxys.
- OK et donc si par exemple une autre boîte de consulting te propose une meilleure offre, est ce que je n'hésiterais pas ou tu te dis que je suis quand même attaché à mon entreprise et donc tu hésiterais ?
- Je crois pas que je n'hésiterais pas. Ça dépend. Je vais dire ce qu'il propose. Mais par exemple, un point que j'aimais moins, c'est le fait qu'il soit à Bruxelles et donc de base c'était un peu un frein. Et puis je m'étais dit Bon, je vais, je vais voir, je laisse tomber en plus ce frein qui bloquait. Si je trouve une boîte de consultance qui m'offre le même genre de aller le même genre de choses n'étant pas situé à Bruxelles à condition que je sens que l'ambiance va me plaire tout autant. Parce que là, c'est vraiment un point positif que j'avais eu un super bon feeling avec ma manager dès les premiers entretiens. Donc, à condition que j'ai ce feeling de me dire OK, je vais bien plaire là bas. Je crois pas que j'aurais vraiment du mal à quitter, mais je pense que c'est un peu le principe de la consultance. De manière générale, ils ont un turnover assez important et à la fin, je vais dire tu restes pas beaucoup plus que deux ou trois ans quand tu te lances là dedans quoi.
- Mais c'est vrai. Et pour terminer, est ce que t'as d'autres éléments à ajouter sur ce thème de télétravail et d'intégration dans ce contexte ?
- Moi personnellement, si je devais analyser la chose, je pense que c'est beaucoup de bons de créer ce nouveau rythme de travail et le fait de pouvoir enfin laisser libre pour ta vie privée. C'est comme c'est quand même vraiment quelque chose de vraiment bénéfique. Moi, par exemple, je ne pense pas que j'aurais pris le boulot que j'ai pris s'il n'y avait pas de télétravail. Je pense que ça permet de vraiment aller motiver un peu les gens. Après, il ne faut pas tomber dans dans ce travers là, d'avoir trop télétravail parce que pour moi, alors c'est beaucoup moins impliqué et a beaucoup moins. Les relations avec les collègues ne sont pas, elles sont pas aussi naturelles, etc. Donc je pense que tant que tu trouves un

juste milieu et que tu connais aussi la flexibilité, ça peut rester un bon système. Parce que tu parles de flexibilité, parce que par exemple, nous ces trois jours de télétravail sur place, trois jours sur place et deux jours de télétravail. Mais parfois, ça peut être chouette de pouvoir jouer l'autre fois. J'y suis allé quatre jours et demi sur place et par contre, à l'inverse, je ne peux pas dire que je fais trois jours de travail. Donc je trouve que ce serait bien de mettre un peu plus de flexibilité à ce niveau là. Mais de manière générale, cela reste un chouette système.

- OK parfait. Mais merci beaucoup d'avoir répondu à ma question. Voilà.
- Avec plaisir ! Courage pour la rédaction et si tu as d'autres questions, hésite pas.
- Parfait. Merci beaucoup. Bonne journée.
- Passer une bonne journée.

Entretien d'Amandine

Interview réalisée le 08 juillet 2022

Amandine : OK, parfait.

Chercheur : Donc tu veux que je te répète pourquoi j'ai ? J'ai choisi mon sujet de mémoire et mes études, etc. ça ne semble pas nécessaire ?

- Oh oui, tu peux. Cinq minutes.
- OK donc. Je suis actuellement ingénieur de gestion à Louvain la Neuve. Je termine mon master donc il me reste mon mémoire à rédiger et le sujet de mon mémoire. Je voulais vraiment m'intéresser plus sur un sujet de ressources humaines déjà plein. J'ai touché à beaucoup de domaines, durant mon master, à l'innovation, à l'économie, aux finances, et cetera Et donc, je voulais juste m'intéresser à l'actualité sur les ressources humaines et donc le télétravail inévitablement venu un sujet d'actualité avec la crise sanitaire. Je voulais plus précisément savoir comment les nouvelles recrues ont pu s'intégrer dans une nouvelle entreprise. Vu que ça pouvaient également me concerner et donc j'ai vite te définir ce que c'est le lien d'attachement à l'entreprise, donc le lien d'attachement dans l'entreprise. Vraiment le lien qui montre l'importance que porte le salarié à l'entreprise. Donc plus, le lien est fort, plus il aura une loyauté, de l'engagement et une meilleure

performance. Et ce lien a également une dimension relationnelle, donc avec les collègues, les supérieurs et toutes les personnes concernées dans l'organisation.

- OK.
- Donc voilà, je vais d'abord te parler un peu de toi, de ton parcours professionnel et de la fonction que tu fais actuellement.
- Oui alors un donc ben moi voilà, de base j'ai fait un master en psychologie et je me suis intéressée à la psychologie du travail, une des cours en ressources humaines et de choses ainsi
- OK.
- Et du coup, il a fait un stage dans un CIS dans un centre d'insertion socioprofessionnelle. Où j'avais fait de l'orientation et de l'insertion auprès des gens, donc soit avec l'orientation professionnelle ou refaire de CVs et ce genre de choses. Mais c'était surtout sous forme de formation donc en groupe en fait. Avec donc après donc master je l'ai terminé en janvier 2021. Parce que j'ai rendu mon mémoire à ce moment là. Du coup voilà et j'ai commencé à chercher donc du travail en janvier 2021 et très vite j'ai signé un contrat, donc au mois d'avril en tant que formatrice. Alors formatrice, c'est aussi très large. Comme c'est ce qui est noté sur mon contrat, c'est que je suis formatrice. Et en gros dans une ASBL à temps plein.
- OK.
- C'est une ASBL qui fait de l'insertion professionnelle aussi. Que ce soit en individuel ou aussi sous forme de formation. Mais aussi d'autres styles de formation par exemple, et des formations sur l'informatique. On a fait des formations au permis de conduire, à des ateliers en économie sociale, enfin c'est très très vaste, mais je dirais entre guillemets, le core business c'est vraiment plus ce qui est l'insertion professionnelle et un petit peu d'orientation. Et j'ai des publics vraiment très variés parce que voilà j'ai des personnes en situation de handicap, par exemple des personnes d'origine étrangère. J'ai des travailleurs qui veulent se reconvertir, donc voilà j'ai vraiment un peu tout et pour à peu près dans tout domaine, donc voilà. Et j'ai donc fait de la formation et je fais aussi quelques accompagnement individuel sur le mois où c'est des personnes qui peuvent me contacter. Soit pour refaire un CV, une lettre de motivation, soit pour leur recherche d'emploi de manière générale, pour des conseils par rapport au Forem à eux mêmes, ça peut même être

des conseils liés à l'informatique, aux réseaux sociaux, enfin il y a vraiment de tout. Tu as aussi des trucs plus liés, par exemple aux émotions, etc. Ou parfois bien des gens qui se reconvertissent ou des personnes qui sont sur la mutuelle, qui essaient de trouver du boulot, etc. Enfin voilà, ce n'est pas toujours évident que pour les gens. Ce n'est pas que de refaire des CVS parfois c'est un peu plus complexe que ça. Comme il y a aussi de la réorientation, ça touche aussi à l'intimité des personnes, donc voilà. Voilà un peu le boulot que je fais en gros résumé.

- C'est parfait comme ça, je vois plus ou moins le contexte. Et du coup, comment s'est passée ton intégration au sein de cette entreprise et auprès de tes collègues ?
- Ouais, alors moi donc, le premier jour, je suis directement allé signer mon contrat sur place. Mais c'était dans le siège social. Donc moi j'ai un bureau en fait à Ciney. Mais le siège social se trouve à Charleroi et comme j'habitais pas trop loin, je suis allée directement signer au siège social. Donc j'ai pu rencontrer quelque part pour la deuxième fois puisque je l'avais déjà rencontré en entretien, mon patron et aussi ma coordinatrice et d'autres personnes de l'ASBL. Donc ça, c'était le premier jour. Le deuxième jour, c'était une réunion d'équipe, donc j'ai pu rencontrer mes collègues. C'était un peu spécial parce qu'il y avait eu des problèmes dans l'équipe. En fait de tension et de conflits avec de grandes équipes et en particulier avec la personne que j'ai du remplacer qui était parti de la boîte. C'est donc le jour de la réunion, donc deuxième jour que j'arrive. Il y a de petites tensions entre mes collègues et ma coordinatrice. Donc j'arrive un peu dans ce contexte spécial. Au finalement, un mois plus tard, il y a des risques psycho sociaux qui interviennent etc malgré le fait que voilà par après. Finalement moi mon intégration dans l'équipe, elle s'est très bien passée. Il y a plus beaucoup de grosses tensions dans l'équipe donc voilà et du coup j'étais principalement en télétravail au début. Et ça a été compliqué aussi parce que ma coordinatrice, au bout de la troisième semaine que j'étais là, est tombée malade du COVID. J'avais un collègue qui était malade aussi, donc j'avais juste une collègue qui était là. Mais finalement on travaillait en télétravail donc je ne l'avais pas à côté de moi non plus. Et donc c'est un peu bizarre quand même... Enfin mes tâches n'étaient pas non plus hyper précises. C'est à dire, comme en fait ils se partagent toutes les infos sur les formations etc. sur un un Onedrive commun. Donc ce que je devais faire en arrivant, c'était un petit peu de prendre connaissance des différents fichiers qu'il y avait dedans etc. Poser mes questions. Mais voilà, une fois que ma coordinatrice n'était plus là, c'était un peu compliqué. Et finalement la personne qui était au-dessus d'elle, en fait

c'était mon patron et qui gère plus de 150 travailleurs. Donc c'était vraiment assez spécial quand je suis arrivée. Et ce qui était bien, c'est que, au bout d'une semaine, mon patron a quand même fait une réunion avec ma collègue et moi pour voir si tout se passait bien, etc. Et ça, ça m'a fait vraiment du bien parce que sinon, je me sentais assez perdue dans ce début non seulement en télétravail mais avec des personnes absentes etc.

- Et du coup justement par rapport à la relation avec un peu ton manager, donc ton bosse. Elle s'est déroulée un peu comment ? Est-ce que tu te sens suivie ? Comment je peux formuler ça ? Est-ce que tu sais facilement poser tes questions, tes difficultés, lui parler de ce que tu ressens, etc. ou ça reste vraiment un peu aux échanges formels ?
- Par rapport à ma coordinatrice donc c'est un peu ma N+1 quelque part. Mais franchement, il n'y a aucun souci. Je peux lui poser toutes les questions que je veux. Je vais dire même si on doit, enfin si l'équipe rale parce quelque chose se passe pas bien, enfin on ne va pas se dire qu'on va le garder pour nous. On sait qu'on peut partager avec elle. Il n'y a aucun problème. Et quant au bosse au-dessus entre guillemets, on le voit moins souvent et donc souvent, c'est plus souvent oui ma coordinatrice, qui gère un petit peu, donc que. Mais elle aussi a été formatrice avant nous. Et donc ça lui donne aussi probablement non seulement une légitimité, mais aussi le fait qu'elle comprend un peu la problématique quoi.
- Ok. Et à l'heure actuelle, tu qualifierais comment ton lien avec l'ASBL ? Et en quoi je pense qu'il aurait pu être différent si tu avais eu moins de travail, plus de présentiel pour commencer ?
- Je dirais que le lien est compliqué. Je ne dirais pas que c'est forcément la faute d'ASBL, mais ce qui est un peu spécifique aux ASBLs, même de manière générale, je pense qu'on travaille beaucoup par appel à projets et donc on remplit en fait des projets qui sont subsidiés et pensés par la Région wallonne, le Forem ou la Fondation Roi Baudouin afin de faire des choses un peu extérieures à nous. Mais du coup, voilà, au niveau de l'ASBL, on est très libre dans ce qu'on veut faire mais très autonome. Mais par rapport à ces pouvoirs subsidiaires, s'il y en a un, on doit toujours rendre des comptes. Et parfois, les valeurs de l'ASBL et les valeurs du pouvoir subsidiant ne sont pas toujours non plus les mêmes, on est pas toujours en accord avec ce qui se fait. Mais voilà, c'est plus un au niveau politique. C'est parfois un peu compliqué, on n'est pas toujours sur le terrain, donc on trouve que ça fonctionne pas. Mais en même temps, voilà, je veux dire par exemple ma

coordinatrice tout ce qui est lié à ça, elle ne sait pas y faire grand chose. Et donc, du coup, j'ai un peu perdu le fil de ta question.

- Du coup, est ce que ton lien aurait pu être différente ? Est avait été engagé en présentiel par exemple ?
- Je crois que ça aurait facilité certaines choses après ce qui est assez spécifique aussi, avec l'ASBL, en tout cas à Namur, c'est que, on est tous dans des bureaux différents. Et donc finalement, moi je suis à Ciney et mes collègues y sont aussi répartis dans d'autres bureaux. Et donc on ne se voit pas souvent. Quand on veut se voir, on doit se créer des réunions où on se dit avec qui on va aller à Bouge par exemple, où on a un bureau aussi. Et du coup, je veux dire même sans le télétravail, on ne se voit pas forcément sur place. Donc ça, c'est un peu spéciale aussi. Mais ce qui aurait pu changer aussi, oui j'aurais aimé peut être être sur place, voir comment les formations, on a aussi fait des formations à distance. Mais c'est vrai que le lien avec les gens n'était pas le même non plus. Il n'y avait pas tous non-verbale qui permet de rebondir sur l'information, et de voir quand quelque chose prend ou pas enfin. C'est un peu compliqué, même de faire bouger les gens. C'est pas facile, c'est pas évident, surtout quand on est pas habitué au distanciel. Je pense que ça aurait été mieux de commencer en présentiel. Et le premier mois où j'y étais, donc où j'étais engagée, je ne me sentais pas forcément très bien et très à l'aise. C'était full télétravail en fait. Clairement pouvoir être en présentiel et pouvoir rencontrer les équipes etc. en vrai, ça fait quand même du bien quoi. Ça permet de parler de pas mal de choses que par mail, bah on se dit que c'est pas assez important pour envoyer un mail ou ce genre de chose. Donc je trouve quand même, surtout que c'était du distanciel.
- Et par conséquent, est ce que tu as eu plus de mal à poser ta question au début ? Donc le premier mois tu étais aussi en formation, est ce que tu avais plus de mal à poser des questions, envoyer un mail ou à faire un appel vidéo vu que tu étais en télétravail?
- Oui. Ben oui, disons que quand tu peux aller demander à quelqu'un qui est juste à côté de toi quelque chose, tu fais plus vite que quand c'est par mail ou quand justement tu en as déjà écrit cinq sur ta journée. Et tu te dis : « Oh ils vont penser que je les harcèle ». Ou quand tu veux rajouter quelque chose en plus. Des fois je programmait mes emails pour pas envoyer toutes mes questions en même temps.
- Et juste ? Vas y, continue.

- Et ce que je trouve aussi, c'est qu'il y a des choses qui sont plus informelles, plus de culture d'entreprise, etc. comme le moment où on prend des pauses, est-ce qu'on prend la pose etc. ? Et ça quand tu es en distanciel, tu t'en rends pas compte et donc parfois culpabilise de prendre des poses alors qu'en fait tout le monde prend des poses parce que tu peux pas travailler correctement cinq heures d'affilée sans pause. Mais toutes ces petites choses informelles que tu ne sais pas saisir quand tu es en distanciel par rapport à quand tu es en présentiel. Aussi, quand tu viens d'arriver, tu n'as pas du tout de repères et ça a compliqué aussi les choses.
- Ok. Et justement par rapport à ça, tu parlais un peu des choses un peu informelles, etc. En quoi on peut dire que l'ASBL dans laquelle tu travailles constitue vraiment une communauté de travail ? Donc là où il y a de la collaboration, de l'échange et où là où les personnes peuvent également parler un peu de l'informel.
- Oui alors ? Ben c'est vrai que tout ça a été mis de côté, j'ai l'impression par le COVID. Donc il faut savoir aussi que c'est une grosse ASBL qui a quand même plus de 150 travailleurs. Et on est un peu réparti sur chaque province, tu as autant sur Charleroi, tu as sur la Namur, dans le Hainaut. Mais le Hainaut c'est Charleroi, mais tu vois, tu as le Luxembourg, etc. Donc. Et c'est vrai qu'on communique pas énormément entre, allé, par exemple entre Charleroi et Namur ou entre Nivelles et Namur, c'est assez rare. Et c'est encore plus, plus impossible quand tu es en distanciel. Parce que quand t'es en présentiel, tu peux te rencontrer pendant des formations. Par exemple, j'ai dû faire une formation en formateur citoyenneté. J'ai rencontré des personnes de mon ASBL sur Nivelles tu vois. On a eu aussi une journée du personnel, tu vois des petites choses ainsi qui font qu'on se rassemble tous ensemble et qui permettent quand même de se voir et de discuter et sinon. Finalement, on se rencontrait parfois par mail, mais c'était un peu bizarre.
- Je voulais comprendre un peu en fait, donc du coup l'ASBL, elle est répartie un peu dans toute la Wallonie et chaque province. Et du coup donc dans chaque bureau, vous êtes plus ou moins une équipe de combien ?
- En fait, à Namur, on est vraiment une personne par bureau. Et en fait, on partage le bureau donc on est une ASBL avec est liée à la CSC et donc on est dans leurs bureaux. Donc on loue un bureau dans leurs bureaux. Donc coup, j'ai des contacts avec des personnes de la CSC, mais qui est en fait l'organisme qui a créé la ASBL de base parce qu'ils ont ressenti un besoin enfin bref je ne vais pas faire tout l'historique, mais est du coup j'ai des relations

avec ces personnes là, mais pas forcément avec mes collègues directs, ce qui n'est pas forcément le cas des autres antennes par contre. Mais ça, c'est une spécificité à Namur. Donc en fait, je suis tout seule dans mon bureau. Et quand on est tous ensemble, par exemple à Bouge, on se fait une réunion, mais il y a ma coordinatrice. Et on est les trois formateurs.

- Donc est ce que tu peux dire que tu te sens vraiment attachée à ton ASBL ou si une autre opportunité de job se présente à toi tu n'hésiterais pas ? Parce qu'au final tu te sens pas plus attachée et engagée envers cette ASBL ?
- Disons que. Attachée, bah je m'entends bien avec mes collègues et ma coordinatrice et ça se fait que ce soit une des choses que j'aurais un peu plus de mal à rester, à ne pas rester justement, enfin à partir. J'aime bien les collègues, en gros. Par contre, mais on a aussi des avantages. Par exemple, j'ai un 36 heures donc je termine à midi le vendredi. C'est quand même un avantage. Enfin ils sont assez corrects et tout ça donc à ce niveau là, je n'ai pas à me plaindre. Je suis formée quand je veux, enfin voilà. Il y a quand même des avantages qui font que c'est intéressant. Là où c'est moins intéressant c'est peut être parfois la charge de travail où on demande. On nous demande de faire des choses complètement différentes, enfin un jour je fais une animation sur les impot et le lendemain je fais un CV et le surlendemain encore autre chose. Au début, on se dit chouette, c'est varié mais c'est tellement varié que finalement, j'ai une charge mentale énorme.
- Oui OK.
- Et bah voilà c'est une ASBL donc t'as pas forcément un salaire non plus mirobolant. Mais ça, ça fait partie des choses, plus la charge mentale. Et peut-être au niveau salarial font parties des choses pour lesquelles je partirais de l'ASBL.
- Et du coup, comme vous êtes quand même réparti, surtout à Namur et que tu travailles tout seule dans ton bureau, vous avez un système pour échanger des informations, un environnement spécifique pour aider à la collaboration du coup ?
- Du coup, ce qu'on fait, c'est comment ? Soit. Or, ici, on a fait ça tous les mois, toutes les semaines plutôt. C'est à dire qu'on prévoit des réunions. On doit être tous ensemble pour faire un peu le point sur les projets, sur ce qu'on doit faire, ce qui a déjà été fait etc. Donc soit on se voit à Bouge car on a un bureau à Bouge. A Bouge c'est un centre de formation et donc il y a des salles donc parfois on va louer une salle pour se voir et discuter des

différents projets, etc. Sinon, parfois ensuite de petites réunions par Teams. Et sinon, il y a toujours les mails et le téléphone si vraiment il y a un problème.

- OK je vois. Et plus généralement tu apprécies quoi ? Enfin dans les plus de télétravail ? Et dans les moins du télétravail pour toi ?
- Le plus du télétravail, c'est déjà le trajet. En fait, gagner, moi jusque Ciney j'ai 40 minutes le matin, 40 minutes le soir. Donc je gagne déjà pas mal de temps, donc ça me permet de me lever plus tard. C'est aussi au niveau du coût de l'essence, enfin ça a augmenté donc avoir la possibilité de ne pas faire un trajet, c'est toujours ça quoi. Et un autre plus. Mais en soi, c'est surtout bien quand on laisse le choix. Aussi, je trouve ici le choix d'avoir du travail structurel ou pas. J'ai pas systématiquement du télétravail parce que parfois il y a un jour de formation qui va tomber ce jour là, je pourrais l'avoir. Mais on m'a donné le choix de l'avoir ou pas. Et donc je trouve ça bien parce que du coup je peux voir si ça convient à mon mode de vie ou pas. Et en soi, ça, ça me convient assez. Parce que bah, finalement, que je sois à mon bureau à Ciney ou chez moi, il y a certaines choses comme de l'administratif ou de la préparation de formation. J'ai pas toujours besoin forcément d'être sur place en j'ai juste besoin de mon PC et puis un peu de matériel et puis c'est tout. Donc ça, c'est vraiment un plus de m'éviter le trajet et tout ça pour quelque chose que je sais de toute façon faire chez moi. Donc ça c'est bien.
- Oui, c'est vraiment la flexibilité quoi ?
- Oui, ça, c'est vraiment ça, la flexibilité. Les moins, c'est parfois que, enfin moi je suis pas forcément seule, mais du coup, c'est toujours par exemple, si on a un appel ou quoi prévenir quand on travaille. Et donc il ne faut pas, venir déranger ou quoi, ou des fois tu as le facteur qui arrive ou des choses ainsi donc c'est un peu privé qui vient s'intégrer dans le travail. Donc ça c'est pour les moins. Après ça peut être un avantage aussi, tu attends le facteur donc tu sais que tu es chez toi. Mais seulement voilà, à. Et qu'est ce qu'il y a comme autres désavantages ? Mais disons qu'il faut toujours déplacer toutes ses affaires. Allez tu dois toujours reprendre ton PC avec toi, penser à ce que j'ai bien pris cette farde avec ses informations dedans etc. Ça c'est aussi une charge mentale qui se rajoute de savoir si t'as pas oublié un truc au bureau ou s'il y a un truc chez toi qui tu devrais prendre au bureau. Donc ça c'est un petit désavantage quand même. Après chez moi, j'ai aussi la possibilité d'avoir une pièce dédiée au bureau et donc ça c'est bien aussi.

- Okay, et plutôt une question. Une dernière question un peu plus générale si t'as d'autres éléments à ajouter sur l'intégration ? Donc dans le contexte de travail déspatialisé donc avec de la distance physique.
- Ouais. Mais déjà, je pense qu'il faut avoir un plan, quand tu... ça paraît bête. Mais quand on engage quelqu'un, enfin moi j'ai eu l'impression qu'on avait pas pris. Enfin on savait qu'on allait m'engager. Mais on n'a pas forcément prévu ce qu'on allait me faire faire. Voilà sur du court ou même du plus long terme. Mais ça, je trouve que c'est important d'avoir un plan pour prévoir ce que la personne va faire. Au début pour pas qu'elle soit perdue. Et puis le premier jour j'avais quand même eu pas mal d'informations et l'occasion de poser des questions à ma coordinatrice donc ça je trouvais que c'était vraiment bien. Parce que voilà elle m'a présenté un peu tous les projets et justement, poser toutes les questions que je voulais. Donc je crois que si j'avais pas eu ça, j'aurais été encore plus perdue quoi. Et le deuxième jour, c'était bien que je puisse voir une partie de l'équipe en vrai. Et ça je pense que même si on travaille en distanciel la plupart du temps et on a quand même l'occasion au moins de voir une fois de temps en temps les équipes en vrai. Je trouve que ça peut être vraiment positif.
- Oui mais en tous cas tes réponses vont vachement m'aider pour la rédaction de ma mémoire. Je crois que je n'ai pas d'autres questions. Merci beaucoup d'avoir de m'avoir accordé ton temps. Et voilà.
- Pas de problème
- Voilà, je vais te laisser ton après-midi tranquille.
- OK, merci. Bonne chance en tout cas pour ton mémoire.
- Merci beaucoup. Bon après-midi.
- Bonne après-midi également.
- Merci.

Entretien de Jules

Entretien 07 juillet 2022

Chercheur : Voilà l'enregistrement est lancé. Donc je ne vais pas spécialement te répéter, bah mes études. Tu sais déjà ça. Et puis pourquoi j'ai choisir un sujet des ressources humaines, je t'avais déjà expliqué la dernière fois.

Jules : Oui, non. Pas besoin tracasse !

- Je vais juste te rappeler ma question de recherche
- Oui, je veux bien ça par contre
- Donc ma question de recherche exacte est : comment les nouveaux engagés ont été intégrés et ont su créer un lien d'entreprise dans la contexte de la crise sanitaire et donc du télétravail ? Je vais peut-être vite en quelques mots te définir le lien d'attachement à l'entreprise. Donc le lien à l'entreprise c'est le lien qui montre l'importance qui porte le salarié à son entreprise. Plus ce lien sera fort, plus il aura de l'engagement, de la loyauté et de l'engagement. Mais il y a aussi une dimension relationnelle à ce lien. Donc avec les collègues, les managers, les supérieurs et donc toutes les personnes concernées dans l'organisation.
- Ok ça va, je vois ce que c'est alors.
- Je vais d'abord te demander de décrire un peu, ton parcours et ta fonction actuelle, s'il te plait.
- Me décrire genre comment ?
- Juste vite fait. Tu te présentes comme tu le sens, dans ton activité professionnelle quoi.
- Ah ok ! Donc je m'appelle Jean. J'ai 23 ans. J'ai fait mes études à Namur. J'ai fait mes études en compta, en comptabilité à l'Henalux. Donc maintenant je travaille chez Deloitte au Lux, donc au Luxembourg. C'est là que j'ai fait mon stage en troisième année. Et j'ai été engagé après. Donc à partir de septembre 2021. J'y suis presque depuis un an maintenant je crois. Donc je suis toujours un junior dans l'entreprise en comptabilité.

- Est-ce que tu peux m'expliquer comment c'est passé ton intégration du coup pendant ton stage ? Et quand tu as commencé à travailler aussi ? Autant dans l'entreprise en général qu'auprès de tes collègues ?
- Bah c'est compliqué un peu de répondre... J'ai pas trop mal vécu le télétravail obligatoire. Et puis j'étais en stage donc au début, j'étais fort suivi et accompagné, en réalité. C' »tait pas une intégration normale si je peux dire ça comme ça. Pendant le stage, j'allais quand même régulièrement au bureau. Maintenant, il n'est plus obligatoire, donc je me sens complètement à l'aise. Mais je sais qu'ils essaient qu'on se sentent bien car c'est leur premier moyen pour recruter.
- Et auprès de tes collègues ?
- Bah je m'entends bien avec mes collègues. Je suis proche sans trop l'être en vrai. Je sais pas trop quoi dire sur ça. J'ai une relation avec eux de collègues quoi. Sans plus ni moins, je dirais. Je sais pas trop comment ça se passe dans les autres société en vrai. J'attends pas spécialement plus... Enfin je veux dire, je m'attends pas à être super proches de mes collègues. Ça reste pro et ça me convient. Enfin j'ai mes potes déjà... Donc pour ça je préfère faire du télétravail en vrai. Comme ça dès que j'ai fini une journée de travail, j'ai plus de temps pour moi. Le télétravail c'était quand même confortable pour moi. J'habite Namur donc je perds quand même, pas mal de temps dans les trajets. Si je peux donner un exemple ! Bah en été, je peux plus facilement aller boire un verre dès 17h voir même avant si mon taff est fait.
- Oui je vois et je comprends ce que tu dis. Donc tu dirais que le lien que tu peux avoir avec tes collègues n'impacte pas ta manière de travailler ?
- Non pas tellement. C'est vrai que c'est toujours mieux quand il y a une bonne ambiance. Mais bon. C'est pas vraiment quelques chose qui me fait rester dans la société. Honnêtement avec les avantages que j'ai, c'est plutôt ça ma motivation. J'ai droit à une voiture de société, un bon salaire, avec d'autres avantages encore. Mais après on a quand même beaucoup d'activités qui sont organisées. Je crois que je peux dire ça parce que ça se passe bien. Enfin il y a une bonne ambiance et une bonne entente quoi. Peut-être que si je m'entendais pas du tout avec les autres, ça pourrait être une raison... Je sais pas dire en vrai. C'est pas mon cas.

- Tu as de la chance si tu prends la chose comme cela et si cela te convient ! Et par rapport à ton manager ? Comment s'est passé ton intégration ? Et ta relation que tu as avec lui pour le moment ?
- Euhhh... Bah c'est un peu comme avec les collègues je dirais. C'est une bonne relation mais voilà sans plus non plus. Je sais pas trop quoi dire sur ça non plus... En fait, c'est fort hiérarchisé chez Deloitte donc j'ai pas trop de contact avec les personnes vraiment au dessus à part mon manager de mon équipe je dirais.
- Et tu penses que la distance a influencé tes relations avec tes collègues et ton manager ?
- C'est-à-dire ?
- Est-ce que tu penses que le fait d'être à distance a peut influencé tes relations ? Donc si tu penses que si tu avais eu moins de télétravail ou pas du tout, tes relations chez Deloitte auraient été différentes ?
- Bah, je pense pas en vrai. Oui peut-être. Parce qu'on serait plus souvent au bureau donc on partagerait plus et donc on aurait peut-être plus d'affinité. Mais après, je cherche pas non comme je t'ai dit, à vraiment créer des amitiés non plus. Donc peut-être que si je m'impliquais plus, oui..
- Et tu crois que le fait de ne pas t'impliquer davantage est du au fait que tu fasses beaucoup de télétravail ?
- Oui et non. Comme je suis proche de mes potes, j'en ai pas besoin au taff. Mais si je devais aller plus souvent au Lux, oui je serais plus proches des mes collègues dans un sens. Je pense que c'est une conséquence. Mais pour moi qui n'est ni positive ni négative. Je pourrais m'adapter dans les deux cas, je crois. Mais encore une fois c'est parce que ça se passe bien dans l'équipe aussi comme ça. Et peut-être que c'est mon caractère aussi. J'ai pas spécialement besoin de dépendre des autres, ou de vraiment parler tout le temps. Je sais travailler seul entre guillemets.
- Ok ok ! Et du coup selon toi, quel est le lien qui te relie à ton entreprise ? Donc à Deloitte en général ?
- J'aime vraiment ce que je fais. Mon travail en tant que tel quoi. Donc je suis plus attaché à ma fonction qu'à mes collègues. Après je crois aussi que j'aime vraiment bien comment on travaille ici. Par la force des choses, ils m'ont rapidement autorisé à faire du télétravail

mais encore maintenant je suis vraiment libre. Enfin pas totalement, j'ai quand même des jours minimum à venir au bureau. Mais par exemple, je sais que l'été, ils sont plus light. Donc on peut faire plus de télétravail. Donc on peut profiter plus du bon temps etc. C'est quand même cool.

- Et pour rebondir un peu sur ce que tu dis. Il y a un système de surveillance quand vous êtes en télétravail ?
- Pas vraiment. Après tu te doutes qu'ils voient rapidement si on fout rien. Donc dans un sens non parce qu'on est pas surveillé sur chaque fait et geste etc. Mais les managers et même ceux au dessus je dirais, voient quand on bosse vraiment ou pas.
- Donc c'est plus une surveillance de résultat quoi ?
- Ouais on peut clairement dire ça.
- Ok ok. Et selon toi, quels sont les plus gros avantages et inconvénients dans la pratique du télétravail ?
- Comme je t'ai dit un peu avant, dans le positif bah c'est vraiment la liberté. Quand on est en télétravail, on a pas le trajet donc on se lève plus tard. Dès qu'on a fini la journée de travail, on peut faire autre chose après journée. Tandis que quand je vais au Luxembourg, je perds beaucoup de temps dans les trajets donc je sais rien faire de ma journée quoi. En plus chez moi, c'est assez confortable pour travailler. J'ai une chambre assez grande avec un bureau grand etc. Donc vraiment j'ai pas à me plaindre quand je suis en télétravail. Je vois pas trop de point négatif. J'ai une copine, j'ai des potes, il y a ma famille aussi donc je ressens pas de solitude ou autre. Non. Après oui, parfois c'est plus compliqué d'avoir réponse tout de suite à une question ou quoi. Mais avec un peu de patience ça va. J'ai toujours de quoi faire donc je suis jamais sans rien et à attendre pour rien.
- Oui je vois ! Et tu penses que Deloitte représente une communauté de travail ? Donc là où vous pouvez partager et collaborer vraiment et qu'il n'y a pas que des échanges formels ?
- Euh je comprends pas bien la question. Tu peux répéter s'il te plait ?
- Est-ce selon toi Deloitte est une communauté de travail ? Donc une communauté de travail c'est vraiment une communauté de personnes qui peuvent échanger, collaborer entre eux. Mais où les membres peuvent également parler aussi des choses informelles. Donc on peut parler autre chose que du travail.

- C'est compliqué comme question. Oui je pense bien. Mais après je sais pas si je comprends bien la question. Mais si je peux parler avec mes collègues et ils répondent facilement à mes questions. Après il faut pas non plus poser 150 fois la même question et que ce soit quand même des questions pertinentes. Enfin même si je peux poser toutes les questions que je veux. Même en télétravail, je peux envoyé un mail, envoyé un message sur Teams ou même appeler si c'est mieux.
- Ok ok je vois. Et est-ce que tu penses que d'avoir commencé à travailler avec beaucoup de télétravail donc à distance, a eu un impact sur ta vie professionnelle en général ? Enfin à long terme quoi ?
- Oui je pense. Je pense que d'avoir un travail sans télétravail, ce serait vraiment difficile pour moi. Donc peut-être que ma façon de travailler a été impactée aussi mais je pense pas en négatif en tous cas.
- Et pour finir, est-ce que tu as d'autres éléments à ajouter sur ce sujet là ? Donc sur ton intégration en distanciel ?
- Bah honnêtement, moi ça m'a pas trop perturbé. Après je sais que je suis d'un caractère pas vraiment stressé non plus et que j'ai tendance à prendre les choses comme elles me viennent aussi. Et je pense que c'est la meilleure chose à faire. De toute façon, moi j'avais pas trop le choix de pouvoir faire autrement comme le télétravail était obligatoire. Je pense aussi que si on a besoin de plus de contacts avec les collègues, le montrer et montrer la volonté qu'on veut plus s'intégrer. Je crois que chez Deloitte il y a pleins de choses organisées mais je ne participe pas à tout. Parce que j'en ai pas spécialement besoin et je suis pas au courant de tout parce que ça m'intéresse pas plus que ça. Je pense que si on a la volonté de s'intégrer on peut. Après parfois ça matche pas et c'est pas un drame. Comme on est jeune on peut avoir plusieurs expériences et parfois c'est pas plus mal au final.
- Oui c'est vrai que ça peut dépendre énormément du caractère mais comme dans toute intégration même avec la crise du COVID. Mais en tous cas merci d'avoir accepté de répondre à mes questions !
- Mais de rien, avec plaisir. Je sais pas si ça va vraiment t'aider.
- Si si, ça va m'aider. Toutes les réponses sont bonnes à prendre.

- Parfait alors !
- Bonne après-midi.
- A toi aussi.

Entretien d'Emma

Interview réalisé le 05 juillet 2022

Chercheur : Je vais commencer par te remercier de bien vouloir répondre une deuxième fois à mes questions pour mon mémoire. Je ne vais pas me présenter une seconde fois. Tu sais déjà que je suis en master deux à Louvain-la-Neuve en gestion et que j'ai choisi un sujet sur les ressources humaines. Je vais vite te rappeler ma question de recherche qui est : Comment les nouveaux engagés ont intégrés et comment ils ont pu tisser un lien d'attachement à leur entreprise en télétravail ? Je vais également te définir en quelques mots ce que représente le lien d'attachement. Donc c'est le lien que la salarié tisse avec son entreprise grâce à l'importance qu'il lui porte. Plus ce lien est important, plus on observera de l'engagement et de la loyauté. Il a aussi une dimension relationnelle auprès des collègues, des supérieurs et toute personnes concernées dans l'organisation. Donc je vais commencer par te demander de me parler un peu de toi, ton parcours et ton fonction actuelle, s'il te plaît.

Emma : Donc je m'appelle Lucie. J'ai 23 ans et bientôt 24 cette année. J'ai fait les mêmes études que toi et aussi à Louvain-La-Neuve. Donc j'ai fait mes études en cinq ans. Après avoir fait mes études, j'ai postulé chez Odoo. J'y ai travaillé pendant 9 mois donc de septembre 2021 à juin 2022. Je viens de finir et je commence un nouveau job au Luxembourg. C'est en dans le supply dans le secteur de la santé. J'y serai intégrée comme junior. Donc pour m'occuper des disponibilité, gérer certains stocks. J'aurai plus de détails quand je commencerai réellement mon travail. La cela ne fait que deux jours donc c'est compliqué à dire. Voilà un peu mon parcours professionnel pour le moment.

- Est-ce que tu peux m'expliquer comment s'est passé ton intégration dans l'entreprise chez Odoo ?
- J'ai postulé sur leur site où ils mettent les offres d'emplois. J'ai été sélectionnée donc après j'ai eu plusieurs appels en visios et un entretien final qui était aussi en visio. Je sais que certains de mes amis ont été recruté de la même façon que moi en février donc 2021.

Et eux n'ont pas pu aller sur place avant deux mois car c'était en pleine période COVID. Moi au début donc de septembre à fin octobre, je pouvais y aller trois fois semaine sur place. Pour moi c'était un bon équilibre. Il y quelques avantages du télétravail mais pour pouvoir poser ses questions c'est quand même plus facile au bureau. Et puis même pour avoir un peu de contact avec les gens. A partir de Novembre, je crois, on pouvait aller au bureau qu'une fois sur la semaine. C'était beaucoup plus déprimant et j'étais beaucoup moins productive aussi. Le manque de contact sociaux avec les collègues se faisait aussi ressentir.

- Comment tu pourrais décrire ta relation managériale ?
- Je dirais que Odoo essaie vraiment de mettre une culture d'entreprise avec le partage et la proximité. Mais bon, ce n'était pas vraiment le cas quand j'étais en télétravail. Je n'osais pas trop poser mes questions, de peur de déranger. Non, c'était pas dingue. C'est vrai que.. Ils montraient qu'ils voulaient être présents mais au fond ce n'était pas trop la réalité. Enfin, c'est comme ça que je l'ai vécu. Je souviens qu'après quelques mois, ils avaient essayé de faire des réunions avec nos managers. On était en petits groupes et c'était des réunions une à deux fois par semaine. C'était pas très utile pour moi.. Parce que c'était trop court. Le but était juste pour parler mais bon les petits groupes c'était quand même des groupes de dix je crois, ou plus ou moins dix. Mais bon, une fois que tout le monde a dit plus ou moins comment ça allait, on avait plus de temps pour parler. Et puis personne osait vraiment parler je crois. On se connaissait pas vraiment, fin même pas du tout. Je ne pense pas que quelqu'un aurait osé parler de ses problèmes ou difficultés devant presque des inconnus au final.
- Pour toi, quel rôle a eu la distance pour toi ? Dans cette intégration ? Et dans ta formation ?
- Un rôle très, très négatif je dirais. Oui vraiment. Je me suis sentie vraiment seule et même délaissée je dirais. J'avais vraiment du mal au début à comprendre comment je devais travailler. Fin, comment je pouvais faire correctement mon taff au final. J'étais un peu laissée comme ça, dans le vide. J'arrivais pas trop à comprendre comment ils fonctionnaient. Je veux dire qu'est ce qu'était leur méthodologie de travail. Donc oui.. Donc c'était assez déprimant pour commencer un travail. J'ai commencé à perdre de la motivation. Et quand je me suis rendue compte que je perdais cette motivation, je me suis dit que je devais aller voir ailleurs. Donc oui, chercher un autre travail.

- Oui je comprends ce que tu veux dire. Donc c'est vraiment le télétravail et la distance avec tes collègues et ton équipe, qui t'as décidé à partir ?
- Oui mais pas que... Oui je pensais que si j'avais pas crée une autre relation avec mes collègues, je serais peut-être restée. En fait, je sais pas trop. En fait, je n'aimais pas trop le travail que je devais faire non plus. Donc c'était quand même un bonne raison de partir. Et puis, oui, je n'étais pas attachée à l'entreprise.
- Du coup, en quoi ton lien que tu as avec l'entreprise aurait pu être différent sans le télétravail ? Vu que là, tu n'as quasi pas de lien avec Odoo vu ce que tu me dis et que tu as décidé de partir.
- C'est difficile à dire... Je pense que oui mais. Mais c'est une tellement grande, grosse société que c'est difficile. Je pense qu'on adhère ou pas et on arrive pas à s'intégrer. Ils vendent quand même la culture d'entreprise comme si c'était le paradis. Ils nous vendent ça en sortant de l'unif comme si c'était la boîte où, il fallait être engagé et travailler. Après oui, c'est vrai qu'il y a plein de choses pour. Mais bon, moi je n'y ai pas eu droit étant donné que j'étais majoritairement en télétravail. En plus de ça, je sais qu'il y avait des trucs organisés mais je n'étais au courant qu'après. Je pense que j'aurais pu y aller, où au moins peut-être hésiter à y aller. Je ne sais pas pourquoi l'information ne circulait pas bien pour ça. Je pense que si j'avais été en cent pourcent en présentiel, ça aurait été clairement différent.
- Pour toi avec le recul, c'est quoi les plus gros avantages et désavantages de la pratique du télétravail ?
- Bah dans les plus gros avantages, c'est clairement de pouvoir se lever plus tard et ne pas devoir s'habiller. On perd beaucoup moins de temps dans les trajets. Même si on a droit à une voiture de société chez Odoo et qu'on paye pas l'essence, on gagne quand même du temps en travaillant chez nous. Mais bon, moi j'étais toujours chez mes parents donc dans ma chambre pour travailler avec un bureau pas très très grand et c'est pas toujours facile de travailler dans ces conditions là. Je n'avais pas de tâches ménagères ou des enfants à garder donc pour ça, ça changeait pas grand-chose pour moi, je vais dire. Après dans les gros inconvénients, c'est l'isolement.. Mais quand j'y réfléchis. Oui et non. C'est difficile à dire parce que chez Odoo ce sont de grands espaces, des open space où tout le monde travaille au même endroit. C'est pas si simple de se concentrer quand quelqu'un d'autre à coté de toi est entrain de parler au téléphone ou je sais pas discute avec celui d'à

coté. Il y a quand même des gros inconvénients à ces open space. En plus, tu n'as pas ta place. Dans le sens où tu dois toujours changer et tu ne te retrouves jamais à côté de la même personne. Allez avec seulement deux jours par semaine au bureau, c'était pas possible de créer des liens avec quelqu'un. Parce que de fait, c'était quasi impossible de pouvoir se rassoir à côté. Mais c'est toujours plus simple pour poser une question. Mais c'est une illusion selon. Bah oui au final on se sent quand même seul. Chaque matin, on ne sait pas avec qui on va pouvoir rester la journée. Je pense qu'en fait j'ai fait une overdose de télétravail quand c'était en cent pourcent. Je pense que si j'avais connu, connu plus de gens et que j'étais aussi mieux équipée peut-être que je l'aurais mieux vécu. Je ne sais pas. Mais je sais que j'aime bien le contact humain et que j'en ai presque besoin.

- C'est plutôt le télétravail obligatoire et l'isolement que tu as le moins bien vécu ?
- Je l'ai pas du tout mais alors pas du tout bien vécu. Déjà le confinement, je le vivais pas bien. Je n'aime pas être éloigné des gens. Oui comme je t'ai dit, j'aime vraiment beaucoup le contact avec les gens. Et là, c'était très compliqué de créer quelque chose, créer une relation avec les autres personnes de chez Odoo. A part, mon team leader à qui je devais poser mes questions sinon les autres ça restait très succins comme échange. Et ça, ça m'a beaucoup pesé.
- Ok je vois ce que tu veux dire. Pour toi, en quoi on peut dire que Odoo constitue une communauté de travail. Donc c'est quoi une communauté de travail, c'est un groupe de personnes qui collaborent, qui échangent plus que des relations purement formels pour le boulot.
- Euhh... Ils essayent un peu de prôner ça. Donc je pense qu'en temps normal oui. Mais bon, je ne l'ai pas vraiment vécue ou très peu. Les échanges étaient quand même difficile quand on est directement en télétravail sans avoir d'accroches je vais dire avec les collègues. Au début, comme je l'ai dit, j'étais perdue, je ne savais pas ce que je devais ou pouvais faire. S'il y avait eu une, une meilleure communication peut-être qu'on m'aurait appris plus de choses ou donner plus de choses à faire. Au final, je ne me sentais pas très utile car je passais beaucoup de temps à ne faire ou presque rien faire. Ça a joué beaucoup aussi dans ma décision de partir. Je ne me sentais pas, je ne sentais pas que le travail que je faisais était utile. Donc en fin de comptes, il n'y a peut-être pas trop cette entraide qu'ils disent au départ quand on se retrouve chacun chez soi. Je n'ai pas eu de soutien non

plus... Je cherchais vraiment de l'occupation sans vraiment en trouver. Je pense qu'en open space donc sur place, oui il y a clairement plus de collaboration. On partage d'autres choses. Il y a une salle de sport, une salle vraiment énorme pour manger. Et en plus on nous offre le repas. Il y a pleins d'endroits pour se retrouver sur place. En télétravail, j'ai clairement pas retrouvé tout ça.

- Donc pour toi, la distance a clairement joué un rôle dans ton ressenti de cette communauté de travail ?
- Oui clairement ! Sans hésitation. Je pense qu'ils ont essayé quand même. Avec des petites réunions etc. Mais bon, on avait pas plus d'aide que les autres qui étaient depuis quelques temps, quelques années dans la société. J'étais pas assez proche pour lier des liens je vais dire ou c'était très difficile de renforcer. Enfin c'était compliqué de garder contact ou de renforcer des liens avec des personnes qu'on a vu qu'une ou deux fois. Parce que oui quand on pouvait aller au bureau, on ne voyait très rarement les mêmes personnes. Déjà parce que tout le monde ne venait pas les mêmes jours et puis parce qu'on a pas de place attitré. Je dirais que ça ressemble un peu à une rentrée scolaire où tu essaies de t'attacher à ton voisin. C'était vraiment pas simple.
- Et est-ce que tu penses que d'avoir commencer avec beaucoup de télétravail comme ça pour ton premier job, cela va jouer dans ta vie active en général ? Et si oui, pourquoi ?
- Oui je pense vraiment. Déjà parce que ça m'a permis de changer ou de chercher un autre travail sans vraiment hésiter. Si parce que j'avais quand même beaucoup d'avantage chez Odoo mais parce que j'étais vraiment attachée. Je n'avais pas vraiment de vrais amis. Quand je compare avec mes potes qui travaillent dans d'autres boîtes, ils avaient réussi à noyer des liens et leur motivation était clairement différente de la mienne. Je pense que si j'étais vraiment plus à l'aise, en confiance on va dire, j'aurais surement moins hésiter pour poser mes questions donc j'aurais peut-être apprécié plus mon travail. Je pense, fin je sais pas.
- Et sur la pratique du télétravail ? Tu penses que tu en ferais dans ta nouvelle entreprise là où tu as été engagée ?
- Oui quand même. Parce que malgré tout c'est devenu un peu, un peu comme une habitude. De ne pas avoir à aller tous les jours sur place. Pouvoir éviter des embouteillages etc. Ça a quand même des avantages. Mais après, je voudrais plus facilement du temps plein

en présentiel qu'en télétravail. Mais un système hybride, je pense vraiment que ça peut être bien.

- Et pour finir as-tu peut-être d'autres éléments à ajouter ? Sur le télétravail en général ? Sur les intégrations dans ce contexte là ?
- Euhh.. Je dirais que. Oui que les managers devraient peut-être plus présents. Dans le sens où peut-être faire des entretiens, des réunions mais individuel avec les nouveaux. Et faire aussi plus de mini team buildings si je peux dire ça comme ça. Même à distance. Par vraiment petit groupes. Refaire un ou deux avec les mêmes et puis après changer de groupe. Mais pour moi aussi, j'aurais du moins hésiter et oser plus. Oser poser des questions et demander des informations. Peut-être aussi demander plus d'informations avant l'engagement. Sur les horaires ou l'organisation peut-être. Ca aurait aidé à mieux m'y préparer...
- Bah merci beaucoup d'avoir bien voulu répondre à mes questions une seconde fois
- De rien, si tu as d'autres questions tu peux toujours m'envoyer un message
- Merci beaucoup ! Bonne après 12h.
- A toi aussi !

Entretien de Dominique

Interview réalisé le 04 juillet 2022

Chercheur : Mais voilà, je ne veux pas répéter pourquoi j'ai choisi sujet de mémoire.

Dominique : Non tracasse, j'ai retenu.

- Je vais expliquer en quelques mots la définition du lien d'attachement à l'entreprise comme ça les questions sont plus claires après. Donc le lien à l'entreprise, c'est vraiment le lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié, donc plus le lien fort, plus il y aura un engagement de loyauté et une meilleure performance. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées dans l'organisation. Donc autant les managers, les supérieurs, les collaborateurs, tout le monde, tous ceux qui font partie de l'organisation. J'ai vite rappeler ma question de recherche qui est : comment les nouveaux engagés ont été intégrés et ont pu créer le lien entreprise dans

le contexte de spécialisation dû au confinement pendant la crise du COVID-19 ? Donc est ce que tu peux me parler un peu, toi, de décrire ton parcours et ta fonction actuelle, s'il te plaît ?

- Donc moi j'ai fait des études. D'abord un bachelier assistante sociale et puis un master en criminologie. J'ai commencé à travailler tout d'abord un peu dans l'aide à la jeunesse et je me suis orientée vers les maisons de justice où j'étais donc assistante de justice de 2017 à 2021. Et depuis octobre, le 1^{er} octobre 2021, j'ai intégré une fonction de direction, donc directrice adjointe à la Maison de justice de Namur et de Dinant. Donc, concrètement, mon travail à l'heure actuelle, c'est vraiment du management d'équipe. Donc je prends chaque travailleur. Et je dois être présente pour pouvoir répartir la charge de travail entre tous les travailleurs pour pouvoir répondre à leurs questions. Pouvoir les évaluer, organiser des réunions d'équipe, mettre en place des projets. Et voilà de manière plus globale.
- OK donc toi arriver en octobre 2021. Est ce que les d'autres personnes en plus dans ton équipe ou juste un nouveau manager qui est à toi ?
- On arrivait à être deux managers en même temps, mais chacune sur une équipe différente. Mais on a intégré la maison de justice en même temps. Mais dans mon équipe, non. J'étais la seule. Tout le monde était déjà en place depuis plusieurs, plusieurs années. C'est une équipe quand même relativement relativement âgée.
- OK, et comment s'est déroulé du coup un peu ton intégration à toi, dans l'équipe en général ?
- Mais ça s'est fait assez progressivement et ça a pris un peu de temps parce que c'est vrai que déjà il y a la particularité que je suis sur deux maisons de justice, donc Namur-Dinant. Ce qui fait que sur une semaine, je répartit mon travail entre deux lieux. Et en plus de ça, mais il y avait le COVID. Il y avait une obligation au niveau de la Communauté française, donc la Communauté française. Qui est qui ? Qui gère ? Qui donc va ? Qui ? Qui est l'organisme au dessus de la maison de justice, de faire du télétravail. Donc c'est vrai que. Mes travailleurs avaient droit à être en télétravail jusqu'à trois jours, je crois. Oui, trois jours. Donc ils ne venaient que deux jours au bureau. Pour ma part, je répartissais mon temps de travail de part et d'autre et que je devais faire du télétravail. En plus, ça limitait assez fort les contacts et la prise. Le fait de pouvoir prendre ma place dans l'équipe et d'ailleurs, les premières réunions que j'ai dû animer en tant que directrice adjointe. Mais je

les ai fait en visioconférence, ce qui n'est pas hyper évident. Déjà, pouvoir mener une réunion, voilà, ce n'est pas du tout nouveau. Donc il a fallu que je fasse ça et avec une équipe que je connais pas encore super bien. Donc c'était pas super facile.

- Et du coup, est ce que tu as mis en place certaines choses pour surmonter justement ces difficultés dues à la distance et au télétravail ? Est ce qu'il y a eu d'autres manières de travailler qu'au départ, je ne pensais pas et qui ont été mises en place grâce à ça ?
- Pas vraiment non, à vrai dire, pour être très honnête. Et moi, du coup, je voulais rencontrer les travailleurs un maximum. Moi, je n'ai pas respecté le télétravail. J'en faisais quasi pas. Grand maximum un jour par semaine. Comme ça, ça me permettait d'être deux jours sur chaque site. Et si je n'en faisais pas, il y avait des semaines où je voulais pas en faire parce que sinon ben je rencontrais personne,. Donc moi, j'ai clairement pas respecté ce truc là pour pouvoir justement être présente. Parce que c'est vrai qu'il y a des particularités au niveau du travail d'assistant de justice qui doit lui aussi se déplacer pas mal dans des endroits ou rencontrer les gens à domicile, etc. Mais donc je ne pouvais pas leur demander à eux revenir plus au bureau. Et je trouvais que ça ne suffisait pas, parce que je jugeais que c'était à moi de m'adapter. Et c'est vrai que j'avais aussi une population, donc au niveau de mes équipes que j'ai. Oui, voilà le plus âgé, donc je dirais entre 40 et. Certains sont quasi pensionnés donc pour certains la visioconférence était une plaie. Donc on le faisait vraiment juste pour la réunion et mettre en place des visioconférences pour autre chose. Je crois qu'ils allaient me trucider sur place. Donc du coup, je l'ai pas fait mais quand j'étais là, j'essayais de passer un maximum dans les bureaux et essayer de discuter.
- Donc tu as profité d'être un maximum sur place ?
- Oui, c'est ça. C'était vraiment beaucoup de travail de contacts. De voilà d'apprendre à comment ça se passe dans chaque maison de justice. Parce que moi, j'avais le déroulement de Bruxelles. Moi, je le connaissais bien. Mais il y a des spécificités. Namur n'est pas Dinant et donc voilà, c'est vraiment apprendre. Voilà comment ça se passe et pouvoir pour le moment rendre compte un petit peu des deux différences.
- OK et du coup tu jugerai comment le lien que tu as pu créer avec ta nouvelle équipe et le lien qu'elle a avec l'entreprise ?
- Moi, mon lien avec mes équipes je le trouve assez bon. Je pense que ce sont... Ce sont des tours qui m'ont fait. Donc voilà, je ne pense pas me tromper en disant. J'ai beaucoup de

retours assez positifs sur le fait que ben voilà, j'avais justement essayé d'être fort à l'écoute et voilà que je m'étais assez bien adaptée donc dans les deux équipes. Donc aussi bien à Namur qu'à Dinant. Donc voilà eux, leur lien par rapport à l'entreprise. C'est assez compliqué parce que. On est dans un dans un secteur avec beaucoup de burn out. Beaucoup, des grosses charges de travail et pas spécialement bien vu. Fin bien pris en compte. Oui on est à la fédération Wallonie-Bruxelles. Vous êtes fonctionnaires, ce qui est vrai on est fonctionnaire. Mais voilà, le travail du fonctionnaire est souvent vu comme je bois ma tasse de café et je suis un dossier toutes les lunes. Sauf que l'assistant de justice, ça vaut plus que ça. Et donc ce travail n'est pas toujours reconnu au niveau de la société. Premièrement, bon ça pour voilà. Mais eux ne se sentent pas entendus et pas compris non plus au niveau de la maison de justice et trouvent qu'il y a trop de travail. Donc globalement, je dirais que le lien entre les travailleurs et les maisons de justice, n'est pas bon.

- OK. Est ce que toi et du coup tu fais un peu tampon avec ça ou tu t'occupes de ton équipe ? Pas vraiment de faire le lien entre les deux ?
- Pffff, moi j'essaie quand même de. Mais ma priorité, c'est quand même mon équipe, donc j'essaie d'être vraiment à leur écoute. Mais j'essaie aussi quand même de rapporter la difficulté plus haut aussi. J'ai une directrice, puis après directeur général et la direction, et encore une autre directrice générale. Donc on bosse étage par étage, on va dire. Donc moi, j'essaie de faire ressortir des difficultés au niveau de ma direction pour que le problème puisse être pris en charge. Mais le problème, c'est qu'on est dans un. Dans un grand schéma hiérarchique et une décision au niveau Communauté française, ça peut prendre six mois quoi ? Oui. Donc nous voilà. Donc moi, j'essaie quand même un maximum d'être leur écoute parce que ça me semble le plus important. Mais tout en essayant, ben voilà, tout va rapporter les problèmes.
- Oui ok. Et qu'apprécies-tu le plus et le moins dans la pratique de travail en tant que manager du groupe ?
- Alors ce que j'apprécie le moins. Moi, en tant que manager, j'aime pas du tout le télétravail. J'aimais assez bien quand j'étais assistante de justice parce que si on me permettait de faire mes rédactions. Tout ça, c'était bien. En tant que manager, j'aime pas trop parce que je trouve que voilà, il y a beaucoup de travail à faire. Il y a beaucoup de travail de lien. Je trouve déjà et d'être présent pour ton équipe. Parce que quand ils ne te

voient pas, c'est un peu ce qui ressort : oh bah la cheffe est jamais là, on sait jamais poser une question. Alors oui, je suis joignable par mail, par téléphone. Ils le savent bien, mais rien à faire. Ils viennent quand même beaucoup plus me trouver si je suis sur place. Donc le fait de ne pas y être beaucoup, je trouve ça embêtant. Et en plus, voilà, il y a beaucoup de trucs concrets. Donc pouvoir gérer les dossiers entrants, voir comment répartir tout ça, c'est des choses, des dossiers papier. Une partie qui commence à être numérisée, mais pas au niveau de mon service donc. Voilà. Donc voilà, c'est vraiment des désavantages. Et clairement, bah moi je n'aime pas le télétravail. Maintenant point positif, c'est quand même pour justement avoir. Moi j'essaie d'en faire un jour par semaine pour avoir un jour ou justement entre guillemets, il n'y a personne qui vient frapper à ma porte toutes les dix minutes pour poser des questions. C'est un peu contradictoire parce que je veux être à l'écoute et présente. Et d'un côté, parfois, je prends un exemple aujourd'hui, mais j'ai rien su faire. J'ai su lire un seul de mes mails, j'ai rien su faire parce que il y a eu une réunion, il y a eu un problème, il n'y a plus fin, voilà. Donc il faut avancer. Mais donc avoir un jour où je suis à domicile et je peux vraiment traiter mes mails tout simplement. Parce que voilà depuis le COVID, il y a beaucoup de travail en mail. Rien que de pouvoir gérer toutes ces demandes là et pouvoir faire des PV ou faire un peu travail administratif. Travailler sur les évaluations des choses comme ça. Ça, c'est vraiment on va avoir un moment, on va dire au calme, c'est bien. Et alors le fait, ici je suis moins embêtée. Mais c'est vrai, ne pas avoir le trajet quand j'allais à Bruxelles. Mais c'est vrai que maintenant, le trajet pour aller à Namur ou à Dinant, c'est moins contraignant. C'est le fait d'avoir une journée un peu plus au calme. Et si je veux faire quelque chose en plus dans l'appartement comme faire tourner une machine, je sais le faire. C'est bête mais ça compte quand même.

- OK. Et en quoi tu pourrais dire que du coup, l'entreprise est peut être trop gros ? Mais les maisons de justice on va dire représentent une communauté de travail ? Donc c'est à dire vraiment une communauté de personnes ou il y a du partage, de la collaboration, il y a des discussions autres que des échanges purement formelle.
- Attends. Je n'ai pas bien compris la question.
- Est ce que tu pourrais qualifier de coup les maisons de justice comme vraiment une communauté de travail ? Et donc une communauté de travail : c'est vraiment une communauté de personnes qui collaborent, qui échangent et qui ne parlent pas qu'avec des

échanges formels. Donc simplement parler boulot et ça s'arrête à ça. Est ce que ça va justement plus loin ? Il y a vraiment un partage de connaissances.

- Bah oui quand même. Globalement, on voit bien que voilà, les travailleurs sont là l'un avec l'autre et on voit bien qu'ils ils sont là aussi pour pouvoir échanger aussi bien sur le travail que sur tout autre chose. Là, on voit bien que c'est des gens qui peuvent compter l'un sur l'autre et qui oui, voilà. Je pense qu'il n'y a pas que le côté formel, il y a aussi l'accoté. Je pense que ce niveau là. Je dirais encore plus à Bruxelles, parce que voilà, c'est différent. C'est vraiment une très grosse boîte. Voilà. Mais je le ressens aussi dans les autres où les équipes sont très solidaires et peuvent et peuvent compter l'un sur l'autre.
- OK et est ce que tu dirais que la distance, donc le télétravail a joué sur ce sur cette communauté de travail ? Est ce qu'il y a une différence ? Est ce que tu sens plus de distance et moins de partage ?
- Je pense que oui, clairement, la période de 2020 avec le COVID, etc. Cela a un peu mis un stop à plein d'élan qui s'était mis en place, il y avait des petits comités de fêtes. Des trucs comme ça, qui se mettaient en place pour organiser autre chose un peu. Puis bon, ça a mis du temps à se remettre en place. Là ça commence, mais du coup c'est vrai que les derniers arrivés, etc voilà, on ne connaissent pas ça et ils connaissent plus sur le côté très très formel de la maison de justice. Alors que voilà, il y a quand même plein d'autres choses à côté mais qui ont été assez bien freinées et qui ont eu beaucoup de mal à se remettre en place aussi.
- Et est ce que justement vous avez un environnement qui a été créé pour justement le partage ? De la vidéoconférence, de partage de documents, de partage d'informations comme ça ou vous faites tout via mail et téléphone ?
- Non mais nous déjà, on a déjà des serveurs communs, mais ça depuis toujours, toujours. Je travaille donc au moins 2017, mais bien avant je crois. Et donc sur ça, il y a déjà toute une bibliothèque reprenant toutes les infos, le service, les numéros de téléphone, les dossiers. Il y a déjà tout qui a déjà tout ça d'une part au niveau de chaque maison de justice. Donc chaque maison de justice a un serveur qui a toutes les infos. Et en plus de ça, il y a un intranet qui est en place depuis. Je ne sais pas quand mais depuis toujours. En tout cas j'ai toujours connu et donc où là il y a toutes les infos aussi. Alors de manière très plus globale au niveau de la Communauté française, pour répondre à toutes les questions et tout ce qui est tout ce qui est nécessaire ou tout ça existait déjà avant.

- Au niveau de la surveillance par rapport à ton équipe quand ils sont en télétravail, est ce que ça se base sur la confiance où il y a un système que vous avez mis en place ?
- Non, ça se base sur la confiance. Ils doivent indiquer. Donc on a un programme qui s'appelle SiSpare et qui dans lequel ils doivent encoder toutes leurs interventions sur chaque dossier. Donc si je prends un exemple, ils suivent Mr Dupont pour une peine de travail. Si ils ont Mr Dupont au téléphone, il faut indiquer dans le programme. S'ils écrivent au juge pour monsieur Dupont, il faut aussi le mettre dedans. Donc quand ils sont en télétravail, ils doivent indiquer tout cela et à la fin du mois ils doivent rendre leur agenda complet et donc moi je dois vérifier cet agenda là, mais c'est pas quelque chose de nouveau, ça se faisait déjà. Avant le covid et le télétravail, etc. Parce que c'est un programme, voilà qui est encode tout pour tout, que ce soit télétravail ou travail au bureau donc. Donc voilà, il n'y a pas de. Il n'y a pas de ou il n'y a pas un espion sur le PC connecté, etc. Mais voilà, ils doivent encoder leur intervention.
- OK. Et est ce que tu as d'autres éléments à ajouter sur justement le télétravail ? Intégrer une équipe en tant que manager. Est ce que t'as des choses à ajouter sur ce sujet ?
- C'était plus facile quand il y avait moins de télétravail. Non mais non, rien de spécial. Mais c'est vrai que je trouve que déjà intégrer une équipe quand en tant que travailleur lambda, il devient pas hyper facile d'apprendre tes tâches. En plus de ça, quand tu dois être manager et que tu rencontres pas les gens, je trouve que c'est assez compliqué. Même si oui, il y a des moyens. Oui, on peut faire des Zooms. Mais enfin, voilà. Enfin je veux dire pour avoir fait à la je suis couchée dans mon divan. Enfin, c'est quand même pas quand même pas pareil. Et puis il y a pas le contact. Et puis oui, on discute, c'est sympa, mais je dirais à un moment donné, je trouve qu'on a besoin de concret. Il a besoin d'apprendre à connaître les personnes et ce n'est pas en un Zomm qu'on apprend à connaître quelqu'un, ça prend du temps. Ça prend la présence, c'est du contact humain, quoi. Je pense que être manager, ce n'est pas que se baser sur des chiffres ou des compétences. C'est pouvoir justement travailler avec des personnes et connaître leurs forces, leurs faiblesses et pour ça, il faut les rencontrer. Donc là, ça fait neuf mois que j'y suis. Oui neuf mois. Je commence seulement à être à l'aise. Avant, ce n'était pas spécialement le cas, je connaissais pas les gens et donc je ne savais pas comment faire. Maintenant, que je connais un peu les tempérament, je peux m'adapter à chacun.
- Oui, je comprends. Merci beaucoup d'avoir répondu à une nouvelle fois mes questions.

- Mais de rien, Camille
- Allez! Merci beaucoup. Bonne soirée !
- Bonne soirée à toi aussi. Bonne continuation et n'hésite pas. Si t'as besoin de quelque chose, ça va. Merci, ça va aller. Salut Camille

Entretien de Clément

Interview réalisé le 05 juillet 2022

Chercheur : Voilà. Donc je vais pas spécialement te rexpliquer pourquoi je fais mes études et pourquoi je fais ce mémoire, tu sais. Je vais juste répéter ma question. C'est comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte du confinement et de la crise sanitaire ? Et j'ai vite t'expliquer en quelques mots, c'est quoi exactement le lien d'attachement à l'entreprise ? Donc il montre l'importance que représente l'entreprise pour les salariés. Donc encore plus, il y a un engagement, une loyauté et une meilleure performance. Et ce lien a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes dans l'organisation. Donc autant la collègues que les supérieurs. Donc je vais commencer par te demander si tu peux me parler un peu de toi et ton parcours et des fonctions actuelles ?

Clément : Oui. Moi je suis responsable d'une agence qui vend des biens à l'étranger. J'ai lancé ma société en tant qu'agent immobilier en Espagne. Cela repose sur les voyages et les biens à vendre à l'étranger, surtout en Espagne. Donc en fait, mon quotidien, c'est de gérer, le gérer l'équipe avec une responsable au bureau, gérer les plannings des commerciaux sur place. Pfffff. Quotidien d'une agence. J'ai commencé en 2014 mais je ne fais plus que de la gestion depuis 4-5 ans.

- OK. Et est ce que tu peux m'expliquer un peu comment s'est déroulée l'intégration de ta nouvelle recrue ?
- A l'heure actuelle, j'ai engagé des personnes qui accueillent les clients et des commerciaux pour promouvoir les biens. Et son intégration, elle s'est faite en deux temps parce qu'on avait donc commencé. On a fait le recrutement, les annonces et on a eu les premiers contacts pendant le premier confinement. Et puis on l'a intégrée au mois d'août. Donc là, on a pu travailler avec elle pendant deux mois. Puis après un deuxième

confinement qui est arrivé. Et donc là, elle a dû repartir chez elle. Et puis elle est revenue. Quand est ce qu'on a commencé ? Nous, c'était en janvier ou en février ? Où là elle a alors commencé. On a pu suivre sa formation. Le problème, c'est qu'elle a été à moitié formée au début, qu'on ne pouvait pas être trop exigeants non plus, donc parce qu'elle n'a pas eu le temps de se former comme il faut.

- OK. Et selon toi ? Est ce que la distance a joué un rôle important dans cette intégration ? Est ce qu'elle était plus compliquée ou pas spécialement ?
- C'est nous, ce n'était pas spécialement la distance parce qu'on était fermé. Ça n'a même pas fait de télétravail à ce moment là. C'est après qu'elle a pu un peu en faire, mais j'avais complètement fermé. On savait qu'on ne pourrait pas voyager, donc cela ne servait à rien de laisser l'activité, de laisser en route l'activité. Donc on a complètement gelé tout ça. Et après la distance, elles se sont très vite retrouvées à la filles. Ce sont des filles au bureau. Elles sont vite revenus, revenus bosser ensemble parce que pour la formation à distance ne fait pas cette part facile. Et puis après, il y a les contacts téléphoniques, etc. Donc il faut qu'on puisse écouter la manière dont elles répondent. Donc tout ça, ça se fait en direct. On ne peut pas au télétravail, surtout pas possible.
- Ok. Et est ce que tu peux m'expliquer un peu le fonctionnement de l'équipe ? Donc combien il y a de personnes et un peu leur rôle.
- Ici en Belgique ? On est neuf, donc le responsable marketing qui lui est un peu à part. On a la responsable du bureau qui chapeaute un peu les commerciaux dans leur quotidien. On a eu une assistante, on va dire commercial, qui va gérer toutes les demandes d'information, faire les planning des garçons et donner les premières informations aux clients. Et puis après le reste, ce sont des commerciaux. Sont soit indépendants, soient formés.
- OK. Et est ce qu'il y a eu des difficultés particulières avec cette mise en distance pour le fonctionnement de l'équipe en général ?
- Honnêtement, chez nous, il y en aurait eu parce qu'on a besoin de se voir pour faire les points tout le temps. Et je vais être tout à fait franc, ce n'est pas bien, mais le télétravail est n'était plus obligatoire dès le départ parce que même les employés voulaient pas. Donc ce n'était pas une directive de ma part. Moi, je leur ai laissé le choix, mais ils préféraient venir parce que il y a besoin d'avoir ce contact, puis qu'en plus c'était le début de la

nouvelle collègue. Et elle se sentait pas à l'aise de travailler chez elle . Et c'est vrai que je n'aurais pas été autonome, donc ce n'était même pas, Ça aurait pas été assez, était top. Et puis on a, vu que nous, on a vraiment subi de de confinement, on avait cette envie d'aller bosser. Il y avait cette envie de tout le monde de revenir bosser, de se voir et plus de rester toute la journée chez soi. Donc ça a énormément joué, donc on n'a pas vraiment joué le jeu tout le temps du télétravail. C'est pas bien mais voilà.

- Du coup, comment tu jugerais le lien de cette nouvelle recrue à ton entreprise à l'heure actuelle ?
- Comme...Elle y est fort attachée. Après on a changé son quotidien. Je pense qu'elle avait un job qu'elle aimait pas. Maintenant elle est dans un job qu'elle avec une équipe qui lui plaît, elle a plus de responsabilités puisqu'elle en a jamais. Et on lui en donne de plus en plus. Ça n'a pas changé.
- Et en quoi ce lien aurait pu être différent des autres personnes qui étaient engagées avant la crise du COVID.
- Je ne pense pas que chez nous, il y a vraiment une grosse, une grosse différence. Le lien ? Je ne pense pas qu'il soit différent parce qu'on est resté pareil avec tout le monde. Il n'y a pas eu, chez nous, il n'y a pas eu plus de distance. Donc ça, ça ne marque pas. Donc non. Après, c'est peut être dans notre quotidien et notre manière de fonctionner qui a été différente après COVID. Mais ça m'a, je pense que c'est pas le lien qui est différent, c'est son quotidien.
- OK et vous avez pas spécialement mis des choses en place après COVID pour garder ce lien avec les personnes vu que vous allez souvent au bureau?
- Bah c'est ça, on se voyait tout le temps. Après nous, on a plus créé les choses pendant le confinement. Donc pendant le confinement, on faisait des appels d'équipe, on faisait des apéros tout le monde chez soi se connectait. On faisait des trucs à distance. Ca a fort fonctionné au début et après ça, ça s'est un peu essoufflé parce que tout le monde est rentré dans son quotidien. Et bien quand on est sorti du confinement, ça a beaucoup changé. Tout le monde en avait marre d'être chez soi. On remarquait même tout ce qu'on pouvait organiser au niveau boulot. On des réunions, les gens étaient plus aussi motivés, donc ils travaillaient. On va dire même quand on leur demandait c'était hors travail. Bah

tiens, fais peut être une petite analyse un peu hors boulot, ils n'étaient plus que du tout au top.

- Tu sens une différence d'engagement et de motivation quand les personnes viennent régulièrement au bureau
- Oui c'est totalement différent.
- OK et en quoi on peut dire que ton entreprise constitue une communauté de travail ? Donc il y a beaucoup de collaborations ou il y a des échanges autant formels qu'informels.
- On dépend chacun à l'autre pour arriver à faire notre tâche. Donc tout est lié chez nous. La première personne qui va prendre le, c'est dans beaucoup de sociétés, mais il y a beaucoup d'échanges entre eux. Elle va prendre le téléphone, elle va mettre un rendez vous aux garçons, elle va téléphoner pour leur expliquer. Les garçons vont faire un feed back des rendez vous. Et il y a encore tout un suivi. Avec l'Espagne aussi, on est en contact avec eux tout le temps. Quand on renvoie le client en Espagne, il y a tout le temps. Ça, c'est une équipe. On ne va pas parler, mais il y en a toujours un qui travaille depuis l'Espagne, depuis l'autre structure. Donc il y a tout le temps un échange permanent.
- OK. Et du coup, par rapport à l'équipe avec en Espagne, est ce qu'il y a des difficultés particulières avec justement cette distance physique imposée vu que c'est dans deux pays différents ?
- Non, parce que ça, c'est notre quotidien. On a l'habitude, parce que beaucoup de téléphone, beaucoup d'échanges. On a plein de groupes WhatsApp pour les différentes côtes, pour les ventes, pour les locations. C'est devenu une habitude. Beaucoup de beaucoup d'appels, principalement beaucoup de téléphones. On fait de temps en temps des visio pour les réunions, sinon c'est beaucoup de téléphones avec chacun.
- Donc vous avez pas spécialement un environnement de collaboration comme Teams ou Zoom?
- Entre nous ?
- Oui.
- Entre nous. En fait, on a créé notre lien qu'on utilise avec les clients et donc en fait, on a créé des salles. Il y a une salle pour la Costa Blanca une seule fois. Costa del Sol. C'est un lien que nous, on a créé. On va dire oui qu'on peut apparenter ça à Teams ou autre. Mais

on utilise nous-mêmes avec des clients et puis on l'utilise entre nous quand on va faire des réunions.

- Ok. Donc ça tu m'as déjà dis. Euhh. Est ce que tu as un système de surveillance par rapport à des employés ou pas spécialement ?
- Non, il n'y en a pas. En Belgique pas, en Espagne on est obligé. On est obligé de noter les heures de chacun. Ils doivent le noter s'ils sont chez eux. En Belgique pas, maintenant je pourrais vérifier les connexions de ce qu'ils ont fait dans le programme, etc. On travaille à la confiance. S'il y a du résultat dès que c'est un peu plus calme. Si je vois que ça suit pas à pas, suffit que je me connecte. Je vois facilement si le client a été appelé, pas appelé. Et je vois, les rendez vous se sont transformés. On le voit vite au niveau des résultats.
- Ok, donc c'est plus en fonction de la confiance et des résultats qui suivent ?
- C'est ça. Mais on travaille beaucoup, on travaille sur objectifs. Ils ont tous des objectifs et tous des incentives par rapport aux ventes qui sont faites. Donc dans un sens, ça doit rouler. Maintenant. Pour le moment, c'est plus calme. La semaine dernière, je prends un exemple. Il y en a une qui m'a demandé pour télétravailler vendredi et elle m'a demandé jeudi et la deuxième m'a dit que je peux prendre congé le vendredi parce que c'était calme. Donc le bureau, il était fermé parce qu'on n'avait pas de client spécialement. Donc oui ce n'est pas, ce n'est pas un souci.
- Et du coup, pour faire rebondir un peu sur ça, c'est le télétravail, c'est sur demande ? Il y a un minimum de jours ou un maximum de jours ?
- Il n'y a pas de maximum parce qu'on ne m'a jamais demandé un maximum. Mais ce n'est pas quelque chose qui est fait de manière systématique. Il n'y a pas un jour en particulier. Il n'y a pas de minimum. C'est plus quand ils en ont, entre guillemets, envie, ou alors besoin parce qu'ils ont besoin d'avancer sur quelque chose en étant un peu dans leur bulle. Comme souvent, le télétravail, c'est lié à du privé quand il y en a une qui va chercher sa fille et l'autre qui doit aller faire un truc. C'est souvent lié au privé. Et quand c'est comme ça, ils prennent la journée et télétravaille de chez eux. Pour ne pas faire les trajets et perdre une demi journée sur la route. Donc dans ce sens là.
- Ok et pour un peu terminer. Est ce qu'il y a d'autres éléments à ajouter sur cette intégration qui a été faite dans peu deux temps avec de la distance et dans ce contexte un peu anxiogène ?

- Ça devait, ça devait pas être facile. Ca a été pour nous. Mais pour elle, ça ne devait pas être facile parce qu'il y avait aussi la fait de se dire est ce que j'aurai encore mon poste quand on pourra recommencer ? Parce qu'on a travaillé à l'arrêt et qu'elle était toujours en période d'essai. En CDD plutôt comme on ne peut plus faire de période d'essai même bref. Je connais un petit peu maintenant. On a fait son premier contrat et au bout du contrat, tu poses un peu la question. Elle est arrivée au bout de son premier contrat en confinement. Donc moi je je l'ai prolongé dans le confinement pour qu'elle puisse avoir droit au chômage Corona. Et puis après on fait quelques mois et on l'a engagée. Mais c'est vrai que pour elle, ça ne va pas être simple ça, cette transition là, nous on avait le rôle facile entre guillemets.
- Est ce qu'elle avait fait pas un peu de ses angoisses, de la difficulté qu'elle a pu voir ?
- On faisait des réunions avec elle pour faire le point et pour là pour la rassurer, mais aussi lui dire attention, faire attention à ça, ça, ça. Parce que je crois qu'elle est arrivée, elle a été très contente des moments où elle est un peu trop confiante. Donc on a aussi dit Attention, tu vas faire gaffe à certaines choses.
- OK. Ben je pense que j'ai fait un peu le tour. Je réfléchis si j'ai une autre question. Ah oui, et elle avait quel âge ? La nouvelle recrue ?
- Attends ! Je crois qu'elle n'a pas encore 30 ans ou elle a 30 ans.
- C'est plus quand même dans son début de carrière professionnelle ?
- Oui, elle a fait deux jobs avant. Mais quasiment fait que de l'intérim donc. Donc elle a eu un long poste avant et puis après. Elle a fait de l'intérim pendant trois ou quatre ans. Avant d'arriver chez nous.
- OK et maintenant tu pourrais dire qu'elle a totalement intégré dans l'équipe que le com comme les autres ?
- Parfaitement ! Ça s'est vite fait. Mais après on met beaucoup de choses en place et on fait les fêtes de fin d'année. On se regroupe tous ensemble, donc Belgique, Espagne réunis. Donc il y a pas mal de réunions. Nous, à côté de ça, en Belgique, on essaye de se voir aussi de temps en temps un peu plus. A tous les petits events qu'on fait ou finalement c'est toujours un peu plus fun.

- OK donc vous faites quand même beaucoup de style team building et d'activités hors boulot ?
- Beaucoup non ? On en fait de temps en temps. Maintenant, bien souvent c'est moi qui suis à l'initiative. Ils sont pas toujours demandeurs en encore là. Mais par contre après le confinement, on a senti qu'il y avait vraiment besoin de tout se revoir. Parce que c'était quand? Pas ce Noël-ci mais celui d'avant. Donc là, on s'est tous réunis et on l'a fait alors qu'on ne pouvait pas. Donc on a fait ça dehors, sur la terrasse, au bureau. Mais tu voyais qu'il avait un besoin que tout le monde se voit se donner le petit cadeau de Noël. Enfin, la cacahuète.
- Pour remettre un peu de cohésion d'équipe après tout ce à quoi ?
- Et oui plus pour préparer, on va dire le retour à la normale quand on a recommencé. Pas avant, toujours pendant le confinement, avant qu'on commence vraiment. Les commerciaux ont toujours continué à travailler avec sont indépendants, donc ceux qui veulent aller suivi par contre les employés étaient à l'arrêt.
- Parfait. Merci beaucoup pour avoir répondu encore une fois à mes questions.
- Y'a pas de souci. Avec plaisir !
- A Samedi alors !
- Bon top, bonne bonne retranscription.
- Merci.
- Bonne aprem !

Entretien de Fanny

Interview réalisée le 05 juillet 2022

Chercheur : Donc je ne vais pas répéter mes études. Et pourquoi sur ce sujet là ?

Fanny : Non non pas besoin !

- Je vais juste vous rappeler ma question de recherche. Qui est : « Comment les nouveaux engagés ont été intégrés et ont pu créer le lien à entreprise dans le contexte de télétravail dû à la crise du COVID-19 ? ». Et donc pour définir ce que c'est le lien et le lien

d'attachement à l'entreprise. C'est le lien qui montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus, le lien est fort, plus il y aura de l'engagement, de la loyauté et une meilleure performance. Et il y a également une dimension relationnelle avec toutes les personnes concernées l'organisation. Donc je vais d'abord vous demander de parler un peu de vous, de votre parcours et de décrire la fonction actuelle.

- C'est ça. Donc, à mon niveau, j'ai commencé ici au centre, il y a onze ans. Un peu plus de onze ans maintenant. Oui un peu plus de onze ans, ça file. Et donc en fait, j'ai commencé ici par un contrat de remplacement pour un congé de maternité comme assistante en psychologie. Puisque moi j'ai fait une formation d'assistante en psychologie à Marie Haps. Donc j'ai commencé comme assistante en psychologie et comme formatrice. Et puis, en fait, aux plus ou moins quatre ans après avoir été engagée, je suis passée coordinatrice pédagogique ici au centre. Et donc la fonction de coordo, c'est vraiment de garantir tout le parcours des stagiaires qui sont en formation. Et donc pour rappel, notre centre de formation est un centre de formation qui est agréé par l'AVIQ qui organise des formations administratives pour des personnes en situation de handicap physique et sensoriel dans le cadre de reconversion professionnelle. Donc, ce sont des personnes qui ont eu des problèmes de santé et qui ne peuvent plus faire leurs anciens métiers suite à ces problèmes de santé. Donc je peux avoir une personne qui était aide ménagère, qui a la fibromyalgie et qui ne peut plus être aide ménagère. Je vais avoir un maçon qui est tombé de son toit. Je vais avoir quelques candidats. Je vais avoir un serveur qui a la maladie de Crohn. Et donc, d'un point de vue hygiène, il ne peut plus être en salle. On a vraiment toutes ce type de reconversion avec un public qui est soit sur le chômage, soit sur la mutuelle. Donc je suis passé comme coordinatrice pédagogique et donc ici, mon rôle, c'est vraiment d'être garant du parcours de formation des stagiaires. Faire en sorte que leur parcours soit cohérent avec leurs compétences, qu'on puisse individualiser les cours, les contenus, etc. Et tout ce qui est en lien avec la remobilisation socioprofessionnelle. Et au niveau du, de l'encadrement du personnel. Moi, je suis en charge du plan de formation continue du personnel et alors je fais également avec la direction tous les entretiens d'évolution et de fonctionnement. Je participe aux entretiens d'embauche. Donc je donne mon avis. Mais je n'ai pas de pouvoir décisionnaire par rapport à ça. Et donc voilà globalement, mon rôle est aussi de vérifier si les formateurs complètent bien les évaluations, s'il y a un suivi des cours, qu'on adapte le suivis, les

outils et qu'on est en recherche de nouveaux outils, etc. Donc ça c'est vraiment tout ce qui concerne un peu ma fonction.

- OK, parfait. Et combien de personnes vous avez intégré durant cette période 2020-2021 ?
- Donc 2020-2021. J'ai intégré, je ne sais plus ce que j'avais dit la dernière fois pour pas dire des bêtises. Cela ne vous dérange que je prenne 30 secondes pour que j'aille voir dans mon rapport d'activité ? Comme ça, je suis sûr que je ne dis pas de bêtises. Parce qu'il faut que je retrouve. Mine de rien ça fait quand même deux ans.
- Oui oui je me doute.
- Alors en 2020 que je prends le registre des emplois. Alors en 2020, on a engagé, donc ça c'était avant COVID. Je regarde ce qu'il y avait là, avant COVID. On a engagé en 2020. Je vois pas toute la liste ici. C'est ça. Si en 2020, juste après la première vague, on a engagé une assistante sociale.
- Ok.
- Après la première vague en 2020. Et on a engagé également, après la première vague, une formatrice en français en contrat de remplacement. L'assistante sociale était en CDD et la formatrice en français était en CDR. Et en 2021 on a engagé une formatrice en Excel qui était en CDI. On a engagé également un agent de guidance et d'orientation qui était en CDD. Et puis on a dû réengager une assistante sociale parce que l'assistante sociale qu'on avait engagé avait des problèmes de santé et n'a pas pu poursuivre son travail. Donc, je dirais vraiment en période COVID, COVID, de l'assistante sociale, la géo, une formatrice en contrat de remplacements et une formatrice en CDD, donc quatre personnes.
- OK. Et du coup, comment s'est passée l'intégration de ces nouvelles recrues dans l'équipe et auprès des collègues déjà en place ?
- Alors oui, c'est ça. Je me souviens qu'on en avait parlé la dernière fois. L'intégration s'est bien passée, mais plus par petits groupes. Donc on est une équipe ici de quatorze, avec la technicienne de surface et en fait, par exemple, l'assistante sociale. Elle s'est très, très bien intégrée et assez vite à tout ce qui était groupe assistante en psychologie, avec la job coach, avec moi parce que moi j'ai la fonction de coord0 et avec la géo, mais par exemple les deux formatrices en français et en excel, elles, elles étaient plus avec leurs collègues de bureau proche parce qu'en fait pendant le COVID, on pouvait peu utiliser le réfectoire du

personnel. Donc le temps de midi, on ne les passait pas ensemble. Tandis que moi, ici, en psycho social, on a un bureau qui est partagé de quatre personnes. Donc elle était avec nous tout le temps. Donc on a pu développer l'intégration. Mais les deux autres, les deux formatrices, elles ont un bureau individuel et donc elles mangeaient à midi chacune dans leur bureau avec la porte ouverte pour discuter un petit peu. Mais il y avait pas d'autres... Et donc là, ainsi, dernièrement, donc en janvier, on a fait la grille d'évolution de la formatrice en Excel. Donc celle qui n'est pas en contact de remplacement. Et elle m'a dit qu'il n'y avait pas un dynamique d'équipe. Qu'il y avait une dynamique d'équipe mais par petit clans plus que par une dynamique institutionnelle d'équipe.

- Oui, ok.
- Je ne vais pas la blâmer parce qu'elle a raison. C'est vrai que ça a fortement joué sur la cohésion d'équipe. On essaye de temps en temps d'apprendre de faire des trucs avec la grande équipe, mais ce n'est pas la même, c'est plus la même chose.
- OK, et du coup, vous diriez que quel a été le rôle de la distance dans cette intégration soit un rôle plutôt négatif du coup ?
- Oui. Il faut savoir que à la deuxième vague, donc à la première vague, il y avait que du télétravail. Donc là, il n'y a pas nouveaux engagé. Par contre, à la deuxième vague, avec le télétravail qui a été imposé pendant six mois, mais si la personne était à temps plein, c'était deux jours par semaine. Si la personne était un quatre cinquième, c'était un jour et demi. Et si la personne était à mi temps, c'était un demi jour. Et donc, en fait, il y a parfois des gens qui ne voyaient pas pendant trois semaines. Parce que mes jours de télétravail tombaient quand eux étaient au centre. Et donc on se voyait pas. Donc là, on était énormément sur de la communication par mail. Ça a eu un impact quand même sur la prise en charge des stagiaires parce qu'on s'est rendu compte que du coup, il y avait moins de cohésion d'équipe. Et les stagiaires nous l'ont renvoyés d'ailleurs, parce qu'on fait souvent passer des enquêtes de satisfaction aux stagiaires. Et ils nous ont renvoyé que. Qu'il y avait moins cette cohésion d'équipe et qui sentait que l'équipe était plus dispatchée et qui avait une partie de une partie. Et donc donc voilà, je trouve que c'est quand même fort joué oui tout à fait.
- Ok.
- Maintenant il n'y a plus de télétravail si jamais.

- Plus de télétravail donc c'est ça que j'allais demander. Comment vous avez un peu surmonter les difficultés rencontrées avec la mise à distance obligatoire ? Donc là vous êtes repassés totalement la présidentielle à 100 % ?
- Oui
- OK. Et comment jugeriez-vous le lien de ces nouvelles recrues à l'entreprise ?
- Disons que pour les deux fonctions psychosociales, donc pour l'AS et l'agent de guidance et d'orientation, c'était plus facile parce qu'en terme de proximité de bureau et en termes de formation, c'était vraiment ce que enfin. C'est moi qui les ai remplacés pendant qu'elles n'étaient pas là. En fait moi au fur et à mesure, quand elles sont arrivées, j'ai redonné un peu les tâches qu'elles avaient à faire quand elles étaient prêtes. Pour les formatrices, je ne les ai pas remplacées parce que j'ai beaucoup de compétences. Mais peut-être pas assez en Excel ou en français, c'est encore un peu différent. Et donc pour les formatrices, je n'ai pas remplacé et donc j'ai missionné les formateurs qui étaient déjà présents dans l'équipe pour les pour les former. Et donc effectivement le lien est là maintenant et je dirais qu'il est en train de se construire plutôt maintenant.
- OK mais.
- On a pas eu des débuts qui ont permis. On sent qu'on a eu des débuts qui n'ont pas, qui n'ont pas permis de construire quelque chose où il n'y a pas forcément cette dynamique hiérarchique qui s'installe avec les formatrices en français et et avec les formateurs et la formatrice en Excel. On sent qu'elles s'adressent à moi dans une dynamique hiérarchique et moi dans une dynamique de collègues, ce qui est le cas par exemple et s'adresse à moi. L'AS et la géo s'adressent à moi dans une dynamique de collègues et pas forcément dans une dynamique hiérarchique.
- Et du coup, avec le recul, qu'est ce que vous auriez changé dans l'intégration de cette personne ? Même avec le télétravail, est ce que vous auriez imposé plus de réunions avec toute l'équipe ? Ou bien c'était trop compliqué à mettre en place ?
- Ça aurait été compliqué à mettre en place. Mais je pense que à refaire, à refaire, et dans un contexte où je ne remplace personne.
- Oui.

- Donc dans un monde idéal, à refaire, je pense que je prendrais beaucoup plus le temps d'aller faire le point avec les formatrices. « Tiens, ça, comment c'est la semaine ? Tiens, qu'est ce que tu penses de tels stagiaires ? Ce serait quoi ta difficulté maintenant ? Ou tiens, comment tu as vécu ? Tiens, j'ai vu ça ». Alors à ce moment là, je peux rentrer un peu plus dans une dynamique de coaching parce que là, je me rends compte en fait que quand ils sont en difficulté avec des stagiaires en cours, ils viennent pas m'en parler. Or, ça fait partie de mon rôle de les soutenir et de les aider et donc de recadrer aussi par rapport aux stagiaires. Mais ils ne font pas forcément en fait. Et donc voilà, je me rends compte que j'aurais plus été vers eux. Moi faire la démarche d'aller vers eux.
- Donc vous sentez quand même que le lien de nouvelles personnes engagées est différent des personnes qui étaient là auparavant avec vous ?
- Ah oui complètement. Complètement. D'autant plus quand on est... On a eu un changement de direction un an avant le COVID. Et donc les personnes qui étaient là avant d'être engagées, portent encore les cicatrices de l'ancienne direction. Et donc ça n'a rien à voir. C'est plus, c'est quand même des relations qui sont plus saines. Elles sont très saines. Vraiment. On travaille dans une dynamique de réelle collaboration. Mais il manque un truc. Il manque un peu ce côté « tiens on mange ensemble à midi ». Enfin, voilà, il manque un truc.
- Oui, plus un peu les relations informelles qui manquent ? Ça reste beaucoup, très formel ?
- Oui. Tout à fait. Uniquement des. C'est uniquement des relations qui sont liées au travail et des discussions qui sont liées au travail. Et donc voilà, j'ai appris il n'y a pas très longtemps que la formatrice en Excel était partie à dix jours en Écosse. Et donc je lui ai dit « oh bah ça m'intéresse, viens une fois manger avec moi à midi qu'on en parle un peu ». On a pas remis en place le réfectoire du personnel parce qu'on avait des problèmes de locaux et donc du coup, on n'a pas, on n'a pas récupéré le réfectoire du personnel. Mais voilà, c'est vrai que je l'ai invitée une fois ou deux à venir manger avec nous, pour aussi pour moi, construire un autre lien qui va nous permettre de travailler autrement, ensemble. Mais c'est pas encore ça.
- Oui, oui. Et selon vous, quels sont plutôt les points positifs et négatifs de la pratique du télétravail ? En tant que manager.
- Je n'en vois pas beaucoup moi.

- Non ?
- En terme de points positifs. Je dirais que ça permet aux formateurs et à l'équipe de se remettre à jour dans les traitements. Et de travailler peut être sur des outils ou des choses qu'on n'aurait peut-être pas l'opportunité de le faire en étant ici au centre.
- OK.
- Mais pour moi, ce point positif est également un point négatif parce que du coup, on perd avec la qualité des relations avec les stagiaires. Moi quand je fais du télétravail encore de temps en temps, parce que je suis à la bourre dans mes rapports. Je suis tout le temps interrompu par le téléphone parce qu'il y a plein d'imprévus ici au centre. Un tel n'est pas là, il faut voir un tel. Dans mon secteur, je pense que dans certains secteurs, ça a un chouette impact. Mais dans mon secteur, dans le secteur de la formation, c'est très compliqué. Et d'ailleurs, on a été obligé suite à ça avec l'AVIQ de mettre ça en place, la formation à distance et au niveau pédagogique, c'est juste une catastrophe. On a perdu en qualité de l'apprentissage très clairement. En un an, on fait le constat que les stagiaires ont besoin de voir des choses qui savent pas le voir. Donc moi je n'en vois pas énormément. Pour moi le télétravail ici au centre ça doit rester du one shot pour rattraper le retard administratif. Mais one shot.
- OK. Ça va. Et du coup, comment on pouvez ? En Quoi on peut dire que votre entreprise constitue plutôt une communauté de travail ? Donc justement avec de la collaboration, de la cohésion au sein de l'équipe ?
- En fait le centre ici, il a quand même un objectif social qui est quand même très important. C'est l'accompagnement des personnes en situation de handicap ou en réinsertion professionnelle. Donc on a quand même un taux de réinsertion professionnelle qui varie entre 70 et 80 % par an.
- Oui.
- C'est quand même plutôt très positif, c'est même très encourageant. Donc ça, c'est un réel. Un réel levier de cohésion d'équipe. C'est à dire que dès qu'on sent que la personne va avoir une opportunité, où on va pouvoir travailler avec elle pour l'amener à. L'équipe se mobilise tout de suite, tout de suite, quand c'est vraiment pour le stagiaire, on a une cohésion d'équipe qui est très, très importante.

- Donc c'est quand même le principal au final ?
- Oui vraiment, on a une dynamique de travail qui fonctionne bien. Le changement de direction a fait énormément de bien pour ça parce qu'avant on était dans un management qui était vraiment diviser pour mieux régner. On est dans un management participatif et donc voilà, il a fallu le temps que l'équipe s'habitue. Mais globalement, voilà, ça se passe bien. Mais je trouve que quand il s'agit de répondre aux missions du centre par rapport aux stagiaires, globalement, toute l'équipe se mobilise. Même si il y a des nouvelles personnes, ça fonctionne très bien.
- OK. Et du coup, dans ce fonctionnement de communauté de travail, est ce que la situation de pandémie a changé quelque chose, surtout pendant la période 2020-2021 ? Ben oui. Du coup, vous aviez dit qu'il y avait quand même des difficultés mais est-ce qu'il y a eu des changements majeurs après ?
- Dans la dynamique de travail ?
- Oui
- Donc c'est à dire sur le travail de l'équipe ou par rapport au niveau institutionnel ?
- Plutôt dans la collaboration qui a plus. Est ce que vous utilisez plutôt un environnement, par exemple comme Teams pour échanger plus rapidement ? Ou est ce que ?
- Non. On est très vite revenus à ce qu'on avait avant et comment on faisait avant.
- OK.
- Ouais donc voilà.
- Et maintenant dans ceux qui veulent pratiquer du télétravail, même si apparemment c'est pas trop la demande, c'est plutôt flexible et ils prennent le jour comme ils veulent ou il y a une réglementation au sein ?
- Il n'y a pas de possibilité de télétravail.
- OK.
- C'était vraiment, vraiment, si il y a une grosse demande. Mais par exemple, les formateurs, il n'y a pas de possibilité de télétravail parce qu'il faut qu'ils viennent donner cours ici.

- OK.
- Maintenant, par exemple la direction la dernière fois a autorisé le télétravail pour un formateur parce que son petit bout était malade? Et donc du coup, il n'a pas su venir parce que sa femme était malade aussi. Et donc il a dit ce n'est pas grave, il avait les stagiaires en formation à distance, mais il a dit que je ferais la formation à distance en télétravail. Donc là, ça a été accepté pour les formateurs. Donc il n'y a pas du tout de télétravail, ils peuvent toujours le demander maintenant. Honnêtement, je suis pas sûr. Il va falloir vraiment justifier le pourquoi du comment, parce que.
- Ça reste des exceptions ?
- Oui, ça reste des exceptions et ça reste plutôt lié à ma fonction ou à la fonction de l'AS. Où là, on a un travail administratif de rapport vers l'Inami, vers l'AVIC et ce sont des rapports entre 10 et 20 pages. Pour vous donner une idée et j'en ai quatorze à faire pour vendredi prochain, il faut deux heures par rapport, donc je suis clairement dans la merde. Mais voilà, donc à ce moment là, je vais dire à ma direction et ma direction va me dire OK tu te mets en télétravail. Mais j'aime même pas faire ça parce que la dernière fois j'ai eu un bug informatique, donc je n'ai même pas eu accès au serveur. Il faut vraiment que ce soit extrêmement justifié pour qu'il y ait une dynamique de télétravail qui se mette en place. Parce qu'en fait, on a eu des gros soucis à la première vague où là c'était du télétravail à temps complet où on avait une partie de l'équipe qui ne travaillait pas du tout.
- Et justement, elle travaillait pas parce qu'elle n'avait pas l'occasion ou parce qu'il y avait pas cette surveillance derrière pour les pousser ?
- Oui, je pense que c'était ça. Je pense qu'il y a un problème de motivation. Donc c'est en fait, un an après le changement de la direction, donc évidemment après tout changement de direction. Il y a des personnes qui restent et des personnes qui partent et les personnes qui n'ont pas travaillé sont des personnes qui sont parties. Parce que je pense qu'elle n'étaient pas d'accord avec la dynamique institutionnelle qui est instaurée par la direction actuelle. Et donc du coup, ça a vraiment posé soucis. C'est à dire qu'on avait une partie de l'équipe qui se mobilisaient, qui créait de nouveaux cours, qui créait de nouveaux objectifs de cours, qui voulait modifier des documents sur lesquels on travaillait et qui se mobilisait bien. Et puis il y en avait d'autres. En fait, on se rendait compte qu'ils avaient bosser deux heures par jour grand max.

- Oui.
- Donc voilà, après une semaine de télétravail, dire que j'ai plus de travail alors qu'on a été presque neuf semaines en temps en temps complet. Moi, j'avais encore du boulot neuf semaines. Donc ça, ça a été très compliqué. Et c'est pour ça que, à la deuxième vague, on a imposé le télétravail certains jours de la semaine.
- OK. Et du coup, à la deuxième vague, vous avez instauré une autre méthode de surveillance ou vous basiez toujours sur la confiance ?
- Alors à la deuxième vague. Ce qui a changé aussi, c'est que nous ont reçu un subside du Fonds social européen. Et à la deuxième vague ? En fait, le Fonds social européen nous a demandé, pour recevoir un salaire, de justifier du travail. Et donc, en fin de journée, la direction demandait que l'on puisse envoyer tout le travail qui avait été effectué durant la journée en télétravail, donc par mail. OK, j'ai travaillé sur ça, ça et ça. Il y a des choses qu'on ne savait évidemment pas vérifier, mais il y avait déjà mais on savait un peu vérifié quand même. Donc voilà, on a... c'était d'une part pour justifier auprès du fond européen ça et d'autre part ça nous permettait de contrôler un peu plus les personnes qui avaient capoté pendant la première vague.
- OK. Et est ce que vous avez d'autres éléments à ajouter sur ce thème d'intégration de nouvelles personnes, donc, dans ce contexte là, assez compliqué ?
- Je dirais que. Qu'en tant que manager, c'est difficile. C'est très difficile parce que si on intègre une nouvelle personne, c'est pour deux raisons, soit parce que c'est un remplacement, donc de courte ou de longue durée. Soit parce qu'il y a une nouvelle fonction qui se crée. S'il y a une nouvelle fonction qui se crée, bon ma foi, c'est plus facile d'accompagner la personne parce que et encore parce qu'on va essayer de travailler avec et moi ici en l'occurrence ici, c'était que des remplacements et donc. La vie a continué et donc il fallait que je puisse terminer certaines choses que j'avais faites dans le cadre des remplacements des personnes qui n'étaient pas là. Et il fallait pouvoir former la personne en même temps. Et donc j'ai trouvé que c'était très très difficile. Alors là, je sors d'une période. On va arriver en vacances la semaine prochaine et je ne cache pas que je suis vraiment très fatiguée de ces deux dernières années. Parce que pendant deux ans, j'ai fait mon travail de coordo, parce que j'ai été occupée sur de la formation de nouvelles personnes ici en entreprise et le suivi et le fait qu'on n'était pas sur quelque chose de correctement. J'ai un gros contre coup maintenant, donc je trouve que c'est quand même

très très compliqué parce que moi l'avantage. Enfin, je suis dans un rôle de manager, mais je n'ai pas le rôle de la direction et donc la direction n'a pas été dans cette dynamique de remplacement. Et donc peut être que c'est un peu confus.

- Vous aviez pas trop le soutien de la direction. Derrière quoi ?
- Si, parce qu'il ne m'a pas foutu la pression sur le fait que mon travail habituel n'était pas fait clairement, alors que moi, je vivais très mal. Le fait que mon travail n'était pas fait de la même manière, je le vis encore très mal. Mais lui m'a dit clairement « Je sais, ne te tracasse pas, je ne t'en veux pas. Je sais que tu fais au mieux ». A un moment donné, tu ne sais pas faire pas faire deux temps pleins et demi sur une quatre cinquième temps, ce n'est pas possible. Donc lui m'a rassuré sur le fait que ce n'était pas grave. Mais ça a induit un sentiment de frustration en moi parce que j'avais quand même ce sentiment que je l'accompagnais quand même pas correctement les nouveaux collaborateurs et que j'aurais pu mieux le faire clairement. S'il avait été présent ça aurait été 100 fois plus simple quoi.
- Oui. Mais parfait. Merci d'avoir répondu une nouvelle fois à mes questions.
- Pas de souci. Bon courage.
- Merci beaucoup.
- J'espère que cette fois-ci c'est la bonne.
- Oui. J'espère aussi.
- Et que ça ira alors. Alors vous avez une défense en août alors ?
- Alors là je dois rendre un écrit pour fin juillet. Mais mon promoteur part en vacances le onze, donc le onze, avant quelque chose de plus ou moins définitif. Et c'est bientôt. Et la présentation orale est fin août oui.
- D'accord. Bon courage et bonne merde comme on dit
- Merci et bon courage aussi à vous et bonnes vacances. Du coup.
- Dans une semaine, je suis en vacances pour un mois, donc ça va aller. Allez à bientôt, au revoir.
- Bonne après-midi.

Entretien de Théo

Interview réalisée le 07 juillet 2022

Chercheur : Bien, je ne vais pas spécialement te dire que tes études, de fait, tout ça normalement tu plus ou moins.

Théo : Plus ou moins.

- Oui j'espère quand même ! Donc je vais juste te préciser ma question de recherche quand même. Donc c'est comment les nouveaux engagés ont pu intégrer ? Et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte du confinement et du télétravail. Et donc le lien d'attachement de entreprise, c'est vraiment le lien qui montre, l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc plus le lien fort, plus il y a de l'engagement, de la loyauté et par conséquent de meilleures performances. Et le lien a également une dimension relationnelle, donc avec toutes les personnes concernées dans l'organisation. Donc les collègues, les supérieurs, les managers, toutes les personnes concernées dans l'organisation.
- Yes
- Donc je vais avoir te demander de décrire un peu ton parcours et la fonction que tu fais actuellement s'il te plaît !
- Mon parcours uniquement chez Avient ?
- Euh Oui.
- Oui ? Donc deux semaines en production. Donc je suis entré en 1994. J'ai fait deux semaines en production et en production de masterchmatch . J'ai été upgradé. Je ne sais pas si c'est vraiment upgradé lorsque j'ai été muté au labo. On m'a proposé une place dans un laboratoire, donc beaucoup de matchs. Là c'était de l'entretipage de couleur, c'était de la peinture de plastique. Moi, j'y ai travaillé cinq six ans. Et puis je suis passé par le quality control. Donc c'est vérifier les différentes fabrications. Et j'ai migré ensuite pour le planning localisé à la Assesse. Donc gestion le planning du site. Et ça de 2004 jusque 2016, en sachant que pendant cette période, j'ai été planner également professeur et en tant que manager car ma collègue était absent plusieurs mois. J'ai aussi pris pas mal de cordes à la bas. Ensuite 2016, j'intègre la cellule européenne. C'était déjà en préparation. Depuis

deux ans, on travaillait sur un projet, donc de gérer le planning. Donc les plannings dans notre business parce qu'il y en a plusieurs, sont gérés maintenant depuis le Luxembourg plutôt que d'être gérés sur chaque site. Donc voilà, et je suis maintenant planner manager. En charge d'une dizaine de personnes dans différents pays ou quelques unes au Luxembourg, et quelques unes ailleurs.

- OK. Parfait. Et du coup, combien de personnes a intégré plus ou moins l'équipe que tu gères ces deux dernières années ? Depuis 2020
- Deux personnes depuis 2020
- Ok. Et comment s'est déroulé l'intégration de ces personnes dans l'équipe et auprès de toi et de tes collègues aussi ?
- Disons que évidemment, on a travaillé principalement avec les moyens utilisés pour l'instant, une communication à distance. Après il y a eu, à certaines périodes, il était possible rencontrer les gens également, en moyennant certaines conditions sanitaires. Donc en ant les mesures sanitaires. Donc ça c'est quelque chose qu'on fait dès que c'était possible. Parce qu'il est clair qu'engager quelqu'un uniquement sur fond vidéo, parce que le contact direct n'est pas remplaçable donc. Voilà ce que je disais que c'était possible. On se rencontrait autrement la majeure partie du temps, il y avait des réunions régulières par Webex. Que ce soit en groupe, que ce soit directement deux. C'est le réseau social de la société et donc la communication passe par là. Évidemment, ce qui a manqué, c'est un peu les sorties extra professionnelles. Et qui font du bien quand même.
- Et tu dirais que la distance a joué un rôle dans cette intégration ? Plutôt un rôle positif ou négatif ?
- Il y a un peu de deux : positifs, négatifs. Je crois que le positif, c'est que, en tout cas dans un premier temps, mentalement, et les gens l'ont bien accueilli. Parce que ça permet de travailler de chez toi, donc avec un certain confort de vie. Après, je pense que c'est un peu général aussi. Après un certain temps, tu aspires à voir des gens. Et retrouver un peu de vie en société aussi au niveau professionnel. Ce dont on s'est aperçu également aussi comme points négatifs depuis la reprise. Depuis quelques mois, le travail, c'est que les gens sont beaucoup plus individualistes qu'avant, on avait vraiment un esprit d'équipe. Et c'est à reconstruire. Ce n'est pas qu'il y a plus de équipe, mais je pense que l'intégration des nouveaux y est pour quelque chose parce que de deux personnes ne répondent à

100 % des attentes. On a pas spécialement l'effet bénéfique sur le groupe, même en dehors de ça. On sent que les gens pensent plus à eux d'abord avant de penser entreprise et équipe. Ça, c'est un point négatif.

- Et donc tu dirais que la distance a quand même joué sur le fonctionnement de cette communauté de travail. Donc une communauté de travail, c'est vraiment un groupe de personnes qui collaborent où il y a de la cohésion et qui a d'autres échanges que les échanges purement formelle liés au boulot.
- Mais oui, clairement, clairement, lorsque même lorsqu'on voit extra professionnel, on se rencontrait, même si c'était extra professionnel. Finalement, ça va être un souper, ou aller au marché de Noël dans quelques heures et voilà, c'est comme ça qu'on soude des liens en fait. Et donc ça, évidemment, on avait de la peine de ne pas pouvoir faire ce genre de choses, entre autres, en plus de ne pas voir.
- Et au niveau de la collaboration ? Est ce que ça a été vu que c'était plus individualiste ? Est ce que vous avez mis des choses en place pour aider cette collaboration ?
- Alors pour l'instant, on va dire qu'on constate. Et on sort en dehors de ça. Du fait de l'aspect social. L'aspect travail en lui même a aussi été beaucoup impacté par le COVID. Et donc là, on va encore plus en plus pressé. On est en train en tout cas de remettre une structure en place pour justement être plus proche des gens. Et quand j'entends plus proche c'est le fait, enfin c'est aussi pour ça que j'ai été recommandé comme manager. Il y avait quelque au-dessus de moi, qui est toujours mon boss mais mon post a ajouté un échelon on va dire pour faire la transition. Ce sont des choses qui ont été mises en place pour retrouver ce contact. Aussi dans l'objectif de les aider et qu'ils se sentent supporter quand ils ont besoin d'aide.
- OK et niveau surveillance, quand l'équipe est en télétravail, est ce qu'il y a un système de surveillance ou c'est totalement basé sur la confiance ?
- Il n'y a pas de système de surveillance mis en place non. Après, dans une société comme la nôtre comme dans beaucoup d'autres j'imagine, c'est axé sur ta performance. Quand on ne fait pas son travail, c'est visible assez rapidement.
- Et du coup, est ce que tu jugerais que le lien des nouvelles recrues est plus ou moins le même que les anciens engagés avant 2020 ? Et sinon, est ce que la distance a vraiment joué un impact là dedans ?

- Dans un premier temps, oui. Là, il est clair que ça dépend aussi des cas de caractères de gens à la base. Celui qui est renfermé a peut-être encore un petit peu, peut être un peu plus de mal à aller vers les autres. D'ailleurs, on en a eu assez et en fait c'est 3 personnes qui ont été engagées, mais il n'est déjà plus là. Parce qu'elle ne convenait pas au niveau professionnel, parce qu'au niveau social non plus. On est sur un plateau, une quinzaine et quand il arrivait il ne disait pas bonjour, alors que les autres. Oui, c'est clair qu'au début, un petit peu de temps pour faire connaissance. Maintenant, c'est plus ou moins comme avant, plus ou moins parce que je dis toujours que là, malgré tout, ça a eu un impact sur les gens.
- Oui et niveau télétravail pour le moment, on vous en fait à quelle fréquence ? Est ce qu'il y a un maximum, un minimum ?
- Chez nous, tout le monde est tenu de tourner en bureau full-time.
- OK.
- Donc il arrive qu'on fasse des exceptions. Mais bon ça existait déjà avant. Pour ça, c'est assez flexible dans une certaine mesure. Si tu as des impératifs familiaux ou autres rendez vous, tu bosses de chez toi. Et ça ne pose absolument pas souci. On voyage aussi pas mal donc on est amené à travailler à distance.
- OK, j'avais une question et j'ai vu Juliette derrière, ça m'a perturbée. Ah oui ! Au niveau de l'information. Donc les personnes qui ont intégré l'équipe. Est ce qu'ils ont dû être formés du coup en arrivant ? Est ce qu'il y a eu des difficultés justement à les former avec le télétravail ?
- Pas plus qu'avant. Je pense que je pense qu'il y a une certaine difficulté, mais c'est plus lié au caractère des gens parce que l'autre allez je vais compter les trois personnes. Même si une ce n'est pas moi qui l'ai formée. Il y en a une qui, toujours l'heure actuelle, dit qu'elle n'a pas eu. On ne lui a pas dit ça, je ne sais pas ça. Et j'en ai d'autres à qui j'ai donné exactement l'information qui est complètement autonome maintenant. Je crois que c'est plus une question de personne. Alors est ce que l'impact de la distance a fait que je ne suis pas sûre ? Par contre, l'impact du télétravail pourrait avoir comme conséquence, dans une certaine mesure, que les gens sont un peu moins motivés ou un peu plus fainéants ont tendance un peu plus à s'économiser, je vais dire oui.

- Parce qu'on remarque maintenant que les personnes que j'ai interrogé, que quand elles sont en télétravail, il y a une majorité de personnes qui osent moins poser des questions que quand elles sont présentielles. Et donc il y a beaucoup d'entreprises qui favorisent le présentiel pour la formation et.
- Après, c'est aussi un ou deux inconvénients du télétravail. Les gens n'ont pas vraiment peur de poser des questions. Donc ça veut dire que j'ai passé des heures et des heures en face de mon écran, pas toujours en train de faire ce que j'avais à faire et plutôt à écouter, à expliquer au moment des faits les gens. Mais en règle générale, ils n'avaient pas peur de poser des questions.
- Et donc, votre système de partage, on va dire, c'est un peu comme Teams ? donc il y a des conversations, on peut poser des questions, et cetera Faire des vidéoconférences, ça.
- Ça s'appelle ce Cisco CiscoWebex. On a Mobexteam et WebEx pour les réunions à plus grande échelle.
- Et avec le recul, est ce qu'il y a des choses que vous auriez changé dès le départ en intégrant ces personnes là ? On peut être plus les suivre. Par exemple, celle qui posait moins de questions ?
- C'est clair. Mais il y a une chose que je ne sais pas si c'est dû encore une fois que ce soit du à la distance ou pas, ou si c'est plus du à la personne. Mais là où je donnais des formations à des gens en quête de formation. Je passe entre guillemets mon savoir sans avoir. J'ai une trame, je le sais vraiment directement, avec des exemples pratiques. Donc directement sur un outil de travail. Je pense que maintenant je vais devoir me soumettre à essayer de faire un tutoriel pour que les gens ne puissent pas dire. Parce que voilà. Cette personne va un peu comme ça ne puisse pas lire. Ah, je ne savais pas tu ne me l'as pas dit. Voilà avec un bouquin. Moi je trouve que ce n'est pas très fair play, mais cela ne vaut pas une des deux qui a été engagé. Non, je ne sais pas pour quelle raison. Là, c'est la première depuis que je travaille, qui a ce problème là.
- Ok. Est ce que dans l'entreprise en général, il mettent quand même une importance sur le lien qui se crée entre leurs collaborateurs et avec l'image de l'entreprise, il y a beaucoup de team building organisé ou c'est pas vraiment quelque chose d'important et qui est visé ?
- Alors on vit dans une autre vie, on travaille dans une société américaine. Ou l'image est la plus importante, que beaucoup de choses avant. C'est d'abord le profit. Donc c'est un peu

entre les deux. Alors oui, il y a des événements peu à peu d'équipes, même si nous maintenant au Luxembourg, plus tellement. Mais déjà un monde un peu plus individualiste, avec le côté encore plus qu'avant, mais déjà déjà à la base, chacun est un peu carriériste. Et alors ? Au niveau plus global, oui, il y a beaucoup de choses qui sont mises en place pour ce que l'on est sondé, on doit évaluer. Chaque employé doit évaluer son bien être au travail. 50 questions et tu dois dire ton bien-être. Après ce sont des choses qui sont mises en place, c'est plus département par département. Il y avait un souper global mais on ne l'a plus depuis plus de trois ans. Ce n'était pas un souper, c'était même un dîner. Et donc je travaillais tu allais dîner avec les autres et puis tu rentrais retravailler. Voilà, ce sera un peu un peu tout ce qui était mis en place.

- OK, et plutôt toi, personnellement, j'y pense. Est ce que tu as vu une différence entre la collaboration et l'ambiance qu'il y avait à Assesse? Ou là c'était peut être plus petit ? Qu'au Luxembourg. Voilà, c'était avec plus de monde et donc une plus grosse structure entre guillemets ?
- Au niveau du nombre de personnes, à la base c'était pas vraiment plus grand mais oui. Mais il y avait clairement une différence d'ambiance qui était local on va dire villageoise. Même si tu dois vivre avec des gens avec des différents caractères. C'est quelque chose de beaucoup plus, une entreprise beaucoup plus familiale, même si ça fait partie d'un grand groupe. Quand tu arrives au Luxembourg, en fait, tu ne traites presque plus avec les personnes sur le site. Mais tu me traites plus qu'avec des gens, soit au Luxembourg, soit dans tous les pays d'Europe même d'Afrique. Donc cet esprit familial, malgré tout ne plus trop présent. On l'avait dans notre équipe avant le Covid. Mais comme j'ai dit, le COVID l'a fait un peu disparaître. Une des deux qui est engagée et qui ne met pas spécialement une bonne ambiance. Ça a fait diminuer le, alors on va essayer de rattraper le coup.
- Ok. Est ce que t'as d'autres éléments à ajouter sur ce sujet là ? De l'intégration de nouvelles recrues en télétravail ?
- Je réfléchis. Comme ça je dirais non. Si, si ce n'est que, même si ça doit être commun à tout le monde quand tu engages, quelqu'un comme ça, directement en télétravail, on est obligé de faire confiance. Et donc c'est la chose la plus difficile. On ne sait pas trop et on a cette culture du non contrôle. Ce n'est pas le cas partout quand je parle avec Anne-So, par exemple, chez Proximus, elle a un PC mais si elle fait une pause de dix minutes, elle

pointe. Donc c'est hyper suivi. Chez nous, ce n'est pas du tout le cas. En fait, non, c'est plutôt du style qu'on remarque que tu tires dessus, bah merci au revoir.

- Oui.
- Donc voilà, il faut savoir faire confiance aux gens qui arrivent directement.
- OK, bien merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions
- Voilà avec plaisir.
- Mais je vais te laisser tranquille pour ce soir. On se voit vite. De toute façon.
- Oui hn' ! Salut

Entretien de Benoit

Interviewe réalisé le 04 juillet 2022

Chercheur : Voilà, c'est juste qu'il disait que ça commençait à enregistrer. Donc je vais me présenter en quelques mots. Donc que je suis en master deux, en ingénieur de gestion, donc avec Thomas. J'ai voulu pour mon mémoire. J'ai voulu m'intéresser sur un peu les ressources humaines car c'est un domaine que je n'ai pas pu trop approfondir au master et donc on a dû choisir notre sujet l'année passée. Et donc la télétravail était un sujet pleinement d'actualité avec la crise sanitaire et encore maintenant, il l'est. Et du coup, dans ce contexte de mise à distance des travailleurs. J'aurais aimé comprendre comment le lien à l'entreprise a été pu crée avec les nouvelles recrues dans cette période et que ça pouvait être mon cas quand j'étais diplômée. Je vais définir le concept de lien d'attachement à l'entreprise. Donc, il montre l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Donc, plus le lien fort, plus y'a l'engagement de la loyauté et une meilleure performance. Et le lien a également une dimension relationnelle avec toute l'organisation. Donc autant les collègues et les supérieurs. Et autres personnes et donc comme la question de recherche et comment les nouveaux engagés récemment diplômés ont pu intégrer et créer un lien en entreprise durant ce contexte de confinement et de crise sanitaire. Donc, je vais vous demander de vous décrire, de vous parler un peu de vous dans votre parcours et de décrire un peu votre actualité.

Benoit : OK. Bah écoute. Moi je m'appelle François Rosoux. J'ai aussi fait Ingénieur Gestion comme toi et Thomas. J'ai été diplômé en 2008. Si je me trompe pas, voilà. Quand je suis sorti de l'université, j'ai d'abord commencé dans le milieu bancaire, en finance de marché. Et puis, et puis assez rapidement. En fait, j'ai fait un an et puis je me suis retrouvé à postuler pour l'entreprise dans laquelle je suis toujours. Qui trafic. Donc Trafic, c'est une usine, un magasin, une chaîne de distribution non-alimentaire qui vend principalement des articles low cost, en tout cas plutôt à bas prix et dans deux horizons assez divers qui sont un peu tout pour la Maison du textile, c'est très varié et c'est très très très diversifié. Donc je suis rentré en 2009 donc ça fait quand même treize ans aujourd'hui que j'y suis. Et j'ai eu l'occasion de faire pas mal de fonctions. Et notamment au niveau de en fait des équipes d'approvisionnement. Et aujourd'hui pas en fait, c'est on va dire, c'est une mission principale car j'en ai plusieurs, mais en tout cas hiérarchiquement. Aujourd'hui, je suis responsable d'une équipe de onze personnes au sein de et au sein de l'approvisionnement chez Trafic et donc et donc en fait les équipes que je gère en fait pilotent centralement, les livraisons et donc les approvisionnements. Tous nos magasins de la chaîne de magasins Trafic aujourd'hui représentent une centaine de magasins. Un peu moins, nonante cinq. Si je me trompe pas. Et donc en fait tout est centralisé. Les magasins commandent rien eux mêmes. Et c'est nous qui, qui, qui gérons pour eux tout l'approvisionnement et qui répartissons et optimisons au mieux toutes les livraisons et les quantités qu'on décide allouer à chacun des magasins actifs. Ça, c'est pour le contexte. Très bref, c'est parce qu'il veut que je développe plus, mais j'imagine que c'était pas spécialement nécessaire.

- Non, c'est très bien comme ça. Je voulais juste savoir combien de personnes ont intégré votre équipe durant l'année 2020 et 2021 ?
- J'en ai quand même quelques unes. Attends j'essaie de réfléchir, je ne me trompe pas. En tout cas, l'année passée, en 2021, j'en ai eu trois ou quatre. Et en 2020, j'en ai eu une.
- Ah oui donc quand même une bonne partie de l'équipe ?
- Oui, tout à fait. J'ai une équipe, il y a beaucoup de rotation. J'ai eu quelques départs et j'ai aussi beaucoup de gens qui bougent en interne. J'ai eu pas mal de recrutement à voir faire pendant le COVID. Ce qui n'a pas été facile.
- D'ailleurs comment s'est déroulé l'intégration de ces nouvelles recrues dans l'équipe ?

- Ça n'a pas été facile puisque c'est vrai qu'en fait. Mais au moment, ils ont été recrutés en été, soit en temps partiel ou en tout cas presque parfois full time chez nous. Et donc bas. Du coup, là, on s'est quand même obligé avec mon équipe, à organiser des tournants pour que, en tout cas les premières semaines, même au début du premier mois, ils puissent avoir une formation sur place avec en physique ou en présentiel, avec différentes de mes collègues, avec différents collaborateurs. Donc on a organisé un planning avec l'équipe pour que, à tour de rôle, ils puissent être accompagnés sur place et pas de chez lui. Donc, il y a eu un peu de formation à distance et de travail à distance. Mais en tout cas, dans les premiers moments, on a quand même favorisé un maximum le présentiel. Même si c'était pas, on va dire. En tout cas requis par l'entreprise ou conseillée par l'entreprise. À ce moment là, on était plutôt à faire nous du un cinquième.
- OK.
- On a été beaucoup chez nous au début en 2020 même parfois full time, puis en cinquième, deux cinquième. Je t'avoue que ça a beaucoup changé selon les moments. Oui et aujourd'hui, pour donner un exemple, on est redevenu. On est revenu dans une situation un peu normale. On est, on est tous en trois cinquième journée. En tout cas, on choisit, on peut venir, on peut venir en temps plein si on veut. L'entreprise est très content si on vient en temps plein à travailler au siège. Mais le trois cinquième en tout cas, qui est requis au minimum.
- OK donc pour le choix du télétravail, c'est assez flexible, autant pour vous en tant que team leader et que pour les autres équipes ?
- Tout à fait. Et ça va de moi à l'assistante qui est au plus bas, hiérarchiquement parlant, dans la dans l'organisation.
- OK. Et du coup, pour vous, quel rôle a joué la distance dans cette intégration ? Plutôt positivement ou négativement. Ça avait l'air plus compliqué. En tout cas, c'est ce que vous disiez.
- En fait, j'ai d'abord te citer les plus hauts. Il y a quand même quelques pas beaucoup, mais quelques uns. Dans les premiers plus. C'est que, en tout cas, avant la crise du télétravail ou du travail de chez soi, il y en avait pas. Donc, que ce soit pour un nouveau moi, je pouvais me le permettre en tant que manager. Mais je veux dire dans mes équipes. Elles ne pouvaient pratiquement pas se le permettre. C'était vraiment exceptionnel si elles ont

essayé de lancer avec mon accord. Donc donc là, là, c'est vraiment été un changement radical. Le deuxième changement, c'est qu'on en fait aussi au niveau équipement et au niveau du matériel dont chacun dispose très peu de collaborateurs avaient un PC portables. Et aujourd'hui tout le monde en a même l'assistante qui démarre. Qui est fourni par l'entreprise donc. Donc là aussi en terme d'équipements, en fait le manager ou l'assistante ont les mêmes droits et ont les mêmes, ont le même outil de travail.

- Est plutôt dans les points négatifs de la distance ?
- Donc les points négatifs. Fatalement. C'est surtout la communication, parce que j'avoue que. Mais comme on se voit plus, les gens ne se voient plus en termes de communication. C'est pourquoi, distance et évidente même si on a travaillé par zoom, le zoom a aidé beaucoup. Donc a permis certainement faire gagner du temps à une certaine manière. Aujourd'hui encore, on l'utilise. Alors qu'une partie est en présentiel, l'autre et d'autres de son champ, c'est soi et en réseau. Mais globalement, quand nous avons été tous chez nous dans la crise. Le distanciel dans la communication, c'est assez compliqué. Je pense qu'il y a beaucoup de gens, en tous cas pas mal de gens de mon équipe qui ont eu des moments assez, assez down. Et quand je dis down je dirais en termes de de psychologiquement parlant, on était pas en forme et donc et donc ça n'a pas toujours été simple et j'ai dû souvent appeler beaucoup de personnes, un peu parfois pour résoudre un peu des problèmes à distance que je n'aurais pas dû faire en temps normal. Attends, tu permets quinze secondes, ma fille m'interpelle.
- Oui pas de soucis !
- Voilà, désolé. Et qu'est ce que je disais ? Oui que ce qui était compliqué, c'est ça, c'est que moi en tant que manager, en tout cas, ne voyant personne. C'était vraiment compliqué vu la même. Déjà, quand je suis présent, on est tous présents. Moi même, je suis déjà beaucoup en réunion, donc je ne vois pas spécialement tout le monde beaucoup pendant la journée. Alors là, je voyais vraiment pour le coup, pratiquement pas. Il y en a que j'ai et certains de mes collègues. J'ai plus vu même en Zoom parce que je n'avais pas de réunion avec eux que j'ai vu pour très longtemps. Ca s'est compté en semaine et mois quoi. Non. Et j'exagère à peine. Franchement, il y en a vraiment que je n'ai plus vraiment pendant un petit temps. Et alors, en plus. Au début du COVID, j'ai eu une réorganisation au niveau des équipes avec des gens qui ont un peu changé de fonction, qui montaient en hiérarchie et donc c'était difficile pour moi, pour les suivre et pour parfois un peu jauger et juger

comment ça se passait, je n'y arrivais pas, donc ça n'a pas été simple. Voilà moi en tant que manager de continuer d'exercer mon rôle à distance a vraiment été compliqué.

- Et justement, pour surmonter un peu ces difficultés, est ce que vous avez mis des dispositifs spécifiques en place ? Est ce qu'il y a eu des réunions peut être plus régulières au fur et à mesure en disant que c'était peut être plus utile. Ou un système de partage de données, etc. ?
- Alors ce qu'il s'est, ce qui s'est assez vite mis en place et pas spécialement moi. Parce qu'en fait, si tu veux, moi je suis le responsable de l'équipe. Il y a un ou deux managers en dessous de moi. Il y a plusieurs et plusieurs lignes dans l'équipe et donc assez vite, on a organisé des réunions d'équipe. En tous cas, par Zoom, régulières. Au moins une fois semaine, parfois même deux pour qu'il y ait des réunions. Parfois il se passait pas grand chose. Il n'y a pas grand chose de neuf. C'est pour que les gens se voient et puis qui est parfois un partage d'infos. Ne fût ce que basique, mais qui permet d'avoir un échange. C'est le genre de choses qui serait mis en place. Après tout ce qui est partage de données, chez nous, tout est déjà mis en place. La crise n'a pas, ne nous a pas obligés à devoir changer de manière de travailler par rapport à ça. Et on a déjà des partages communs avec des bases de données assez puissantes. Et donc ça, il n'y a pas de souci.
- OK, parfait. Et comment jugez vous le lien des nouvelles recrues par rapport à l'entreprise ? Donc, si c'est de personnes totalement externes qui ont intégré l'équipe, est ce qu'elles sont autant engagées et investies que des autres personnes qui étaient déjà avant ?
- En tout cas à posteriori, oui. C'est principalement des juniors que j'ai engagé. C'est chaque fois des jeunes qui sont soit sortis de l'université. Un peu comme toi et Thomas par exemple, qui viennent de finir et dont c'est le premier job. Ou ? Je réfléchis les cas, oui, c'est tout. Non, il y en a un, c'est le deuxième job, mais ils sont tous plutôt juniors. Et globalement, franchement, le fait, déjà que voilà, on ait fait chaque fois l'effort afin de faire la formation présentielle. Où ils ont vu des gens et tout ça, ça s'est globalement bien passé et même à distance. Voilà, ils ont quand même eu la formation et l'accompagnement nécessaire pour que ça se passe bien après. Pour le coup, dans notre entreprise, Trafic est vraiment une entreprise où l'humain et où le développement des collaborateurs, c'est vraiment une priorité. C'est vraiment un des centres d'attention assez important chez nous et on y fait vraiment tous, tous très attention donc. Donc en temps normal, je pense que une des meilleures boites que je peux vous conseiller sur ce point de vue là. Et donc même

ici avec les problèmes qu'on a eus, c'était compliqué, mais ça reste quand même des choses auxquelles on fait attention et donc on met vraiment. On met tout en œuvre pour qu'ils soient accompagnés du mieux possible. Et pour qu'ils aient un suivi, une écoute donc. Et franchement, ici, un an après, au niveau de la motivation il n'y a pas de différence entre eux et de plus anciens collaborateurs.

- Du coup, pendant l'intégration. Est ce qu'il y a eu des choses, bien évidemment, qui ont dû être modifiées, eux, quand leurs formations étaient en présentiel, ils pouvaient venir tous les jours en présentiel ?
- Oui, au début. Ah oui, c'était plutôt requis qui viennent tous les jours. Si je me souviens bien. De temps à autre, parfois une journée par ci par là, ou quand ils commençaient un peu autonome, ils pouvaient travailler chez eux. Mais sinon. Le maximum du temps, dans les deux ou trois premiers mois, ils étaient en présentiel.
- Est ce qu'ils vous ont fait part de certaines difficultés ou certaines demandes vis à vis du télétravail ?
- Non ? Parce qu'en fait comme ça, c'est mis. Je veux dire, ça s'est mis très vite. Comme l'équipe y était, y était plongée. En fait, dès le moment où ils ont commencé à être un peu autonomes, ça s'est fait naturellement en fait. Donc en réalité, il s'agit deux mois, mais assez vite fait. C'est plus le niveau d'autonomie qui a fait que bah ils sont passés en partiels, en temps partiel, en tout cas en télétravail, un peu comme tout le monde. Et donc que ça s'est quand même fait assez rapidement. On ne les a pas maintenus ou obligés de venir pour obliger de venir. C'est vraiment la maîtrise de leur travail, donc ça ne s'est pas fait assez vite, assez naturellement. Et donc je dis en moyenne deux mois. Mais je pense que parfois pour certains, après généralement un bon mois, ça se faisait, et puis d'autres cela a peut-être mis un peu plus de temps. Ça dépendait un peu du profil de chacun.
- Donc c'était plutôt en fonction de leur ressenti et qu'ils se disaient « je suis prêt à faire du télétravail » ou c'était plutôt vous qui leur disiez ?
- Oui là, c'est plutôt sur base de l'avis du manager.
- Ok. Et justement, par rapport au niveau surveillance entre guillemets, en télétravail. Est ce que vous avez un système de surveillance ?
- C'est la confiance pure et dure.

- OK.
- Il n'y a pas, il n'y a pas de système de contrôle. Je sais que chez nous, les assistants assistants, mais j'en ai que deux sur les onze en équipe ont un système de pointage et donc eux doivent pointer comme ils pointeraient en présentiel. Ils doivent pointer à distance. Mais c'est quand même sur base de la confiance. S'ils veulent pointer ou traîner, puis déjeuner pendant une demi heure, personne ne le verra.
- Oui, c'est ça. OK. Et en quoi on peut dire que votre entreprise constitue une communauté de travail, donc avec de la collaboration, de la cohésion et qu'il y a aussi d'autres échanges que les échanges purement formelle.
- On est une entreprise ou on fait énormément d'activités. Je voudrais, moi par exemple, à titre personnel, rien qu'avec mon équipe, on a fait un, on a fait, on s'est fait un building la semaine passée représentant une journée, on a, on s'est vu en dehors du travail. On a d'abord travaillé un peu, je dirais plus en binôme. On s'est un peu échangé avec recul. Un peu, oui, j'en avais fait toute une préparation et je leur ai demandé de se poser des questions. Où ils pouvaient échanger ouvertement avec leurs collègues ou ça, c'est passé dans la journée, puis après le près, enfin de la fin de journée. Le soir, on s'est retrouvés, on avait une activité au barrage de l'eau d'heure, on s'est fait en barbecue. Typiquement quelque chose que je fais une, 1 à 2 fois par an avec mes équipes. Et puis l'entreprise aussi. Nous, on fait régulièrement des repas d'entreprise. On en a eu aussi il y a trois semaines. En fait, on fait un barbecue à l'extérieur avec tout le monde. Au bureau à la Saint Nicolas, on organise des choses. L'entreprise a vraiment à cœur de faire en sorte que les gens se retrouvent. Entre collègues. Pour donner un exemple, on vient de changer, on vient de changer de bureau. Nous sont installés des terrains de pétanque, il y a un terrain, un terrain de foot, pardon, un mini foot pour qu'on puisse jouer après. Après, après le boulot, on a des douches. On peut vraiment avoir des activités un peu autre que le boulot sur le temps de 12 h ou après entre collègues. Justement, on peut la sortir du cadre du boulot. Mais, et notre directeur général vient jouer avec nous à la pétanque, le 12 h par exemple.
- Ok, oui.
- On essaie vraiment un peu de il n'y a pas de frontière entre les lignes hiérarchique. C'est une volonté de l'entreprise de vraiment casser les liens entre eux, entre directeurs et petits

employés, si je peux dire ça comme ça en tout cas. Et est ce que je peux encore te donner comme autres exemples ?

- Volontiers
- En fait, il y a toute une série, vraiment l'entreprise essaie vraiment le collaborateur au sein de tous les projets. Tout le monde. Nous, on est de plus en plus axés développement durable. Ouais ben en fait tout projet de développement durable est fait par des collaborateurs et donc en fait c'est les collaborateurs qui sont en train de construire le projet sur eux. En fait, chacun peut s'investir et bénévolement, pas bénévolement en tout cas sur son temps de travail, prendre du temps dans des projets qui sont pilotés par un ou deux directeurs. Mais ça va au delà de sa propre tâche professionnelle. C'est quelque chose assez. C'est assez fort et assez la volonté des gens qui pour une cause qui les touchent, peuvent s'investir et vont prendre quelques heures par semaine pour travailler sur quelque chose pour l'entreprise et avec d'autres collègues à qui ils travailleraient pas au jour le jour. Donc quelqu'un en études de rayonnement pour quelqu'un de contrôle de gestion, puis quelqu'un du marketing qui va travailler. Voilà, je ne sais pas, moi, sur un. C'est vraiment plein de trucs pour ambition est en train de réfléchir à une installation photovoltaïque ici. C'est pas que ce n'est pas des. C'est un groupe de travail de deux employés qui est en train de travailler ça par exemple.
- Oui, oui. Je vois.
- On a mis en place. J'ai pas moi... des vélos électriques et une application peut faire du covoiturage. Mais tout ça, c'est des projets qui sont menés par les employés sur base de leur propre investissement et grâce à ces trucs qui rassemblent vraiment un peu les gens. Oui, c'est un exemple, mais qu'est ce que je pourrais encore te citer ? Par exemple, quand on a construit un nouveau bureau, on vient d'y rentrer ici en deux mois bien. Tout l'aménagement intérieur a été aussi piloté et ça a été construit avec tout un groupe d'employés qui a décidé de prendre les choses en main. Tout a été fait par des employés, ça n'a pas été imposé, ça n'a pas été fait par par quelqu'un dont c'était le métier. Donc en fait, l'entreprise, le collaborateur est vraiment amené à amener sa pierre à l'édifice dans tous les projets d'entreprise, et pas qu'en son propre métier en soit.
- Oui, et donc vous diriez que l'entreprise met quand même beaucoup d'importance à ce sentiment d'attachement envers celle-ci ? Et donc oui, ça donnerait une meilleure performance au final des employés qui sont investis ?

- Clairement ! Franchement, moi qui y suis depuis treize ans, alors je suis plutôt à défendre mon entreprise. Mais du peu que je peux comparer avec beaucoup d'amis. Non franchement, je pense que oui. Au niveau vraiment de la qualité apportée aux employés, du suivi apporté aux employés, de l'importance de l'humain qu'on apporte à chacun, on peut presque donner une cote de dix sur dix. Enfin, j'exagère un peu, mais.
- Oui, je vois. Et pour finir, est ce que vous avez d'autres éléments à ajouter sur le fait d'intégrer de nouvelles personnes dans ce contexte qui est quand même anxiogène et de télétravail ?
- Est ce que je peux juste répéter la question parce que j'ai ma fille qui m'a interpellé et je n'ai pas entendu le début de la question.
- Est ce que vous avez d'autres éléments à ajouter sur le terrain ? L'intégration de nouvelles personnes qui étaient quand même dans un contexte anxiogène qui était la crise sanitaire et dans ce contexte, ce type de télétravail un peu répandu.
- Je réfléchis un peu. Non, non. Je ne vois pas ce que je peux donner comme autres éléments en plus. Non, non, non. Là comme ça, je vois pas.
- Vous avez quand même brassé beaucoup de choses, donc c'est très bien.
- Maintenant, c'est à d'autres questions n'hésite pas. Peut être que soit en précisant ou en formulant la question autrement. Parce que je vais vous dire quelque chose d'autre sur la question qui est fort générale, je vois pas ce que je pourrais dire de plus.
- Juste. Est ce que pour vous c'est plus... Maintenant si vous deviez intégrer une autre personne dans votre équipe ? Est ce que vous feriez totalement en présentiel comme auparavant avant le COVID? Ou est ce que maintenant le travail n'est plus obligatoire ? Est ce que le télétravail sera encore vite intégré dans votre intégration également ?
- Ah bah. Je peux en parler parce que j'ai. J'ai recruté quelqu'un il y a deux semaines. En fait, pour le coup, pour le moment, la personne est en full présentiel. Mais comme ça l'était au final, comme je le disais même en plein COVID. Au tout début, les personnes étaient, à quelques exceptions près, en full présentiel. Et donc ici, en plus, la majorité de mon équipe a toujours bien présent. Donc ça c'est sûr. Et et c'est obligatoire, en tout cas le premier mois alors ? Ou les six premières semaines ? Pour le coup, c'est un profil d'assistant donc qui en plus met plus de temps à être autonome qu'un profil plutôt employé

qui a fait des études en gestion par exemple. Et donc plus de suivi, plus d'accompagnement. Et donc c'est clair que pour le moment le présentiel est obligatoire même si même si elle bénéficie d'un PC portable. Donc elle a un PC avec lequel elle peut retrouver avec chez elle. Mais pour le moment on lui demande quand même de en présentiel tout le temps. Mais certainement d'ici deux mois environ, à mon avis elle sera amener à commencer à travailler 1 à 2 jours par semaine chez elle.

- Parfait. Mais merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions et d'avoir pris de votre temps.
- Pas de soucis. Si jamais il y avait un élément sur lequel tu veux que je revienne ou quoi n'hésite pas.
- Merci beaucoup.
- Allez courage, bon travail.
- Bonne après midi.

Entretien de Steve

Interview réalisée le 08 juillet 2022

Chercheur : Voilà donc je vais me présenter. Donc je m'appelle Camille, donc je suis la sœur d'Emeline. Je suis actuellement en études d'ingénieur de gestion à Louvain la Neuve. Et donc ce sont des études très ouvertes et je voulais plutôt m'intéresser sur le management et les ressources humaines pour ma thèse, pour mon mémoire. Et donc je voulais m'intéresser à un peu. Comment les nouvelles recrues, donc les nouvelles personnes qui intègrent une équipe, pouvaient créer un lien avec les autres et avec les collègues. Et donc le lien a vraiment une importance. Donc, si une personne se sent vraiment attachée à ses collègues, à son entreprise, elle peut avoir un meilleur engagement, une loyauté, parfois une meilleure performance. Donc voilà. Donc je vais d'abord vous demander de parler un peu de vous, de votre parcours professionnel et de la fonction que vous faites actuellement, s'il vous plaît.

Steve : Ben je travaille au sein du SFP, je pense maintenant presque huit ans. Je pense que les prédécesseurs, parce qu'il y a eu des fusions, soit au service pension. J'ai commencé dans tout ce qui est contrôle interne. Puis on a un peu élargi vers tout ce qui est la gestion des processus. Et je pense qu'il y a chez toi quelqu'un qui connaît ça aussi?

- Oui.
- Et depuis quand ? Ça fait maintenant trois ans ? Trois, voire quatre ? Je sais pas... Que je suis aussi. Ben oui. Responsable évaluateur de quelques personnes donc être dirigeant ou peut importe le nom qu'on lui donne, chez nous c'est évaluateur de actuellement cinq personnes réparties dans deux équipes. Donc une équipe qu'on appelle équipe processus et équipes mais on dit toujours équipes capi. Mais c'est l'équipe performance qui s'occupe de tout ce qui est. Oui, comment suivre et piloter la performance de l'organisation. Je pense que c'est un peu ça.
- Ok parfait et du coup il a combien de personnes qui sont arrivées depuis 2020 dans ces équipes là ?
- Dans ces deux équipes là ? Et c'est quoi la période ?
- Depuis mars 2020 ou même un peu avant.
- Et jusqu'aujourd'hui ?
- Oui
- Pffff. Trois mais dont deux vraiment nouvelles collaboratrices et c'est-à-dire deux contrats premier emploi, donc vraiment de l'extérieur, et une de mobilité interne. Donc elle travaillait déjà au sein de l'organisation, mais dans un bureau régional à Anvers. Elle travaille maintenant chez nous depuis octobre, je pense l'an passé. Donc les deux autres, c'était juillet et août 2020 si je me rappelle bien.
- Ok et est ce qu'il y a des personnes qui sont arrivées en 2020 et qui ne sont plus là maintenant et qui ont quitté le service ?
- Oui, une donc allé au sein parce qu'au sein du service et moi, je gère donc deux équipes. Il y a le service au sein du service, donc il n'y a pas uniquement Tamara et Emiline qui sont arrivées, mais aussi trois autres.
- Ok
- Une autre, Camille et comment elle s'appelle. Parce que c'est cette troisième personne qui est partie. Je pense, attends c'était quand ? Janvier 21 je pense donc, elle est restée pendant quelques mois ? Je pense oui, mais donc pas aller si loin. En fait, elle était dans mon équipe aussi.

- Et du coup, comment s'est passée l'intégration de ces personnes là dans votre équipe ? Est ce qu'il y a eu des choses mises en place que vous étiez en télétravail majoritairement ?
- Pfffff. Il faut aussi demander aux collègues concernés. Ce que je me rappelle, il y avait deux choses en interne. Attends. Est ce qu'on était en plein confinement ou c'était partiellement ? Et je pense qu'on pouvait aller à Bruxelles donc au bureau ? C'était pas une ? Un jour par semaine peut être. Et donc ça, on a fait, on a aussi encouragé les nouveaux à de venir et on s'est un peu organisés pour que les autres collègues viennent aussi ce jour là, même si on devait aussi rester un peu allé rester scindés, pas trop à tout le monde à la fois, en même temps. Donc on a organisé. Je pense beaucoup de sessions via Teams et de vraiment prendre le temps et ou d'un peu essayer de suivre sur distance. Ok. Au niveau, donc aussi bien au niveau du contenu du boulot, mais aussi comment, comment ça va ? Parce qu'on a organisé, oui. En tout cas, moi et nous. On se voit chaque matin, tous les matins. Oui ok, qu'est ce qu'on va faire aujourd'hui et un peu aussi voir comment ça va ? Mais tout au début, vu que. Il y avait quatre CPE qui sont arrivés au sein du service. Les premiers mois, on ne les a pas. C'est quoi le verbe ? Dédiés à une équipe ou c'était... Vu qu'on fait ça. Et c'est pas forcément à cause du lié au Corona, mais avec tous les nouveaux collaborateurs. Si on peut, allé si on a le temps de le faire, on fait d'abord voilà. Fait connaissance avec tout ce qu'on fait. Et puis donc avec ses quatre, vu que c'était quatre avant, c'était vraiment la première fois qu'il y avait quatre nouvelles collaboratrices. On leur a un peu laisser goûter peu de tout pour après voir avec eux : « ok ou se trouvent un peu tes intérêts ? Ou est ce qu'on a besoin ». Parce qu'il faut trouver un match entre les deux. Et donc au début, c'était pas uniquement avec moi parce qu'ils n'étaient pas dans mon équipe, pas encore. Elles n'étaient pas encore dans mon équipe. Mais donc oui, travailler ensemble avec au maximum, avec plusieurs personnes. Comme ça, il y avait plusieurs contacts je pense aussi à l'époque, pendant la journée, sur distance même. Malheureusement, il y a toujours, je pense aussi une partie oui je pense de « Selfstudie ». Tiens, tu peux lire ça une fois ou faire ça juste chez toi ? Je pense que ça on a fait. Et donc oui, Leen, une collègue à moi qui a, disons, avec moi accueilli ces quatre nouvelles collaboratrices. Elle a vraiment régulièrement, mais je ne sais pas si c'était vraiment fixé, disons tous les jeudis à 14 h, des « face to face ». Et je pense aussi en groupe. Donc on avait une réunion aussi et on fait ça aussi avec, pour tous les nouveaux. Donc on prévoit, je pense toutes les semaines, un petit moment, une demi heure, pour pouvoir régler tout ce qui est pratique quoi. Quand tu arrives, il y a ça ou mes jours de

congé parce que pour le moments les autres ont le même soucis. Ou alors oui mon badge ne fonctionne toujours pas. Tu vois, pour régler ce genre de problèmes.

- Et du coup, au sein de l'équipe, vous pensez qu'il y a quand même une bonne collaboration ? Quand même beaucoup de partage entre les membres et donc une bonne ambiance au final dans l'équipe. Malgré le télétravail du coup?
- Oui, c'est ce que je pense et c'est qu'on me, c'est ce qu'on me dit. Quand on a, quand on en parle. Oui, je viens d'avoir. Parce qu'on a un système qui va changer avec de certains entretiens qui sont obligatoires et donc il faut taper un rapport la dessus. Ce sont des entretiens de fonctionnement des services à la planification et pendant ces entretiens là, on pose toujours la question sur Allez, j'essaie un peu de travailler avec eux. Comment ça se passe, je pense ? Et on pose la question vraiment pendant ces entretiens. Oui, est ce que j'ai retenu ? Au début, oui, parce que c'était pas facile d'arriver quelque part. Et surtout pour comprendre vraiment. Mais qu'est ce qui se passe et qu'est ce qu'on fait ici et qui fait quoi ? Et il n'y a pas de visage avec le travail que tu reçois. Donc là oui, on fait quelque chose, mais bon, c'est pas vraiment concret. Tant que tu peux pas aller visiter ou rencontrer vraiment quelqu'un, mais ça s'est amélioré. Et maintenant, je pense qu'il y a. En fait, on a jusqu'ici libre. On peut aller cinq jours sur cinq si on veut à Bruxelles et un minimum de un jour par semaine pour que tout le monde se voit quand même au moins un jour par semaine. Mais sur l'année, il faut... Enfin tu ne peux pas dépasser 60 pourcent de temps en télétravail mais c'est compté sur l'année. Tu peux avoir des semaines où tu fais du télétravail quatre jours de la semaine. Vu que tu es obligé de venir un jour par semaine à Bruxelles. Mais je pense que oui au niveau de l'intégration. Allé, je suis vraiment content de la manière dont l'atmosphère et l'ambiance est dans l'équipe et au sein du service. Parce qu'on est dans un service d'une quinzaine de personnes avec plusieurs équipes. Mais l'idée n'est pas de, allé on est dans des ilots isolés quoi. L'idée est qu'on soit au courant de ce qu'il se passe dans les autres équipes mais aussi au niveau ambiance. On se trouve sur un plateau à Bruxelles et on est mélangé.
- Et du coup, vous savez les raisons pour lesquelles la personne est partie du SFP ?
- Oui ou ce qu'on sait qu'elle nous a dit que c'était oui quand même plutôt au niveau contenu. Allez elle nous a dit que ça lui faisait mal de nous quitter au niveau personnel, qu'elle ne voulait pas vraiment. Mais au niveau boulot, elle cherchait quelque chose avec un, avec des aspects la plus internationaux. Donc donc elle nous a quitté pour ? Attends.

Elle avait une histoire dans la politique internationale, dans relations internationales et elle avait étudié en second. Allez si à un moment tu recherches aussi un emploi, c'est aussi l'avantage d'un contrat premier emploi. C'est facile aussi facile aussi bien pour l'employé que pour l'employeur. Donc, mais donc ce qu'elle nous a dit, ce n'était pas lié, ni à l'accueil. Que ça lui faisait du mal. Et on peut après oui, encore une nouvelle, bon maintenant, oui c'était janvier 2021. Parce que ça a fait vraiment un peu de temps. Moi maintenant, je n'ai plus de nouvelles, mais peut être une des autres collaboratrices. Parce qu'ils sont vite à partager les Instagram. Donc peut-être que d'autres ont encore des nouvelles sur elle, je ne sais pas.

- Et maintenant ? Si à l'heure actuelle, il y a une nouvelle personne qui devait intégrer l'équipe ? Est ce qu'elle serait partiellement en présentiel, au bureau, à la tour ? Ou est ce qu'elle aurait aussi du 100% télétravail ?
- Oui, on en a discuté à l'époque. Donc avant le Corona, il y avait le télétravail. On a fait le système télétravail avec un maximum de deux jours par semaine.
- OK.
- Mais en général, en fait, c'était très rare. En moyenne, les gens travaillaient même pas un jour par semaine à la maison. Si c'était le cas, c'était soit un mercredi ou un vendredi. Mais bon. Même pas. Ou surtout pas chez nous toutes les semaines. Ça, c'était un peu la situation. Puis bon, full time à domicile. Et donc pour les nouveaux. Et quand ils arrivaient à cette époque là, le télétravail était interdit. On disait : « Non, tu viens au bureau à temps plein ». Bien sûr que c'est pas tenable, si. Car aujourd'hui, si tout le reste fait du télétravail et donc il n'y a personne au bureau. Pourquoi faire venir quelqu'un ? Donc du coup, c'est quoi la règle aujourd'hui ? Je pense qu'il n'y a pas de ou au moins chez nous pas de distinction entre... Allé tout le monde dans le même régime. Donc c'est un maximum de 60 %. Mais je pense quand même qu'on va encourager et aussi aller toujours encourager de quand même venir régulièrement. Et aussi faire en sorte qu'il y ait une plus-value de venir. Pas uniquement « ok je viens, je m'installe avec mon pc et je fais mes choses tout seul ». Faire en sorte que ce soit des moments de soit de formation ou qu'on puisse participer à une réunion. Qu'il y ait une plus-value. L'idée est que de venir à Bruxelles c'est pour faire des choses qu'on peut pas, ou qui sont beaucoup plus difficiles à faire à la maison : organiser un workshop ou réfléchir à ce genre de choses. La formation n'est pas toujours ok derrière un écran.

- OK. Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions. Ça va vraiment m'aider pour la rédaction de ma thèse. Et voilà.
- Et maintenant donc t'as à faire plusieurs interviews ?
- Oui, je suis à une vingtaine de personnes. J'arrive à 20 plus ou moins dans des secteurs différents et on remarque la différence entre le secteur privé et le secteur public. Dans le secteur privé, c'est beaucoup, beaucoup plus sur le présentiel pour plus de surveillance en fait.
- Oui, quand même ?
- Oui. Ça dépend un peu. Ça dépend aussi de si c'est des grosses structures, alors il y a plus facilement de télétravail. Si c'est la plus petite structure, alors les personnes viennent plus facilement sur leur lieu de travail.
- Ce que je vois aussi un peu avec ma femme, oui. C'est quoi? Un « KMO ». Donc une entreprise de moins de 100 personnes ?
- Oui.
- Oui, c'est très rare. Parce qu'ils font beaucoup plus... Enfin il n'y a une équipe de 15 personnes et une personne qui te dit de faire ça ou ça ou ça. Allé pas vraiment de management je crois.
- Oui c'est ça.
- Je peux comprendre que c'est lié à la taille dans les trucs privés. Mais les publics, mais pas beaucoup d'agences ou d'organisations publiques qui sont plus petits. Donc ça je peux comprendre. Et donc tu dois le rendre quand ?
- En fait, mon promoteur veut une version plus ou moins finale lundi. Mais je dois rendre mon écrit début août. En fait.
- Donc tu sais quoi faire.
- Oui, voilà !
- Bonne chance en tous cas
- Merci beaucoup ! Bonne après-midi !
- Oui, ça va.

- Au revoir.