

Louvain School of Management

Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : l'ingrédient indispensable dans la rétention des jeunes talents pour les petites et moyennes entreprises

Auteur·e(s) : DUNIA KABEGO Jean-Jacques

Promoteur·rice(s) : GUILMOT Nathalie

Année académique 2023.-2024.

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtenir le titre de Master 120 en
sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Résumé :

Dans un monde où les entreprises s'arrachent les talents disponibles sur le marché, on remarque qu'elles usent de leurs atouts pour parvenir à attirer un maximum de talents. Cependant, malgré un intérêt grandissant de la part de ces derniers pour les petites et moyennes entreprises (PME), notamment en raison du cadre plus familial qu'elles proposent, la plupart des candidats préfèrent offrir leurs services à des grands groupes plutôt qu'à une PME. Par conséquent, pour cette dernière, l'impact provoqué par le départ d'un employé est plus lourd et le remplacer semble tout aussi ardu. Par ailleurs, on observe une baisse d'engagement à long-terme au niveau des jeunes collaborateurs modernes, ce qui augmente la fréquence des départs. Ce n'est donc en aucun cas un scénario idéal pour les PME.

Ainsi, les petites et moyennes structures ont tout intérêt à préserver au maximum les talents dont elles disposent déjà. Pour ce faire, il est nécessaire de comprendre leurs aspirations à long-terme, ainsi que les critères qu'ils recherchent chez un employeur. En effet, une entreprise se doit désormais de composer avec les attentes croissantes des employés et faire preuve d'agilité pour les conserver en son sein.

Une solution s'offre alors : l'adoption des Nouvelles Formes d'Organisation du travail (NFOT). Entre flexibilité spatio-temporelle, autonomie octroyée aux employés et politiques de gestion plus participatives, ces nouvelles pratiques professionnelles vont à contre-courant des méthodes jugées plus traditionnelles. Elles font la jonction entre les besoins des salariés modernes et les objectifs organisationnels. Seront-elles efficaces pour susciter l'engagement à long-terme des employés ? Pour y répondre, nous avons mené une étude qualitative auprès de 8 entreprises ayant recours aux NFOT. Nous avons eu recours à des entretiens semi-structurés. Nous avons interrogé 1 employé par entreprise et lorsque c'était possible, nous avons également interrogé 1 représentant RH de l'entreprise. Le but est de montrer à quel point ces nouvelles méthodes de travail influencent la satisfaction au travail et si celles-ci ont une incidence sur le choix des salariés de rester ou non dans une firme.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Remerciements

Au terme de ce travail, je tenais à remercier les personnes sans qui il m'aurait été impossible de réaliser le travail que j'ai fait tout au long de ces derniers mois.

En premier lieu, je tenais à remercier ma famille pour leur soutien, aussi bien émotionnel qu'en termes de conseils. Plus particulièrement, j'adresse mes remerciements à Amina Kayeye, Guy-Aime Dunia Kabego, Loulou-Chanel Kabego, Jacqueline Feza Kayeye, Antoine Kabumbe Mushokoza et bien d'autres car ils ont tellement œuvré pour que je puisse en arriver là !

Ensuite, j'aimerais également remercier Madame Nathalie Guilmot pour ses précieux conseils qui m'ont permis de sans cesse m'améliorer dans tous les aspects du travail et sans qui j'aurais eu beaucoup de mal dès le départ. Elle a su me remettre sur les bons rails, ce qui m'a permis d'achever mon travail. Je remercie aussi l'entière du corps enseignant de l'UCLouvain qui ont su me transmettre des connaissances qui se sont avérées utiles pour ce travail mais également dans la vie quotidienne.

Enfin, plus largement, j'adresse mes remerciements les plus sincères aux différents intervenants qui ont gentiment accepté de m'accorder un peu de leur temps pour répondre à mes questions lors de la phase de collecte des données. Ils m'ont réellement permis de tester les données théoriques que j'avais recueillies et de voir si elles se vérifiaient réellement.

Table des matières

1. Introduction	7
2. Revue de littérature	10
2.1. Contexte	10
2.2. Que sont ces NFOT ?	11
2.3. Origine	14
2.4. Moteurs	14
2.5. Freins.....	16
2.5.1. Au niveau organisationnel	17
2.5.2. Au niveau des employés	17
2.6. Flexibilité spatio-temporelle	19
2.6.1. Travail au bureau	19
2.6.2. Télétravail.....	20
2.7. Place de l'autonomie au travail	23
2.8. Politiques de gestion	25
2.9. Quels sont les défis associés aux NFOT ?	26
2.10. Comment les NFOT peuvent contribuer à la rétention des talents ?	27
2.10.1. Pourquoi les employés décident de s'établir dans une grande structure ?	27
2.10.2. Pourquoi les employés décident de s'établir dans une petite ou moyenne entreprise ?	28
2.10.3. En quoi les NFOT peuvent être intéressantes pour les PME ?	30
2.10.4. Rôle du RH dans l'implémentation de ces NFOT	31
3. Méthodologie	33
4. Présentation des entreprises	37
5. Chapitre 1 : les attentes des employés modernes	39
5.1. Résultats	39
5.1.1. Intro	39
5.1.2. Salaire et épanouissement au travail	40
5.1.3. L'importance des challenges	41
5.1.4. Ambitions carriéristes	42
5.2. Interprétation	44
5.2.1. L'épanouissement au travail : supprime-t-il le salaire lorsqu'on parle de satisfaction au travail ? ...	44
5.2.2. Le challenge : ingrédient essentiel pour la rétention des jeunes talents ?	45
5.2.3. Est-ce que les jeunes employés ont toujours des ambitions carriéristes ?	45
5.3. Conclusion	46
6. Chapitre 2 : pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW.....	47
6.1. Résultats	47
6.1.1. Le travail à distance serait vecteur de confort pour les employés.....	47
6.1.2. Plus de 2 jours de télétravail aurait un effet néfaste sur la productivité.....	50
6.1.3. L'open space : vecteur d'unité et la collaboration au sein d'une entreprise	52
6.1.4. Les bureaux partagés et la productivité	54
6.2. Interprétation	56
6.2.1. Travailler à distance : synonyme de confort ?	56
6.2.2. Est-ce que plus de 2 jours de télétravail aurait une incidence sur la productivité ?	57
6.2.3. Est-ce que l'open-space favorise l'unité et la collaboration ?	58

6.2.4.	Le plateau ouvert serait-il un frein pour la productivité ?.....	59
6.3.	Conclusion	60
7.	<i>Chapitre 3 : Modes d'organisation du travail liés aux NWOW : l'autonomie au travail</i>	61
7.1.	Résultats	61
7.1.1.	Autonomie et appropriation du travail.....	61
7.1.2.	Autonomie et gestion de projet.....	62
7.1.3.	Liberté et confusion	63
7.2.	Interprétation	64
7.2.1.	Est-ce que l'autonomie au travail permet de mieux s'imprégner de son travail ?	64
7.2.2.	Est-ce que les employés autonomes savent toujours ce qu'il y a à faire ?	65
7.2.3.	Octroyer trop d'autonomie : s'agit-il d'un frein pour les salariés ?	66
7.3.	Conclusion	66
8.	<i>Chapitre 4 : Politiques de gestion liées aux NWOW.....</i>	68
8.1.	Résultats	68
8.1.1.	Sollicitation des salariés dans la prise de décision.....	68
8.1.2.	Rôle des cadres supérieurs dans l'équipe	69
8.1.3.	NFOT et culture d'entreprise.....	70
8.1.4.	Une politique de gestion plus humaine.....	70
8.2.	Interprétation	72
8.2.1.	Les employés interviennent-ils vraiment dans la prise de décision ?	72
8.2.2.	Le manager : dirigeant ou coach ?	72
8.2.3.	Quel est le rôle des RH lorsqu'on considère la culture d'entreprise et les NFOT ?.....	74
8.2.4.	Est-ce que les politiques de gestion mettant en avant l'humain sont vectrices de fidélité au niveau des salariés ?	75
8.3.	Conclusion	76
9.	<i>Discussion.....</i>	77
10.	<i>Conclusion générale.....</i>	79
11.	<i>Bibliographie</i>	81
12.	<i>Annexes</i>	90
12.1.	Guide d'entretien	90
12.2.	Entretien Frédéric (AdHoc Services)	94
12.3.	Entretien Sophie (Expérya).....	106
12.4.	Entretien Dylan (Effixis)	114
12.5.	Entretien Loïc (Pire Asset Management)	125
12.6.	Entretien Marie (Lookandfin).....	134
12.7.	Entretien Roméo (Alt-u).....	142
12.8.	Entretien Alice (employée ASO expert) et Carine (HR manager) (App Tweak)	152
12.9.	Entretien Sonya (Horus)	163

Partie Théorique

1. Introduction

Jusqu'à il y a encore 50 ans, la relation entre les employés et l'employeur était verticale, caractérisée par ce dernier qui était au sommet de la pyramide et qui incarnait l'autorité suprême au sein d'une firme (Baudry et Charmettant, 2007). Les travailleurs étaient alors considérés comme des exécutants, à tel point que des auteurs comme Coase (1937) comparait cette relation à celle entre un maître et ses serviteurs en mettant l'accent sur le fait que le pouvoir en son sein, en d'autres termes, la force d'influence d'un acteur sur un autre, était alors concentré exclusivement sur les dirigeants.

Néanmoins, depuis quelques années, une nouvelle donne est à prendre en compte dans le monde des entreprises, y compris en Belgique : la guerre des talents. D'après un rapport de l'University of Minnesota (2015) ayant pour but d'approfondir la notion de gestion des talents, cette lutte pour l'acquisition et la sécurisation des talents fait référence au combat qui est sans cesse mené par les organisations afin de fidéliser les travailleurs qualifiés, plus communément appelés les talents car ceux-ci sont rares et précieux. Selon Hautefort et al. (2014), ce phénomène observable repose sur 3 fondements :

1. Il est possible que dans le futur, un petit groupe d'employés compétents auraient un impact significatif par rapport à leurs collègues dans une entreprise lambda.
2. De par le vieillissement de la population en Occident, ce type d'employé constituerait une ressource de plus en plus rare.
3. Il y a une augmentation de la demande en employés performants à cause du système économique toujours plus complexe, mondialisé, instable et sophistiqué.

La conséquence de cela est que l'employé, se sachant rare, a acquis un certain pouvoir qu'il n'avait pas auparavant : une voix qui est davantage prise en considération dans l'organisation. De ce fait, il devient donc capital d'inclure au maximum les attentes des employés si on veut espérer les voir s'établir durablement chez un employeur en particulier (De Smet et Al., 2021).

Une composante essentielle qui permet encore aujourd'hui à une entreprise de conserver ses talents en son sein et de les fidéliser (processus d'ailleurs plus communément appelé la rétention des employés) est la rémunération salariale (Lelièvre, 2022). Selon Degryse (2019), il s'agit d'un élément significatif du contrat individuel liant l'entreprise au travailleur, car c'est une récompense en échange de l'effort que celui-ci fournit pour elle. C'est une affirmation également soutenue par Le Gall (2015) mais il ajoute également que cela constitue un facteur de motivation pour l'employé, étant donné qu'un plus haut salaire génère davantage de satisfaction pour lui.

Cela étant, il faut dissocier deux notions, à savoir la motivation et bien-être au travail. La première notion fait allusion à ce qui génère une activité qui a pour but de poursuivre inlassablement un ou des objectifs précis (Louche, 2019). L'auteur désigne donc la motivation au travail comme un mécanisme qui amène un certain nombre de comportements auprès des employés qui seront ensuite incessamment dirigés vers un but bénéfique pour l'organisation.

En revanche, d'après la définition apportée par Grosjean (2016), la seconde notion fait référence au courant de la psychologie positive qui s'efforce d'aborder l'employé par son volet positif. Toujours d'après lui, la conséquence directe de cela est que les entreprises cherchent à bâtir des politiques de santé en son sein qui demeurent inscrites sur le long terme et qui vise à mêler aspirations individuelles et quête de performance. La raison est que le bien-être joue un rôle déterminant sur l'engagement à long-terme du capital humain (Lelièvre, 2022).

Choffel (2018) met en avant l'idée qu'au lieu d'être une source de bien-être, le salaire ne constitue qu'une source de motivation pour l'employé, quoique gratifiant. Il insiste sur le fait qu'en aucun cas, le salaire génère de l'implication à long-terme pour les employés. Selon une enquête menée par ADP (2019) auprès de 10.000 salariés européens en 2018, il est intéressant de constater que 53 % des interrogés estiment que leur paie mensuelle est une source de motivation qui n'apparaît pas au premier plan, bien que celle-ci soit à la hauteur de leurs exigences. Cet argument est toutefois à nuancer, car d'après une observation de Chapeaux (2021), l'argent joue un rôle prépondérant en temps de crise dans la décision d'un potentiel futur employé.

Par ailleurs, toujours d'après l'étude d'ADP (2019) visant à analyser le sentiment des travailleurs européens vis-à-vis de leur avenir au sein de leur lieu de travail, il est établi que 18 % de ceux qui trouvent que la rémunération figure au second plan affirment que malgré tout, ils éprouvent un certain mal-être au travail, au point où 30 % d'entre eux envisageraient de quitter leur boîte. On voit donc qu'aussi attractif qu'il puisse être, le salaire à lui tout seul n'est pas (ou plus) un facteur d'engagement à long-terme.

Étant donné ce drastique revirement dans les attentes et aspirations de ce qui forge la main d'œuvre dans les organisations, ces dernières comprennent qu'il faut opérer des changements dans la manière de concevoir le travail et le style de gestion associé à celui-ci. Une solution s'offre alors : les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) (en anglais : New Ways Of Working ou NWOW) (Ajzen et Al., 2015). À en croire le rapport fait par The European Work Organization Network (EWON, 2001), ce concept au sein d'une société est une application des pratiques et principes visant à développer et à capitaliser sur l'engagement et la créativité des employés dans tous les aspects dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel et relever les différents défis que l'entreprise doit relever.

Sur base de tout ce qu'on a dit, on observe que la fidélité du capital humain est grandement associée à la méthode de travail plébiscitée par les décideurs, ainsi qu'au style de management qu'ils ont fait le choix d'adopter et non pas par les avantages que ce dernier serait prêt à mettre sur la table. Ceci est soutenu par Couteret (2018) qui met en avant que 2 importants facteurs qui séduisent les candidats et augmentent la longévité d'un employé au sein d'une firme sont les suivants : l'équilibre entre la vie professionnelle et vie privée, ainsi que le soutien du chef d'entreprise. On remarque donc qu'aux yeux des employés, l'argent figure de plus en plus au second plan. Ainsi, il y aurait une plus grande égalité des chances entre les firmes lorsqu'il s'agit d'attirer et de retenir les talents.

Cependant, on peut observer que malgré tout, les grandes entreprises disposent d'une plus grande attractivité sur le marché du travail par rapport aux plus petites en Belgique, encourageant ainsi les acteurs des PME à se tourner vers elles. Dans ce contexte, on dit qu'une entreprise a une plus grande attractivité lorsque cette dernière a une plus grande capacité naturelle d'attirer spontanément de nouveaux profils et que ceux-ci sont fiers d'évoluer en son sein. Cela est rendu possible grâce à des facteurs comme la marque d'employeur, la politique de gestion des ressources humaines, politique de gestion, ... (Marié, 2022). Un autre aspect qui rend une grande entreprise plus séduisante est l'accent porté sur l'autonomie et l'évolution de carrière. Makary (2023) a mis en avant le cadre de travail qui aura tendance à être plus structuré dans les plus gros groupes et il y aura plus de possibilités d'évolution et plus de moyens de bien faire son travail. Malgré un management jugé plus traditionnel dans les plus grosses structures, l'autrice met en lumière l'autonomie qui est de plus en plus octroyée aux collaborateurs, notamment à travers l'intrapreneuriat qui désigne une démarche entrepreneuriale demeurant interne à une entreprise qui existe déjà dans le but de favoriser une croissance durable (Vilagines, 2022).

Ainsi, comme le souligne Cleeren et Wilputte (2011), les petites et moyennes entreprises (PME) bruxelloises ont beaucoup de mal à renouveler leurs équipes et à combler les postes vacants, notamment en raison du manque de visibilité par rapport aux plus grosses structures établies sur le territoire qui elles, bénéficient d'un facteur important : leur renommée. Selon un rapport de Belga (2022), il est dit que 65 % des employeurs belges, majoritairement les PME, affirment qu'ils souffrent

de problèmes de recrutement à cause de cette guerre des talents. C'est un constat confirmé par Michel (2022) qui indique que près de 56 % des PME flamandes recherchent désespérément du personnel qualifié. L'auteur ajoute qu'outre le manque de visibilité résultant de stratégies marketing dépassées par celles des plus grosses entités, les raisons exposées par ce même auteur sont que les plus petites organisations n'ont pas les moyens d'investir autant dans le recrutement, les formations et ne disposent pas d'une image de marque aussi rayonnante. Tout cela amoindrit leur capacité à s'adapter à un monde devenu plus volatile par rapport à leurs plus gros concurrents.

Pour s'en sortir dans cette guerre des talents, les plus petites entreprises n'auront pas le choix : elles ont tout intérêt à conserver au maximum leurs talents déjà présents et devront alors s'appuyer sur des leviers qui relèvent davantage du bien-être des employés. Frimousse et Peretti (2021) met en avant que les dirigeants devraient davantage solliciter leurs collaborateurs dans la gestion de celle-ci. Par ailleurs, une culture d'entreprise en adéquation avec leurs propres valeurs est fondamentale et l'équilibre entre la vie professionnelle et privée de ces derniers devraient figurer au premier plan. Selon Mathieu (2022), il s'agira donc de s'appuyer sur les avantages extralégaux et sur une politique de gestion plus inclusive.

Ainsi, dans ce contexte de guerre des talents où les PME semblent en désavantage par rapport à leurs plus gros concurrents, on peut se demander de nos jours, **en quoi les NFOT peuvent contribuer à la rétention des jeunes talents au sein des petites et moyennes entreprises en Belgique ?** On va également s'intéresser à quelques autres points en lien avec cette question : qu'est-ce qu'un jeune employé attend d'un employeur afin de s'établir durablement ? En quoi les ressources humaines peuvent aider à sécuriser les jeunes salariés d'une organisation ?

La raison pour laquelle ce sujet a été choisi est qu'aujourd'hui, il y a une guerre menée par les entreprises afin de mettre le grappin sur les talents, car ceux-ci sont source de meilleur rendement pour elles, comme l'indique un rapport de Wise Force Advisors (2022). Avec ce haut pourcentage d'entreprises qui peinent à recruter, la Belgique est du coup le pays européen le plus affecté par ce phénomène. Les employés, sachant l'importance de leurs rôles dans la pérennité de la structure dans laquelle ils opèrent et qu'ils sont courtisés par d'autres firmes, n'hésitent pas à se montrer plus exigeants envers leurs employeurs, quitte à songer à la démission lorsque leurs requêtes ne sont pas (assez) prises en considération (Chatelain-Berry, 2022). Étant donné les difficultés que rencontrent les sociétés de plus petites tailles à renouveler leurs effectifs, il devient donc plus rationnel pour elles de fidéliser leur personnel plutôt que de prendre le risque de le voir partir.

Les événements récents comme notamment la crise de la COVID-19 ont, d'une part, accentué ce besoin de talents de la part des entreprises pour rester en phase avec ses propres enjeux, surtout quand on voit les chamboulements dans les modes de fonctionnement en leur sein. D'autre part, elle a augmenté ce besoin de reconnaissance émanant des employés, ce qui pousse ces dernières à adopter une culture plus centrée sur l'humain (Frimousse et Perette, 2021 ; Benoit, 2022)

Le but de cette recherche sera de nous intéresser aux petites et aux moyennes entreprises et de voir pourquoi opter pour les NFOT peut réellement les permettre de fidéliser leur personnel. Nous allons d'abord partir construire un cadre théorique afin de cerner les tendances déjà observables à ce sujet. Par la suite, on va confronter ces éléments théoriques avec des données récoltées sur le terrain à l'aide d'entrevues semi-directives. Tout cela nous permettra d'apporter des réponses à notre question initiale.

2. Revue de littérature

2.1. Contexte

Avant toute chose, il convient de donner un cadre à notre recherche qui va se focaliser sur les petites et moyennes entreprises dans le but de voir en quoi l'implémentation des NFOT dans le cadre professionnel qu'elles proposent peut les aider à maintenir leur personnel en place le plus longtemps possible. Étant donné le caractère flou que peut avoir le terme PME en Belgique, nous allons nous référer à la définition donnée par la Commission européenne : il s'agit d'entreprises qui ne possèdent pas plus que 250 salariés et qui ont soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions, soit un total du bilan n'excédant pas 43 millions (SPF économie, 2023 ; Eurostat).

Auparavant, un constat était sans appel : lorsqu'il s'agissait des emplois qualifiés, l'écrasante majorité des demandeurs d'emplois les plus talentueux se dirigeaient vers les plus grosses firmes parce que c'était un signe de prestige et de sécurité professionnelle. Encore aujourd'hui, on peut voir que ces dernières sont beaucoup plus attractives que leurs plus petits semblables. La raison est que les plus grands proposent souvent les offres les plus alléchantes et qui sont du coup plus difficilement refusables. Salaires attractifs, voyages et événements tous frais payés, avantages sociaux à la clé, celles-ci investissent massivement dans le but de satisfaire les attentes grandissantes des employés (Garelli, 2018). Elles partent du postulat qu'il y a un lien positif entre performance et satisfaction au travail, car les talents qui arrivent fraîchement dans le monde du travail sont souvent séduits par les entreprises les plus généreuses. Les raisons sont qu'ils se sentiront alors reconnus à leur juste valeur, les travailleurs se montreront plus engagés dans leur travail dans le but de se montrer dignes de tous ces avantages et ils seront moins tentés de quitter la structure, par peur de renoncer à tout ce à quoi ils ont accès (Cadaso, 2021).

Un constat que l'on peut faire est que pour toutes les entreprises et surtout les PME, il y a une grande difficulté en termes de recrutement. C'est ce que défend Forges (2020) lorsqu'il affirme que les attentes parfois trop élevées de celles-ci vis-à-vis de ceux qui postulent (expérience, formation spécifique, compétences techniques accrues,...) créent de la rareté au niveau des candidats potentiels. En outre, nous retrouvons l'aspect peu attractif que celles-ci peuvent avoir par rapport aux plus grandes organisations. Ainsi, pour une plus petite firme, il devient difficile de recruter d'une part, mais d'autre part, il est encore plus difficile de retenir son personnel déjà établi.

D'après Rafter (2017), outre une incompatibilité que l'on peut observer entre certains profils et les postes à pourvoir, on voit que la majorité des jeunes diplômés choisissent de travailler dans les plus grandes entreprises, car elles offrent, d'une part, de plus grandes perspectives d'évolution professionnelle et, d'autre part, elles constituent un bien meilleur tremplin, ce qui garantit un avenir à long terme. Tout cela rend la tâche ardue pour les recruteurs en PME lorsqu'il faut combler les pertes liées aux démissions et autres. Selon Makary (2023), ce phénomène se retrouve accentué aujourd'hui. En effet, en raison du contexte économique instable que nous traversons depuis 2020, près de 80% des jeunes préfèrent travailler dans des organisations en place dans leur secteur plutôt que dans de plus petites structures qui pour beaucoup cherchent encore à s'établir. L'autrice spécifie que c'est dans les moments de crise que les employés cherchent davantage une meilleure rémunération, une évolution de carrière, ainsi qu'une sécurité économique, ce qui sont des forces qu'on retrouve davantage dans les grands groupes.

Une fois l'objectif de remplacement du personnel atteint, un autre défi majeur s'impose : celui de retenir les employés. À l'image de la fuite des cerveaux, qui est un processus selon lequel les personnes qualifiées quittent leur terre pour aller travailler dans d'autres pays offrant de meilleures opportunités, on remarque un exode du personnel talentueux des PME vers de plus grosses organisations qui leur offrent de meilleurs salaires, plus de perspectives d'évolution et pour certaines,

de meilleures conditions de travail (Half, 2014). Dans cette configuration, il apparaît comme évident qu'une plus petite entité ne puisse pas rivaliser.

En vue de ce scénario de guerre des talents, on peut cependant voir que cette tendance à aller vers les plus grosses sociétés se fragilise de plus en plus. Dans une enquête réalisée en 2018 auprès des diplômés de grandes écoles en France, il est dit que près de 40 % d'entre eux ont choisi de travailler dans des firmes (le plus souvent des PME) qui leur promettent bien-être et autonomie au travail. Ce phénomène est également visible en Belgique, car on remarque que des facteurs comme le coaching, la flexibilité ou la reconnaissance au travail contribuent à une meilleure attractivité et à la rétention des talents. Il est vrai que l'aspect pécuniaire est essentiel pour ceux qui seront amenés à choisir entre plusieurs employeurs, mais dorénavant, l'épanouissement personnel en entreprise est un des critères de sélection des plus importants. Un dilemme s'impose donc aux employés : que choisir entre d'un côté une multinationale qui aura tendance à apporter un salaire et des avantages attractifs, ainsi qu'une sécurité professionnelle, mais qui laisse souvent moins de place à l'épanouissement personnel et de l'autre côté, une plus petite structure certes plus engagée dans cette dernière cause à travers une culture d'entreprise plus humaine, notamment, mais qui est davantage vue comme plus instable économiquement et moins apte à proposer de concrètes perspectives d'évolution aux jeunes diplômés (Belhout, 2018 ; Mousset 2016 ; Half, 2014) ?

Dans ce climat de concurrence entre organisations pour dégoter du personnel compétent, mais surtout, pour le maintenir le plus longtemps possible au sein de la structure, une solution s'offre alors : repenser les méthodes de travail afin qu'elles puissent permettre plus de participation du capital humain dans la boîte et qu'elles soient propices à l'épanouissement au travail. Pour faire office de solution aux problématiques actuelles du monde du travail, une idée revient souvent : Les nouvelles formes d'organisation du travail.

2.2. Que sont ces NFOT ?

Avant toute chose, il faut définir ce qu'on entend par nouvelles formes d'organisation du travail et citer des exemples de celles-ci dans le but d'avoir un cadre de travail.

Pour venir compléter la définition énoncée plus haut par EWON (2001), nous pouvons affirmer que ce concept fait allusion au « nouveau » dans le monde du travail en incorporant de nouvelles pratiques de travail, ainsi que de gestion des ressources humaines (GRH), ce qui par ailleurs, amène de nouvelles perspectives et attentes vis-à-vis du travail et de la place qu'occupent les personnes impliquées, tant les managers que les travailleurs, en passant par ceux qui vont avoir le rôle de facilitateur dans cette transition vers ces nouvelles pratiques, à savoir les ressources humaines (Holman et al., 2005).

D'après Ajzen et al. (2015), il existe une panoplie de pratiques correspondant aux nouvelles formes d'organisation du travail qu'on pourrait représenter au moyen de 3 axes que l'on peut voir sur le tableau ci-dessous, avec leurs pratiques professionnelles associées (ces 3 angles seront mieux développés dans les parties 2.6, 2.7 et 2.8 de notre partie théorique) :

1. *Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW (ex : bureaux partagés, télétravail, ...).*
2. *Mise en avant de l'autonomie au travail (ex : promotion des équipes autonomes)*
3. *Politiques de gestion liées aux NWOW (ex : management participatif, management par objectifs, ...).*

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Source : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-3-page-125.htm>

Selon Chênevert et Dubé (2008), les NFOT ont principalement pour but d'apporter des solutions aux problématiques rencontrées dans le monde du travail d'avant, notamment le manque de flexibilité, le style de management jugé trop rigide, la standardisation des méthodes de travail et le stress qui en émane. Elles sont donc définies comme étant un ensemble de pratiques destinées à accroître la satisfaction au travail, octroyer de la flexibilité aux travailleurs et amener davantage de confiance entre les différents acteurs d'une entreprise.

Dans le but de favoriser *le dévouement* au sein des firmes, Jasor (2018) insiste sur le fait qu'une culture d'entreprise vivante, partagée par tous et qui est issue de valeurs communes aux différents acteurs d'une organisation contribue à rendre les acteurs de cette dernière plus engagés dans la réalisation de sa mission. Manceau (2021) complète en énonçant une technique RH plébiscitée ces dernières années au sein des organisations : la gestion collaborative, qui est une méthode caractérisée par la volonté du corps décisionnel de solliciter les employés lorsqu'il s'agit de prendre des mesures pour le développement de la firme. Par exemple, nous avons le partage d'expertise lors du processus de prise de décision ou bien la consultation de ceux-ci lorsqu'il faut évoquer l'orientation stratégique à prendre. Un autre terme en vogue ces temps-ci et qui fait écho à ce qui a été dit précédemment est le management participatif. Celui-ci est un style de management qui se base sur la participation active de tous les acteurs d'une structure dans le processus décisionnel, ainsi que dans la résolution des problématiques que celle-ci rencontre, ce qui rend les employés plus concernés par les enjeux de la boîte (Guillevic, 2023).

Pour ce qui est de la *flexibilité*, un bon exemple de pratique qui illustre cela est d'abord la mobilité interne. Cette notion se définit, d'après Lazaar (2022), comme une promotion ou un changement de poste pour les salariés dans une organisation qui peut être soit verticale (évolution de poste qui amène davantage de responsabilités), soit horizontale (passer d'un poste à un autre qui est équivalent au précédent en termes de statut). D'après Michel (2021), cela peut partir d'un désir de changement de la part de l'employé (mobilité volontaire) ou alors, ce changement peut se faire à la demande de ses supérieurs (mobilité interne pilotée). La bonne implémentation de cette technique utilisée dans le monde des entreprises suppose que les hauts cadres d'une entreprise, via le personnel RH, écoutent les demandes des salariés, les accompagnent dans leur parcours professionnel et souhaitent optimiser leur potentiel. C'est ce qu'affirme Deguilhen (2021) lorsqu'il dit que pour la bonne mise en place de cette pratique, un employeur se doit de « mieux connaître ses collaborateurs ». Par conséquent, une entreprise offrant plus facilement à ses acteurs la possibilité de changer de poste lorsque l'occasion se présente permet à ceux-ci de développer de nouvelles compétences, de se challenger, de mieux se connaître en expérimentant de nouvelles choses et de bénéficier d'une évolution professionnelle au sein d'une entreprise qu'ils connaissent déjà.

Un autre exemple qui illustre bien cette flexibilité acquise par les salariés est le fait que désormais, ils soient plus en mesure de décider de la façon dont ils vont organiser leur journée de travail, mais aussi (du moins, en partie) de comment ils vont s'y prendre pour exécuter leurs tâches. D'après une étude effectuée par la DARES, il est dit que 85 % des cadres bénéficient d'une grande autonomie au travail, contre 65 % des professions intermédiaires et 46 % des employés (Everaere, 2007). Cette tendance poussant à l'autonomie au travail s'est exacerbée au cours de ces 15 dernières années, notamment à cause de la crise de la COVID-19 qui a poussé les organisations à fermer leurs bureaux dans le but d'opter pour le distanciel. C'est ce qu'affirment Frimousse et Peretti (2020) lorsqu'ils disent : « Cette crise a été un déclencheur d'une prise de conscience pour les entreprises des avantages du travail à distance, d'une économie de coût sur les bureaux et sur les frais généraux, d'une culture de l'autonomie des travailleurs et de l'organisation flexible de leur temps de travail. »

En outre, pour accroître la **confiance** au sein du personnel tout en répondant à la problématique de la guerre des talents, certaines firmes ont par exemple recours à ce qu'on appelle des processus de cooptation. On peut définir ce genre de programme dans le recrutement comme une méthode qui consiste à solliciter ses collaborateurs dans le but d'acquérir, au moyen de leur réseau, des recommandations lorsqu'il s'agit de postes vacants (Tachot, 2022). D'une part, ça permet aux employés qui ont soumis leurs recommandations de se sentir pleinement intégrés dans le processus de recrutement de la boîte, ce qui constitue un gage de confiance pour eux et d'autre part, ça permet de recruter du personnel jugé a priori compétent et connu par certains employés déjà présents, ce qui aide lors du processus d'intégration (Pepe, 2022).

Tout cela a pour conséquence que l'employé a désormais une bien plus grande **autonomie** par rapport à avant, ce qui veut dire qu'il est plus acteur dans sa participation à tout ce qui touche la production, ainsi que dans sa vie professionnelle en général (Bouvard, 2019). Il ne faut toutefois pas confondre cela avec la notion de « travailleur autonome » qui est, selon Bologna (2016), un travailleur souhaitant exploiter son savoir-faire à des fins lucratives, sans passer par le salariat traditionnel. La grosse différence avec l'autonomie au travail est que, d'après Beaucourt et Louart (2000), un travailleur autonome travaille pour son propre compte et propose ses produits et services à des clients. Tandis que l'autonomie dans le travail salarié n'omet pas le lien de subordination qui coexiste entre l'employé et l'employeur. Il en résulte un contrat social dans lequel, d'une part, le travailleur accepte qu'on lui aliène une partie de sa liberté en échange de revenus et, d'autre part, le chef d'entreprise exerce son pouvoir de contrôle, tout en n'occultant pas que les prises d'initiative des travailleurs et le zèle dont il fait parfois preuve peuvent positivement impacter la production (Perrenoud, 2000).

Lorsqu'on évoque l'autonomie au travail, on peut voir que cette tendance des dirigeants à octroyer cela au sein des firmes se confirme. Pour ainsi dire, lorsqu'on se penche sur les écrits de Ramaswami (2022), on observe que ces derniers ont placé en leurs employés une plus grande confiance par rapport à avant, car ils peuvent désormais par exemple décider de la façon dont ils s'organisent, de leurs horaires de travail, du fait de le faire sur le site de l'organisation ou bien ailleurs, etc. Néanmoins, Del Torchio et Brière (2021) mettent l'accent sur les dérives que peuvent amener cela lorsque c'est mal géré. En effet, selon eux, lorsque la structure ne définit pas clairement les responsabilités de chacun en son sein et ne fait pas assez confiance à ses collaborateurs, cela peut entraîner un nivellement par le bas dans lequel les employés seraient confus, car incapables de réellement discerner leur rôle dans l'échiquier, et les managers, censés en principe lâcher du lest, se retrouveraient à devoir contrôler de manière excessive les exécutants pour s'assurer d'atteindre les objectifs visés.

Ainsi, selon Peters et al. (2014), on peut d'ores et déjà affirmer que les NFOT reposent sur 4 facteurs principaux : 1. Des pratiques facilitant la flexibilité, 2. Des pratiques de GRH qui se veulent inclusives, 3. Des employés flexibles et engagés et 4. Un style managérial intégrant pleinement ces 3 éléments et soutenant les différents collaborateurs. Dans le cadre de notre recherche future, nous allons voir comment le management dit soft, ainsi que des pratiques visant à accentuer le caractère flexible d'une entreprise, peuvent favoriser l'engagement à long-terme des employés. De plus, il

conviendra de montrer comment les ressources humaines peuvent accentuer l'effet des 2 variables sur la rétention des talents.

2.3. Origine

Avant de parler des NWOW, il est important d'évoquer l'organisation Tayloriste du travail. Celle-ci est une méthode qui renvoie à la division du travail (découpage des tâches et répartition de celles-ci au sein de l'équipe), à la différenciation fonctionnelle afin d'optimiser le processus de production, ainsi qu'à la soumission totale ou presque des employés vis-à-vis de la politique adoptée par les cadres d'entreprises (Caudron 1993). Cependant, depuis plus de 50 ans, il y a cette volonté de créer une rupture avec cette forme traditionnelle d'organisation du travail, car elle est jugée trop rigide et inadaptée (Foor et al., 2013). Au sein des organisations, on a alors, d'après Donis et Taskin (2013), cette envie de passer d'un système autocratique à un système plus démocratique, une volonté de faire passer la collaboration entre collègues devant la méthode de travail standardisée et un désir d'acquiescer plus de flexibilité.

De plus, il faut prendre en compte le changement sociétal qui a lentement débuté au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, mais qui est bien visible aujourd'hui. En effet, on peut à présent qualifier l'Occident de société d'abondance dans laquelle on a sans cesse une myriade de possibilités, y compris lorsqu'il s'agit d'opportunités de travail. Cela fait que cette conception portée par les valeurs dites de production (mise en avant du dur labeur et de la prospérité économique) qu'on observait autrefois a laissé sa place à un système basé sur des valeurs dites de consommation dans lequel le bien-être et la dimension sociale priment (Sayles et Sarin, 1981).

Dû à l'éventail de possibilités et au changement de paradigme dans la sphère professionnelle décrit plus haut, on observe une hausse du niveau d'exigence pour les employés en Occident. En effet, la force de travail actuelle compte en son sein de plus en plus de jeunes d'aujourd'hui, ceux de la génération Y et de la génération Z. À en croire Dias (2019), ceux-ci sont en général bien plus exigeants que leurs aîeux, aussi bien envers eux-mêmes qu'envers leur environnement de travail. D'après lui, c'est le résultat d'un perfectionnisme qui fait qu'ils ont tendance à moins être engagés au travail, car d'un côté, ils éprouvent un sentiment d'insatisfaction quant à leur condition de travail et de l'autre, ils ont la conviction qu'ils trouveront toujours mieux ailleurs si leurs attentes ne sont pas remplies.

Ainsi, d'après Harley, Ramsay et Scholarios (2000), l'idée derrière les NFOT était, d'une part, de contrebalancer (du moins, en partie) les effets de la division de travail taylorienne en regroupant les étapes essentielles dans la réalisation d'une mission et, d'autre part, il s'agissait d'apporter des solutions à ces aspirations changeantes de la force de travail en octroyant davantage de responsabilités, de flexibilité et d'autonomie aux employés, les rendant ainsi plus à même d'avoir un certain contrôle et plus à l'aise au travail.

2.4. Moteurs

En parcourant la littérature, on se rend compte qu'on peine à mettre le doigt sur les réelles motivations qui ont poussé les structures à développer de tels modes d'organisation. C'est un propos confirmé par Chênevert et Dubé (2008) qui disent que celles-ci sont quelque peu floues. On peut néanmoins dire que certains déterminants des NWOW sont externes à l'entreprise, tandis que d'autres y sont internes et font partie d'une initiative programmée, systémique et volontaire (Tessier et Tellier, 1990). On peut ainsi identifier un ensemble de facteurs internes à une organisation qui ont permis l'essor des New Ways of Working, qu'on peut regrouper en 3 différents volets : économique, organisationnel et social.

En premier lieu, il y a des motivations économiques qui ont permis aux NFOT de se développer. Pour illustrer ce propos, Dunphy et Bryant (1996) ont avancé l'argument comme quoi de nos jours, à cause de l'environnement toujours plus concurrentiel dans lequel les entreprises opèrent, il est de plus en plus compliqué de prospérer à long-terme. Selon eux, les concurrents sont aussi bien des acteurs nationaux qu'internationaux, ce qui, au niveau des structures, accentue leur besoin d'efficacité et de flexibilité. Au-delà de cet environnement compétitif, Lapointe (2001) met en avant l'hypothèse que des difficultés financières auxquelles certaines organisations doivent faire face pourraient être une raison menant à des transformations profondes des méthodes de travail.

D'après Ajzen et al. (2015), si ces nouvelles pratiques sont plébiscitées par une entreprise, c'est en partie pour optimiser les performances de celle-ci et pour maximiser ses profits. Pour appuyer ces propos, Lasalle (2018) a mis en avant une étude qui a été menée auprès de 484 employés. Les résultats permettent de dresser la conclusion suivante : adopter un style de management orienté vers les tâches tout en laissant plus d'autonomie au travail aide les employés à se dépasser et les fidélise davantage, ce qui accroît la productivité, diminue les coûts liés au recrutement et aux indemnités de départ et à long-terme, cela rend la structure plus compétitive. Un exemple de pratique figurant dans les NWOW est la mise en avant des équipes virtuelles qu'on peut définir par des équipes rassemblant pour une période donnée des gens ayant différentes spécialités professionnelles, opérant dans des organisations distinctes, voire à des emplacements géographiques différents les uns des autres, mais qui partagent un but commun (Chevrier, 2012). Venue au monde grâce à l'essor des technologies de l'information et de la communication, cette pratique professionnelle a pour but d'exploiter de manière optimale les expertises de chacun, de travailler plus près des marchés et d'éviter la redondance des données au sein d'une structure (Chang, 2011).

Ensuite, il y a l'aspect organisationnel. En réalité, cela signifie que si une firme implémente tout cela, c'est dans un but de minimiser l'incidence des facteurs qui pourraient affecter négativement l'efficacité au travail, comme par exemple l'insatisfaction au travail, le stress ou bien l'absentéisme. Selon un rapport du Service public fédéral (SPF), le taux d'absentéisme n'a cessé d'augmenter ces dernières années en Belgique et aujourd'hui, près de 7 travailleurs belges sur 100 sont absents quotidiennement pour cause de maladie. Ce rapport met aussi en avant les causes de cela qui sont notamment inhérentes au travail lui-même et prétend que cette situation, en plus d'être désagréable pour celui ou celle qui est malade, l'est aussi d'une part pour ses supérieurs, car ils se doivent de composer avec cette contrainte et d'autre part, pour ses collègues qui verront bien souvent leur charge de travail s'intensifier.

D'après un rapport de Hovhannisyan et Suray (2021), nous retrouvons le flexwork parmi les méthodes employées pour contrer le problème d'insatisfaction au travail. Les chercheurs cités plus haut caractérisent cette méthode de travail comme l'association du télétravail à domicile et/ou mobile, suivi de l'implémentation d'espaces de travail flexibles pour mieux souder les équipes. Ils mettent en avant l'idée que ceci amène une panoplie d'innovations comme l'horaire flexible, les horaires réduits... Conséquence de quoi, d'après Baldry et Barnes (2012), la santé psychologique, la satisfaction professionnelle, l'autoréalisation et la qualité de vie au sein de l'environnement professionnel se retrouveraient améliorées.

Par ailleurs, comme déjà abordé plus tôt dans ce papier, nous retrouvons des raisons sociales qui ont facilité l'essor des NWOW au sein des organisations. Ce constat part du postulat que la valorisation de l'Homme au travail, son autonomie, sa responsabilisation et la mise en place d'un système basé sur la collaboration et la participation de tous les acteurs de la société aideraient à augmenter la satisfaction générale des employés, car en premier, ça leur donne davantage de pouvoir dans la société, ce qui, par conséquent, laisse plus de place à la prise d'initiative et donc à la créativité. En prime de cela, ils seraient plus à même d'instaurer un certain équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Ajzen et al., 2015). Par exemple, nous avons la mise en avant des équipes autonomes ou semi-autonomes comme nouvelle forme d'organisation du travail qui s'inscrit dans cette cause sociale. On peut définir cette pratique comme un groupe opérant dans un lieu de travail commun et qui a en sa possession les compétences et les moyens nécessaires pour remplir des objectifs fixés

dans un contexte contractuel (Ministère du Travail, Québec, 2014 ; Demetrescoux, 2019). D'après Detchessahar et Honoré (2002), ce système responsabilise davantage chaque acteur et les rend davantage aptes à donner leur opinion, car ils sont répartis en plus petits groupes, apportant ainsi plus de poids à ce que chacun dit. Par ailleurs, ça accentue la coopération intra-groupale. Cependant, Demetrescoux (2019) indique que l'autonomie des acteurs du groupe est limitée, poussant ainsi la structure à implémenter des dispositifs de soutien pour ses travailleurs, comme des fonds destinés à leur donner plus de marge de manœuvre.

À ces causes internes, il faut également ajouter des causes exogènes qui ont permis l'essor de ces pratiques.

Tout d'abord, un ingrédient principal qui a contribué au développement de ces méthodes est le développement effréné des TIC qui a non seulement eu pour conséquence de permettre aux employés de transporter avec eux les données qui autrefois étaient gardées uniquement dans les enceintes du lieu de travail mais plus largement encore, ça a permis de trouver des alternatives au présentiel, rendant ainsi la présence au bureau optionnelle. De ce fait, les travailleurs étaient tout à fait capables de mener à bien leurs tâches professionnelles quotidiennes sans pour autant être physiquement présents au bureau (Taskin, 2021).

Outre cette avancée technologique, nous pouvons également citer des raisons environnementales dans le sens où c'est une cause qui a pris beaucoup d'importance ces dernières années et par conséquent, certaines pratiques issues des NFOT peuvent s'inscrire dans la recherche d'efficacité environnementale, car le but sera de réduire au maximum l'empreinte carbone et de maximiser l'impact sociétal positif que cela engendrera (Ajzen et al., 2015). Selon eux, pour les entreprises, il s'agit surtout d'être engagé à leur échelle dans la préservation de l'environnement en réduisant son empreinte carbone. Un exemple de pratique qui vise à contribuer à ma cause climatique est le télétravail. En France notamment, on observe une volonté des entreprises de réduire de 10 % la consommation d'énergie fossile et une solution pour y parvenir serait d'étendre le travail à distance autant que possible (au moins 3 jours par semaine), ce qui permettrait d'économiser jusqu'à 500.000 barils au quotidien dans les pays les plus développés (Simon-Rainaud et Lemarchat, 2022).

Enfin, le dernier moteur externe qui a permis d'accélérer l'implémentation des NFOT au sein des organisations est lié au contexte sanitaire de mars 2020. En effet, la pandémie a contraint tout le monde à changer drastiquement ses habitudes et lors de l'annonce du premier confinement, il a fallu revoir les habitudes au travail pour les adapter à la situation. Dans un article de Silbert (2021), il est dit que : « La pandémie a conduit les dirigeants à repenser l'organisation et les relations dans leur entreprise ». L'auteur ajoute que favoriser la coopération, accroître la versatilité des équipes et donner plus d'autonomie aux salariés étaient les préoccupations principales. C'est également ce qu'on peut retrouver dans un article de Frimousse et Peretti (2021) lorsqu'ils disent qu'il fallait trouver des solutions pour continuer les activités des entreprises à distance tout en préservant au mieux les contacts sociaux en leur sein. Selon eux, les changements liés à la COVID-19 vont, du moins en partie, constituer une nouvelle normalité (travail à distance, culture d'entreprise valorisant l'humain...).

2.5. Freins

Nonobstant le caractère prometteur que l'on voue à ces nouvelles formes d'organisation du travail, il faut toutefois nuancer certains des bienfaits que ces dernières ont sur le travail en général. Pour ce faire, dans un premier temps, il y aura une partie liée à l'organisation et à son fonctionnement et dans un second temps, il y aura une partie dédiée aux employés en tant que tels. Il faut toutefois nuancer certains des bienfaits que ces dernières ont sur le travail en général. Pour ce faire, dans un premier temps, il y aura une partie liée à l'organisation et son fonctionnement et dans un second temps, il y aura une partie dédiée aux employés en tant que tels.

2.5.1. Au niveau organisationnel

De manière générale, l'implémentation des NFOT au sein d'une organisation pourrait en premier lieu rencontrer un obstacle de taille : la réticence de l'équipe vis-à-vis du changement. D'après Belescot (2012), il s'agit d'un mécanisme de défense qui génère des forces restrictives censées freiner la tentative de changement. Cette peur du changement vient d'abord du fait que cela implique de faire un deuil de quelque chose. Un sentiment de perte naît alors et ce qui est changé sera remplacé par quelque chose d'encore inconnu mais qui aura des répercussions sur chaque individu de l'entreprise (de nouveaux repères se devront d'être trouvés), le groupe (cohésion de celui-ci) mais aussi sur l'organisation du travail (processus organisationnels bouleversés). Cette conséquence négative pourrait se voir amplifier si le changement est mal géré (Granger, 2023).

D'après un rapport de KPMG, les ressources humaines d'une firme peuvent jouer un rôle crucial dans ce long cheminement et réellement apporter de la valeur aux structures. Par exemple, il s'agira d'entretenir une culture d'entreprise centrée sur l'inclusion et l'innovation ou bien en promouvant l'apprentissage de nouvelles compétences et le perfectionnement de celles qui sont déjà maîtrisées. Pour diminuer les risques de résistance au changement, il faudra alors solliciter ce département pour qu'il puisse expliquer aux collaborateurs pourquoi il est nécessaire de changer, accompagner chacun de manière ciblée pour que tout le monde puisse se sentir pleinement intégré et non laissé pour compte et pour permettre à tous de se familiariser avec la nouveauté, les RH peuvent avoir recours aux programmes de formations. Ce faisant, on atténue le risque de perdre des gens en plein processus de transformation.

2.5.2. Au niveau des employés

Premièrement, lorsqu'on opte pour les NWOW, une idée qui est souvent mise en avant et qui a été reprise plus haut est que les tâches se font quasi exclusivement par équipe et ces mêmes teams bénéficient d'une certaine autonomie. Dans ce contexte, il faut plutôt parler d'autonomie partielle ou limitée, car en réalité, celle-ci est freinée par toute une série d'éléments : notamment par le lien de subordination qui persiste toujours entre l'employeur et l'employé, les méthodes de production plébiscitées par l'entreprise qui sont régies par des normes précises, l'organisation du travail en son sein, le fait que certains employés aient besoin d'un cadre de travail... Ainsi, on voit que la liberté du salarié est fonction des objectifs à atteindre, de sa motivation et de ce qu'il sait faire (Bouchet, 2015). Par conséquent, on voit alors 2 dérives potentielles :

Tout d'abord, étant donné les freins qui affectent cette autonomie au travail, on peut se retrouver dans un cas où, en tant que solution à cela, le style de management adopté correspond finalement au micro-management. D'après Granger (2021), il s'agit d'un style managérial dans lequel le gestionnaire contrôle trop souvent les faits et gestes de ses collaborateurs (à travers par exemple des reporting très fréquents ou bien l'obsession de toujours vouloir tout garder sous contrôle), quitte à leur mettre toujours plus de pression ou bien à créer des conflits. On assiste alors à une situation dans laquelle le travailleur, censé être autonome (du moins, en partie), se sent constamment surveillé, ce qui porte atteinte à sa productivité, à son moral, voire à son engagement (Dignocourt, 2019). Il faut ajouter à cela la lourdeur hiérarchique provoquée par un excès de normes à devoir suivre à la lettre (time sheets à devoir remplir au quotidien, rapports fréquents à rendre...) et tout ça augmente significativement le risque de burn-out, aussi bien pour les employés que pour le manager. C'est un système incompatible avec les tendances du moment qui défendent l'agilité, un environnement de travail convivial et la santé mentale (Bodell, 2012 ; Collins et Collins, 2002 ; Dignocourt, 2019).

À l'inverse, l'autre dérive est l'excès d'autonomie. En effet, dans certains cas, la liberté octroyée par la hiérarchie est totale (ou presque), ce qui est une preuve de confiance de prime abord. Toutefois, cela génère un manque de reconnaissance et de soutien de la part du corps managérial, or c'est un ingrédient fondamental au bon fonctionnement d'une équipe. Le revers de la médaille est qu'en

faisant cela, certains travailleurs pourraient vite se sentir perdus, car ils ne sauront plus quelles missions réaliser en priorité. De ce fait, soit ils auront plus tendance à procrastiner, ce qui augmente les chances qu'il y ait des retards au niveau des tâches. D'un autre côté, cette responsabilisation les amène à devoir se tuer à la tâche pour obtenir les faveurs des dirigeants et cette pression exercée sur eux-mêmes pourrait s'avérer néfaste pour leur santé mentale (Galiana, 2022). Ce point nous indique donc que pour le corps décisionnel, pour que tout le monde s'y retrouve, définir clairement les objectifs et se montrer présent pour ceux qui vont exécuter les tâches est essentiel, sous peine de créer des confusions et du désengagement.

En vue des 2 derniers paragraphes, on peut s'apercevoir que lorsqu'on associe autonomie au travail et style de management, le défi est donc de trouver le juste milieu entre d'une part, l'abus de contrôle et d'autre part, l'absence de supervision, car en réalité, c'est un atout bénéfique pour l'efficacité et la performance globale de l'entreprise.

Combien même le bon niveau d'autonomie à accorder est trouvé, une organisation du travail qui met en avant cette valeur phare du XXI^e siècle peut porter atteinte à la collaboration entre les employés. Selon Dejours (2009), ce système part du principe qu'une coopération naturelle entre les salariés se formera, car ils seront amenés à réaliser une mission ensemble. Néanmoins, le collaborateur ne choisit en général pas les personnes qui seront dans son équipe et quoi qu'il en soit, même s'il conservera une part de liberté, il se devra de coopérer de force avec les autres membres de l'équipe. De plus, toujours d'après lui, le principe d'autonomie amène aussi une individualisation, ce qui peut être néfaste pour le sentiment d'appartenance à un groupe de travail poursuivant un objectif commun. En effet, cela amène davantage de concurrence intra-groupale, car chacun voudra faire mieux que l'autre afin de garder sa place ou de recevoir une promotion, ce qui n'est absolument pas propice à l'entraide entre collègues de travail.

Par ailleurs, on s'aperçoit que les NFOT ne sont pas forcément des solutions contre le stress au travail et le risque d'épuisement au travail pour diverses raisons :

Il est vrai que les méthodes de travail développées tout au long de l'histoire améliorent de plus en plus la productivité et cela est d'autant plus rendu possible grâce à l'essor des TIC qui ont facilité certaines avancées en termes d'organisation du travail. Il est donc naturel qu'une tâche qui prenait plusieurs heures prend désormais beaucoup moins de temps à être effectuée (Sedkaoui, 2014). La conséquence de cela est que la productivité s'en retrouve décuplée, mais le rythme de travail aussi tend à augmenter en conséquence, la pression étant mise sur les objectifs à atteindre et sur les délais à respecter. Dans les structures adoptant les NWOW, à l'instar des organisations de types tayloriennes ou fordiennes, on accorde une grande importance à la régularité à travers le temps imparti pour réaliser une ou des tâches, mais on considère également une autre variable : la qualité. Ainsi, il ne faut pas seulement se contenter de produire efficacement, mais aussi de délivrer un bien ou un service de haute qualité (Gollac, 2005).

En outre, d'après un rapport de SPF, cette responsabilisation de l'employé qui a été décrite plus haut sous-entend que celui-ci devra faire preuve d'une plus grande flexibilité et se montrer davantage disponible (ex. : pour consulter ses e-mails ou pour répondre à des questions urgentes). Cela laisse place à une instrumentalisation du travailleur, car il y aura plus d'attentes placées en lui et certaines tâches qui étaient de base du ressort du manager finiront par devoir être assumées par le collaborateur (par exemple, de nos jours, on promeut davantage l'autosurveillance entre pairs plutôt que la surveillance par le manager) et cette exploitation mène inexorablement à une augmentation du volume horaire et de son rythme de travail du travailleur (Knights et Willmot, 2012).

Lorsqu'on considère la dimension spatiale des NFOT, on pense notamment au télétravail qui, surtout grâce à la crise sanitaire de 2020, a pu se démocratiser et devenir encore aujourd'hui un élément phare dans les processus organisationnels qui va en partie définir l'attractivité d'une organisation, avant tout en raison de ses effets bénéfiques sur le bien-être et la fidélisation du capital humain (Hansez et al., 2021). Cependant, d'après un rapport du SPF, il est dit que le recours à cette

pratique, surtout de manière excessive, est susceptible de perturber l'équilibre entre la vie sociale et la vie professionnelle de l'employé. En effet, d'après Taskin (2021), le travail à distance est vecteur de gain de temps et de confort (pas d'embouteillages quotidiens, évitement des transports en commun bondés...). Cependant, cet avantage temporel est contrebalancé par le fait que beaucoup d'employés restent plus tard devant leur ordinateur de travail et dans certains cas, ils rognent quelques heures prévues initialement pour le sommeil et vont jusqu'à travailler le week-end, ce qui démontre que le travail prend une place très importante, au détriment du reste (Marriault, 2020).

En plus de ce déséquilibre entre le travail et l'extraprofessionnel, un autre aspect négatif qui a souvent été pointé du doigt lorsque cette méthode de travail est devenue normale de par la crise sanitaire est l'isolement social que cela provoque. Selon une enquête réalisée par Forbes (2022), il est dit que c'est un facteur qui a intensifié ce sentiment de solitude ressenti par certains employés, car ceux-ci se retrouvaient isolés devant leur écran, sans personne autour. Ça s'est notamment vérifié pendant les 2 années de crise. Il ne faut toutefois pas faire l'amalgame : ce n'est pas uniquement à cause de cela que ce sentiment négatif a vu le jour. À vrai dire, malgré la volonté affichée des dirigeants d'entreprises de lutter contre cela (espaces ouverts, coworking...), un nombre important de salariés ont eu cette impression d'être seuls bien avant la généralisation du télétravail.

Ainsi, en analysant une étude réalisée par Hansez et al. (2021), il est établi qu'un système dans lequel on a 2 jours de télétravail hebdomadaires a des effets bénéfiques sur la productivité, la motivation et le bien-être. Néanmoins, dépasser ce nombre dans le but d'accentuer les bienfaits de cette pratique provoquerait les effets inverses. Le reste du temps, il conviendrait alors d'aller travailler dans l'espace partagé du bureau qui est pourtant jugé néfaste pour la productivité. En effet, celui-ci est dit qu'il est trop bruyant, car il y a beaucoup d'allers et venues en son sein, ce qui perturbe la concentration de bon nombre de travailleurs. De plus, il peut être source de stress, car dans ces lieux, chacun est à la vue de tous et de ce fait, certains peuvent se sentir constamment surveillés (aussi bien par les autres employés que par le(s) manager(s), ce qui est en prime peu propice à l'intimité (Diard, 2020).

2.6. Flexibilité spatio-temporelle

Tout d'abord, nous avons les *pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW*. Il s'agit là d'un ensemble de procédés permettant aux employés de décider de leur emploi du temps et de la méthode de travail qui leur conviendrait le mieux. On y retrouve notamment les bureaux partagés que les entreprises plébiscitent de plus en plus, le télétravail qui donne la possibilité de travailler depuis un autre lieu que le bureau et le travail hybride qui est un mélange des deux (Ajzen et al., 2015).

2.6.1. Travail au bureau

Depuis plus de 70 ans, on s'aperçoit que les entreprises ont cette volonté de mettre en avant l'unité et la collaboration au sein de leurs effectifs. Ben Ali et Silva (2010) parlent d'un « travail centré sur la communication ». Cette dernière tire sa source des relations entre les différents salariés, peu importe la position hiérarchique de chacun. Par conséquent, dans un but de favoriser les échanges entre les travailleurs et de les rassembler, il y a eu cette volonté de décroiser les bureaux et de mettre chacun dans ce qu'on appelle un open space (ou bureau paysager). Il s'agit d'une grande pièce dans laquelle on retrouvera des flex desks non-attitrés et homogènes qui font que tout employé a désormais la possibilité de changer d'espace de travail à sa guise (Guérin, 2023). Il s'ensuit une communication plus libérée au sein de l'entreprise, car tous les collègues et cadres supérieurs sont en contact direct les uns avec les autres et cela augmente nettement l'efficacité du travail en équipe, car chaque équipe devient alors plus réactive et est en mesure de plus facilement se coordonner (Guez, 2023).

Outre l'idée de réunir tous les collaborateurs dans un seul lieu afin de favoriser les interactions au sein d'une société, il y a également un argument économique qu'il faut prendre en compte. La promotion de l'open space signifie la disparition quasi totale des bureaux isolés et la mise en place d'un nombre important de desks dans une seule et même pièce. De ce fait, il est dit qu'une entreprise peut économiser jusqu'à 30 % d'espace bureau, considérablement réduire la superficie nécessaire pour pouvoir accueillir le même nombre de salariés et donc, réduire ses charges en termes de loyer (Guérin, 2023 ; Boutet et al., 2018).

Malgré le but initial recherché et les avantages perçus, on remarque que le travail en espace ouvert ne fait pas l'unanimité.

En premier lieu, il est dit que cet espace est souvent synonyme de nuisances sonores. Entre appels téléphoniques, conversations entre collègues et autres sources de bruits, ce lieu devient vite non propice à la concentration (Guez 2023). Pour soutenir ce propos, une étude a été réalisée en France afin d'évaluer la qualité de vie des employés au sein d'un open space. Celle-ci a réuni 5000 salariés de bureau et le constat est clair : 99 % des répondants disent se sentir plus distraits lorsqu'ils travaillent au bureau à cause du bruit, ce qui est un frein à leur productivité et une source supplémentaire de fatigue. Pour compenser cela, ils s'isolent dans des lieux plus calmes comme les salles de repos ou des petites salles si c'est possible (Berthelot, 2020).

Outre cela, il y a également un manque d'intimité qui se fait ressentir par beaucoup d'employés. Boutet et al. (2018) parlent de « promiscuité » au bureau, car tout le monde est réuni au sein d'un même lieu et chacun est en mesure de voir ce que l'autre est en train de faire. Guez (2023) va encore plus loin en montrant que les supérieurs hiérarchiques sont également présents au sein de l'open space. De ce fait, le contrôle des employés est facilité, car il suffit maintenant de lever les yeux pour cela. Pour certains employés, il en résulte un sentiment de stress dû au fait de se sentir constamment surveillés et une gêne, voire une peur de faire autre chose que de travailler (exemple : prendre une pause, être sur son téléphone...).

Enfin, nous avons mis en avant l'idée que la mise en place de bureaux paysagers avait pour but de favoriser les échanges entre les acteurs d'une firme. Néanmoins, on observe que le but recherché n'est pas le résultat escompté. En évoquant le travail en open space, Boutet et al. (2018) disent : « La solitude et la promiscuité sont les deux contraires les plus identiques au monde ». Ces 2 mots opposés sont si intrinsèquement liés, car dans un lieu où le bruit et le sentiment d'être observé règnent, la qualité des interactions se retrouve amoindrie et les conversations en face-à-face sont de plus en plus remplacées par des discussions par e-mail ou par message via différents réseaux sociaux comme Teams (Dor, 2020). Pour soutenir cela, une étude réunissant 52 employés issus des 500 plus grosses entreprises américaines a été réalisée par 2 chercheurs de Harvard Business School afin de jauger les échanges entre les collaborateurs. Ils ont comparé le niveau d'interaction des participants dans un espace de travail à bureaux fermés avec celui dans un espace de travail type open space et le résultat était clair : le nombre de discussions en face-to-face diminue de 73 % dans le deuxième cas par rapport au premier, mais le nombre de courriels envoyés et de messages instantanés augmente respectivement de 67 % et 75 % (Marion, 2018 ; Bernstein et Turban, 2018).

2.6.2. Télétravail

Lorsqu'on se penche sur la question du travail à distance, on s'aperçoit que ce terme ne date pas d'hier. Elle a été soulevée à partir des années 70, avec la prise en considération de la question écologique et climatique, suivi de l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Salomon et Salomon, 1984). C'est un constat confirmé par Robert et Taskin (2020) lorsqu'ils mettent en avant une lutte contre la pollution dans les grandes villes. Il fallait donc trouver le moyen de les désengorger en palliant la polarisation des activités. A cela vient s'ajouter un souhait de redynamiser les zones géographiques à fort taux de chômage en ouvrant des télécentres qui avaient pour but d'accroître l'attractivité de celles-ci (Taskin, 2021). Cela a été rendu possible grâce aux

investissements européens dans le secteur des TIC effectués au cours des années 90 (Taskin et Vendramin, 2004).

Le travail à distance tire également ses origines des multiples bouleversements sociétaux survenus au cours de 21ème siècle. Il y a notamment les concepts de digitalisation et d'individualisation (Aubert, 2018) Avec la montée en popularité des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), il s'ensuit un besoin intense d'autonomie de la part des employés (Taskin, 2021). En effet : c'est à ce moment qu'un désir de flexibilité se faisait ressentir, faisant ainsi passer le pouvoir organisationnel d'une optique de contrôle à une optique de soutien vis-à-vis de ses collaborateurs (Aroles, De Vaujany, et Dale, 2021).

2.6.2.1. Moteurs et freins du télétravail

Le télétravail a été graduellement plébiscité au sein des structures grâce à divers facteurs. En premier lieu, il y a les problèmes liés à la mobilité. Les transports en commun bondés, ainsi que les embouteillages quotidiens dans les villes, font qu'accéder au lieu de travail devient une tâche pénible et plus le domicile est loin du site, plus ce désagrément s'accroît (Taskin, 2021). C'est une affirmation étayée par Fassinou (2023) lorsqu'il stipule que la solution était donc vue comme un moyen d'économiser du temps et de l'énergie.

Ensuite, il y a un intérêt croissant des entreprises pour les espaces ouverts, ce qui est loin de faire l'unanimité au sein du personnel en raison de la promiscuité, engendrant souvent des nuisances sonores, un manque de concentration et d'intimité (Guez, 2023).

Par ailleurs, il y eut également un changement dans les aspirations des employés qu'on a pu observer au cours de ces dernières années. En effet, ceux-ci voulaient davantage de liberté, tant au niveau de l'autonomie au travail qu'au niveau de la liberté d'organiser leurs journées de travail. Il y a également eu une volonté d'être plus productif et un désir de trouver un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le télétravail est donc apparu comme une solution afin de satisfaire les attentes des collaborateurs (Vendramin, 2005 ; Pyoria, 2011).

Enfin, nous retrouvons le développement effréné des TIC qui a eu pour conséquence de permettre aux employés de transporter avec eux les données qui autrefois étaient gardées uniquement dans les enceintes du lieu de travail. Ainsi, ils étaient tout à fait capables de mener à bien leurs tâches professionnelles quotidiennes sans pour autant être physiquement présents au bureau (Taskin, 2021).

Tous ces points ont permis de mettre sur la table cette nouvelle façon de délivrer des performances professionnelles. Il en résulte une réelle considération de cette opportunité, mais l'évènement qui a fait passer cette pratique de l'état d'idée peu considérée mais intéressante à l'état de norme de travail est la pandémie de la COVID-19. Le travail à distance doit réellement son essor à la crise sanitaire qui a frappé le monde en mars 2020, mettant ainsi un gros coup d'accélérateur à un processus qui était déjà enclenché bien avant cela (De Comarmond, 2022).

Néanmoins, il existe une série de freins à sa large diffusion. Il y a notamment la résistance des décideurs des firmes à avoir recours à cette méthode, la jugeant menaçante pour le contrôle qu'ils exercent sur les membres de celles-ci et peu adaptée pour maintenir un contact direct avec eux. C'est ce qu'affirment Frimousse et Peretti (2020), évoquant la difficulté d'implémenter des dispositifs de contrôle à distance efficaces. Pour compenser cette lacune, il faut trouver l'équilibre entre le contrôle technologique et l'autocontrôle. Le but serait donc de passer d'une volonté de contrôle de l'individu à une responsabilisation de ce dernier et le rôle du manager serait davantage d'accompagner les membres de son équipe.

On peut également mettre en lumière l'inefficacité de cette solution pour certaines tâches qui requièrent la présence physique de certaines parties prenantes. Par exemple, pour certains rendez-vous clés entre collègues d'une même entreprise ou même pour des formations, le distanciel peut s'avérer être inadapté (Taskin, 2021). Quoique conjoint avec les effets des mesures sanitaires strictes et donc, à prendre avec des pincettes, un rapport du Parlement européen (2022) met en avant les effets négatifs que cela engendre à long-terme sur la santé mentale (sédentarisation, anxiété, burnout, dépression...).

En prime, quoique le télétravail partait d'une intention de vouloir donner l'opportunité à ceux qui le pratiquent de mieux gérer le travail et ce qu'il y a en dehors de celui-ci, il faut tout de même souligner le caractère flou de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. Dumas et Ruiller (2014) parlent de « perte de notion spatio-temporelle » en raison du fait que les cadres sont amenés à ramener le travail chez eux et que les TIC sont complices de ce brouillage des frontières. Vayre (2019) explique cela par le fait que l'employé a du mal à faire face aux exigences de son travail et de sa famille en même temps. Il y a en lui d'une part une envie de se retrouver davantage en compagnie de ses proches, mais de l'autre, il y a un désir de conserver au moins la même productivité sans se laisser submerger par le travail, ce qui peut être vecteur de stress et de pression supplémentaire.

2.6.2.2. Quels sont les impacts du télétravail ?

Avec tout cela, on peut se demander quels sont les impacts de cette forme de travail.

Du côté des travailleurs, on a que si la méthode vient en complément avec le présentiel (2 jours par semaine maximum), il peut augmenter l'efficacité du travailleur en l'épargnant de tout ce qui est déplacements, nuisances sonores et espaces ouverts, augmentant ainsi la qualité de vie au travail. De ce fait, il ressentira moins de stress, ce qui est bénéfique pour le bon déroulement d'une journée de dur labeur (Taskin, 2021).

Il faut ajouter à cela un regain de bien-être au travail, car le fait de laisser l'occasion à un membre du staff d'exécuter ses tâches depuis chez lui le rend plus maître de lui-même, car il sera à même de gérer son temps comme il l'entend. Cela est donc une manière pour les compagnies de s'adapter aux employés en leur proposant une solution censée répondre à une de leurs plus grosses demandes : le besoin d'autonomie (Hansez et al., 2021).

Toutefois, parmi les impacts plus négatifs, on peut mentionner un terme qui est de plus en plus présent en entreprise depuis la crise : la déspatialisation des relations de travail. C'est une notion qui se définit comme la perte de proximité physique et psychosociologique vis-à-vis des individus et la difficulté de savoir la gérer (Taskin, 2010). Par conséquent, on observe que plus le télétravail est présent, moins les membres d'une entité s'identifient à celle-ci et moins les idées sont transmises entre membres d'une équipe, les échanges étant plus rares et moins fructueux (Bridoux et Taskin, 2010). D'autres auteurs viennent étayer ce propos et affirment que même un télétravail pratiqué avec parcimonie affecte négativement les dispositifs menant à la collaboration, à la construction et au maintien des liens sociaux au boulot (Bohns, 2017).

Enfin, un autre aspect longtemps évoqué est la fatigue excessive. Celle-ci découle d'une surexposition aux écrans qui devient à la longue fatigant pour les yeux et le cerveau (Bends, Cai, McKenna et Waizenegger, 2020). Elle se retrouve accentuée par le fait que certains employés vont jusqu'à travailler même le week-end et en dehors des heures de travail en raison du fait qu'il n'y a plus ce besoin de se déplacer, allongeant ainsi leur temps 8 passé sur leur ordinateur. De ce fait, le travail déborde sur la vie privée et va même jusqu'à rogner des heures de sommeil de certains (Marriault, 2020).

2.7. Place de l'autonomie au travail

Lorsqu'on parle de nouvelles formes d'organisation du travail, il est intéressant de se pencher sur les *modes d'organisation du travail* qu'on pourrait associer à celles-ci. Ceux-ci partent du postulat que le travailleur aspire à davantage d'autonomie au travail et que cela permettrait d'améliorer ses performances professionnelles. Ainsi, la relation entre un employeur et un employé tire sa source de la confiance mutuelle qui existe entre les 2 partis plutôt que du contrôle de l'un envers l'autre. De ce fait, les collaborateurs ont la possibilité de s'organiser comme bon leur semble en ce qui concerne la manière dont le travail sera fait, tant au niveau de l'horaire qu'à celui ou même de l'organisation de ses tâches (SPF). Si l'on prend la définition de Verrier et Bourgeois (2020), on voit que l'autonomie au travail fait allusion à la capacité à se gérer soi-même et que celle-ci est fonction du niveau de liberté qu'accorde une organisation vis-à-vis de ses collaborateurs.

La raison est que pour les employés, le travail salarié donne un sentiment de dépossession de tout engagement personnel au nom des exigences financières ou de la stratégie d'entreprise. Cela porte atteinte à l'expérience du travail, car celui-ci perdrait de son sens à leurs yeux. L'autonomie constitue donc un enjeu pour cette expérience du travail parce qu'elle permet à chacun d'aller au-delà des instructions formulées par les décideurs en adoptant une méthode qui leur permettra de mieux s'imprégner de leurs tâches. Ainsi, ce serait une manière de contrebalancer le rapport de domination issu du rapport salarial, tout en permettant que le labeur soit effectué avec brio et qu'il ait un sens aux yeux de ceux qui le fournissent (Renault, 2013).

Dans certaines organisations, quelques exemples illustrant cela sont l'émergence d'équipes autonomes et semi-autonomes. Ces dernières responsabilisent chaque membre vis-à-vis d'une séquence de travail, ce qui leur donne une fonction de gestion en plus d'une fonction de production (Ministère du Travail, Québec, 2023). On a également les équipes virtuelles qui sont composées de plusieurs salariés qui partagent un objectif commun, mais qui, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), travaillent depuis différents lieux (Chevrier, 2012).

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, on observait déjà des prises d'initiatives lorsque les modèles hiérarchiques tayloriens et fordien étaient la norme. La différence est que malgré le fait que ça ait été mal vu d'agir de son propre chef, les employés avaient tendance à tout de même faire preuve de zèle, mais de manière clandestine. Ce n'est que lorsque les exigences de productivité organisationnelle et de flexibilité ont été vives que l'autonomie au travail a pu être véritablement considérée comme une alternative au système bureaucratique et autoritaire (Everaere, 2016). D'après Renault (2013), l'autonomie au sein du lieu de travail est à présent perçue comme un bien précieux qu'il faut protéger, quitte à lutter ou à faire preuve de résistance car c'est un moyen pour le salarié de s'approprier son environnement de travail et d'après Arnaud et Letierce (2016), cela implique que la hiérarchie se concentre plus sur le pourquoi il est nécessaire de mener une tâche à bien plutôt que sur la manière dont il faut l'exécuter.

On remarque que donner davantage de liberté aux collaborateurs d'une firme est une manière de leur montrer qu'ils sont valorisés au sein de l'entreprise, car c'est un message disant que cette dernière leur fait confiance, ce qui est une preuve qu'ils sont vus comme importants en son sein (Galiana, 2022). En plus de reconnaître les personnes, c'est aussi un moyen de saluer l'effort mis dans le travail, car il s'agira pour eux de trouver le moyen d'aller plus loin que les normes organisationnelles dans le but de mener à bien leurs missions, ce qui est propice à la créativité. Cela peut se traduire par plus de responsabilités qui seront confiées aux collaborateurs et compte tenu de cette perspective, cet effort mis dans le travail et dans la réalisation des objectifs attendus constituerait la base même de leur motivation et de leur engagement (Diez et Carton, 2013).

En prime, l'autonomie au travail va souvent de pair avec un gain de productivité et d'efficacité. D'après une étude de Johannsen et Zak (2020) réunissant 12 personnes séparées en 4 groupes homogènes et ayant pour but de mesurer l'impact de l'autonomie sur l'efficacité, on voit qu'octroyer

plus de marge de manœuvre aux individus augmente aussi bien la productivité individuelle que la productivité de groupe. La raison est que cette preuve de confiance et ces perspectives qu'offre l'entreprise poussent tous ses acteurs à se dépasser pour s'en montrer dignes. En étant zélés, ils cherchent un moyen de personnaliser leur travail dans le but de l'optimiser (Galiana, 2022). D'après les théories de Ryan et Deci (2017), il est dit que l'autonomie est un des 3 besoins primaires des employés, avec le sentiment d'appartenance et la compétence. Ainsi, satisfaire ces besoins mène à de meilleures performances de leur part, ainsi qu'à un bien-être accentué (Allas et Weddle, 2022).

Toutefois, lâcher du lest dans un environnement de travail a des limites. Tout d'abord, il est vrai que l'autonomie, le bien-être et la considération sont des éléments déterminants pour un travailleur (Lauwers, 2022). Néanmoins, il s'agit d'une tendance globale et lorsqu'on prend les individus un à un, on voit que ce désir n'est pas forcément vérifiable chez tous. Selon Gallerey et al. (2022), tous les employés ne sont pas motivés par la même chose et ils ne sont pas tous faits pour être totalement autonomes, que ce soit par manque de savoir, de compétence... Certains ont d'ailleurs besoin d'un cadre et d'une supervision plus poussée afin d'être plus productifs. Cela veut dire qu'en leur octroyant un haut niveau d'autonomie, ils peuvent se sentir perdus et noyés par le nombre de tâches à exécuter. Par conséquent, ils auront l'impression d'avoir trop de responsabilités sur leurs épaules et, par analogie, de se sentir plus stressés. Il faut donc adapter le degré d'autonomie en fonction de l'employé afin de ne pas obtenir un effet contraire par rapport au but recherché.

Ensuite, revenons sur les responsabilités. Il est vrai que plus de liberté au bureau conduit à une responsabilisation de chacun. Ça signifie que tout le monde a été doté du sens des responsabilités (Connac, 2016). Si on mêle à cela le fait qu'en échange de cette confiance placée en chacun des acteurs d'une firme, il y a cette volonté de vouloir prouver à l'employeur qu'il a eu raison de leur faire confiance, on s'aperçoit que certains n'hésitent pas à faire des heures supplémentaires et à accepter toujours plus de tâches. Galiana (2022) parle de surcharge de travail qui entraîne davantage de pression sur les épaules des travailleurs. À terme, cela peut mener au burnout. C'est d'ailleurs en partie pour cela que les entreprises investissent massivement dans la santé mentale des employés en proposant par exemple des formations sur la gestion du temps et sur la productivité. Il est d'ailleurs dit que près de 80 % des gestionnaires des ressources humaines considèrent l'équilibre mental de tous comme une priorité absolue pour leur organisation (Brassey et al., 2022).

La dernière limite liée à l'autonomie est le comportement inverse. En effet, pendant que certains ne comptent plus leurs heures supplémentaires, il y a aussi l'idée que d'autres puissent en profiter pour flâner davantage et travailler moins par la suite, ce qui créera une certaine frustration chez les plus assidus et, au final, la productivité globale se retrouverait menacée. Codina et al. (2020) mettent en avant l'idée de procrastination qui est une habitude de certains à vouloir postposer l'exécution d'une tâche, ce qui témoigne d'une incapacité à gérer correctement son temps, voire d'un manque de motivation qui mène à des résultats plus hasardeux. Selon Sharma (2023), donner plus d'indépendance peut ouvrir une brèche qui pourrait pousser certains à profiter de la situation afin de moins travailler et cela peut mener à une mauvaise gestion, à une perte de temps et même de revenus pour la firme. Dans ce genre de configuration, faire machine arrière en permettant le micro-management peut paraître judicieux, car ça permet de garantir un mentoring adéquat pour ceux qui en ont besoin et de s'assurer que chaque équipe travaille sur les tâches assignées. Ainsi, le risque de perte de ressources ainsi que celui d'avoir un passager clandestin dans l'équipe diminuent, ce qui accroît la productivité globale (Sharma, 2022).

L'autonomie est donc un bon moyen pour une entreprise de mettre en confiance ses collaborateurs, car il s'agit d'une manière pour eux d'exprimer (du moins, en partie) leur personnalité à travers leur travail. Ils ont certes des normes procédurales à suivre et des échéances à respecter, mais ils possèdent également la liberté de faire preuve de zèle en adaptant à leur sauce la méthodologie prescrite. Par contre, laisser davantage de liberté aux employés ne devrait pas aller avec l'absence de management ou de monitoring. Il faut donc garder en tête que ce système prônant l'autogestion n'est pas forcément adapté à tous et qu'il faut donc accompagner ceux qui ont besoin de davantage d'assistance.

2.8. Politiques de gestion

Avant de parler de gestion d'entreprise, il est nécessaire de parler de culture d'entreprise. Celle-ci se définit comme un ensemble de traits observables et non observables au sein d'une organisation, la rendant unique. Ceux-ci sont propres à chaque organisation, car ils sont influencés par une série de facteurs comme l'histoire de la firme, les valeurs qu'elle prône, sa vision, sa mission, etc. La culture organisationnelle définit donc la personnalité de l'entreprise et se manifeste à travers les normes en application, les croyances, les comportements, le fonctionnement en interne... (Palfroy, 2022 ; Rajteric, 2023)

Entre la pandémie et la guerre en Ukraine, le monde a basculé dans une récession économique qui demande aux structures d'être de plus en plus agiles et aux comportements de s'adapter rapidement en conséquence. De ce fait, aujourd'hui, les investisseurs, les actionnaires, les employés et même les clients prêtent davantage attention à des éléments comme la culture d'entreprise, car il s'agit d'un bon indicateur qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à survivre dans un environnement aussi volatile. En moyenne, plus de 50 % de la valeur d'une corporation sur le marché est définie par ses immobilisations incorporelles et ce taux grimpe jusqu'à 80 % dans certaines industries (Dettmann, 2020).

Il ne s'agit plus de mots écrits sur le papier pour la forme. C'est maintenant quelque chose de davantage regardé. Il s'agit d'un ensemble de facteurs qui va même jusqu'à déterminer comment les personnes vont travailler et interagir au quotidien. 94 % des managers disent qu'une culture organisationnelle prônant le positivisme au travail augmente la résilience des équipes (Heinz, 2022). Il est d'ailleurs établi qu'une compagnie dotée d'une culture d'entreprise saine génère jusqu'à cinq fois plus de revenus pour les actionnaires. Cela indique une corrélation positive entre la culture et la performance et il est dit que 70 % des changements organisationnels n'aboutissent pas pour des raisons culturelles ou à cause de la résistance au niveau des équipes (Hancock et al., 2021).

Il faut toutefois mettre en garde : une culture d'entreprise, aussi noble soit-elle, se doit de tenir compte de l'environnement extérieur. Hancock et al. (2021) mettent également en avant l'idée que les NFOT amènent les organisations à adapter leur culture, car pour celles qui ont opté pour une configuration plus classique, on observe que les bouleversements sociétaux causés par les événements récents ont amené d'importants changements au niveau individuel et dans le monde des affaires qui rendraient un retour en arrière presque impossible.

D'après une étude menée par Sull et Sull (2021) qui a recueilli des données sur Glassdoor pour voir ce qui prévalait aux yeux des employés de nos jours, lorsqu'il s'agit de choisir de travailler pour un employeur, les aspects culturels auxquels ils attachent une grande importance sont :

1. Le sentiment de se sentir respecté au travail
2. Les actions menées par la hiérarchie et si elles sont en accord avec les valeurs.
3. Le fait d'avoir un management coopératif
4. Les opportunités de développement professionnel
5. L'éthique
6. Salaires et avantages
7. Sécurité professionnelle
8. Fréquence et qualité des réorganisations structurelles

Ainsi, selon Heinz (2022), celle-ci part des décideurs et est portée par chaque acteur de la corporation. Par ailleurs, pour se rapprocher de l'idéal prôné, elle se doit d'être inclusive, flexible, « friendly » et centrée sur la collaboration et le bien-être.

De ce fait, lorsqu'on évoque la question des *politiques de gestion* qu'on peut lier aux NWOW, on peut voir que celles-ci prônent un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,

ainsi qu'une plus grande flexibilité des relations de travail. Cela fait référence à la quête d'une adéquation entre le travail et celui ou celle qui le fournit. C'est-à-dire que les décideurs font en sorte que le contenu du labeur s'aligne de plus en plus aux aspirations du travailleur en prenant en compte ses ambitions personnelles, ses centres d'intérêt, ses compétences... (Ajzen et al., 2015). Il en résulte notamment une mise en avant du management participatif dans lequel les employés auront leur mot à dire dans la prise de décision ou bien du management par projet dans lequel les collaborateurs seront répartis en équipe qui aura pour but de réaliser un projet et qui sera à chaque fois supervisée par un plus haut cadre (Dégallaix, 2020 ; Gilles, 2011).

Dans un monde où les TIC ont changé notre manière de travailler et nous procurent une liberté qui est telle qu'on a facilement accès aux données du bureau et aux collègues sans avoir à bouger de chez soi, le management dit traditionnel est mis à mal. Ce style managérial est caractérisé par une structure hiérarchique claire et pyramidale où les décideurs sont les acteurs du haut de la pyramide, où les conditions de travail sont fixes et où il y a une séparation claire entre le cadre professionnel et le cadre privé (Barabel et Meier, 2022).

Avec la flexibilité spatio-temporelle et l'autonomie que de plus en plus de firmes octroient à leurs collaborateurs, les managers ont de plus en plus de mal à surveiller et contrôler le travail fourni par les autres membres de leurs équipes. Dans ce scénario, il s'agira alors pour les décideurs de déléguer le contrôle à chaque employé et de ne plus se concentrer sur le nombre d'heures travaillées, mais plutôt sur les résultats finaux. Pour y parvenir, il faut passer d'une optique de contrôle à une optique de responsabilisation et de confiance (Thomson, 2020).

Après avoir constitué son équipe, le manager se devra donc d'établir le cadre tout en le faisant respecter sans être trop rigide. Le but étant d'organiser l'équipe de telle sorte que les objectifs organisationnels soient atteints et de s'assurer que chacun soit conscient des attentes placées en lui et que tous soient pleinement embarqués. Pour ce faire, il devra solliciter son équipe, se montrer à l'écoute, observateur et transparent dans le but d'accompagner chacun et de déceler d'éventuelles limites à son approche afin de l'ajuster si nécessaire, ce qui améliore la prise de décision. En entendant la voix des différents membres de son équipe et en communiquant régulièrement avec eux, via des échanges et des feedbacks, il permet à tout le monde de se sentir pleinement intégré dans le projet, d'avoir une meilleure vision de ce qui est demandé et des points à améliorer (Ajzen et al., 2019). Enfin, dans ce nouveau mode d'organisation du travail, un autre rôle principal du manager est celui de motivateur. Il est essentiel pour le bon fonctionnement de l'équipe d'avoir également quelqu'un qui met à disposition le matériel nécessaire pour la bonne exécution des tâches ou qui veille au bien-être des employés à travers un cadre de travail adéquat (Van Der Feer, 2020).

2.9. Quels sont les défis associés aux NFOT ?

Il est indéniable que la conception du labeur de nos jours est très différente de celle qu'on avait il y a 1 demi-siècle. Travail hybride mêlant virtuel et présentiel, bien-être des employés mis en avant, besoin d'autonomie, le recours aux NWOW occasionne tant de nouveautés qui ont fait que la relation entre l'employé et son lieu de travail a changé ces dernières années. Nous pouvons voir qu'il y a eu beaucoup de changements drastiques effectués en peu de temps et on demande aux entreprises d'être toujours plus agiles pour rester attractives. Cela peut s'avérer compliqué pour celui ou celle qui va devoir opérer dans cet environnement toujours plus volatil, car on lui demande aujourd'hui d'être de plus en plus flexible. Pour pallier cela, il devient donc vital que l'entreprise investisse pour aider les collaborateurs à adhérer à la vision globale afin de préserver la productivité, l'unité du groupe, le bien-être et le sentiment d'appartenance à la société (Schaninger, 2022). Le premier défi serait donc de trouver le moyen d'amener les changements que les dirigeants trouveront nécessaires sans pour autant affecter négativement la cohésion de groupe ou l'engagement général.

À cela, 2 actions peuvent être envisagées par l'organisation : d'une part, il s'agira d'expliquer clairement les changements opérés et de définir clairement la politique d'entreprise à suivre en faisant en sorte de bien expliquer aux concernés les raisons de ce changement, tout en les incluant activement dans ce processus. Ainsi, lorsque toutes ces conditions sont respectées, on assiste à une augmentation du bien-être et de la productivité des travailleurs. D'autre part, il est important de composer avec les besoins humains des salariés. Cet argument fait écho à ce qui a déjà été mentionné plus haut : à savoir qu'ils ne veulent notamment pas sacrifier le lien social qui existe entre collègues et ils aspirent à un équilibre bien défini entre le professionnel et le privé (Mugayar-Baldocchi et al., 2021).

Dans une ère qui met beaucoup l'accent sur la collaboration et sur chaque individu, il apparaît comme évident que les RH ont un rôle à jouer ! Par exemple, il faudra opter pour une démarche dite de « self-service » dans laquelle toute son organisation sera centrée sur l'employé et les solutions apportées seront davantage personnalisées (formations à la carte, programmes de soutien psychologique à destination des employés, programmes de traitement des frais de mission, ...). (Johnson G et al., 2008)

Au sein de ce système prônant des valeurs comme l'autonomie au travail et la collaboration, il est clair que la fonction de manager ne sera plus la même par rapport à l'organisation dite traditionnelle. À vrai dire, le défi sera triple : il s'agira d'abord d'appliquer le bon niveau de contrôle dans un environnement qui met en avant l'autonomie des employés pour les englober lors de la prise de décision, de maintenir une communication efficace avec les collaborateurs (aussi bien la communication verticale entre la hiérarchie et eux que la communication horizontale), même s'ils sont à distance et d'assurer que les objectifs soient atteints à temps (Johnson G et al., 2008 ; Robbins S et al., 2008).

2.10. Comment les NFOT peuvent contribuer à la rétention des talents ?

2.10.1. Pourquoi les employés décident de s'établir dans une grande structure ?

De manière générale, on voit que les jeunes demandeurs d'emploi sortant de l'école se dirigent le plus souvent vers les grandes entreprises et sont favorables à l'idée de s'y établir (Belhout, 2018). En s'attardant sur ce fait, on constate que diverses raisons poussent un employé à choisir de travailler dans une grande entreprise :

Un élément qui revient fréquemment est l'argument de la **stabilité de l'emploi**. Les grands groupes sont connus pour être financièrement plus matures par rapport à leurs plus petits concurrents. Ils génèrent ainsi plus de revenus et ont plus les moyens de réagir en cas d'imprévu, ce qui peut rassurer certains salariés quant à leur avenir au sein de la structure, car ils seront moins susceptibles de craindre un potentiel licenciement par souci de budget, voire une faillite (Semaun, 2023 ; Braccio-Hering, 2023).

Toujours par rapport aux revenus générés par une plus grosse firme, il faut ajouter que ceux-ci permettent d'offrir à ses employés un **package salarial compétitif** mêlant salaire net élevé et avantages sociaux en tout genre (voitures de fonction, assurances, régimes de retraite...). Dans un rapport publié par Northwest Executive Education (2023) dans lequel il a été demandé de lister les 8 entreprises offrant les meilleurs salaires dans le monde, on s'aperçoit que ce sont toutes de très grandes organisations, avec au moins 900 employés à temps plein. À en croire Mayer (2023), un des motifs principaux de démission est le salaire jugé peu élevé compte tenu des compétences et de l'ancienneté. Ainsi, proposer un système de rémunération diversifié et compétitif accroît les chances de répondre

aux attentes salariales des travailleurs et les décourage (du moins en partie) à aller voir ailleurs (Doyle, 2022).

Un autre aspect à prendre en compte est le **prestige** dont jouit une entreprise bien établie dans son secteur. Cela fait que la clientèle de celle-ci sera plus importante, diversifiée, mais surtout fidèle, ce qui atténue les risques de fluctuations majeures dans la demande de produits et/ou de services et rend les rentrées d'argent plus stables. De ce fait, quelqu'un qui y travaille bénéficiera de cette réputation et de ce prestige, car son profil sera souvent jugé plus attractif par rapport à celui d'un employé d'une plus petite structure (Bloom, 2012). En plus, le cadre est plus favorable au réseautage professionnel, aussi bien interne qu'externe à l'organisation, car d'une part, il y aura un nombre conséquent d'employés à inclure dans son cercle au sein de la firme et d'autre part, les clients de cette dernière et même d'autres personnes externes seront plus enclins à vouloir faire partie de son réseau en raison de son statut. Cela peut s'avérer précieux pour sa carrière future, car il sera plus susceptible d'avoir des solutions alternatives si jamais il souhaitait travailler ailleurs (Semaun, 2023 ; Braccio-Hering, 2023).

En prime, il y a cet argument de **formation et de développement professionnel** qui est mis en avant, car le budget qui sera alloué à cet effet est plus large par rapport aux petites entreprises. Ainsi, un employé sera en principe mieux formé et donc plus compétent dans son domaine (Perry, 2022). De plus, le cadre plus normé qu'on observe souvent dans une grande organisation fait que les programmes de training sont plus ciblés (Mazoir, 2014). Ce gain de connaissance et de savoir-faire est également accompagné de promotions éventuelles qui sont plus accessibles dans les plus grosses entreprises en raison de leur structure organisationnelle plus complexe. Les salariés carriéristes et ambitieux peuvent ainsi voir une plus grosse structure comme un moyen de monter plus facilement dans la hiérarchie (Belyh, 2020).

Cela dit, leur vice réside dans leur côté ordonné. En tant qu'entreprise, offrir un **cadre plus segmenté** à ses collaborateurs permet de mieux standardiser les procédures, de maintenir un certain ordre, tout en évitant les incompréhensions émanant des différentes manières de travailler de chacun. Cela implique que les salariés savent mieux sur quoi ils devront travailler (Mazoir, 2014). Toutefois, les grandes structures sont souvent associées à une plus grande bureaucratie en raison de leur excès de procédures. Cela laisse donc peu de place au zèle et à la créativité. À terme, cela pourrait constituer un facteur de découragement pour certains employés (Shyam, 2021).

2.10.2. Pourquoi les employés décident de s'établir dans une petite ou moyenne entreprise ?

Quoique les motivations varient d'un individu à un autre, on s'aperçoit néanmoins que les cadres optent de plus en plus pour les petites entreprises pour diverses raisons :

En premier lieu, il faut noter que la **culture organisationnelle** observable dans les plus petites structures aura tendance à se distinguer de celle qu'on retrouve dans les plus grosses enseignes. Par exemple, nous retrouvons des valeurs comme la proximité ou bien des valeurs plus familiales. Cela est dû au fait que les équipes sont plus restreintes, ce qui fait que tout le monde se connaît et sont plus amenés à se côtoyer et à communiquer (Hoegl et Proserpio, 2004). Tous les acteurs de l'organisation sont également plus susceptibles de collaborer étroitement entre eux et de davantage se connaître au lieu d'être noyés par le nombre de personnes comme on peut le voir dans certaines grandes firmes. Par conséquent, l'impact qu'a un individu sur le travail augmente et ainsi, les supérieurs ont tendance à être plus attentifs et donc plus reconnaissants vis-à-vis de cela (Belhout, 2016). C'est aussi ce qu'affirme Semaun (2023) lorsqu'il dit : « Quand tu travailles dans une grande firme, c'est plus difficile d'être remarqué ». Tu es susceptible de penser que tu n'es qu'un numéro de matricule. Ainsi, il est plus probable de voir se créer des relations extra-professionnelles entre les

employés lorsque les équipes sont plus restreintes et lorsque ton travail est reconnu, cela vient satisfaire un besoin d'accomplissement (Mousset, 2016 ; Von Knorring, 2023).

Par ailleurs, certaines petites structures sont **dépourvues (ou presque) de bureaucratie**. En effet, le côté familial tel que décrit dans le paragraphe précédent fait qu'on observe moins ce côté hiérarchique, contrairement aux plus grosses entreprises. La communication verticale aura donc tendance à être plus fluide et directe, ce qui, d'une part, rend l'ambiance au sein du lieu de travail plus dynamique et, d'autre part, ça permet d'inclure plus facilement les autres acteurs de l'organisation dans la prise de décision, la rendant ainsi plus facile et collaborative (Josserand, Teo et Clegg 2006). De plus, étant moins établies dans le paysage économique, les défis y sont souvent plus intenses et le manque de bureaucratie a pour conséquence que la créativité des employés est souvent saluée. En outre, la plupart du temps, la culture d'entreprise qui y règne se veut plus humaine et l'importance qu'a chacun en son sein facilite le développement de carrière (Benstead, 2018 ; Half, 2023 ; Doyle, 2021).

Une autre caractéristique propre aux petites structures qui séduit les jeunes fraîchement diplômés est le fait que dans celles-ci, chacun aura tendance à avoir **plus de responsabilités** et sera plus versatile. La raison est que chacun disposera de plusieurs casquettes au sein de l'enseigne et sera donc fortement incité à toucher à tout. Par exemple, un analyste commercial aura tendance à s'occuper de ses tâches, mais il n'est pas exclu qu'il donne un coup de main dans le développement du produit ou même dans le domaine des RH. Il s'ensuit une responsabilisation rapide du travailleur, car il gèrera plusieurs aspects de la firme (Delcourt, 2021). De plus, être présent sur plusieurs fronts peut être vu comme une opportunité d'apprentissage et de développement professionnel plus rapide, car quoique cela rende la spécialisation plus hardue, l'employé aura emmagasiné un corpus de connaissances dans beaucoup de domaines et sera plus facilement capable d'assurer un grand nombre de tâches toutes distinctes les unes des autres (Landrieu, 2012).

En outre, un avantage que proposent souvent les petites et moyennes structures est la **flexibilité**. Ces dernières ont tendance à être plus souples en termes d'horaire de travail ou de politiques de télétravail par exemple. L'accent est mis sur l'employé et sur son bien-être car le but serait qu'il soit en mesure de trouver son équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Meunier (2022) nous donne l'exemple d'une petite structure ayant opté pour l'implémentation des « équipes auto-organisées » dans lesquelles les collaborateurs peuvent venir au travail à l'heure qui les arrange le mieux. Le but étant de fidéliser son effectif, tout leur laisser le choix quant à l'organisation de leurs journées.

Enfin, nous avons l'**influence** qu'a un salarié sur sa firme qui sera plus grande. Cela est dû au fait qu'au sein d'une plus petite structure, il y a moins d'acteurs, ce qui fait que l'absence d'un d'entre eux se ressent davantage. À contrario, leurs idées et leurs efforts peuvent être plus percevables, car l'impact que ça aura sera plus conséquent (Half, 2023). De ce fait, contrairement à ce que l'on voit dans les multinationales, ils ont une incidence plus importante sur la direction et sur la croissance organisationnelle. Le résultat est que lorsque cette dernière est soutenue, les employés peuvent avoir l'occasion de grandir avec l'enseigne et peuvent se voir attribuer de plus grandes responsabilités, ce qui les fera progresser (Delcourt, 2021).

Malgré tout, il convient de noter que dans ces plus petites agences, la **rémunération** sera souvent plus faible par rapport à leurs plus gros concurrents et le package d'avantages sociaux sera souvent moins fourni. D'après une étude menée par le US Census Bureau qui a eu pour but de mesurer la différence de salaire entre les employés qui travaillent dans de grands groupes et ceux qui sont dans de plus petites organisations, les salariés travaillant pour une PME gagnent en moyenne 40.000 \$ par an contre plus de 52 000 \$ dans une entreprise d'au moins 500 personnes (Pofeldt, 2022) ! Il faut ajouter à cela une stabilité professionnelle moins garantie, car une plus petite entité est plus susceptible de tomber en faillite que les plus grosses, surtout en temps de crise (Simon, 2023 ; Gormley, 2016). Chaque employé se doit donc de faire la part des choses avant de poser un choix et il n'y a pas de réponse universelle lorsqu'il s'agit de déterminer quelle configuration est meilleure entre

une multinationale et une petite organisation familiale. Tout dépendra des aspirations professionnelles et des valeurs de chacun.

Au final, même si, de prime abord, on pourrait croire que c'est dans les grandes entreprises que les travailleurs restent le plus longtemps en raison de la sécurité professionnelle octroyée et des meilleures perspectives d'évolution de carrière, la question de la rétention des employés demeure bien plus complexe. Il convient de noter que la durée pendant laquelle un employé reste au sein d'une organisation est fonction de toute une série de facteurs. Hormis ceux déjà cités, nous pouvons ajouter la culture d'entreprise, la nature de l'entreprise, les aspirations personnelles des employés... (Tenney, 2023) La rétention des employés dépendra donc de la manière dont l'organisation répond aux attentes des travailleurs.

De ce fait, il n'y pas de règle établie stipulant que les salariés restent plus longtemps dans tel ou tel type d'organisation, car c'est à prendre au cas par cas. Ainsi, chaque configuration organisationnelle peut tirer son épingle du jeu en s'appuyant sur les bons leviers.

2.10.3. En quoi les NFOT peuvent être intéressantes pour les PME ?

En parcourant la littérature, on peut voir que les NFOT peuvent jouer un rôle déterminant dans la rétention des employés en entreprise, car celles-ci contribuent à créer un environnement de travail plus attractif en répondant aux besoins changeants des travailleurs. En effet :

On peut déjà voir que celles-ci peuvent soutenir la volonté des firmes à faire preuve de davantage de **flexibilité**. On peut voir qu'au sein des structures, l'accent est de plus en plus mis sur le bien-être au sein des organisations. Par exemple, les horaires flexibles et le travail à distance sont des nouvelles pratiques permettant aux employés de mieux équilibrer la vie professionnelle et la vie privée. Par conséquent, on observera une augmentation de la satisfaction au travail, ainsi que la réduction du stress pour eux, ce qui est un incitant à rester plus longtemps au sein d'une entreprise (Gerdenitsch, 2017).

Dans un second temps, ces nouvelles pratiques sont un bon moyen d'apporter plus de **liberté** aux employés. On peut voir que les NFOT créent des conditions favorables à l'indépendance des employés, car ces derniers sont en mesure de s'occuper de la planification de leurs journées et, dans une certaine mesure, de la priorisation de leurs tâches. Ceux-ci ont donc plus de responsabilités qui leur incombent et cela témoigne d'une grande confiance que l'organisation place en eux, ainsi qu'une certaine reconnaissance vis-à-vis de l'effort qu'ils fournissent au quotidien. De ce fait, l'engagement des employés aura tendance à s'accroître, car le climat sera favorable à leur accomplissement (Flamard et Marchand, 2023).

Ensuite, les nouvelles formes d'organisation du travail participent au **développement professionnel** de chaque travailleur. Elles facilitent notamment l'accès aux formations continues en ligne et laissent plus de place à la mobilité interne. Ainsi, l'entreprise investit beaucoup dans la croissance professionnelle de chacun de ses collaborateurs. De ce fait, les salariés sont mis dans de meilleures conditions pour mieux performer et ces derniers sont plus susceptibles de recevoir des récompenses liées à leurs bonnes prestations (augmentations, promotions...). Cette manière de saluer les efforts mis dans l'atteinte des objectifs de l'organisation est une forme de reconnaissance qui est en général bien perçue, car elle pousse chacun de ses acteurs à au moins répondre aux attentes placées en eux pour après gravir les échelons, ce qui les pousse à rester plus longtemps (Half, 2023).

En outre, la mise en place des NWOW rend la **communication** plus fluide et plus transparente. Par exemple, la décision d'opter pour un open space partait du principe que mettre tout le monde au sein d'un seul et même lieu allait leur permettre de plus facilement aller les uns vers les autres pour poser des questions, se tenir informés de l'avancée des projets... (Guez, 2017 ;

Silbermann, 2021). En plus de favoriser la communication entre les employés du même niveau organisationnel (communication horizontale), l'implémentation de ces nouvelles pratiques se veut être plus favorable aux échanges entre la direction et les travailleurs (communication verticale). Ça peut être par exemple pour participer à la prise de décision ou simplement pour faire part d'une inquiétude qu'ils pourraient avoir. Par conséquent, ces derniers se sentiront davantage entendus et compris au sein de leur environnement de travail, ce qui renforce leur confiance envers l'entreprise, leur implication et les incite à rester davantage (Half, 2023).

Enfin, les NFOT sont un bon moyen de faire vivre une **culture d'entreprise basée sur l'humain**, ce qui est un trait qu'on retrouve le plus souvent dans les petites et moyennes entreprises. La raison est qu'elles mettent en avant des valeurs comme l'inclusivité, la collaboration et la diversité. Ainsi, les travailleurs ont tendance à se sentir plus engagés dans leur travail, car ils se sentiront davantage respectés. Laker (2021) l'illustre en parlant d'entreprises qui s'efforcent d'améliorer la situation des communautés des personnes y travaillant. De ce fait, les employés se sentent plus impliqués dans les projets de ces dernières, car ils y voient également des intérêts personnels. D'après un rapport de De Smet et al. (2021), les employés veulent par-dessus tout se sentir valorisés au sein de leur boîte et prêtent plus attention à la culture d'entreprise pour voir si elle correspond à leurs propres valeurs. Cela passe notamment par une meilleure relation de travail. D'après un rapport de l'Organisation internationale du Travail (OIT), le terme « relation de travail » renvoie au lien légal qui existe entre employeurs et employés.

Ainsi, toujours selon De Smet et al. (2021), il faudrait une définition claire du sens de leur travail, une plus grande autonomie au travail ou de meilleures relations entre les employés, y compris les supérieurs, pour permettre une meilleure cohésion de groupe. En d'autres termes, ils veulent ressentir un sentiment d'identité partagé dans l'organisation. Cette affirmation est également appuyée par Dhingra et al. (2021) qui ajoutent que lorsque les travailleurs estiment que leurs attentes ne sont pas satisfaites, ils sont plus vite tentés d'aller voir ailleurs, d'où les turnovers records qu'on peut observer, surtout dans les plus grosses boîtes où jusqu'à 17,5 % des employés ont connu un changement de patrons en 2018 (Lelièvre, 2019) !

En fin de compte, on s'aperçoit que l'implémentation de ces nouvelles méthodes de travail peut réellement apporter une plus-value dans le processus de rétention des employés parce qu'elles aident à construire un environnement de travail qui répond davantage aux attentes des travailleurs modernes en encourageant l'engagement et la satisfaction au travail. Cela étant dit, il faut noter que les NWO ne conviennent pas partout. Leur implémentation se doit d'être réfléchie au préalable et adaptée aux besoins de l'organisation et des employés. Il faut donc trouver le moyen d'augmenter la performance organisationnelle tout en garantissant de meilleurs résultats en termes de rétention. (Delacauw, 2023)

2.10.4. Rôle du RH dans l'implémentation de ces NFOT

Comme les NFOT ont pour but de repenser la manière dont le travail est organisé, il va de soi que les ressources humaines ont un rôle majeur à jouer dans la mise en place de celles-ci.

Un des aspects principaux demeure l'analyse des objectifs et des besoins. Il est nécessaire que ce département travaille en étroite collaboration avec la direction dans le but de saisir les motivations derrière la mise en place des NFOT (ex. : besoin de flexibilité, changement de politique managériale...). Il faut en plus maintenir un contact étroit avec les différents autres acteurs de l'organisation et ne pas hésiter à les sonder le plus possible. D'une part, ça permettra d'avoir une meilleure compréhension des processus organisationnels à devoir changer et d'autre part, ça aidera à déterminer ce par quoi on remplacera les procédés jugés obsolètes (Ajzen et al., 2015).

Ensuite, nous retrouvons la gestion du changement. Cela désigne un processus mobilisant une série d'actions menées au sein d'une entreprise dans le but d'accompagner un changement et de procéder à une transformation de son environnement de développement (Delacauw, 2022). Les RH ont un rôle à jouer dans la gestion du changement en assurant une communication efficace avec les travailleurs, en proposant des programmes de formation continus dans le but d'acquérir de nouvelles compétences relatives à ces changements et à la création d'un environnement propice aux modifications apportées (Parent, 2023).

Enfin, un détail important à prendre en compte est l'entretien de la culture organisationnelle. Même si la structure entreprend une restructuration majeure, il est essentiel que le résultat final soit aligné aux valeurs de celle-ci. Le rôle des ressources humaines sera alors d'assurer qu'une culture d'entreprise valorisant la collaboration, la flexibilité ou même l'innovation demeure vivante au sein de l'environnement de travail car en entreprise, il existe un lien fort entre les valeurs, croyances et pratiques et les personnes qui la composent, ce qui encourage la création d'un lien fort entre les 2 partis. Changer de trajectoire fragiliserait donc cette connexion. (Wagnier-Watanese, 2021)

Au final, on s'aperçoit que les ressources humaines ont un rôle déterminant dans la mise en place réussie des NWOW au sein d'une organisation, car elles ont pour mission de gérer les personnes en son sein, ainsi que le(s) changement(s) à apporter. Cela passe par l'acquisition de nouvelles compétences jugées nécessaires pour réussir à s'intégrer dans ce nouveau système, par la création d'un environnement de travail propice à la mise en place de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail.

3. Méthodologie

À travers les parties précédentes, la littérature nous aura permis de constater que les employés, contrairement à avant, mettent désormais beaucoup plus l'accent sur leur bien-être et sur les valeurs humaines émanant des organisations lorsqu'il s'agit de leur choix d'employeur. Dans ce contexte, on peut remarquer que les NFOT sont des solutions permettant de lier travail et épanouissement.

Que ce soit pour des raisons économiques, organisationnelles, sociales et même externes à la structure, l'implémentation de ces pratiques révolutionnaires se sont vues encouragées, ce qui a eu pour conséquence de rendre les travailleurs plus libres, satisfaits, mais aussi plus efficaces.

Ce travail de recherche se base sur un raisonnement par abduction dans lequel on expliquera comment l'implémentation des NWOW peut réellement permettre aux PME de s'en sortir dans cette guerre des talents en préservant au maximum ceux dont elles disposent déjà. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur 2 outils principaux : des entretiens semi-structurés qu'on aura réalisés auprès d'entreprises qu'on aura sélectionnées au préalable sur base de quelques critères (taille de l'entreprise, secteur d'activité, recours aux NFOT...) ainsi que des observations de terrain dans ces dernières. C'est dans le but de comprendre en profondeur l'impact des NWOW sur le bien-être et sur l'engagement à long-terme des salariés que nous avons opté pour une méthode de recherche dite qualitative.

Pour ce faire, nous allons prendre un échantillon de huit petites et/ou moyennes entreprises qui opèrent dans le secteur tertiaire et qui engagent essentiellement des personnes pour des travaux de bureau exigeant des qualifications. En effet, la raison pour laquelle ce secteur nous intéresse tout particulièrement, c'est parce que c'est un des secteurs avec le plus de pénuries en termes de travailleurs. Pour donner des chiffres, sur 200 000 offres d'emploi vacantes en Belgique, une écrasante majorité sont relatives au tertiaire, avec pour exemple le commerce, mais aussi les sciences et services, l'hôtellerie, etc. De plus, 3 entreprises sur 4 peinent à combler le manque d'effectif et la situation est telle que c'est aux organisations de convaincre les potentiels candidats de les choisir et lorsque c'est fait, ils font vraiment tout pour les conserver le plus longtemps en leur sein (Mathot, 2023).

En outre, nous avons limité notre recherche en nous concentrant sur les jeunes employés (entre 18 et 30 ans) sortant d'écoles de commerce afin de donner un cadre plus précis à notre recherche. La raison pour laquelle nous nous concentrons sur cette tranche d'âge est qu'on remarque qu'ils sont beaucoup plus enclins à changer d'emploi que leurs aîeux. En effet, si on se réfère aux données du bureau de recrutement Acerta, il est établi que près de 11 % des jeunes de moins de 30 ans ont déjà rompu leur contrat de travail au moins une fois entre janvier et août 2022, ce qui représente plus du double par rapport à l'année précédente et plus du triple par rapport à l'avant-COVID. Parmi ces ruptures, plus de 80 % sont soit directement à l'initiative du salarié, soit issues d'un commun accord entre lui et son employeur (Belga, 2022). Au niveau de l'âge, il convenait de prendre, si c'était possible, une personne qui avait l'âge moyen par rapport à son équipe.

Pour ce qui est de l'ancienneté, nous avons sélectionné des répondants qui ont au moins 6 mois d'expérience au sein de leur entreprise entre le moment où ils ont commencé et le moment où ils ont été interrogés afin qu'ils aient un certain recul par rapport à la firme et qu'ils aient une meilleure connaissance de la situation générale de celle-ci. D'un autre côté, nous avons fait en sorte de ne pas prendre des employés ayant plus de trois ans d'expérience, car cela implique souvent qu'ils occupent un poste plus élevé dans la hiérarchie et de ce fait, une certaine attache pourrait se former vis-à-vis de leur organisation et plus particulièrement, de leur hiérarchie au point où un risque de biais pourrait survenir, les rendant donc moins objectifs. De plus, ils ont tous un profil de cadre (bac +5), car ce sont surtout eux les premiers impactés par ces transformations dans la manière de travailler. Quand c'était possible, un collaborateur RH venait apporter certains éclaircissements afin d'avoir des réponses plus complètes. Les informations ont été collectées au moyen d'entretiens semi-structurés menés en

présentiel, le plus souvent au sein même de leur lieu de travail. Cela avait pour but de les laisser s'exprimer librement sur des sujets pertinents pour notre recherche.

Pour limiter le risque de biais lié au genre des répondants, nous avons interrogé autant d'hommes que de femmes. Cela nous permet d'analyser la situation en prenant en compte 2 sensibilités différentes et de voir si les réponses varient en fonction du sexe des répondants. Même si la plupart du temps, pour accroître la confiance des répondants et dans un souci de crédibilité, le premier contact a été établi dans leur lieu de travail respectif, les entretiens ont été menés via Teams pour la majorité d'entre eux. De plus, ils ont eu lieu en dehors du temps de travail et les personnes interrogées étaient en dehors de leur lieu de travail (bien souvent chez elles), car ça instaure un climat plus léger, ce qui a tendance à favoriser la libre-expression de chacun.

Étant donné que l'on se concentre sur les jeunes issus d'écoles de commerce, nous avons pris soin d'uniquelement sélectionner des entreprises opérant dans un des 3 domaines les plus prisés par ces derniers. D'après un rapport de Lyon Entreprises (2023), ces 3 domaines sont le conseil/recrutement, le numérique et la finance/comptabilité.

La raison pour laquelle nous allons nous limiter à huit entreprises est qu'on s'est aperçu que même si les organisations variaient et que donc, le secteur était différent (informatique, recrutement, finance...), les réponses variaient de moins en moins, jusqu'au dernier témoignage où il n'y avait quasiment rien de nouveau à exploiter dans notre recherche. On a donc estimé qu'il n'était pas nécessaire d'aller plus loin, car on avait atteint une saturation des données. Par domaine, nous nous sommes assurés d'avoir environ le même nombre d'entreprises pour éviter une surreprésentation d'un secteur par rapport à un autre. Il s'agit aussi de pouvoir comparer les réponses entre les firmes opérant dans le même secteur. Notre échantillon contient donc trois firmes spécialisées dans la tech (dont une qui est également dans le conseil en marketing), deux entreprises spécialisées dans le recrutement et trois organisations tournées vers la finance. Les entreprises choisies seront présentées plus en détail au point 4 de ce papier.

Les observations ont été faites lors de mes déplacements vers les entreprises sélectionnées. Il convenait d'estimer le taux de présence au bureau pour voir à quel point le télétravail était populaire, d'observer la configuration des bureaux (open-space, bureaux partagés), les interactions entre collègues de travail et la position/l'accessibilité des dirigeants dans chaque entreprise.

Le but de ce mémoire sera de s'intéresser aux petites et moyennes entreprises qui ont eu recours aux NWOW pour transformer leurs processus de travail. On va partir d'une question centrale : De nos jours, en quoi les NFOT peuvent s'avérer utiles dans la rétention des jeunes talents en Belgique ? Il s'agira dans un premier temps de présenter les différentes organisations qui composeront notre échantillon, ainsi que les profils sélectionnés pour nos entretiens. Pour ce qui est du corps du texte, celui-ci comprendra une première partie sur les attentes des employés d'aujourd'hui. La raison est que l'on va partir de ces exigences pour ensuite montrer en quoi les NWOW peuvent aider les firmes à répondre aux attentes toujours plus grandes des assistants actuels. Après le premier chapitre, il y aura alors 3 autres parties représentées par les 3 axes sur lesquels Ajzen et al. (2015) se sont appuyés pour catégoriser les nouvelles formes d'organisation du travail. À savoir :

- *Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW*
- *Modes d'organisation du travail liés aux NWOW*
- *Politiques de gestion liées aux NWOW*

Chacun d'eux fera office de chapitre pour la suite et dans ceux-ci, nous allons partir de quelques postulats qu'on a pu observer au cours de notre travail théorique. Il y en a trois pour les deux plus petits chapitres et quatre pour les plus gros d'entre eux :

Chapitre 1 : L'employé moderne et ses attentes

1. Lorsqu'on parle de satisfaction au travail, l'épanouissement au travail prime désormais sur le salaire.
2. Pour qu'un salarié reste le plus longtemps possible dans une organisation, il faut sans cesse lui apporter de nouveaux défis.
3. Les employés modernes ont toujours des ambitions carriéristes.

Chapitre 2 : Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

1. Le travail à distance serait bénéfique pour le confort des employés.
2. Plus de 2 jours de télétravail hebdomadaires auraient une influence néfaste sur la productivité des travailleurs.
3. L'open space contribue à créer une atmosphère d'unité et de collaboration au sein d'une organisation.
4. Travailler dans un bureau de type open-space serait inefficace, car il réduit la productivité.

Chapitre 3 : Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

1. L'autonomie au travail permet aux employés de mieux s'imprégner de leurs tâches.
2. Lorsqu'il y a une certaine autonomie octroyée, chaque employé a une parfaite connaissance de ce qu'il a à faire.
3. Trop d'autonomie au travail rend les tâches nébuleuses et est un frein pour les employés.

Chapitre 4 : Politiques de gestion liées aux NWOW

1. Les employés sont sollicités lors du processus de prise de décision.
2. De nos jours, le rôle du manager est moins de diriger les opérations au sein d'une équipe, mais davantage d'assister les collaborateurs.
3. Le département des ressources humaines a pour mission d'apporter de la valeur en mêlant la culture d'entreprise et les nouvelles méthodes de travail.
4. Une politique de gestion mettant en avant des valeurs humaines et qui prend en compte le bien-être de ses salariés pousse ces derniers à rester plus longtemps au sein d'une entreprise.

À l'aide des observations et des entretiens semi-directifs centrés sur les 3 axes décrits plus haut, il conviendra donc de vérifier la validité de chaque proposition sur le terrain ou de les nuancer si nécessaire. On va s'intéresser tout particulièrement à la flexibilité spatiale de l'entreprise (c'est-à-dire sa capacité à aligner télétravail et travail au bureau) en comparant les 2 manières de travailler, au niveau d'autonomie que chaque structure laisse à ses collaborateurs, ainsi qu'au système de gestion en application dans ces entreprises. Pour analyser les données sous ces 3 angles de la manière la plus synthétique, mais complète, nous avons opté pour l'analyse thématique des données.

Chaque chapitre aura une partie résultat qui viendra mettre en lumière ce que nos intervenants auront relevé et une partie interprétation qui ira comparer cela avec ce que la littérature nous fournit à ce sujet-là, via notre revue de littérature. Le but est de mettre en perspective les éléments qu'on aura relevés lors de notre recherche en les comparant avec les points théoriques soulevés dans la première partie du travail. Au final, il s'agira de mettre en évidence des potentielles tendances ou des possibles points de divergence entre les phénomènes observés ici et les phénomènes décrits par d'autres auteurs. En dernier lieu, il y aura une petite conclusion par chapitre qui va résumer les résultats de notre recherche et qui va traiter les différents postulats de départ en vérifiant la validité de ceux-ci, tout en apportant des nuances.

Après ces 3 gros points, il s'ensuivra une partie discussion où on va, d'une part, regrouper les 4 chapitres pour faire un bref rappel de certains résultats saillants sur lesquels on sera tombé lors de notre analyse. D'autre part, on va tenter d'amener des éléments de réponse à notre question de recherche, basés sur notre enquête de terrain et sur la littérature. Pour ce faire, on va s'intéresser tout

particulièrement à la manière dont ce système de gestion qui se veut plus humain est géré au quotidien, quel y est le rôle de chacun, comment chacun s'y sent et en quoi tout cela peut réellement faire la différence dans le processus de rétention des employés. Nous allons ensuite présenter une série de recommandations pour permettre aux PME de mieux gérer leurs talents, tout en incluant la dimension des NFOT. La dernière partie de la discussion portera sur les limites que notre approche aura rencontrées et ouvrira enfin la voie vers d'autres recherches à venir. Le guide d'entretien sera d'ailleurs disponible en annexe, au même titre que les différents entretiens. On terminera ce papier en incluant une conclusion qui viendra d'abord résumer les résultats du travail réalisé et deuxièmement, cela reprendra les éléments de réponse à la question de départ.

Partie pratique

4. Présentation des entreprises

Dans le cadre de notre analyse, nous nous sommes focalisés sur 8 entreprises étant spécialisées dans divers domaines, avec comme points communs le fait qu'elles soient toutes des PME du secteur tertiaire et qu'elles emploient essentiellement des cadres pour leurs activités.

La première entreprise s'appelle AdHoc Service. C'est une société spécialisée dans les titres-services ainsi que le recrutement. Elle compte 66 personnes au total, dont la directrice, 5 autres employés, principalement des ressources humaines, ainsi que 60 ouvriers. La mission de cette entreprise consiste surtout à proposer des solutions aux particuliers et aux entreprises en ce qui concerne les tâches ménagères. Ça peut être du ménage, faire les courses... Il y a également cette dimension de recrutement de personnel qui demeure une activité majeure de cette enseigne, notamment pour des entités comme des ambassades par exemple. Nous avons décidé d'interroger Frédéric, qui est un cadre travaillant chez AdHoc Service en tant qu'assistant RH depuis le début de l'année 2022.

Ensuite, nous avons Pire Asset Management (PAM) qui est une organisation spécialisée dans la finance et la gestion de fonds. Il s'agit d'une des dernières entreprises belges offrant la possibilité aux particuliers d'investir comme il y a environ 100 ans. C'est-à-dire qu'il y a réellement ce contact humain qui est établi entre les financiers et les investisseurs. La mission de celle-ci est de permettre aux clients de pouvoir faire fructifier leurs capitaux, tout en étant alignés aux normes de la Banque nationale de Belgique (BNB) et celles de l'État belge. Le défi principal de la firme est de composer avec la loi belge, les règles instaurées par la BNB, ainsi que la concurrence des plateformes boursières en ligne. Le représentant de l'enseigne s'appelle Loïc et il s'agit d'un analyste financier qui a démarré son aventure au sein de PAM depuis 1 an.

Il y a également Expérya. Il s'agit d'un petit cabinet comptable spécialisé dans l'expertise comptable ainsi que dans la fiscalité. L'enseigne, forte de ses 15 collaborateurs, aide les associations, les PME et les indépendants à mieux gérer leur comptabilité. Pour ce faire, toute une série de programmes d'accompagnement sont proposés, ainsi que des outils spéciaux pour les tâches comptables. Elle a 3 défis majeurs : s'aligner aux normes comptables qui changent constamment, la concurrence et la rétention du personnel qui peut s'avérer difficile à cause de l'aspect saisonnier du métier. L'intervenante qui représente la petite structure s'appelle Sophie, elle a 27 ans et elle travaille en son sein depuis 2 ans. Elle s'occupe des tâches comptables et des tâches liées à la fiscalité.

Nous retrouvons aussi Effixis, qui est une entreprise de 18 personnes spécialisée dans l'intelligence artificielle (IA). Elle fournit des services dans tout ce qui est Machine Learning et Deep Learning et ce qu'elle propose peut-être comparé à ChatGPT, sauf que ce sont des solutions orientées business. C'est une entreprise assez jeune qui a une maison mère basée en Suisse. Ses défis sont principalement de trouver des clients, car ses concurrents sont pour certains plus gros et donc jugés plus dignes de confiance par les clients, et de pouvoir signer des partenariats à long-terme. Nous avons fait la rencontre de Dylan qui a accepté de représenter son entreprise. Il a rejoint Effixis depuis 9 mois et il est principalement business analyst, business developer et ça lui arrive d'enfiler la casquette de data analyst.

Par après, notre choix s'est porté sur Lookandfin, qui est une entreprise spécialisée dans le financement d'autres entreprises par le truchement des particuliers. En effet, elle va recevoir des demandes de financement venant de diverses sociétés. Par la suite, après une analyse approfondie de la

capacité de remboursement et des avoirs de celles-ci, cette dernière va faire office d'intermédiaire entre les demandeurs de fonds et les particuliers souhaitant investir. Elle fait face à 2 principaux défis : d'abord, elle fait face au manque de clients à cause de la pandémie qui a, jusqu'à encore aujourd'hui, affaibli financièrement les entreprises. Par conséquent, elle veut diversifier ses activités pour combler les pertes liées à cela, notamment en investissant dans l'immobilier. Le deuxième défi se situe précisément là : Quels autres projets soutenir ? L'employée qui a voulu répondre à nos questions s'appelle Marie. Il s'agit d'une « business analyst » qui va analyser les demandes de clients afin de voir s'ils sont éligibles à un financement. Elle travaille au sein de Lookandfin depuis 1 an.

La sixième entreprise s'appelle App Tweak ! Il s'agit d'une firme évoluant dans le secteur digital qui va aider d'autres entreprises à accroître et à optimiser leur présence sur le web, notamment à travers un site internet attractif ou au moyen d'une application orientée-client. Pour ce faire, nous allons interroger Alice qui a rejoint l'entreprise il y a 2 ans en tant qu'ASO expert. C'est-à-dire que c'est elle qui va effectuer des analyses pour le compte de ses clients et qui va donc les accompagner afin qu'ils tirent un maximum de bénéfices des services que propose AppTweak.

En numéro sept, il y a ALT-U. Il s'agit d'une entreprise jeune et dynamique qui opère dans le métaverse. Elle s'occupe de tout ce qui est recrutement et job-faire pour les autres organisations, le tout en ligne afin de se différencier quelque peu de ses concurrents. Une de ses grandes difficultés est d'évoluer dans un environnement très jeune et encore peu connu, à savoir le métavers. Pour représenter cette société, on a décidé d'interroger Roméo qui est un business developer ayant rejoint Alt-U il y a environ 1 an.

Enfin, nous avons Horus Software, qui est une firme compétente dans tout ce qui est logiciels comptables pour d'autres entreprises et accompagnement dans les opérations comptables du quotidien. L'idée est d'accompagner les comptables dans leur travail grâce à l'IA, sans pour autant supplanter leur travail. Il s'agira donc de simplifier leur quotidien. Nous avons décidé d'interroger Sonya, qui est une jeune employée ayant 1 an d'expérience et qui s'occupe de tout ce qui est relation-client.

Tableau récapitulatif de nos intervenants

#	Nom d'entreprise	Nom de la personne interrogée	Profession	Ancienneté au moment de l'entrevue	Année de l'entrevue
1	AdHoc Services	Frédéric	Assistant RH	1 an et demi	2023
2	Pire Asset Management	Loïc	Analyste Financier	1 an	2023
3	Expérya	Sophie	Comptable/Fiscaliste	2 an	2023
4	Effixis	Dylan	Business Analyst/Business Developer	9 mois	2023
5	LookAndFin	Marie	Business Analyst	1 an	2023
6	AppTweak	Alice	ASO Expert	2 ans	2023
7	App Tweak	Carine	Head of Talent	2 ans	2023
8	Alt-U	Roméo	Business Developer	1 an	2023
9	Horus Software	Sonya	Relation-client	1 an	2023

5. Chapitre 1 : les attentes des employés modernes

Dans ce chapitre, nous allons définir les attentes des salariés envers leurs employeurs sur base des différents témoignages recueillis auprès de nos intervenants.

5.1. Résultats

5.1.1. Intro

Avant toute chose, nous remarquons que certaines PME peinent à recruter du personnel pour plusieurs raisons :

Premièrement, il y a notamment l'argument lié à la Guerre des talents. Comme le souligne Frédéric (2023), beaucoup de jeunes employés se dirigent naturellement vers les plus grosses entreprises, car celles-ci sont plus valorisées et par extension, le poids que ça aura sur le CV sera bien plus conséquent par rapport au cas où un jeune aura travaillé dans une plus petite entreprise familiale. Dylan (2023) ajoute que la moindre renommée des plus petites organisations explique en partie qu'il n'y ait pas beaucoup de personnes qui décident de postuler. Il dit : « Il y a aussi le recrutement qui est un problème, car comme je vous l'avais dit, nous ne sommes pas très connus ». « On ne pense pas tout de suite à nous lorsqu'il faut trouver un job. » Par ailleurs, toujours selon lui, cette renommée moindre peut entraîner une certaine instabilité au sein de la structure. Il dit : « Le gros problème des PME, car ça arrive que pendant une période, nous ayons 0 client et donc, aucune source de revenus ».

En prime, il y a la rareté des candidats qui explique pourquoi il est si dur de trouver de nouveaux collaborateurs. En effet, des critères comme le haut niveau de compétence requis pour exercer certains métiers, voire parfois, les années d'expérience, écartent déjà beaucoup de personnes avant même la première étape de recrutement. Sonya (2023) illustre cela en disant que peu de personnes ont les compétences requises pour faire des métiers comme software engineering ou bien responsable des relations-client. Toutefois, Marie (2023) apporte une nuance en disant qu'en fonction du département, le manque peut varier. Dans son cas, on peut voir que le secteur marketing est l'un des secteurs les plus touchés par ce manquement au niveau des profils.

La principale conséquence de cela est que pour toute organisation, mettre la main sur des candidats s'avère fastidieux. C'est ce que confirme Carine (2023) lorsqu'elle dit : « Toute entreprise a du mal à recruter des personnes ». Par conséquent, lorsqu'un employé quitte une entreprise, combler cette perte peut être difficile. Dylan (2023) défend cette affirmation en disant : « Le plus dur, je dirais, c'est de gérer les turnovers parce que quand quelqu'un part, ça crée un gros trou quand-même dans la boîte qu'il faut vite combler ».

Par conséquent, une solution pour minimiser l'impact de ce problème au niveau du recrutement pour les petites et moyennes entreprises serait de tout faire pour que les employés déjà présents restent le plus longtemps possible dans leurs effectifs. Pour ce faire, il convient de se pencher sur ce qu'ils attendent de leur employeur afin de leur donner moins de raisons d'aller voir ailleurs.

5.1.2. Salaire et épanouissement au travail

Dans cette partie, on va partir du postulat suivant : lorsqu'on parle de satisfaction au travail, l'épanouissement prime sur le salaire. Intéressons-nous à ce que disent nos répondants :

Lorsqu'il s'agit d'épanouissement professionnel, les 2 mots qui sont systématiquement revenus lors des entretiens sont les notions de **bien-être** et de **bienveillance**. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes :

Tout d'abord, nous retrouvons **l'environnement de travail**. En effet, celui-ci se doit d'être plus **centré sur la proximité vis-à-vis des acteurs de l'entreprise** pour séduire et convaincre de rester. Déjà, au niveau de la dynamique de groupe, on peut remarquer que l'accent est pas mal mis sur l'entraide plutôt que sur la compétition en interne. C'est ce qu'affirme notamment Sophie (2023) lorsqu'elle parle de ce qu'elle attend d'une entreprise. Roméo (2023) va aussi dans ce sens lorsqu'il parle d'esprit d'équipe. Il dit : « Concrètement, c'est vraiment cet esprit d'équipe qu'on propose qui séduit ».

En plus de l'entraide, on a aussi le **suivi des employés** qui est un atout à faire valoir. Sophie (2023) nous parle notamment de « mentoring », qui est un critère important dans son choix d'employeur. C'est également ce que confirme Frédéric (2023) qui regrette qu'il n'y ait pas assez de coaching à son travail. Il clame : « Un bon conseil serait d'un tout petit peu plus mettre l'accent sur le coaching, surtout pour ceux qui débutent ».

Un dernier aspect venant renforcer cette proximité est la **reconnaissance au travail**. Ce point a été relevé par Dylan (2023) lorsqu'il évoque le fait que lorsqu'il finit un devoir plus compliqué, ses supérieurs prennent vraiment la peine de le remercier. Il dit : « Après avoir conclu le deal, il (son supérieur) est venu vers moi pour me remercier et me féliciter, car sans moi, ils n'auraient jamais trouvé le client ».

En ce qui concerne **l'ambiance** même au bureau, ils aspirent à un cadre moins formel et plus ouvert dans lequel le professionnalisme peut aussi laisser place à la légèreté, à l'humour et à la camaraderie entre collègues (Loïc, 2023). Cela peut également déboucher vers des activités extra-professionnelles ayant pour but de rapprocher davantage les membres d'une même équipe et, à terme, vers des amitiés sincères (Sophie, 2023 ; Dylan, 2023).

Pour aller plus loin, Roméo, Marie et Sophie (2023) nous parlent aussi d'une relation plus légère qu'on pourrait avoir avec les supérieurs, sans nécessairement devenir amis. Cette dernière dit : « Ça ne fait pas de mal d'avoir aussi une relation un peu légère avec tes supérieurs. » Pas forcément qu'on soit amis, mais juste, on n'est pas obligé d'être formel tout le temps. C'est notamment ce qui conforte Frédéric (2023) dans son choix de rester. En parlant de sa directrice lorsqu'il a commencé, il dit : « J'avais l'impression d'être avec une amie, des fois, nous rigolons et vraiment, je sentais que je n'étais pas dans un environnement formel. »

Un dernier aspect qui a toute son importance est la **flexibilité** qu'une entreprise se doit d'avoir pour réussir à sécuriser son personnel de nos jours. Tout d'abord, comme le dit Alice (2023), elle devrait laisser une certaine liberté à tout le monde. Tout d'abord, au niveau des horaires, elle devrait permettre de laisser le choix aux salariés quant à leur manière d'agencer leurs journées. Pour compléter l'argument, Dylan (2023) nous parle de pouvoir commencer et finir à l'heure qu'on le souhaite, tant qu'on remplit le quota d'heures minimum à respecter au quotidien. Il dit : « Cet aspect de flexibilité est assez important pour moi, pouvoir commencer et terminer à l'heure que je veux ». Ce dernier met en avant un autre argument au niveau de l'horaire : celui des arrivées tardives et des départs anticipés qui devraient être tolérés lorsque ceux-ci sont nécessaires et exceptionnels. Enfin, un dernier aspect en lien avec la flexibilité est le travail hybride. C'est ce qu'avancent notamment Alice et Marie (2023) lorsqu'elles décrivent le télétravail comme un critère important à avoir pour un employeur. Lorsqu'elle

parle de ses attentes, Marie répond : « Au moins 3 jours (de télétravail) par semaine ». On voit donc que la flexibilité a toute son importance.

Malgré l'accent mis sur le bien-être, on remarque que **l'importance de la rémunération** est toujours aussi forte. Selon Alice (2023), le salaire joue un rôle crucial dans le choix de rester ou non au sein d'une entreprise, car il aide à se sentir valorisé. De plus, elle ajoute qu'un salaire jugé peu élevé peut pousser à aller voir ailleurs. Elle dit : « J'estime que mon salaire n'est pas à la hauteur de mon investissement et ça peut-être quelque chose qui pourrait m'orienter vers d'autres jobs. » C'est également ce que défend Sonya (2023) lorsqu'elle clame qu'une paie se doit d'être « à la hauteur des efforts fournis ».

Enfin, il y a aussi les **avantages extralégaux** qui sont tout aussi motivants pour rester de manière durable. Quand on s'attarde sur la fidélisation des employés, Loïc (2023) nous dit que le package d'avantages a pas mal joué. Il dit : « Il y a un bon petit package déjà : des chèques-restos, du télétravail ou une flexibilité assez large ». Il ajoute aussi que comme ils n'ont pas accès à la voiture de fonction, le salaire brut devient alors plus conséquent. Sophie (2023) amplifie l'importance des avantages extralégaux sur la motivation et la rétention des talents en donnant l'exemple de la voiture de société qui est une preuve que l'employeur considère réellement ses salariés. Au final, on peut voir que l'épanouissement au travail, déjà fonction du bien-être, devrait également inclure la dimension salariale.

5.1.3. L'importance des challenges

Un fait se vérifie de plus en plus de nos jours : celui disant que ce qui séduit les jeunes travailleurs et les convainc de rester, ce sont des challenges professionnels. On partira donc d'une hypothèse issue des travaux de Deguilhen (2021) disant qu'apporter sans cesse de nouveaux challenges est fondamental pour sécuriser le personnel.

La raison principale pour laquelle les challenges assurent une motivation à plus long terme pour les salariés est que ceux-ci sont synonymes **d'apprentissage permanent**. Pour Sonya (2023), relever des défis plus complexes est plus stimulant, car c'est une bonne manière de débloquer de nouvelles compétences. Elle dit : « Je voulais à la fois en apprendre plus sur l'IA et à la fois relever des défis stimulants, car j'aime bien la difficulté. » C'est également une opinion tenue par Dylan (2023) qui parle de l'importance de toucher à plusieurs facettes du métier qui peuvent réellement aider dans l'apprentissage. Frédéric (2023) explique que toucher à une plus grande variété de tâches fait office de faire-valoir pour certaines entreprises, car cela permet de réellement saisir le métier.

On s'aperçoit d'ailleurs que proposer des **tâches redondantes** peut être un **incitant** pour les employés **à quitter l'entreprise**. Selon Sonya (2023), certains employés se lassent lorsque les obligations professionnelles se répètent. Les propos de Marie (2023) vont dans ce sens lorsqu'elle évoque notamment la situation d'une de ses anciennes collègues qui était là depuis 5 ans avant de démissionner. Elle dit : « Elle sentait qu'il y avait un plafond de verre, que le travail était redondant ». Dans ce genre de cas, l'employeur peut proposer l'option de mobilité interne pour convaincre un salarié lassé ou désireux de changer d'environnement, ce qui peut le motiver à rester davantage. Alice (2023) dit : « Je n'aimerais pas faire la même chose pendant 5 ans : j'attends d'être challengée, d'avoir un nouveau rôle. »

Évoquer la question des défis organisationnels s'accompagne souvent d'un maître mot : le **dynamisme**. Celui-ci peut se manifester sous diverses formes, notamment au niveau du secteur d'activité qui évolue constamment ou bien au niveau de l'équipe qui est jeune et énergique. C'est notamment ce que défend Roméo (2023) lorsqu'il dit que ce sont des facteurs motivants. Il dit : « Au sein d'Alt-U, il y avait un dynamisme, un esprit d'équipe omniprésent, un côté innovant aussi, comme c'est vraiment dans le métaverse que ça se passe et clairement, c'est ce que j'ai ressenti et d'une

certaine manière, c'est motivant ». En parlant de l'intelligence artificielle, Sonya (2023) rajoute notamment que travailler dans un secteur encore peu connu constitue un réel atout en disant : « Avoir un pied là-dedans au quotidien nous aide vraiment à mieux la saisir et c'est un avantage en soi ».

Toutefois, proposer des défis innovants peut dans certains cas rimer avec une **charge de travail plus conséquente**. Cela peut en décourager plus d'un, surtout pour ceux qui travaillent pour une PME, car en voyant l'important effort à fournir, ceux-ci seront alors plus motivés à aller dans une plus grosse entreprise qui propose des défis similaires, mais avec une meilleure rémunération. C'est ce que constatent Frédéric et Sophie (2023). Cette dernière dit : « Il y a donc une charge de travail conséquente et le problème dans ce genre de scénario est que les employés partent beaucoup pour aller vers une plus grosse boîte, car ça paye mieux ».

De plus, apporter de nouveaux challenges peut être motivant, mais il est important pour certains employés que **l'ADN de l'entreprise reste le même**, ou du moins compatible avec le profil de ceux qui y travaillent. En effet, lorsqu'elle change de trajectoire, certains peuvent ne plus se retrouver dans le projet. Cette affirmation est tenue par Alice (2023) qui dit que son organisation évolue rapidement, ce qui a pour effet que certains s'en vont, car ils ne reconnaissent plus l'entreprise qu'ils ont connue auparavant. Les propos de Dylan (2023) vont dans ce sens lorsqu'il affirme que : « C'est déjà arrivé que des employés démissionnent, car ils ne se retrouvaient plus dans le projet de la boîte ». En tant qu'employeur, il faut alors trouver un équilibre entre changements organisationnels et nouveaux défis.

5.1.4. Ambitions carriéristes

Paradoxalement au constat dressé selon lequel les jeunes employés ont tendance à plus vite démissionner par rapport à leurs aînés, nous remarquons tout de même que beaucoup ont néanmoins des ambitions carriéristes (Belyh, 2020); Avec l'aide de nos intervenants, on va tenter de comprendre ce qui poussent les jeunes salariés à s'établir plus longtemps au sein d'une structure, tout en analysant si c'est toujours vérifié.

Avant toute chose, il y a un aspect **apprentissage constant** qui en persuade plus d'un de s'établir sur la durée. Proposer des programmes de formation variés et de manière récurrente constitue donc une bonne méthode pour satisfaire cette soif d'apprendre éprouvée par beaucoup. On voit notamment que c'est un point de vue tenu par Frédéric (2023) lorsqu'il met l'accent sur le coaching et les programmes de training. Ceux-ci sont des éléments essentiels pour rester à la page quant aux logiciels professionnels. De plus, ce dernier soumet à ses supérieurs la recommandation suivante : davantage insister sur ces programmes de « *trainingship* », quitte à en proposer en ligne. Roméo (2023) acquiesce en disant que le milieu dans lequel il travaille (à savoir le métaverse) est encore peu connu et que donc, il y a beaucoup de choses à y apprendre, ce qui le motive à rester.

Au-delà d'apprendre des compétences, il s'agit d'un moyen pour que l'employé puisse **grandir avec l'organisation** dans laquelle il travaille dans le but après d'être mieux outillé pour une éventuelle promotion. C'est notamment ce que défend Carine (2023) en disant : « on s'assure de mettre en place des formations (learning & development), on mappe les performances de chacun pour permettre à chaque personne de grandir au sein de la boîte ». Il y a donc dans ces programmes une volonté d'accompagner l'employé dans son processus de croissance interne.

Un autre argument justifiant les ambitions carriéristes des jeunes employés est justement lié à **l'évolution en interne**. En effet : Selon Sonya (2023), à partir d'un certain temps passé dans la même entreprise et en vue de la qualité de travail fourni, davantage de responsabilités nous sont confiées. Cela vient enlever une angoisse pour certains : celle de stagner. Elle dit : « il faut aussi qu'à la fin, on ne soit pas cantonnés au même poste pendant 10 ans. Si tu fais du bon travail, je pense que ça va de soi qu'on te confie plus de responsabilités ».

Ainsi, d'après Marie (2023), proposer des plans d'évolution de carrière est partie intégrante de la stratégie de fidélisation des salariés, aussi bien au niveau des promotions qu'au niveau des avantages qui en découlent. Lorsqu'elle parle des tactiques de rétention de talents chez LookAndFin, elle dit : « Il y a aussi la voiture de société qui est donnée lorsque tu atteins un certain grade et l'évolution de carrière qui pousse beaucoup à gravir les échelons ». Enfin, en se basant sur les propos de Carine (2023), les PME peuvent tirer leur épingle du jeu car elles ne bénéficient souvent pas d'une structure aussi claire qu'une plus grosse organisation. Ce faisant, les processus d'évolution au sein des plus petites entreprises se veulent plus personnalisés et dans certain cas, plus rapides et accessibles.

Enfin, une dernière raison justifiant la volonté de beaucoup de jeunes de gravir les échelons est qu'ils cherchent une **plus grande rémunération**. Selon Frédéric (2023), l'argent est toujours un critère important dans le choix de rester ou non chez le même employeur et il ajoute même que beaucoup démissionnent pour aller vers de plus grosses multinationales car ces dernières offrent souvent des salaires et des avantages qu'une entreprise plus petite est incapable d'offrir. Sonya (2023) apporte l'idée selon laquelle une paie se doit d'être « à la hauteur des efforts fournis ». Alice (2023) confirme cela en ajoutant que ça peut être un motif suffisant pour avoir des envies d'ailleurs. Elle dit : « j'estime que mon salaire n'est pas à la hauteur de mon investissement et ça peut-être quelque chose qui pourrait m'orienter vers d'autres jobs ». On remarquera donc que d'après les jeunes travailleurs, une évolution de carrière devrait s'accompagner de plus de travail et donc, un meilleur package salarial.

Il faut cependant nuancer certains propos, à commencer par la volonté d'avoir davantage de responsabilités et de monter dans la hiérarchie organisationnelle. Cela se vérifie bel et bien mais cette marque de confiance s'accompagne bien souvent d'une **charge de travail qui augmente** en conséquence. Cela aura pour effet de réfréner les ambitions de certains, voire de provoquer un départ définitif de l'employé fraîchement promu. Ce phénomène s'accroît dès lors que la rémunération est jugée insuffisante par rapport à l'intensité du travail. C'est un argument soutenu par Sophie (2023) lorsqu'en parlant des promotions, elle dit que ça amène souvent les employés à travailler bien plus. Les dires de Loïc (2023) corroborent cette observation lorsqu'il spécifie que les ambitions carriéristes amènent plus d'attentes et ne pas y répondre peut-être synonyme de réprimande, voire d'écartement. Il y a ainsi une plus grosse pression qui vient avec les promotions, ce qui peut en dissuader plus d'un.

De plus, il est vrai que les défis qui s'ajoutent au fur et à mesure de la croissance organisationnelle peuvent être stimulants. Cependant, Selon Marie (2023), au bout d'un moment, les **promotions peuvent se faire rares** et les tâches peuvent paraître de plus en plus répétitives. Certains ont donc du mal à se projeter à long-terme au sein de leur entreprise en raison d'un certain plafond qui pourrait être atteint après quelques années. Elle dit : « je pense que le plafond de verre sera vite atteint en 5 ans et dans ce cas, les envies d'ailleurs se font ressentir ». Alice (2023) va dans ce sens car lorsqu'elle évoque la question du turnover au sein des jeunes employés de son entreprise, elle dit : « Il y en a qui veulent aller voir autre chose, qui veulent de nouveaux challenges, certains qui décident de changer de vie ». Ainsi, la stagnation est une réelle raison poussant les plus jeunes vers la sortie.

Enfin, d'autres employés ne partagent pas ce désir de monter en grade au sein d'une PME car ils y voient un tremplin qui leur permettra d'aller vers une plus grosse organisation par la suite car elle est plus susceptible de proposer de plus gros projets et de plus grosses opportunités. En effet : l'expérience accumulée et la versatilité acquise grâce aux plus petits acteurs peuvent faire office de faire valoir. C'est un détail relevé par Loïc (2023) qui ajoute même que même si ce choix peut être synonyme de plus de pression, le jeune âge de certains les aideraient à supporter celle-ci. Roméo (2023) explique ce choix que pourraient faire certains en parlant de sécurité professionnelle et de meilleur salaire. Il dit : « on sait un peu tous que beaucoup préfèrent aller dans une grosse boîte bien établie pour des raisons de sécurité et de salaire ».

5.2. Interprétation

5.2.1. L'épanouissement au travail : supplante-t-il le salaire lorsqu'on parle de satisfaction au travail ?

D'après Dhingra (2021), l'épanouissement au travail est désormais devenu un must pour qu'un employé s'engage dans la durée et si ce dernier ne ressent pas ce sentiment de plénitude, il y a de grandes chances pour que ce soit un signe annonçant une démission de sa part. Cela se manifeste sous différentes formes :

Comme nos répondants l'ont mentionné et comme le soulignent De Smet et al. (2021), l'employé a ce désir de se sentir valorisé au sein de son lieu de travail. C'est aussi un point de vue défendu par Mousset (2016) qui, en désignant les salariés, dit que le fait d'être reconnu pour ce qu'ils font au quotidien contribue clairement à la « réalisation de soi ». D'après Belhout (2016), cette quête de reconnaissance si ardemment recherchée est une des forces des PME, car étant donné le nombre moins important de personnes qui y travaillent par rapport aux grands groupes, l'impact qu'aurait un individu sur l'entreprise se retrouverait plus important. Ainsi, ils se sentent plus utiles et plus reconnus.

Selon Makary (2023), l'épanouissement au travail passe également par l'amélioration des conditions de travail. Pour ce faire, les supérieurs ont tendance à laisser davantage de marges de manœuvre aux collaborateurs. Cela passe notamment par des jours de travail à la maison octroyés, mais aussi par une certaine souplesse au niveau des horaires de travail dans le but d'améliorer le confort du personnel (Half, 2014). On peut donc voir que ce désir de flexibilité décrié par nos intervenants est une tendance plus globale.

Pour ce qui est de l'ambiance plus légère souhaitée par Sophie et Dylan (2023), on voit à nouveau que c'est une chose très souhaitée par beaucoup. De Smet et al. (2021) affirment que pour permettre un meilleur développement personnel et professionnel, il ne faut pas négliger le côté relationnel. Ils mettent l'accent sur les liens qui se forment entre les employés qui, lorsqu'ils sont présents et authentiques, contribueraient à créer une ambiance telle qu'un départ pour les employés serait plus difficilement envisageable. Au-delà des bonnes relations horizontales, Belhout (2018) nous parle aussi des relations verticales (entre salariés et leurs N+1) plus chaleureuses qui augmentent la satisfaction des collaborateurs. Selon lui, une meilleure disponibilité des hauts cadres, suivie d'échanges plus qualitatifs entre les deux partis, voire même des moments de convivialité faciliteraient la création de liens plus profonds, indépendamment de la position hiérarchique de chacun.

Il faut néanmoins mentionner que le développement professionnel passe également par une stabilité professionnelle, rendue possible grâce à un cadre plus structuré et des personnes jugées compétentes dans leur domaine pour encadrer les moins expérimentés d'entre eux afin qu'ils puissent gagner davantage d'expérience (Makary, 2023). Cela vient corroborer les dires de Dylan (2023) lorsqu'il évoque que définir des normes claires au moyen d'une charte organisationnelle permettrait de mieux cerner les attentes des supérieurs.

Enfin, selon Le Gall (2015), même si les employés modernes ont développé un attrait pour la prospérité professionnelle, ils n'omettent en rien le salaire. Celle-ci est également considérée comme une source de motivation et comme un vecteur de satisfaction au travail. Toujours d'après lui, pour maximiser l'impact de la paie sur les inspirations des salariés, il faudrait qu'elle soit plus flexible en prenant en compte les résultats de la société, le travail fourni par chacun et leur rang, ce qui motive davantage les employés à se dépasser. Cela démontre qu'en tant qu'organisation, promouvoir l'épanouissement au travail de ses acteurs est un faire-valoir, mais même si améliorer les conditions de travail est nécessaire pour cela, aborder la question salariale semble incontournable.

5.2.2. Le challenge : ingrédient essentiel pour la rétention des jeunes talents ?

Jusqu'à présent, on a pu voir que les programmes de formation et l'apprentissage constant sont des facteurs assez plébiscités en organisation, que la difficulté de certaines tâches les rendait attrayantes, mais qu'à l'inverse, leur redondance était repoussante. Selon Dias (2019), ceux qui composent la génération Z sont bien plus exigeants envers eux-mêmes que leurs aînés. Cela provient d'un hyper productivisme prôné de nos jours. Cela signifie que les jeunes cherchent par tous les moyens d'être plus productifs et plus compétents, car ils y voient une opportunité de grandir et de s'élever socialement. À en croire Gollac (2005), cela s'explique par une tendance sociétale observable depuis déjà quelques années qui pousse chacun à être toujours plus rapide et efficace, sans pour autant lésiner sur la qualité. La conséquence est que le rythme de travail augmente et la pression d'atteindre les objectifs fixés est de plus en plus palpable, ce qui, dans certains cas, dégrade les conditions de travail des employés.

D'après Deghilen (2021), il est crucial de connaître chacun des collaborateurs d'abord pour ensuite voir quels challenges sont les plus intéressants pour tout le monde, que ce soit au sein de leur département initial ou même dans un autre. Il expose des techniques pour mieux capter cette information, comme le fait de sonder un employé en évaluant ses soft-skills. Cela aura pour effet de créer en l'employé un sentiment d'être considéré et écouté et donc, cela constitue un argument fort pour la fidélité de celui-ci envers son employeur.

Cela dit, l'ambition croissante qu'on remarque chez les jeunes comporte des dangers auxquels il faut faire bien attention. On peut citer le côté parfois trop gourmand de certains qui peut les pousser à vouloir relever des défis qui dépassent de loin leurs compétences. Cela peut conduire à des frustrations lorsque la tâche peine à être réalisée. Il s'ensuit une autoflagellation en voyant que l'avancée est moins rapide que prévue, ce qui peut mener à une baisse de confiance en soi, voire à des problèmes psychologiques comme la dépression !

5.2.3. Est-ce que les jeunes employés ont toujours des ambitions carriéristes ?

Une affirmation tenue par Alice (2023) qui dit : « Je ne veux pas occuper le même poste toute ma vie » est un bon point de départ pour parler des ambitions carriéristes des jeunes travailleurs. En effet, selon Half (2014), un argument séduisant tenu par un employeur est la perspective d'évolution de carrière, car à terme, les travailleurs aspirent à davantage de responsabilités et à du renouveau au niveau des tâches attribuées. Toujours par rapport au changement, Lazaar (2023) complète en disant qu'une autre stratégie pour leur proposer de nouveaux défis est de permettre une mobilité interne, c'est-à-dire un changement d'un département à un autre. D'après ce dernier, ces 2 initiatives se montrent efficaces pour susciter l'engagement à plus long terme.

Pour assouvir ce désir de responsabilité, d'autres solutions ont été trouvées, comme notamment la promotion de l'intrapreneuriat, à savoir de l'entrepreneuriat interne, car ça leur permet d'avoir une expérience de l'entrepreneuriat tout en étant affilié à leur entreprise (Vilagines, 2022). Selon Makary (2023), procéder de cette manière se montre plus avantageux d'un point de vue personnel parce que cela comporte moins de risque par rapport à de l'entrepreneuriat pur (endettement, stress intense...) et par ailleurs, ils ne partiraient pas de zéro, car ils bénéficieront des ressources de leur structure.

En prime, on voit que le statut a de l'importance pour les plus jeunes. Garelli (2018) nous décrit que beaucoup d'employés sont attirés, d'une part, par des entreprises de renom en raison de la reconnaissance que cela génère de travailler dans une structure que beaucoup connaissent. D'autre part, nous retrouvons aussi les opportunités internationales qui en persuadent certains de s'établir dans

la durée, car elles sont souvent synonymes de « prestige » et de salaires plus attractifs. On voit donc que c'est en lien avec ce que Loïc (2023) appelle « l'exclusivité ».

Toutefois, il convient de dire que les promotions tant voulues par les employés modernes s'accompagnent de nouvelles responsabilités qu'il faudra endosser, plus de travail à devoir fournir, ainsi que davantage de pression avec laquelle il faudra composer. La conséquence est que le niveau de stress se met alors à augmenter, ce qui risque à terme de créer plus d'anxiété au travail, voire même du désengagement si la situation devait perdurer (Galiana, 2022 ; Marriault, 2020).

Par ailleurs, lorsqu'on goûte à la liberté, notamment par l'intermédiaire de l'intrapreneuriat, reprendre un poste plus classique peut s'avérer très difficile. C'est ce qu'affirme Makary (2023) en parlant du fait que la liberté octroyée, mêlée au côté plus assertif, les intrapreneurs sont plus susceptibles d'avoir rendu la conformité (du moins partielle) vis-à-vis d'un système organisationnel plus traditionnel compliqué.

Enfin, Garelli (2018) nous explique que les opportunités internationales, certes alléchantes sur le papier, auraient tendance à convaincre de moins en moins de jeunes à s'établir durablement à un endroit. Ces derniers invoquent l'argument disant qu'ils peuvent tout aussi bien découvrir le monde par leurs propres moyens. L'auteur ajoute même que dans certains cas, voyager serait davantage vu comme un fardeau, car ça voudrait dire quitter sa famille et revoir rarement ses proches.

5.3. Conclusion

Finalement, on peut voir que l'épanouissement au travail tel que présenté par nos intervenants est quelque chose de très recherché pour tout travailleur. Entre relations de travail plus profondes, ambiance plus chaleureuse, reconnaissance et flexibilité, les salariés d'aujourd'hui ont davantage de revendications qui ont surtout pour but de placer l'individu au centre de tout. Il s'agit même des conditions nécessaires pour qu'un travailleur s'établisse. Cependant, il serait faux de dire que les attentes salariales sont relayées au second plan. En effet, la rémunération joue un rôle motivant et lorsque celle-ci augmente pour diverses raisons, elle est une manière de signifier que l'employeur considère ses subalternes.

Pour ce qui est des défis, les résultats nous auront permis de voir que de moins en moins de gens sont tentés d'occuper un poste dans lequel ils seront amenés à faire la même tâche au quotidien. Ils sont ainsi désireux d'en apprendre toujours plus et de développer toujours plus de compétences. De par la littérature, on s'aperçoit que cette tendance vient du fait que les jeunes sont de plus en plus exigeants envers eux-mêmes et placent souvent la barre en raison de la tendance sociétale à l'hyper-productivisme mêlé au perfectionnisme. Cela occasionne un alourdissement de la charge de travail et l'ambition de certains pourrait les pousser à surestimer leurs capacités et à avoir les yeux plus gros que le ventre. Le risque est que si les objectifs peinent à être atteints par après, cela peut se retourner contre eux, ce qui pourrait engendrer une autoflagellation pouvant saper leur moral.

Cette soif d'apprendre que nous avons évoquée pour parler de l'importance des challenges pour les jeunes employés a notamment une raison : pouvoir prétendre à une évolution de carrière. Une des plus grandes craintes des travailleurs de la génération Z est la stagnation professionnelle. À travers ces formations et le coaching qu'ils lorgnent, ils cherchent à s'améliorer pour grandir avec leur organisation. Pour cause, cela s'accompagne très souvent d'avantages extra-légaux plus intéressants, ainsi que d'une augmentation de salaire. Cependant, un fait intéressant a été mis en avant par Marie et Alice (2023) : celui du plafond de verre qui peut être atteint en parlant d'un moment où les promotions se font de plus en plus rares. Dans ce cas, les idées de départ se font vives et la littérature nous apprend qu'à l'instar de Loïc (2023), beaucoup se laissent donc séduire par les défis proposés par les multinationales, surtout que ce qu'elles sont prêtes à offrir peut-être difficilement refusable.

6. Chapitre 2 : pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

6.1. Résultats

Maintenant que la flexibilité est devenue une condition nécessaire pour convaincre les jeunes employés d'occuper de manière plus durable un emploi, beaucoup d'organisations ont expérimenté une nouvelle approche en ce qui concerne le choix du lieu de travail. En effet, en plus de travailler depuis le bureau habituel, elles se sont mises à proposer une autre perspective : le télétravail. Cette manière de travailler, devenue la norme lors de la crise sanitaire, s'est durablement implantée dans l'univers organisationnel, permettant ainsi aux salariés d'alterner les jours où ils travaillent depuis l'Office et les jours où ils travaillent depuis ailleurs. À travers les témoignages collectés et les postulats issus de la revue de littérature, nous allons tenter de voir comment ces 2 méthodes sont perçues.

6.1.1. Le travail à distance serait vecteur de confort pour les employés

6.1.1.1. Bienfaits

Le premier argument évoqué par nos répondants est celui stipulant que le télétravail offre une **plus grande flexibilité** !

Premièrement, il convient de mentionner que cette alternative permet **un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**. Au niveau du travail, on peut voir que ça laisse la possibilité aux travailleurs de choisir d'où ils veulent travailler, que ce soit depuis chez eux ou depuis ailleurs. Par exemple, Sonya (2023) évoque le fait qu'elle travaille depuis chez elle, dans son grenier, car dans sa chambre, elle n'arrive pas à se concentrer. Elle dit : « Dans ma chambre, je me sens un peu trop à l'aise et donc pas productive ». Quant à Roméo (2023), il dit travailler dans une salle informatique afin de pouvoir mieux se concentrer. Il dit : « J'ai la chance d'habiter à 2 pas d'une salle informatique et donc, j'exploite ». C'est également un lieu privilégié par Dylan (2023). Comme le dit Loïc (2023), le travail à distance est vecteur de « tranquillité » par rapport au travail au bureau. On voit ainsi qu'il existe d'autres solutions que de seulement travailler depuis sa chambre et plus largement encore, de seulement travailler depuis chez soi.

En plus, il convient de mentionner que le distanciel permet aux collaborateurs de **mieux planifier leurs journées de travail**. D'une part, comme ils sont seuls, ça leur laisse plus l'occasion de hiérarchiser leurs tâches quotidiennes par eux-mêmes et d'autre part, ils peuvent travailler à leur manière, sans trop craindre la pression externe. C'est une affirmation avancée par Sonya (2023) lorsqu'elle évoque qu'elle a une « routine du matin » qui lui est propre lorsqu'elle télétravaille ou qu'elle a moins cette pression de rester les yeux rivés sur son écran. Elle dit : « Je prends mon petit-déjeuner en consultant mes e-mails et puis, une fois que je finis de manger, je commence vraiment à m'occuper de ce que je dois faire. » Pour l'argument de la hiérarchisation, elle affirme que le télétravail laisse plus de place pour planifier la journée de travail à sa guise, car il y a moins de sollicitations fortuites d'autres collègues venant perturber l'horaire établi. C'est ce qu'elle défend en disant : « Je suis moins sollicitée et donc, je peux un peu plus planifier ma journée sans trop craindre qu'il y ait des imprévus venant bouleverser mon programme ».

En outre, en parlant d'horaire journalier et de vie plus privée, travailler hors du bureau permet de plus facilement **prendre des pauses un peu plus longues** que d'habitude et de prendre davantage de temps pour faire d'autres activités extra-professionnelles. Sophie (2023) affirme que ça lui arrive de prolonger quelque peu ses breaks qu'elle va rattraper par la suite, surtout lorsqu'elle est plus fatiguée. Cela lui permet de se reposer davantage pour être plus productive par la suite. C'est également ce

qu'affirme Marie (2023) lorsqu'elle dit : « Lors de mes pauses de midi, j'aime bien me retrouver aussi devant ma série ou bien dormir, même si je n'ai pas bien dormi ». En prime, nous avons Dylan et Frédéric (2023) qui affirment que cette méthode de travail offre la possibilité de plus facilement gérer des tâches extra-professionnelles lorsqu'ils disent que ça lui laisse l'occasion de s'adonner à ses tâches ménagères qu'ils n'ont pas été en mesure d'accomplir le matin ou pendant le weekend.

Enfin, travailler depuis chez soi permet de maintenir une certaine *proximité familiale*. Selon Frédéric (2023), télétravailler est un bon moyen de passer plus de temps avec les membres de sa famille, car si ces derniers sont également à la maison, ils seront amenés à plus souvent se côtoyer. Roméo (2023) soutient cet argument en stipulant que ses pauses, il les passe en famille. Enfin, Loïc (2023) complète en disant que c'est plus facile d'aller chercher ses enfants à l'école lorsqu'on travaille depuis la maison. Il dit : « Si je veux prendre une plus longue pause pour chercher mon enfant, je peux, quitte à finir plus tard. » Ainsi, le distanciel permet de mieux concilier le professionnel et le privé.

Un autre argument lié à la flexibilité est celui lié au *temps*. C'est ce que Dylan (2023) affirme lorsqu'il dit qu'en évitant les transports pour se rendre au bureau, on gagne du temps qu'on pourra allouer à d'autres activités. C'est ce que défendent Sophie et Marie (2023) lorsqu'elles parlent des heures de sommeil gagnées le matin grâce aux faits de ne pas devoir se préparer le matin et de ne pas prendre les transports pour se rendre au bureau. Les propos de Sonya (2023) confirment cela, car lorsqu'elle aborde le sujet du télétravail, elle dit : « C'est quand-même génial de commencer à 8 h 30, mais de pouvoir se réveiller à 8 h 10 ».

Le dernier argument en lien avec la souplesse générée par le télétravail est lié aux *opportunités internationales* que cette nouvelle méthode de travail rend plus accessibles. Par exemple, un argument qui revient est celui disant que c'est plus facile d'envisager et d'organiser un départ à l'étranger lorsqu'on n'est pas au bureau. C'est un argument soutenu par Alice (2023) lorsqu'elle parle de la contrainte liée au nombre de jours de télétravail limité à deux dans son entreprise qui l'empêche de planifier ses vacances. Dylan (2023) va plus loin en disant que grâce à cette méthode, il était même possible de travailler depuis un autre pays sans pour autant puiser dans les jours de vacances annuelles octroyés par l'employeur. Il dit : « Si, par exemple, tu veux aller à l'étranger pour voir ta famille ou quoi, ce ne sera pas vu comme des vacances ».

Outre la dimension flexibilité, nous avons aussi le fait que le distanciel fait office de *tampon entre la semaine de travail et la fin de semaine*. On remarque que lorsqu'il est pratiqué en tout début ou en toute fin de semaine, il permet d'une part de reprendre tout doucement le rythme après un weekend et d'autre part, il permet aux employés de se relâcher un petit peu après une semaine productive le dernier jour avant le weekend. C'est notamment un argument défendu par Dylan (2023) lorsqu'il parle du télétravail du vendredi qui lui permet de commencer son weekend plus tôt. Frédéric (2023) vient confirmer cela en disant : « Si, par exemple, j'ai la possibilité de télétravailler tous les vendredis, je pourrai être en mode week-end, sans être encore en week-end ».

Enfin, un dernier aspect est celui lié à la *pression sociale*. Les propos de Roméo (2023) vont dans ce sens. En effet, « on est moins observé par rapport à lorsqu'on est au bureau ». C'est également ce qu'affirme Marie (2023) lorsqu'elle mentionne qu'en tant que télétravailleur, on a moins cette pression de regarder son téléphone par rapport à lorsqu'on est au bureau. Elle dit : « On aura moins cette pression de passer plus de temps sur son téléphone chez soi. » On voit donc que le regard des autres a moins d'effet lorsqu'on travaille en dehors du bureau.

6.1.1.2. Limites

Toutefois, le confort que procure le travail à distance aux employés s'accompagne de certains désagréments.

Déjà, du point de vue familial, il est vrai que le télétravail permet à un salarié de davantage se consacrer à sa famille, car il sera susceptible de davantage les côtoyer dans la semaine. Cependant, un autre problème peut survenir : celui de la *promiscuité*. Sonya (2023) constate que trouver un lieu paisible pour travailler est difficile lorsqu'on ne vit pas seul, car il y a toujours cette gêne de monopoliser une pièce de la maison où il y a des vas-et-viens. C'est également un constat dressé par Roméo lorsqu'il parle des inconforts que cela génère. Il dit : « La première fois que j'ai télétravaillé, je me rappelle que mon père passait souvent dans ma chambre et il ne se rendait pas compte que j'étais en train de travailler. »

Ce dernier ajoute que ça devient très difficile de travailler efficacement depuis la maison lorsqu'on est jeune parent et que notre enfant est également à la maison, car il l'oblige à jouer sur 2 fronts, ce qui crée une baisse de la productivité. Il dit : « J'ai un ami qui a eu son premier enfant il y a quelques mois et pour lui, c'est vraiment compliqué, car lorsqu'il pleure, il doit toujours stopper ce qu'il était en train de faire pour s'occuper de lui ».

Par conséquent, on pourrait se retrouver dans une situation où le rapprochement familial au niveau physique provoquerait un éloignement émotionnel. C'est notamment ce que Frédéric (2023) défend lorsqu'il parle du bienfait d'être avec ses proches et qu'il explique que c'est à double tranchant. Il dit : « À force de voir sa famille tout le temps, on peut saturer ».

Contrairement à l'argument lié à la promiscuité, on peut aussi citer celui de *l'isolement*. On constate un déclin au niveau des interactions entre collègues lorsque chacun est chez soi. C'est notamment ce qu'affirme Sonya (2023) lorsqu'elle dit : « Je n'ai personne d'autre à qui parler et il n'y a pas mes collègues avec moi. » Il s'ensuit un réel ennui à force de se retrouver seul, comme le dénonce Alice (2023). En prime, nous avons que si tout le monde optait pour le télétravail, il n'y aurait plus personne au bureau, ce qui peut à terme porter préjudice à la motivation. C'est notamment ce que soulignent Dylan et Loïc (2023) lorsqu'ils proposent qu'il y ait un arrangement au niveau des jours de télétravail pour éviter une situation dans laquelle trop peu de personnes décident d'aller au bureau. Ce dernier dit : « Il faudrait quand-même s'organiser pour que quand on est au bureau, on ne soit pas quasiment seul et que tous les autres sont en télétravail. »

Un autre argument qui vient nuancer le gain de bien-être généré par le télétravail est l'argument de la *perte d'aisance par rapport au bureau*. On remarque qu'au bureau, les collaborateurs jouissent d'un confort matériel qu'on ne retrouve pas forcément ailleurs, que ce soit au niveau des outils qu'au niveau de l'espace de travail. Frédéric (2023) souligne que contrairement au bureau, il n'avait pas de matériel en plus comme un double-écran ou une chaise de bureau chez lui. Néanmoins, on constate que ce n'est pas le cas pour toutes les PME. Alice (2023) spécifie qu'elle bénéficie d'un budget annuel alloué à tout ce qui est matériel pour le télétravail afin qu'elle puisse bénéficier du même confort qu'au bureau. Ainsi, selon l'entreprise, le confort matériel des télétravailleurs peut varier.

En plus, on observe un *manque de dynamisme* par rapport au cas où on travaille depuis le bureau. C'est ce que démontre Frédéric (2023) lorsqu'il dit : « Je sentais un manque de dynamisme, voire de motivation de la part de mes collègues lorsque je compare à aujourd'hui où on est tous au travail ». Selon Marie (2023), cela est la conséquence de l'absence (ou presque) de pression, suivie du fait de se retrouver confortablement chez soi qui pousse beaucoup à être un peu plus « mous », or d'après Roméo (2023), les télétravailleurs ont tout de même une obligation de résultat fin de fin et doivent rendre des comptes à leurs supérieurs après coup. Par conséquent, ça incite certains à procrastiner, ce qui a pour effet qu'il devient de plus en plus difficile de maintenir le rythme et à terme, la charge de travail se met à augmenter de manière importante, car il faut combler le retard accumulé (Frédéric, 2023). Ce gain de confort octroyé par le télétravail pourrait donc parfois se transformer en bombe à retardement.

Directement liée à ce dernier argument, on peut citer *l'augmentation des heures supplémentaires* qu'on observe chez ceux qui optent pour le travail à domicile. Il est vrai que les

tâches demandées ne diffèrent pas du cas où un travailleur serait au bureau. Néanmoins, la manière de les aborder peut allonger ou non une journée de travail. C'est ce qu'avance Dylan (2023) en disant : « Au niveau de la charge de travail, je dirais que ça reste similaire. » Après, si tu flânes trop, il faudra rester devant ton ordi jusqu'à 22 h si tu n'as pas fini. L'argument des heures en plus à presser est soutenu par Sophie (2023) lorsqu'elle parle du temps qu'elle gagne en choisissant de travailler depuis chez elle. Quand elle a évoqué la façon dont elle alloue ce surplus, elle a dit : « Je travaille un peu plus pour compenser le temps de trajet ou bien le temps de se préparer pour aller au travail. »

Au final, toutes ces contreparties peuvent amener les salariés à *confondre le travail et le privé*, car le travail empiète de plus en plus sur certains aspects de la vie comme la famille ou le temps libre et peut prendre une place trop importante, ce qui peut s'avérer nocif à terme. C'est ce que défend Frédéric (2023) lorsqu'il dit : « Quand on travaille à distance, on ne rentre plus à la maison : on est à la maison et donc, tout se confond un peu et le travail peut vite prendre une trop grande place dans notre vie ».

Pour lutter contre ce dernier effet indésirable du télétravail, il devient crucial de se **mettre des limites**. Comme le clame Marie (2023), il est important de pouvoir se déconnecter du travail à partir d'un certain temps passé devant l'ordinateur. Elle dit : « Je fais aussi en sorte de respecter le nombre d'heures de travail requis ». C'est ce que Carine (2023) soutient lorsqu'elle parle du « droit à la déconnexion », qui est un droit tout aussi valable pour les télétravailleurs. Enfin, Alice (2023) nous dit qu'elle évite de mettre des applications sur son téléphone privé qui sont en lien avec le travail par crainte que ce dernier devienne envahissant. Tout cela a pour but de créer une frontière claire entre la dimension professionnelle et la dimension privée.

6.1.2. Plus de 2 jours de télétravail aurait un effet néfaste sur la productivité

Cette hypothèse provient du papier d'Hanse et al. (2021) lorsqu'ils expliquent que 2 jours de télétravail seraient la limite à ne pas dépasser pour obtenir un réel gain de productivité.

D'après nos répondants, il y a de base une certaine réticence à franchir ce cap en raison du fait qu'on passerait alors **plus de temps à travailler depuis la maison** et non depuis le bureau. C'est ce que déplore Loïc (2023) lorsqu'il évoque le sujet. Selon lui : « psychologiquement, on perd en crédibilité. » Il s'ensuit 2 conséquences : d'une part, à force de pratiquer le télétravail, on observe une baisse au niveau de la productivité de la part de certains employés, car ils se sentent « hors du contexte professionnel » (Romeo, 2023). D'autre part, ce manque de crédibilité génère un manque de professionnalisme qui à terme entraîne une perte de sens. Loïc (2023) souligne qu'il y a une différence entre le travail fourni au bureau par rapport à celui fourni depuis la maison d'un point de vue qualitatif. De plus, ce dernier nous met en garde contre « la perte de sens qui s'implique aussi » lorsqu'il parle du télétravail prolongé.

Toutefois, on peut voir que le nombre de jours n'est pas le seul facteur à prendre en compte pour expliquer l'effet néfaste de cette pratique sur la productivité :

Tout d'abord, nous avons le choix du lieu de travail. On remarque une certaine réticence à l'idée de travailler depuis la chambre, car d'après Sonya (2023), c'est une pièce dans laquelle on peut se sentir **trop à l'aise** et donc, pas forcément productif. Roméo (2023) complète en disant que ce lieu pousse plus facilement à la distraction. Il dit : « C'est vraiment un supplice de le faire dans la chambre, car tu peux être dérangé par les vas-et-viens, par des petites choses ou simplement, tu es plus tenté de te poser dans ton lit, comme personne ne te voit ».

Ensuite, il s'avère que cette façon de travailler ne convient pas pour toutes les missions. Carine (2023) stipule que pour son travail en tant que RH, elle se doit d'être continuellement en contact avec les autres acteurs de l'organisation, ce qui est rendu plus difficile à cause du distanciel. Elle affirme donc que : « Le télétravail à outrance, ça ne convient pas à mon poste ».

En plus de ne pas convenir à certains métiers, ce n'est **pas l'idéal lorsque vous êtes amenés à travailler en équipe**. C'est une idée partagée par Frédéric (2023) lorsqu'il évoque que les outils dont il dispose ne sont pas toujours optimaux pour permettre de collaborer efficacement avec ses collègues. C'est un constat dressé par Dylan, Loïc et Sonya (2023) lorsqu'ils évoquent le fait que la communication se fait bien plus lente. Pour l'illustrer, cette dernière nous dit que les réponses tardent à arriver lorsqu'elle travaille hors du bureau. Elle nous raconte : « Je me suis déjà retrouvée dans une situation où j'ai envoyé un message à mon manager et il m'a répondu presque une heure après, car il était en réunion. » De ce fait, on pourrait observer un ralentissement de la cadence, surtout si la question s'avère urgente et nécessaire pour la suite.

Il y a alors 2 conséquences à cela : d'une part, cette manière de travailler est **peu adaptée pour les nouveaux arrivants** dans l'entreprise qui seront les plus susceptibles d'avoir beaucoup de questions. D'autre part, ça peut considérablement ralentir la cadence, car si une information importante pour la suite n'arrive pas, il est possible qu'on observe un temps de flottement tant que l'information ne sera pas parvenue, ce qui cassera le rythme. Ce sont des propos tenus par Frédéric (2023). En effet, « le fait de ne pas se voir nous empêche de communiquer efficacement. » Donc, ça ralentit le rythme.

Malgré tout, on constate que certains employés y trouvent leur compte lorsqu'il s'agit de travailler à distance plus de deux jours par semaine. Par exemple, **ceux qui habitent loin** de leur lieu de travail et qui mettent beaucoup de temps à arriver développent plus facilement un attrait pour cette pratique et, de ce fait, ils se sentent plus productifs. C'est notamment ce que confirme Marie (2023) qui aimerait bien avoir 3 jours de télétravail hebdomadaires, car elle met du temps avant d'arriver. De ce fait, elle affirme se sentir plus productive à la maison. Elle dit : « Je suis plus productive, car au moins chez moi, il n'y a pas cet aspect où je me dis que je dois avoir mon train et puis cette perte sèche dans les transports. »

De plus, en fonction de la tâche à réaliser, on constate que le télétravail peut s'avérer être un atout. Par exemple, Dylan (2023) remarque que lorsqu'une tâche peut se faire individuellement, ça peut être une bonne occasion de pratiquer à distance. Il dit : « Si on doit faire du drill qui ne nécessite pas vraiment de collaboration, le télétravail, c'est mieux ». C'est également ce que confirme Sonya (2023) lorsqu'elle dit que les tâches plus routinières, elle préfère les faire chez elle. Cela montre que la nature du devoir à faire peut déterminer quelle configuration sera la plus appropriée.

Enfin, opter pour le télétravail peut s'avérer positif pour la productivité, car comme il n'y a pas de collègues autour, il y a donc moins de tentations à aller parler avec celui qui est à côté ou bien de prendre des pauses inopinées. Ainsi, cela permet d'être **plus focalisé sur le travail**. C'est notamment ce que soutient Alice (2023) quand elle dit : « Si je dois faire des analyses et que j'ai besoin de concentration, c'est une bonne occasion pour être un peu dans sa bulle ».

Pour éviter que le télétravail détériore la productivité, des solutions ont été envisagées par nos répondants.

Premièrement, pour maintenir ce lien qui unit les collaborateurs d'une même entreprise et éviter de se sentir hors du contexte professionnel, une bonne idée serait d'organiser davantage de séances de teambuildings. Dylan (2023) nous parle notamment d'une initiative de son organisation, à savoir des « lunchs & learns », qui sont des séances en visioconférence pendant lesquelles un employé présente un projet qui lui tient à cœur au groupe. Cela est une bonne occasion de se retrouver tous ensemble en partageant un repas, quoiqu'un écran les sépare.

Une autre solution serait de **revenir de temps en temps** au bureau afin de retrouver ce cadre professionnel implémenté par la structure. C'est un argument formulé par Roméo (2023) lorsqu'il parle de l'effet néfaste du télétravail à outrance sur sa productivité. Il dit : « J'ai besoin de revenir au bureau une fois de temps en temps pour ressentir à nouveau cette vibe plus professionnelle ». Il ajoute même que lorsqu'on revient au bureau, on revoit ses collègues et les voir travailler l'incite également à se dépasser. Il y a donc un effet psychologique qui entre en jeu lorsqu'on choisit de revenir au bureau.

Selon Frédéric (2023), pour rendre le travail d'équipe plus facile en distanciel, il devient nécessaire **d'augmenter les fréquences d'interaction** en étant plus actif dans des plateformes de chat en ligne telles que Teams afin de pouvoir avoir une meilleure communication en temps réel. Il annonce : « La communication à distance se doit d'être plus fluide si on veut faire du télétravail de manière efficace. » C'est également ce que promeut Alice (2023) lorsqu'elle affirme que son entreprise a recours à une application de chat nommée « Slack » qui est très utilisée par les télétravailleurs d'AppTweak. Ainsi, l'efficacité du télétravail passerait nécessairement par l'efficacité de la transmission d'information.

Enfin, pour booster les employés et pour diminuer les chances qu'ils se retrouvent bloqués trop longtemps, voire déconnectés de leur travail, il conviendrait **d'augmenter le suivi des télétravailleurs**, sans pour autant scruter tous leurs faits et gestes. C'est ce que suggère Dylan (2023) lorsqu'il évoque le fait d'avoir des appels de ses supérieurs, que ce soit dans le but de faire le point sur l'avancée de son travail ou simplement pour prendre des nouvelles. Il dit : « Pour un peu nous booster, on reçoit des appels de nos supérieurs qui veulent juste savoir comment on va, si on passe une bonne journée, etc. ». Cela a pour but d'accroître l'engagement des salariés pour que ceux-ci ne se sentent pas laissés pour compte.

6.1.3. L'open space : vecteur d'unité et la collaboration au sein d'une entreprise

Lorsqu'on se penche sur la question du travail dans un bureau type open-space, on s'aperçoit qu'il y a eu un réel but de rassembler les acteurs d'une même organisation dans le but de promouvoir le soutien mutuel et la cohésion. C'est en tout cas ce qu'a soutenu Guérin (2023) dans son papier sur le télétravail. On va tenter de vérifier cette affirmation avec l'aide de nos répondants.

Comme le dit Marie (2023), le plateau ouvert facilite **l'entraide** entre collègues, car il est notamment plus facile d'aller vers un coéquipier pour poser des questions sur le travail en cours. La raison est que tout le monde est proche de tout le monde et par analogie, on peut facilement interagir avec le camarade d'à côté. Elle dit : « Il y a déjà l'open space qui favorise l'entraide parce que c'est plus facile de poser ses questions lorsque tu sais que ton collègue est juste à côté. »

C'est également ce que confirme Roméo (2023) en ajoutant que la **communication** interne demeure « plus fluide au bureau » grâce à ces multiples échanges. Ce dernier ajoute que rapprocher tout le monde accroît les interactions humaines, qu'elles soient professionnelles ou non, ce qui est un moteur pour la création de liens entre associés. Il dit : « L'aspect proximité avec les collègues favorise la création de liens entre collègues. » C'est aussi ce que confirme Frédéric (2023) lorsqu'il parle alors d'un « meilleur dialogue » qui s'établit entre les acteurs d'une même entreprise lorsque tout le monde est rassemblé en un seul et même point.

Cette aisance à aller vers l'autre a été poussée par le fait que tout le monde devient plus **accessible** lorsqu'il n'y a pas de cloison pour séparer chaque collaborateur. Comme le démontre Sophie (2023), tous les salariés sont réunis dans l'open space indépendamment de leur statut. Ainsi, ils sont plus facilement visibles et il est plus facile de venir à eux si besoin. On remarque que pour la plupart de nos répondants, les directeurs sont les seuls à déroger à la règle, car ils bénéficient d'un bureau attitré. Une exception serait Frédéric (2023) qui dit que la directrice est logée à la même

enseigne. Malgré tout, on remarque que les chefs se montrent également disponibles. Alice (2023) stipule que le CEO de son organisation est dans un bureau isolé, mais sa porte reste ouverte. Elle dit : « De ce fait, on n'a pas besoin de frapper à une porte pour rentrer et on peut facilement interagir pour poser une question ou même pour parler tout simplement ». Tous les membres du staff se rendent donc davantage disponibles lorsqu'ils sont en plateau ouvert.

Un autre aspect en lien avec l'idée que tout le monde est réuni dans une seule et même pièce est qu'il y a une certaine **désagrégation des différences hiérarchiques** au sein d'une structure. Comme le dit Marie (2023), tout le monde figure dans l'open space. De ce fait, il y a une communication plus directe qui s'établit entre acteurs n'ayant pas forcément la même position dans la hiérarchie. C'est par exemple un point de vue confirmé par Roméo (2023) en disant : « Je suis un junior, mais ça ne m'empêche pas d'avoir de bonnes interactions avec des seniors ou des managers. » Ainsi, cette configuration au niveau des bureaux permet une communication plus libre prenant moins en compte l'aspect purement hiérarchique.

Un autre argument invoqué est celui disant qu'il permet de **lutter contre l'isolement au travail**. Marie (2023) nous explique qu'en allant au bureau, il y a un certain réconfort de se dire qu'on n'est pas seul(e). Elle dit : « Le fait d'avoir les collègues juste à côté de soi. » Ça fait qu'on ne se sent pas seul dans l'entreprise, qu'on peut sociabiliser. Roméo (2023) ajoute que ça permet ensuite de plus facilement prendre des pauses tous ensemble, ce qui constitue une bonne opportunité pour briser la glace. Ces propos vont dans le sens de Frédéric (2023) qui dit que le climat familial ainsi créé est propice à la création de liens extra-professionnels. En parlant de son lieu de travail, il dit : « C'est un climat de bienveillance, collaboratif et assez familial, car on est collègues, mais nous sommes assez proches. »

Tout cela permet de créer un **environnement plus informel et plus joyeux**. Dans un endroit clos et peuplé, on peut voir que les gens sont plus amenés à se connaître les uns les autres, car ils passeront une grande partie de leur temps éveillé ensemble, ce qui leur laisse l'occasion de discuter de tout et pas nécessairement du boulot (Frédéric, 2023 ; Dylan, 2023). Ce dernier ajoute que le fait de partager tant de moments ensemble contribue à créer une atmosphère plus conviviale. C'est également ce que confirme Loïc (2023) lorsqu'il nous explique que comme ses collègues et lui sont très souvent ensemble, un « esprit de camaraderie » s'est développé au sein de son département. Dylan (2023) ajoute donc qu'une cohésion de groupe se forme alors plus facilement lorsqu'on se côtoie, car on cerne mieux la manière de travailler de chacun. Il dit : « Au niveau cohésion aussi, on aime un peu tout le travail bien fait ; donc, ça favorise un peu cette relation de confiance qui règne ».

On remarque cependant que cette promotion de l'unité et de la collaboration dans le cadre professionnel apporte certains problèmes.

Tout d'abord, au niveau de **l'intimité**, on peut voir que des soucis peuvent émerger. Comme tous les employés sont ensemble dans une seule et même salle, s'isoler devient alors une tâche ardue. C'est notamment ce que déplore Sonya (2023) lorsqu'elle mentionne qu'avoir des petits moments seuls est impossible dans un open space. Cela amène un autre problème : la crainte du regard des autres. Frédéric (2023) nous dit que même si personne ne lui dira rien, ça devient compliqué de flâner par gêne par rapport aux autres qui travaillent à côté. Il parle de « micromanagement sans micromanagement ». Il dit : « Au bureau, je me sens un peu observé et donc, je suis un peu plus gêné de sortir mon téléphone, par peur du regard des autres ». C'est également ce qu'affirme Loïc (2023) lorsqu'il prétend que prolonger ses pauses lorsqu'on est au bureau est plus gênant par rapport aux autres membres de son équipe. L'unité promue par l'adoption des plateaux ouverts s'accompagne donc d'une crainte plus grande du qu'en dira-t-on !

Toujours lié à ce dernier argument, il y a aussi des cas où lorsque beaucoup optent pour le travail au bureau, celui-ci se retrouve **bondé**. En plus de créer un climat étouffant, cet engouement autour du travail au bureau pose notamment problème lorsqu'il faut trouver des places assises plus calmes. Par conséquent, planifier des meetings dans ces conditions devient alors compliqué. C'est un

argument apporté par Alice (2023) lorsqu'elle explique que les mardis et les jeudis sont les jours préférés de ses collègues pour revenir au bureau. Elle dit : « Quand on est très nombreux, ça peut être fatigant d'avoir autant de monde au bureau. » Ça peut être aussi difficile de prévoir un lieu de meeting dans ce genre de cas. Il peut alors y avoir une certaine promiscuité.

Pour finir, il est vrai qu'en open space, lorsqu'il y règne une bonne atmosphère, les ondes positives ainsi générées se propagent au sein de l'équipe. Cependant, lorsque le climat devient plus morose, la **mauvaise ambiance** qui en découle se fait tout aussi bien ressentir. On voit aussi que pour le cas où un des collaborateurs se sent mal, ce sera le moral de toute l'équipe qui en prendra un coup. C'est ce que sous-entend Dylan (2023) lorsqu'il a parlé d'une période où l'entreprise dans laquelle il travaille allait mal. Il affirme : « Si, par exemple, on ne signe pas de contrats depuis un moment, ça peut créer une mauvaise ambiance dans la boîte ou bien, s'il y a un collègue qui se sent plus mal, ça peut influencer le reste de l'équipe. » Cette solidarité organisationnelle facilitée par la mise en avant des espaces partagés montre ses failles lorsque les mauvais moments surviennent.

6.1.4. Les bureaux partagés et la productivité

6.1.4.1. Effets néfastes sur la productivité

Lorsqu'il a été demandé à nos répondants d'évaluer l'impact des bureaux partagés sur la productivité, on s'aperçoit que les effets ne sont pas toujours bénéfiques :

Un des arguments les plus saillants pour l'illustrer est lié aux **sources de distraction** qui sont omniprésentes dans ce lieu. Étant donné que tout le monde est dans une seule et même salle, il n'est pas rare que 2 collègues ou plus parlent entre eux dans le but de partager des informations en lien avec leurs tâches pour être plus synchrones par la suite. C'est un constat que dresse Frédéric (2023) qui explique que comme il est parfois difficile de s'isoler pour discuter au bureau, il n'est pas rare d'observer des personnes converser au sein même de l'open space ou même d'y voir quelqu'un passer un appel téléphonique. Loïc (2023) complète en disant que les discussions ne sont pas toujours liées au travail. Il n'est donc pas impossible d'entendre des coéquipiers à haute voix et rire, ce qui peut pousser les autres à lever la tête et à voir ce qu'il se passe. Il dit : « Si, par exemple, il y a 2 collègues qui rigolent entre eux, c'est difficile de se concentrer et là, c'est l'effet ricochet parce qu'après, ça pousse les autres à participer à la conversation ». L'opinion de Sophie (2023) va également dans ce sens lorsqu'elle explique que les vas-et-viens des collègues peuvent déranger, car ça génère à la fois du bruit et à la fois du mouvement autour de soi. Au sein de l'office, il y a donc plusieurs raisons de perdre son focus, tant au niveau sonore qu'au niveau des allées et venues.

Pour gérer ce problème, il y a 3 solutions qui ont été envisagées par nos répondants : premièrement, on pourrait augmenter le nombre de zones sans bruit au bureau afin de permettre à ceux qui le désirent de pouvoir se concentrer sans crainte d'avoir des nuisances sonores (Marie, 2023). La seconde, même si elle peut être difficilement réalisable pour certaines structures, ce serait d'augmenter le nombre d'espace d'isolement afin de permettre à ceux qui doivent converser de pouvoir le faire sans gêne (Sophie, 2023). Enfin, pour les plus sensibles au bruit, Alice (2023) propose à ceux qui veulent du calme d'opter pour un casque anti-bruit, car cela permet de renvoyer un message aux autres collègues disant que tu es concentré sur une tâche et que tu as besoin de calme.

Un deuxième argument qui démontre l'inefficacité du plateau ouvert est lié au **manque de flexibilité par rapport au télétravail**. Lorsque Loïc (2023) a comparé le télétravail et le travail au bureau, pour décrire la seconde méthode, il dit : « Il n'y a pas la même flexibilité qu'à la maison ». C'est une affirmation soutenue par Marie et Sonya (2023) qui mettent en avant l'idée qu'à domicile, elles sont plus à même de pouvoir s'organiser comme elles le veulent. Cette dernière stipule : « Lorsque je télétravaille, je suis un peu plus libre de m'organiser comme je veux, sans craindre le regard des autres ».

Pour compléter cette constatation liée à la flexibilité, on voit que Frédéric (2023) met en évidence un autre facteur affectant la productivité : celui des sollicitations fortuites. Par exemple, lorsqu'il faut clôturer un dossier en urgence, un collègue ou un supérieur ira plus facilement vers toi pour te demander de le faire lorsque tu es dans son périmètre, alors que dans le cas du télétravail, il y a moins de tentation à aller envoyer un message pour ça. Toujours selon lui, la conséquence de cela est que ça vient perturber l'organisation que tu as faite au préalable et ça te force à repenser ton horaire pour y inclure ce nouveau boulot.

Enfin, un autre frein à la productivité est lié aux **collègues**. Ceux-ci peuvent avoir des trous dans leur journée qu'ils peuvent utiliser pour prendre des petites pauses. De ce fait, ils iront donc te voir pour que tu puisses prendre un break en leur compagnie. Cela constitue une source de tentation, car c'est toujours plus convivial de pouvoir souffler un peu ensemble. D'un autre côté, cela peut casser le rythme que tu avais de base. Lorsqu'il a été demandé aux intervenants de statuer par rapport à ce problème, Dylan (2023) a rétorqué : « Ce n'est pas rare qu'il y ait un collègue qui te propose une pause cigarette ou une pause-café, car il n'a pas grand-chose à faire, alors que toi, t'as besoin de te concentrer. »

6.1.4.2. Bienfaits du travail en espace ouvert sur la productivité

Néanmoins, quoique parfois bruyant et mouvementé, le plateau ouvert peut aussi être synonyme de meilleure productivité pour ceux qui y travaillent.

Comme on a pu le démontrer, cette configuration amène les gens à davantage interagir. Même si ça n'aura pas toujours un lien avec le travail, on peut voir que la **transmission** se veut **plus fluide** lorsqu'on est amené à tous travailler au même endroit. Par exemple, si on a des questions, il suffit d'aller vers un collègue et la réponse sera en principe immédiate. C'est ce que défend Dylan (2023) lorsqu'il évoque une situation personnelle dans laquelle il avait du mal avec un logiciel utilisé par ses coéquipiers. Il dit : « Je suis allé voir un collègue qui m'a tout montré et j'ai tout compris assez vite, alors que via Teams, on ne retrouve pas cette même fluidité. » Par conséquent, comme le souligne Sophie (2023), le partage d'information quasiment instantané contribue à rendre le travail plus rapide à faire, car lorsqu'on fait face à un blocage, les gens autour voleront plus vite à ta rescousse.

De plus, comme tout le monde travaille dans la même salle, cela promeut une **communication plus directe** entre les acteurs d'une entreprise, car ça réduit la peur d'aller s'entretenir avec un collègue, même s'il s'agit d'un supérieur. C'est un argument soutenu par Alice (2023) lorsqu'elle décrit la communication dans son lieu de travail comme étant « ouverte et transparente ». D'après elle, cela est facilité par le fait qu'il n'y ait pas de cloison qui sépare chacun des employés. Roméo (2023) ajoute que l'absence d'intermédiaires entre l'expéditeur et le destinataire réduit aussi la « perte de l'information » rencontrée lorsque la transmission se fait de manière indirecte, ce qui, d'après Dylan (2023), réduit l'asymétrie de l'information au sein de l'équipe.

Par ailleurs, cette **diffusion d'information en temps réel** a pour conséquence que tous les acteurs d'une même boîte peuvent être mis plus rapidement au courant des changements importants survenus soudainement et qui peuvent avoir une incidence sur le travail. Sonya (2023) l'illustre en parlant d'un avantage du travail au bureau et elle dit : « C'est assez facile d'échanger, de mettre un peu tout le monde au courant quand il y a des nouvelles choses qui se sont passées ». Ainsi, il est donc plus facile de réagir en conséquence.

Enfin, la possibilité de plus facilement aller vers l'autre pour poser ses questions permet d'avoir une bien meilleure compréhension de la tâche à réaliser et, plus largement encore, du travail à faire au quotidien. Cela permet, d'une part, de mieux comprendre ce que l'on fait et, d'autre part, de **trouver un sens** dans le travail fourni, ce qui favorise ainsi la productivité (Loïc, 2023). De plus,

Sonya (2023) complète en disant qu'au bureau, comme on peut voir tout le monde travailler, on est aussi poussé à se donner à fond et on est plus à même de mesurer l'avancée du projet en cours par rapport au cas où chacun est chez soi. Elle dit : « Quand tu vois chacun s'occuper de ses tâches, tu peux avoir une meilleure vision du projet global et les managers ont plus cette facilité à aborder ce sujet par rapport à si on était en télétravail. »

6.2. Interprétation

6.2.1. Travailler à distance : synonyme de confort ?

Dans un premier temps, on va s'intéresser à un propos avancé par Sonya (2023) qui dit que le télétravail permet de mieux agencer sa journée. Effectivement, cette pratique est une véritable aubaine pour ceux qui aspirent à davantage de liberté. En effet, étant donné que le télétravailleur est seul et que ses supérieurs exercent moins de contrôle sur lui, il a la responsabilité de hiérarchiser ses tâches en fonction de ce qui est le plus urgent et ce qui l'est moins et il est libre de prendre des moments de pause quand il le veut (Thisse et al., 2021 ; Vendramin, 2005). Dumas et Ruilier (2014) vont plus loin en affirmant que cette méthode de travail est en réalité un moyen de rompre avec les contraintes managériales pour opter pour un système dans lequel chacun jouera un rôle de manager en s'autogérant.

Un autre argument a été invoqué par nos répondants lorsqu'on parle de travail à distance : celui du gain de temps ! C'est un point de vue confirmé par Taskin (2021) lorsqu'il dit que les temps de trajet et celui qu'on passe à se préparer avant d'aller au bureau sont une perte sèche qu'on ne retrouve pas (ou beaucoup moins) lorsqu'on télétravaille. D'après Fassinou (2023), on économiserait près de 2 heures par jour en décidant de ne pas sortir de chez soi.

Toujours d'après cet auteur, en termes de répartition des heures gagnées, on voit que les télétravailleurs profitent du temps gagné pour dormir davantage la nuit ou bien pour s'adonner à d'autres activités non-professionnelles (Marriault, 2020). D'après Fassinou (2023), il est dit qu'en moyenne 40 % du temps gagné est alloué au travail, 14 % au loisir, 11 % au soin (ex. : soins corporels) et 35 % pour tout le reste. L'aspect plus négatif est que la satisfaction émanant de cette aubaine sera en partie temporisée par plus de travail au quotidien par rapport à la situation de travail au bureau (Taskin, 2021).

Tous les bienfaits précédemment évoqués permettent d'affirmer avec véhémence que le distanciel est une bonne manière de mieux équilibrer la vie professionnelle et la vie privée des salariés en permettant de passer par exemple davantage de moments auprès des siens (Couterêt, 2018). Il crée en outre une rupture avec le principe taylorien caractérisé par une certaine rigidité pour tendre vers une organisation centrée sur la flexibilité à travers le temps de travail plus facilement malléable et la possibilité d'aligner travail et autres activités à part (Ajzen et al., 2015).

Nos intervenants ont par contre parlé des distractions qui sont assez nombreuses lorsqu'on travaille à domicile. Il est vrai que l'argument familial ressort souvent en faveur du télétravail, mais le side effect de ceci est qu'en ayant ses proches à proximité pendant les heures de travail, la tentation d'aller leur parler est grande ou plus largement encore, les nuisances sonores provoquées par les personnes autour auraient une incidence considérable sur la concentration générale des télétravailleurs (Hovhannisyan et Suraï, 2021). Pour conclure ce paragraphe, Marriault (2020) nous dit qu'en étant sans cesse chez soi avec les personnes avec lesquelles on habite, on finit par se marcher sur les pieds et à terme, le moral finit par en prendre un coup !

Par ailleurs, un autre élément relevé par nos intervenants, à savoir la charge de travail qui augmente, n'est pas un phénomène isolé. Hovhannisyan et Suray (2021) affirment en effet qu'à la maison, malgré le gain de confort, on assiste à une intensification du travail, pas forcément au niveau de la difficulté des tâches ou bien de leur nombre, mais plutôt au niveau de l'information qui peine un peu à circuler, ce qui rend le travail plus ardu. Ces auteurs clament que c'est pour cela que les télétravailleurs sont plus tentés de travailler plus que prévu, ce qui constitue une menace pour l'équilibre entre la vie professionnelle et l'extra-professionnel.

Gollac (2005) émet malgré tout un bémol en disant que cette intensification du travail n'est pas la conséquence directe de la généralisation du télétravail, car elle datait déjà d'avant cela. Il s'ensuit une dégradation des conditions de travail qui, selon toute vraisemblance, ne s'est pas arrangée avec le travail à domicile, ce qui augmente les risques d'accidents au travail et de maladies, comme on peut déjà le voir aux États-Unis. C'est aussi confirmé par un rapport du Parlement européen (2022) qui dit que l'anxiété, le burnout et la dépression sont des troubles psychologiques omniprésents de nos jours.

Enfin, l'argument de l'isolement social est aussi un effet indésirable du travail à distance. D'après Vayre (2019), on est de facto amenés à moins voir nos collègues lorsque nous sommes à la maison. C'est d'ailleurs pour répondre à cette problématique que de plus en plus de firmes établissent un budget lié à la santé mentale de leurs acteurs (Pyoria, 2014). En effet, d'après Marriault (2020), comme personne ne nous voit, on pourrait avoir plus tendance à se mettre la pression, de peur que les autres pensent qu'on ne fait rien, ce qui augmente significativement le stress.

Néanmoins, Forbes (2022) nuance l'affirmation disant que le télétravail rendrait ses adeptes plus esseulés, car on n'observe pas vraiment de lien de causalité. À vrai dire, un employé subissant la solitude chez lui a de fortes chances de ressentir cette même sensation même lorsqu'il est entouré de collègues. En effet, le nombre relativement important de personnes dans le plateau ouvert est un frein pour les véritables interactions sociales. Le télétravail ne serait qu'un amplificateur de ce phénomène déjà visible et non sa cause.

6.2.2. Est-ce que plus de 2 jours de télétravail aurait une incidence sur la productivité ?

En termes de productivité, Gajendra et Harrison (2007) ont réalisé une étude ayant pour but de mesurer l'impact du télétravail sur celle-ci. Au terme de leur recherche, ils spécifient que le travail à distance influence positivement la performance lorsqu'on se fie aux objectifs fixés par la hiérarchie. Thisse et al. (2021) vont dans ce sens lorsqu'ils parlent d'une expérience réalisée réunissant 1600 employés (1 partie exclusivement en télétravail et l'autre partie uniquement au bureau pendant une période de neuf mois). Il a été établi que le premier groupe a été plus productif de 13 % par rapport au second, notamment en raison de pauses plus courtes et d'absences moins nombreuses. Quelques autres facteurs peuvent expliquer ce résultat :

Premièrement, comme l'indique le rapport du SPF, nous retrouvons le gain de flexibilité généré par le distanciel qui fait qu'il est plus facile pour un employé de s'organiser comme il l'entend. D'une part, il peut davantage hiérarchiser ses tâches en fonction de critères qu'il aura définis et d'autre part, au lieu de se plier intégralement à une procédure déjà prescrite, il a la possibilité d'agencer son travail (en partie) de telle sorte qu'il soit plus efficace (Hovhannisyan et Suray, 2021).

Par ailleurs, nous avons l'argument des trajets. En effet, lorsqu'un salarié doit se rendre au bureau, il se doit de se réveiller plus tôt pour prendre le temps de se préparer, de se déplacer jusqu'au travail et de penser au trajet du retour. Cela peut occasionner de la fatigue et du stress, ce qui peut, à terme, s'accumuler et se refléter sur la qualité du travail fourni. Toutes ces pertes sèches ne sont pas

reprises lorsqu'il ne doit pas bouger de chez lui, ce qui lui laisse plus de temps pour réaliser ses tâches (Hovhannisyan et Suray, 2021).

Enfin, lorsqu'un travailleur est chez lui, il est moins incommodé par ses collègues par rapport à lorsqu'il est au bureau. Il a par exemple moins de tentation à aller discuter avec eux, il est moins soumis au dérangement émanant des allers et venues de ces derniers et il est moins susceptible de se retrouver au milieu d'une conversation prolongée entre 2 collègues ou plus au sein de l'open space, ce qui accroît sa concentration (Hovhannisyan et Suray, 2021 ; Vayre, 2019).

Néanmoins, Thisse et al. (2021) nuancent l'argument du gain de productivité en nous parlant d'une expérience similaire qui a été réalisée en 2020. Au cours de celle-ci, les télétravailleurs ont connu une baisse d'efficacité de 30 % par rapport à ceux qui travaillaient en présentiel. Ils ajoutent que ces résultats sont à prendre avec des pincettes, car ils occultent l'effet de la pandémie sur le moral et sur le rendement. De plus, selon la position de chacun dans l'organisation, l'impact ne sera pas pareil. Par exemple, les employés moins expérimentés ont une baisse de productivité de plus de 30 %, tandis que les cadres supérieurs n'ont eu que 10 % de baisse d'efficacité ! Plusieurs raisons expliquent cette perte

Il y a d'abord un manque de communication lorsque chacun est chez soi. Le travail de Hovhannisyan et Suray (2021) met en avant qu'il existe une corrélation négative entre le nombre de jours consécutifs passés hors du bureau et la communication et les échanges entre collègues. Par conséquent, il est plus difficile de se coordonner lorsqu'on est amené à travailler en équipe et de réellement suivre l'avancée du projet.

Un autre problème pointé par ces mêmes auteurs est plus d'ordre matériel. Ils mettent en avant ce à quoi un employé a souvent droit au bureau (double-écran, supports pour ordinateur, chaise de bureau confortable...). À la maison, il est plus difficile de retrouver ce même niveau de confort. Les indispensables comme l'ordinateur lui seront fournis, mais bien souvent, les équipements considérés comme « bonus » seront à ses frais, ce qui l'encourage à s'en passer lorsqu'il est chez lui.

Troisièmement, beaucoup mettent en avant le manque de monitoring généré par le télétravail. D'après Gajendra et Harrisson (2007), même si la performance tend à augmenter au niveau du travail à fournir, celle liée à l'auto-évaluation demeure inchangée. Cela veut dire que les employés ne savent pas bien juger leur propre rendement. Hovhannisyan et Suray (2021) complètent en disant que par rapport au bureau, il y a moins de suivi, car les managers ne sont pas aussi disponibles pour répondre aux questions et tardent souvent à revoir les travaux.

La conséquence directe de cela est la baisse générale de motivation lorsque le télétravail se veut permanent. Le soutien du manager reste encore aujourd'hui un élément majeur de motivation. D'une part, parce que la routine s'installe peu à peu, car il y a souvent moins de mouvements chez soi plutôt qu'au bureau et d'autre part, parce que comme les feedbacks se font plus rares, une perte de sens peut survenir, ce qui confirme qu'un employé est sensible au soutien de sa hiérarchie (Hovhannisyan et Suray, 2021).

6.2.3. Est-ce que l'open-space favorise l'unité et la collaboration ?

La promotion du plateau ouvert dans les bureaux a eu pour but de lutter contre l'insatisfaction émanant du manque de cohésion au sein des équipes, car le décroisement de ceux-ci les amène tous à être tous réunis en un seul et même endroit (Hovhannisyan et Suray, 2021). L'idée derrière cela est de créer une rupture avec le système autocratique encore dominant il y a 30 ans, car celui-ci était vu comme trop rigide. À la place, il convenait de tendre vers un système plus souple et qui insistait sur la collaboration (Donis et Taskin, 2013).

Selon Guez (2023), opter pour cet agencement rend la communication plus libérée, car les employés sont en contact direct, ce qui facilite les échanges et donc l'efficacité du travail de groupe et sa réactivité. Selon Ben Ali et Silva (2010), l'open space est un bon moyen de mettre en avant la communication, car tout se fait en temps réel et capter une information ainsi permet de diminuer le risque d'erreur venant de changements en cours de projet.

Enfin, d'après Diard (2020), à force de travailler tous ensemble au sein d'un même lieu et de dialoguer, on finit par mieux connaître nos collègues, aussi bien leurs forces que leurs faiblesses, et il n'est pas exclu que des liens sociaux finissent par se créer. De ce fait, des amitiés extra-professionnelles peuvent se former, ce qui constitue une motivation pour l'employé moderne.

Cependant, rassembler tout le monde dans une grande salle peut constituer une source d'angoisse pour tout salarié, car le regard des autres collègues mêlé au regard des supérieurs peut créer une pression permanente. Guérin (2023) nous parle de « perte d'intimité », car le décroisement des bureaux fait qu'il est plus difficile de faire des choses à l'abri des regards, comme par exemple prendre des mini-pauses en utilisant son téléphone. Boulet et al. (2018) parlent de « promiscuité » pour décrire cette situation en nous disant que la présence quasiment constante des collègues finit par être dérangeante.

Enfin, l'argument de la communication accrue peut être remis en question, car d'après une étude réalisée par Bernstein et Turban (2018) réunissant 52 employés américains armés de microphones pour mesurer l'impact de l'espace de travail mutualisé sur le niveau d'échanges. Les résultats indiquent que le niveau de conversation en face-to-face aurait chuté de 73 %, alors que le nombre de messages instantanés aurait augmenté de 75 %. Selon Marion (2018), plusieurs sondages concluent que les employés vivraient mal la mutualisation des bureaux, préférant ainsi bénéficier de leurs propres bureaux. Et même si physiquement, ils ont des gens autour d'eux, certains se sentent d'autant plus isolés, car paradoxalement, le nombre important de personnes au sein d'un seul et même lieu provoquerait un sentiment d'être noyé dans la foule (Boulet et al., 2018).

6.2.4. Le plateau ouvert serait-il un frein pour la productivité ?

Conformément aux dires de Diard (2019), l'open-space serait une source de distraction pour beaucoup d'employés, notamment en raison des autres collègues qui y sont également. En les voyant, certains sont tentés d'aller leur parler et lorsque l'un décide de prendre une pause, il entraîne souvent les autres à en faire autant, même si ce n'était pas initialement prévu.

Guez (2023) ajoute aussi que cet endroit est connu pour être particulièrement bruyant. Par exemple, lorsque l'un aura une éventuelle question, il ira la poser à son collègue d'à côté, d'en face ou bien même à un autre point du plateau, le conduisant donc à se mouvoir pour l'atteindre et ainsi, lui en toucher un mot. Tout cela va créer des nuisances sonores qui pourraient avoir pour effet d'en déconcentrer plus d'un. L'auteur spécifie également que le tintamarre occasionné n'est pas nécessairement lié au boulot. Entre appels téléphoniques passés, vas et viens permanents et conversations intempestives, beaucoup de raisons peuvent pousser les employés à lever la tête de leur ordinateur pour voir ce qui se passe autour d'eux.

Cependant, même si ces effets indésirables ne peuvent pas être ignorés pour autant, il faut admettre que mettre tous les membres d'une équipe au sein d'un même lieu favorise la communication, car aucune barrière ne se dresse entre eux (Marriault, 2020). Guez (2023) nous confirme en nous parlant d'une « communication plus libérée » entre collaborateurs qui amène de facto plus d'efficacité dans les travaux de groupe.

Enfin, dû au fait que l'on puisse tous communiquer plus aisément, mêlé au fait que l'on soit tous côte-à-côte dans la réalisation du projet, on est alors plus en mesure de suivre l'évolution de ce dernier en temps réel, car en écoutant certaines conversations et en ayant un contact plus direct avec nos coéquipiers, il y a moins de perte d'information par rapport au cas où il faut passer par des intermédiaires pour la recevoir et il est plus facile d'ajuster notre travail en fonction des changements inopinés (Guerin, 2023).

6.3. Conclusion

Finalement, on voit que le distanciel permet aux employés d'économiser beaucoup de temps, tant au niveau des trajets qu'au niveau de la préparation quotidienne pour se rendre au bureau. Celui-ci peut en outre être alloué à d'autres activités comme le sommeil, le travail, les tâches ménagères et même des activités familiales pour renforcer les liens au sein de leur foyer. Dans un sens, on peut dire que le travail à la maison permet un meilleur équilibre entre le professionnel et le privé. Toutefois, l'isolement par rapport aux collègues et l'incitation à faire des heures supplémentaires peuvent influencer sur la santé mentale en provoquant du surmenage, voire à terme, de la dépression.

En outre, le télétravail peut s'avérer inefficace. On peut par exemple citer l'excès de confort qui rend difficile le maintien d'un certain rythme de travail. Un autre désavantage est que l'éloignement physique qu'il engendre conduit les collaborateurs à moins communiquer spontanément, ce qui rend le suivi du travail en temps réel plus difficile. Le coaching est également une compétence qui est plus difficile à assurer à distance, ce qui explique pourquoi cette méthode de travail est peu adaptée aux nouveaux arrivants. Enfin, certains télétravailleurs déplorent un manque de matériel par rapport au bureau qui peut impacter la productivité. Néanmoins, cette perte est compensée par la baisse des sources de distraction que l'on peut observer au bureau, ce qui permet de rester plus focalisé sur son travail. Le télétravailleur est par ailleurs doté d'une plus grande flexibilité qui lui permet d'organiser lui-même son travail et donc, de choisir la méthode qui facilitera l'exécution de ses tâches.

Lorsqu'il s'agit du travail au bureau, on peut déjà voir que la configuration type open-space devient de plus en plus diffuse. Cela a pour but de mettre en avant l'entraide et la communication entre les membres d'une même équipe. Ainsi, l'idée serait de passer d'un système autocratique dans lequel chacun est dans son propre bureau à un système plus souple et plus collaboratif. On peut d'ailleurs remarquer qu'à force d'entrer en interaction les uns avec les autres, des relations se forment, indépendamment de la position hiérarchique de chacun, ce qui est un moyen efficace de lutter contre l'isolement au travail. Cela dit, rassembler beaucoup de personnes dans un seul et même lieu peut engendrer de la promiscuité qui peut elle-même faire office de frein pour certaines personnes plus réticentes à parler en plus grand comité. Enfin, un employé est souvent moins tenté de décrocher le regard de son ordinateur lorsqu'il sait qu'il est entouré de collègues, car il y aura souvent cette crainte du qu'en dira-t-on qui subsistera.

Une chose dont d'autres gens se plaignent est que le plateau serait inefficace. Entre conversations longues entre collègues, appels téléphoniques ou autres coéquipiers qui veulent prendre une pause, les sources de distraction sont multiples et la conséquence directe de cela est qu'il faut mettre davantage d'effort pour parvenir à se concentrer. Cependant, la proximité entre les collaborateurs rend la communication plus directe et plus spontanée. Cela améliore donc la transmission d'information, car l'absence d'intermédiaires entre l'expéditeur et le destinataire final affaiblit les chances de pertes de l'information. De plus, l'augmentation de la fréquence des échanges permet d'avoir une meilleure vue en temps réel du projet et, par conséquent, il est plus simple d'adapter sa manière d'approche en fonction des changements fortuits.

On peut au final voir que les plus heureux sont ceux qui alternent entre télétravail et travail au bureau (Vayre, 2019). Cela vient conforter les propos de certains de nos répondants prônant une configuration plus hybride et mettant en avant le fait de revenir de temps en temps au bureau pour s'imprégner de l'ambiance qui règne dans l'entreprise.

7. Chapitre 3 : Modes d'organisation du travail liés aux NWOW : l'autonomie au travail

7.1. Résultats

Lorsqu'on se penche sur le mode d'organisation du travail en entreprise, un mot revient souvent : l'autonomie. En effet, les travailleurs, maintenant désireux d'avoir plus de responsabilités, veulent aussi pouvoir jouir d'une certaine indépendance dans le but de mieux pouvoir planifier leurs journées de travail et de mieux gérer leur travail. Nous allons nous intéresser à ce que nos répondants ont apporté quant à ce sujet.

7.1.1. Autonomie et appropriation du travail

Dans cette première partie, on va analyser les dires de nos intervenants en partant du postulat suivant : octroyer de la liberté aux salariés est un moyen pour eux de s'imprégner de leur travail.

Comme annoncé dès le départ, jouir d'une certaine liberté donne **plus de marge de manœuvre** en ce qui concerne la hiérarchisation des tâches à faire, ainsi que la méthodologie à suivre pour parvenir à ce résultat. Par exemple, au niveau du temps, on peut voir une absence partielle d'horaire quotidien imposé. Frédéric (2023) nous explique qu'il a chaque jour une série de tâches à faire, mais que l'ordre de réalisation de celles-ci importait souvent peu. Il dit notamment qu'il peut « faire une tâche plus épuisante le matin et une tâche plus « reposante » l'après-midi ». Également, selon Sonya (2023), il y aura des objectifs à atteindre, ainsi que des deadlines. Néanmoins, en termes de planification journalière, ce sera de la responsabilité de l'employé. Elle dit : « Personne ne va réellement m'imposer de faire telle chose à 11 : 00 et telle chose à 14 : 30 ».

En ce qui concerne le **choix de méthodologie**, Frédéric (2023) nous explique que lorsqu'il a un devoir à réaliser, une procédure existe pour le mener à bien. Cependant, il est possible de s'en écarter quelque peu si, par la suite, on le signale et on démontre comment on est parvenu à tel ou tel résultat afin que tout le monde puisse le discerner. Toujours selon lui, cela vient du fait que les dirigeants d'entreprises évitent de plus en plus l'excès de procédures et misent sur la confiance qu'ils ont envers leurs employés. C'est d'ailleurs ce que Roméo (2023) affirme lorsqu'il dit : « On me dit clairement ce qui est attendu, la deadline et pourquoi il faut faire ça, mais c'est vraiment à moi de décider du cheminement ».

En plus de donner l'opportunité aux collaborateurs de s'organiser comme ils l'entendent, donner plus d'autonomie laisse également **plus de place à la subjectivité et à la prise d'initiative**. Loïc et Marie (2023) nous expliquent qu'après avoir appliqué une procédure, l'interprétation des résultats générés est en partie impactée par la sensibilité du travailleur. Cette dernière dit : « C'est vrai que dans l'analyse, dans la compréhension qu'on a de nos clients, on a une part de subjectivité ». Pour l'illustrer, Alice (2023) témoigne en disant qu'après avoir fini le côté technique du travail, elle devait s'occuper de la partie présentation des résultats aux clients. Pour celle-ci, elle est libre d'agencer les données comme elle le veut et elle est en mesure de rajouter d'autres éléments externes qu'elle estime pertinents pour la suite. Pour justifier cela, elle affirme que : « C'est une manière de montrer qu'on a fait cet effort de recherche et qu'on s'est réellement penché sur son cas ». Cette façon de faire preuve de zèle est donc saluée par les clients.

Il ne faut néanmoins pas penser que plus aucune **procédure** n'est d'application pour autant ! C'est notamment ce que clame Sophie (2023) lorsqu'elle dit : « Le métier en lui-même est assez normé ».

». Par exemple, Alice et Marie (2023) nous expliquent qu'elles ont des templates d'analyse à remplir avec les données de leurs clients. C'est pareil pour Frédéric (2023) qui a des horaires à faire en fin de journée via leur plateforme interne qui laisse peu de place à la déviation.

De plus, la **liberté octroyée**, quoiqu'indéniablement présente, n'est **pas totale** ! Selon Frédéric (2023), il y a tout de même des tâches qui demeurent obligatoires, avec des délais parfois même assez serrés. De plus, même si la planification journalière est déléguée au salarié, une obligation de résultat demeure. C'est un point de vue défendu notamment par Roméo (2023) lorsqu'il dit : « On a toujours cette obligation de résultat et en fin de compte, t'auras toujours des comptes à rendre à tes supérieurs, mais nos faits et gestes ne sont pas passés au peigne fin. » Il faut donc en tenir compte lors de la planification opérationnelle.

Pour s'assurer que les délais et les exigences soient respectés, **le travail** sera notamment **revu fin de fin par un supérieur** et ce dernier apportera ses recommandations pour qu'on puisse le corriger ou l'améliorer (Loïc, 2023). Enfin, selon Dylan (2023), lorsqu'on a du mal à répondre aux attentes, des répercussions peuvent être envisagées. Il dit : « Si tu manques à répondre aux attentes, par contre, il est clair que tu seras soit un peu réprimandé, soit écarté ». Il faut donc en tenir compte lorsqu'on veut faire preuve de zèle dans le milieu professionnel.

7.1.2. Autonomie et gestion de projet

Ici, on va parler de l'effet de l'indépendance professionnelle sur le travail en partant du postulat suivant : l'autonomie rend le travail plus fluide, car les travailleurs savent toujours quoi faire.

Cette capacité des salariés à cerner les attentes placées en eux provient notamment du fait qu'ils sont préalablement briefés quant à la mission à accomplir. En effet, les cadres supérieurs expliquent clairement ce qui est demandé et insistent de plus en plus sur le pourquoi cette tâche est nécessaire (Roméo, 2023). Sophie (2023) ajoute qu'en réalité, avoir ces informations, ainsi que les feedbacks reçus après avoir soumis son travail pour la revue, permettent de mieux comprendre ce que l'on fait. Ce faisant, il est plus facile de visualiser le résultat à atteindre et le chemin menant à cette destination. Elle dit : « Généralement, je sais quoi faire, car quand on m'attribue une tâche, on m'explique le comment du pourquoi et au final, je sais quoi faire pour arriver à la finir correctement. »

Un autre point déjà souligné par Roméo et Frédéric (2023) est que les dirigeants **évitent de plus en plus de mettre des procédures** pour tout, laissant donc plus de place à la subjectivité. Ce dernier avance que ça amène davantage de flexibilité au niveau des collaborateurs, ce qui les pousse à pouvoir rapidement identifier ce qui est attendu et à s'acclimater en conséquence. Il dit : « Nous nous devons aussi d'être un minimum flexibles, car on est amené à jongler entre les plannings et les demandes qui arrivent parfois soudainement. »

Un autre point important est que la liberté laissée par l'employeur ne veut pas dire que les travailleurs sont laissés pour compte. Ils bénéficient notamment de **l'aide de leurs supérieurs** lorsqu'ils sont perdus et ceux-ci sont désireux d'aider, ainsi que de celle de leurs autres collègues qui n'hésitent pas à aider ceux qui sont dans le besoin (Dylan, 2023 ; Marie, 2023). De plus, d'après Frédéric et Loïc (2023), le travail réalisé sera systématiquement revu par un supérieur afin qu'il puisse être amélioré par la suite. Ce dernier dit : « On nous laisse gérer dans un premier temps. » Après, ton travail est évidemment scruté à peine fini par tes supérieurs. Il y a donc un certain suivi, même si certains leviers de commande ont été confiés aux assistants.

Toutefois, malgré l'importance grandissante de la subjectivité au travail, une **standardisation des procédures** existe toujours, quoique partielle dans certains cas. Loïc, Marie et Alice (2023) nous parlent notamment de « templates » prédéfinis à remplir avec les données de leurs clients. Frédéric (2023) nous explique aussi que la plateforme interne utilisée dans son lieu de travail contient des

procédures pour beaucoup de tâches. D'après lui, l'avantage de cela est que ça permet à tous les employés, les nouveaux aussi, de s'y retrouver et de mener à bien leurs obligations, même si c'est la première fois qu'ils y sont confrontés. Il dit : « Le bienfait dans cela est que lorsqu'un employé est nouveau sur le dossier, il est plus facile pour lui de s'acclimater, vu que tout ce qu'il a à faire est déjà écrit ».

En plus, il y a 2 dérives possibles lorsque les commandes sont en partie données aux assistants : La première est le **surtravail**. L'absence de micro-management peut dans certains cas les inciter à faire plus d'heures supplémentaires, car ils ne se sentiront pas contraints de le faire. Étant donné que le travail se doit d'être fait en fin de journée, on peut se retrouver à travailler jusqu'tard. C'est par exemple ce qu'affirme Sophie (2023) lorsqu'elle déplore que les télétravailleurs, certes plus libres, sont souvent amenés à faire des heures supplémentaires.

La seconde est son opposé : la **flânerie**. C'est notamment ce qu'affirme Marie (2023) lorsqu'elle dit que l'absence de pression fait que les employés sont plus « mous » dans certains cas. Cette dernière ajoute qu'elle prend parfois des pauses plus longues lorsqu'il n'y a personne pour la surveiller. Sophie (2023) ajoute que cette passivité finit par alourdir ses journées, car il faut tout de même avoir fini les tâches obligatoires en fin de compte. Elle dit : « On est rapidement plus passif et même, les tâches doivent être finies pour le jour même, donc, on rebascule dans le cas où on fait des heures supplémentaires ».

7.1.3. Liberté et confusion

Malgré tous les avantages liés à l'autonomie au travail, un détail auquel il faut prêter attention est que trop en accorder peut rendre le travail nébuleux, créant ainsi des confusions, ce qui freine les employés dans leurs tâches.

Premièrement, octroyer une plus grande marge de manœuvre aux différents acteurs de l'organisation implique qu'ils doivent faire face à **davantage de responsabilités**. Ainsi, ils se verront confier davantage de tâches et dans certains cas, cela peut s'avérer difficile à gérer, car ils peuvent avoir du mal à mettre le focus sur une chose en particulier (Frédéric, 2023). Selon Dylan (2023), cela est susceptible de se répercuter sur la qualité même du travail fourni. Il déclare : « Des fois, on a beaucoup de tâches à faire à droite à gauche. » Ça baisse donc nos résultats en termes de qualité de travail parce qu'on ne sait pas se concentrer sur une tâche précise.

On remarque que pour certaines PME, **l'absence (du moins, partielle) de corpus de connaissances et d'institutions solides** amène les employés à prendre davantage d'initiatives dans le but de constituer un portfolio de savoir et de savoir-faire propre à leur entreprise. C'est ce que pointe du doigt Dylan (2023) lorsqu'il met en avant qu'au sein d'Effixis, il y a une absence de charte en interne et de ce fait, il n'y a parfois aucune méthode prédéfinie pour accomplir une tâche. Toujours d'après lui, la conséquence de cela est que l'on observe un turnover important, car beaucoup ont du mal à discerner leur rôle. Lorsqu'il soumet la recommandation de concevoir une charte organisationnelle, il dit : « Ça pourrait permettre de diminuer le turnover parce que certains partent, car ils ne comprennent pas trop ce qu'ils font au sein de la boîte. »

Enfin, on a pu démontrer que pour les tâches plus routinières, les salariés ont une idée précise de quoi faire. De plus, lorsque les missions débutent, on leur explique clairement ce qui est attendu. Cependant, lorsque ceux-ci sont confrontés à des cas plus spécifiques, certains peuvent se sentir perdus, car ce sont des situations qui peuvent les amener à voir plus loin que les procédures habituelles. Cet argument provient d'Alice (2023) qui nous parle des demandes de certains de ses clients qui peuvent parfois sortir du cadre habituel. Elle raconte : « Ça peut arriver parfois que le client ait une problématique moins courante ». « C'est vrai qu'on n'a pas nécessairement la réponse à tout

directement. » Les situations donnant trop de marges de manœuvre peuvent donc amener de l'incompréhension et de la confusion au niveau de la manière dont le travail sera effectué.

Pour atténuer ces effets indésirables de l'autonomie au travail, une série de solutions ont été implémentées. Tout d'abord, on notera qu'il y a une réelle volonté de mettre en avant la **communication** au sein des équipes. Frédéric (2023) le démontre à l'aide du slogan que ses supérieurs lui répètent souvent : « Communication is key ». Selon Sophie (2023), lorsqu'une mission est donnée et qu'elle se fait par groupe, il y a des réunions d'équipe pour, d'une part, discuter de l'attribution des tâches et, d'autre part, pour donner des indications pour que le job se fasse tel que prescrit par les décideurs.

De plus, les employés bénéficient d'**outils** pour les aider dans la réalisation de leurs travaux. Frédéric (2023) nous parle d'une plateforme interne qui l'aide à planifier les horaires pour les ouvriers de son organisation. Marie et Alice (2023) ont à portée de main des templates qui leur permettent de comprendre rapidement quelles informations demander aux clients et pour arriver plus vite aux résultats. Les structures mettent donc à disposition des ressources dans le but d'aider les employés dans leurs devoirs.

Enfin, les autres **collègues** sont également **là pour répondre aux potentielles questions** que l'on pourrait avoir lorsqu'on se retrouve dans le flou. Ceux-ci peuvent nous indiquer le chemin à suivre, ainsi que nous aider lorsqu'on rencontre des soucis de compréhension (Frédéric, 2023 ; Roméo, 2023). Alice (2023) ajoute même que les supérieurs sont également là dans ce but. Lorsqu'elle évoque les cas où elle a dû faire face à des demandes inhabituelles de clients, elle dit : « Je discute avec l'account manager pour savoir si c'est faisable de répondre à la demande du client. » Parfois, je m'adresse aussi au manager. Même si l'autonomie est prônée, il y a tout de même bien souvent un soutien matériel et humain en cas de difficulté.

7.2. Interprétation

7.2.1. Est-ce que l'autonomie au travail permet de mieux s'imprégner de son travail ?

D'après Renault (2013), aux yeux des salariés, la question de l'autonomie au travail va de pair avec la quête d'une identité, car il s'agit en réalité d'un moyen pour eux d'exprimer sa personnalité à travers leurs accomplissements. Galiana (2022) acquiesce en stipulant que leur octroyer plus de liberté les pousse à être plus créatifs parce que cela encourage la prise d'initiative et à penser « out of the box » pour résoudre des cas.

D'après De Smet et al. (2021), l'indépendance partielle de la force de travail est rendue possible grâce à la flexibilité organisationnelle. Ajzen et el. (2015) disent que pour qu'un employeur lâche davantage de lest, une relation de travail basée sur la confiance mutuelle, l'autonomie et la responsabilisation sont des conditions sine qua non ! On observe néanmoins une corrélation entre autonomie et position dans la hiérarchie. D'après une étude qui s'est penchée sur le sujet, un sondage a été entrepris auprès de travailleurs divers et il est dit que 85% des cadres se déclarent autonomes contre 46% des employés plus jeunes, ce qui démontre que plus on occupe une position élevée dans la hiérarchie, plus on jouira d'une certaine liberté au travail (Everaere, 2007).

Il convient néanmoins de mentionner que la liberté dont jouissent les acteurs d'une organisation n'est pas totale, car chacun d'eux est conscient qu'il a aliéné une partie de son libre-arbitre. Cependant, il cherche à l'oublier et à vouloir contrôler certaines procédures (Perrenoud, 2020). Selon Dejours (2021), cela s'explique par la différence entre le travail prescrit qui est le travail tel que

défini par la procédure et le travail réel, à savoir celui qui sera effectivement fourni par le travailleur. Ce contraste entre les deux notions les pousse à vouloir acquérir davantage de leviers de commande. Pour décrire cela, l'auteur dit que les collaborateurs « veulent le beurre et l'argent du beurre ».

D'après Dumas et Ruilier (2014), malgré tout, l'autonomie au travail leur octroie la capacité à organiser leur temps de travail comme ils l'entendent, ce qui les met dans de meilleures conditions pour gérer les multiples exigences, tâches qu'ils doivent exécuter. Le focus des supérieurs qui était de base sur toutes les étapes du travail se concentre quasiment exclusivement sur la finalité, à savoir l'objectif à atteindre, laissant ainsi aux assistants plus de choix sur la route à emprunter pour y arriver (Allas et Weddle, 2022). C'est également ce que confirme Bouchet (2015) en disant que la majorité des employés peuvent façonner une méthodologie qui leur est propre ou bien combler les lacunes de la procédure à suivre par eux-mêmes. Ils peuvent en outre avoir leur mot à dire sur les deadlines, voire peuvent rédiger (en partie) les cahiers de charge pour des projets dans lesquels ils sont inclus.

Toutefois, Renault (2013) met en avant le caractère formateur du travail qui a tendance à mettre un frein à l'expression de l'identité au boulot. Il définit le travail comme une dualité entre la dualité pour laquelle les employés luttent et résistent (ex. : en trouvant des méthodes alternatives pour gagner plus de temps en se concentrant sur l'essentiel) et le formatage professionnel. Pour standardiser les procédés et pour assurer un respect des normes organisationnelles, les employeurs ont parfois recours au micro-management modéré, sans pour autant rester continuellement derrière chaque assistant, car sinon, cela peut servir de motif à ces derniers pour aller voir ailleurs (Galiana, 2022 ; Collons et Collins, 2002).

D'après Ajzen et al. (2015), il existe un paradoxe dans les NFOT. De base, elles ont pour vocation de laisser plus de liberté. En réalité, l'implémentation de certaines d'entre elles peut avoir l'effet inverse, à savoir d'intensifier le contrôle exercé par la hiérarchie en plus de forcer les travailleurs à se discipliner davantage. C'est particulièrement vrai lorsque le perfectionnisme y est omniprésent, car cela laisse peu de place à l'erreur. De ce fait, par peur d'en commettre, les membres de l'équipe se retrouveront dans une situation telle qu'ils seront très dépendants de l'approbation des autres et l'agilité de la team se retrouvera négativement impactée (Michotte, 2016).

7.2.2. Est-ce que les employés autonomes savent toujours ce qu'il y a à faire ?

Selon Galiana (2022), dans cette configuration dans laquelle il a plus de contrôle, l'employé a une idée des tâches à accomplir, surtout lorsqu'il gagne en expérience, car même s'il doit répondre à des exigences et remettre ses travaux à temps, il a la possibilité de découper cela en plusieurs petites sous-tâches, d'exprimer ses besoins en termes de training, de ressources et de temps, ce qui le met dans des conditions idéales pour réaliser à bien ses missions

D'après une étude menée par McKinsey & Company, il a été établi que les employés ayant un plus haut niveau d'indépendance subiraient moins de stress mental au travail par rapport à ceux ayant un niveau plus faible, même si la charge de travail tend à augmenter dans le premier cas. Cela s'explique par le fait que cette intensification est compensée par le fait d'avoir plus de contrôle sur la situation (RamasWANI, 2022). Il y a pourtant 2 dérives à cela : d'une part, on observe une corrélation positive entre gestion autonome du travail et heures supplémentaires prestées, ce qui entraîne plus de fatigue (Dumas et Ruiler, 2014 ; Knight et Willmot, 2012). D'autre part, nous avons que l'absence ou le manque d'encadrement peut pousser certains à assumer toujours plus de responsabilités, quitte à se surcharger, ce qui accroît les risques de surmenage (Galiana, 2022).

Une autre dérive de l'autonomie soulignée par Sharma (2023) est l'exact opposé : la flânerie. En l'absence de surveillance, certaines personnes ont tendance à procrastiner davantage. Dans ces conditions, on observe que la présence d'un manager est souhaitée pour répartir les tâches et veiller à ce que tout soit fait à temps (Sharma, 2022).

Enfin, déléguer en partie les tâches opérationnelles et leur gestion aux employés ne veut pas dire qu'il n'y a aucune procédure organisationnelle. En effet, elles font office de repères, aussi bien pour les nouveaux assistants que pour les plus expérimentés. En d'autres termes, ces processus sont supposés rendre le travail plus efficace et plus uniforme (Bodell, 2012). Cependant, l'auteur nuance en disant que certains processus peuvent s'avérer contre-productifs en évoquant par exemple les réunions d'équipe prolongées ou trop nombreuses qui peuvent faire barrage à la bonne réalisation du travail.

7.2.3. Octroyer trop d'autonomie : s'agit-il d'un frein pour les salariés ?

Il convient d'abord de mentionner que la politique du laissez-faire en entreprise est salvatrice pour la créativité des salariés, ce qui veut dire que plus leur liberté sera importante, plus ils auront le champ libre pour s'exprimer à travers leur travail en créant par eux-mêmes des moyens de s'en sortir (Diez et Carton, 2013).

Par ailleurs, Johannsen et Zak (2020) ont mené une expérience réunissant 100 personnes dans le but de montrer l'impact de l'indépendance professionnelle sur les employés. Au cours de celle-ci, 50 sujets ont bénéficié d'une large autonomie, tandis que les autres non. On remarque que les objectifs définis par leur hiérarchie ont été atteints dans les 2 groupes, mais la productivité du premier est de 5 % supérieure par rapport au second. Pour quelque peu décontenancer ces résultats, l'étude ne démontre aucun lien de causalité entre liberté et productivité, car d'autres facteurs sont également à prendre en compte, comme l'ambiance générale dans les équipes, les motivations intrinsèques de chacun...

Pourtant, tous les employés ne sont pas faits pour travailler de manière autonome. Les nouveaux arrivants par exemple ont besoin d'une certaine structure pour pouvoir prendre le rythme par la suite. De plus, même au niveau des plus anciens, il y en a qui ont besoin d'un cadre normé et ont besoin de davantage de supervision (Galiana, 2022). Il faut donc que l'employeur s'adapte en fonction de cette donnée.

Pour permettre aux employés de mieux s'autogérer, en plus de leur fournir le nécessaire pour la réalisation de leurs missions, les entreprises investissent massivement dans des programmes pour permettre une meilleure gestion du temps afin qu'ils soient plus en mesure de prioriser les tâches pour qu'ils puissent être dans les temps. De plus, la santé mentale des collaborateurs est également mise à l'honneur, car la prévention des burnouts est désormais une des trois grandes priorités pour beaucoup d'entreprises. Ainsi, tout employé a l'occasion de dire s'il se sent submergé par le nombre de tâches à accomplir (Brassey et al., 2022).

7.3. Conclusion

La thématique de l'autonomie au travail est très vaste. Il repose avant tout sur une relation de confiance synallagmatique entre l'employeur et ses subalternes. Un fait indéniable est qu'à présent, de plus en plus de salariés l'acquièrent dès le début de leur carrière et la proportion de personnes en jouissant ainsi que le degré de liberté augmentent au fur et à mesure que les années d'ancienneté. En effet, plus on gagne en expérience, plus il est facile de gérer son temps de manière efficace et plus il est envisageable d'avoir recours à des procédures alternatives créées par soi-même pour parvenir au résultat ciblé.

Au-delà d'avoir un peu plus de contrôle sur sa situation, l'indépendance au travail est un moyen d'exprimer un bout de notre personnalité à travers nos accomplissements et notre manière d'y parvenir. Encourager les employés à aller plus loin que la procédure définie permet de susciter la créativité, voire même pourrait amener à des résultats différents, mais tout aussi valides. Néanmoins, il

serait incorrect d'affirmer que liberté et procédures sont des antinomies. À vrai dire, le libre-arbitre est quelque peu bridé par le lien de subordination qui existe toujours entre les deux partis et, en quelque sorte, les chefs vont définir des objectifs que les acteurs du bas devront atteindre à l'arrivée. Le cheminement pour y parvenir est quant à lui indéfini (ou pas complètement prédéfini), laissant donc la place à la prise d'initiative pour les travailleurs.

On peut voir que lorsqu'un salarié est libre de mieux organiser son travail, il a souvent une idée de ce qu'il a à accomplir, car lorsqu'il reçoit une mission, il peut découper cela en plusieurs sous-points pour que ce soit plus digeste pour lui. Les entreprises n'ont plus vraiment cette volonté de mettre des procédures pour tout, mais préfèrent à la place compter sur toute l'ingéniosité de ses acteurs pour relever les défis organisationnels. Néanmoins, il existe encore des méthodes standardisées d'approcher le travail et des impératifs que tout employé se doit de considérer dans son équation. De plus, l'excès de zèle peut mener à des extrêmes comme la flânerie ou bien l'excès de travail qui peut mener à du surmenage.

Enfin, plus d'indépendance au travail amène plus de responsabilités et une compétence à maîtriser pour endosser cela est l'autogestion. Cela ne veut pas dire qu'un collaborateur autonome est totalement laissé pour compte. En effet, il bénéficie souvent du soutien de ses collègues ou de ses supérieurs qui seront souvent désireux de l'aider en cas de difficultés. De plus, l'investissement de plus en plus important dans des programmes permettant à tous de mieux s'autogérer démontre que les employeurs ont un intérêt à former des travailleurs indépendants. Pour cause, il est établi qu'il y a un gain de productivité globale dans cette manière de travailler. Néanmoins, il est important de rappeler que ce dispositif n'est pas adapté à tout le monde. Certains employés, comme ceux qui sont fraîchement arrivés par exemple, ont davantage besoin de supervision pour être plus performants. Il est donc important pour une firme de faire preuve d'agilité en s'adaptant à son personnel et à ses besoins.

8. Chapitre 4 : Politiques de gestion liées aux NWO

8.1. Résultats

8.1.1. Sollicitation des salariés dans la prise de décision

D'après Smet et al. (2021), il y a eu un réel bouleversement organisationnel survenu au cours des dernières années. Les dirigeants qui avaient de base le quasi-plein pouvoir incluent désormais de plus en plus les acteurs du bas dans la prise de décision. On va tenter d'analyser la situation en partant de ce postulat et avec l'aide de nos intervenants, on va vérifier la véracité du propos.

Dans un premier temps, on peut voir que les employés sont pas mal consultés lorsqu'il faut **discuter des projets en cours**, car ce sont eux qui vont s'occuper des tâches plus opérationnelles. Marie (2023) nous explique notamment que lors de certains comités, les employés et les chefs sont conviés pour parler des clients et de la formule la plus appropriée pour eux. Elle nous dit que les collaborateurs ont pour but d'apporter des éléments qui vont venir orienter le choix des dirigeants de leur vendre tel ou tel produit. Selon Sonya (2023), tout le monde est encouragé à s'exprimer dans ces réunions d'équipe. Elle dit : « On a d'ailleurs des petites réunions d'équipe réunissant les membres du projet qui sont organisées assez fréquemment exprès pour ça ». Outre les meetings, d'autres stratagèmes ont été imaginés pour incorporer l'opinion de chacun. Parmi eux, on a la mise en place de sondages lorsqu'une initiative est encore au stade de projet, ainsi que les messages privés en ligne (Sophie, 2023 ; Dylan, 2023).

En plus de les consulter ex ante, les acteurs d'en haut s'efforcent aussi de **prendre en compte les plaintes et les inquiétudes** de chacun pour ajuster la marche à suivre. Marie (2023) nous illustre cela en évoquant les deadlines qui, dans certains cas, peuvent être prolongées si elles sont jugées trop justes pour ceux qui réalisent le travail. Sophie (2023) va dans ce sens en nous stipulant que même en cours de projet, il est possible de soumettre son avis pour qu'après, le directeur puisse trancher. Lorsqu'elle évoque les réunions habituelles, elle dit : « Ça peut être au sujet de l'avancée du travail ou bien même pour émettre une opinion sur certaines décisions à propos du produit qu'on va soumettre à tel ou tel client ». Il y a donc une réelle volonté d'inclure les opinions de tous dans les missions de l'Organisation.

Il convient néanmoins de spécifier que même si l'influence des employés est palpable lorsque l'organisation doit se positionner, les **hauts cadres auront très souvent le dernier mot**, ce qui fait que l'opinion de tous ne sera pas nécessairement respectée. D'après Marie (2023), après avoir entendu tout le monde, les chefs iront trancher par la suite. C'est également un discours tenu par Sophie (2023) lorsqu'elle parle de la dynamique dans les réunions d'équipe qui est certes propice à l'échange, mais au final, les décisions viendront toujours d'en haut. Elle dit : « Le directeur a toujours le dernier mot. »

En outre, il est vrai que ceux qui exécutent les tâches seront sollicités pour permettre de mieux calibrer le tir. Seulement, lorsqu'il s'agit des **décisions d'ordre stratégique**, comme par exemple, l'orientation de la boîte à long-terme, les requêtes de l'employeur vers l'employé se font bien moins nombreuses. D'après Dylan (2023), les décisions à long terme se décident lors de comités regroupant les chefs de département. Il dit : « Quant à la vision stratégique de l'entreprise, l'employé n'aura en général pas vraiment son mot à dire ». Roméo (2023) nous dit d'ailleurs que les sollicitations surviennent uniquement lors de prises de décisions d'ordre opérationnel. Il clame : « Je pense qu'on a plus notre mot à dire sur les tâches quotidiennes, tout ce qui touche au daily basis, mais en ce qui concerne la stratégie long-terme, ce sont les cadres supérieurs qui s'en occupent. » Il y a donc bel et bien une prise en compte des avis de tous, mais pas dans tous les cas de figure.

8.1.2. Rôle des cadres supérieurs dans l'équipe

Au sein des équipes, quelqu'un est souvent amené à prendre les commandes en raison de son haut statut dans la hiérarchie : le manager. On a pu voir que son rôle était surtout de diriger par le passé, mais à présent, avec l'émergence de l'autonomie professionnelle, on voit qu'il joue de plus en plus le rôle de coach en assistant davantage les employés. C'est du moins ce qu'affirme Belhout (2018) lorsqu'il évoque le sujet. On va partir de ce fait pour voir ce qu'il en est sur le terrain.

Avant toute chose, selon Sonya (2023), les organisations essayent de plus en plus de mettre en avant l'idée **d'égalité au sein des organisations**. Cela se confirme lorsqu'on voit que tout le monde se tutoie, s'appelle par les prénoms et que tous les employés travaillent au sein de l'open space, peu importe leur grade (Sophie, 2023 ; Marie, 2023). Une notion mise en avant par Alice (2023) pour décrire le système de gestion implémenté dans beaucoup d'entreprises aujourd'hui est la « flat hierarchy », caractérisée par l'idée que tous les collaborateurs sont vus comme égaux.

Pour soutenir l'argument mettant tout le monde sur un même pied d'égalité, le leader va favoriser des discussions d'égal à égal entre les membres de l'équipe lorsque l'utilité se fait ressentir. Dylan (2023) nous explique notamment que les interactions avec ses supérieurs relèvent plus d'une collaboration plutôt que d'une discussion formelle. Il dit : « Les interactions par la suite entre les chefs seront plus des discussions d'égal à égal où les 2 personnes interagissent pour trouver une solution ensemble ».

Dans cette configuration, **le manager est davantage vu comme un coach qui va assister** ceux qui sont en dessous de lui hiérarchiquement. Il va par exemple former les nouvelles recrues afin qu'elles puissent trouver leur rythme, répondre aux questions éventuelles de tout le monde, y compris ceux qui sont plus anciens (Marie, 2023 ; Frédéric, 2023). Il va par ailleurs donner des feedbacks récurrents dans le but de permettre aux destinataires de ceux-ci de s'améliorer dans leur travail et va avoir une certaine influence dans l'évolution de carrière des salariés via des « appraisals », notamment (Alice, 2023 ; Roméo, 2023).

Néanmoins, le rôle de coach n'est pas la seule fonction qu'il occupe. Malgré tout ce qui est mis en place pour homogénéiser l'équipe, il faut savoir que c'est quand même le gestionnaire qui va **répartir les tâches** lorsqu'il y a une mission (Marie, 2023). Ces propos sont aussi tenus par Frédéric (2023) qui annonce que ce sont ses supérieurs qui vont définir les objectifs, répartir les tâches et c'est de leur ressort d'agir lorsque la team a plus de mal à répondre aux attentes. Il dit : « C'est le chef d'équipe qui donne un cadre, en collaboration avec la directrice. » Si les objectifs peinent à être atteints, c'est à lui de trouver des solutions pour cela. Dylan (2023) nuance en disant que tout le monde peut relever ce détail et signifier à l'équipe qu'il y a des manquements. L'avis du manager aura cependant plus de poids, ce qui démontre que l'égalité n'est pas encore pleinement atteinte.

Pour illustrer ce côté dominant des hauts cadres, Alice (2023) nous raconte qu'ils interviennent beaucoup dans la **gestion du changement**, car ils vont donner le rythme. Ils vont notamment communiquer avec les employés, essayer de trouver des arrangements, mais au final, ils devront apporter des changements si nécessaire et se montrer décisifs, quitte à jouer le rôle de « bad-cop ». En parlant du rôle des chefs, elle dit : « Il aura pour rôle de mettre en place une structure qui a été mise en place en interne tout en entamant un dialogue par rapport à ce changement pour qu'au final, tout le monde soit d'accord ».

Même si les cadres supérieurs ont toujours cette fonction de diriger les troupes, ceux-ci s'efforcent de le faire avec bienveillance. Ils vont avant tout consulter les autres salariés pour avoir leur avis tout en essayant de trouver des compromis pour plaire à la masse (Roméo, 2023). Selon Sonya (2023), ils se veulent certes un minimum autoritaires sans pour autant tomber dans la tyrannie. En parlant de son manager, elle dit : « Il nous consulte quand même, mais je dirais que c'est lui qui aura un peu le dernier mot. » Il y a donc un aspect directif et collaboratif dans leur manière de faire.

8.1.3. NFOT et culture d'entreprise

Jusque-là, on a pu démontrer que les NFOT peuvent augmenter la satisfaction au travail, mais il est tout de même important que leur implémentation ne se fasse pas à la hâte. En réalité, elles doivent être compatibles avec la culture d'entreprise prônée pour être plus efficaces. Dans ce sous-chapitre, nous partirons donc du postulat de Wagnier-Watanese (2021) stipulant que le département des ressources humaines a comme mission d'apporter de la valeur en mêlant la culture d'entreprise et les nouvelles méthodes de travail.

Premièrement, on remarque qu'en termes de **recrutement**, les RH s'efforcent d'incorporer dans l'équipe des personnes partageant les valeurs de la firme. C'est ce qu'affirme Marie (2023) en disant : « Si elle (la personnalité d'un candidat ayant postulé) n'adhère pas à celle de Lookandfin, on préfère ne pas prendre la personne ».

De plus, ce département a ce rôle de **facilitateur**, car il a comme mission de mettre en place des actions qui viendront renforcer l'importance de ces valeurs dans la structure. Pour insister sur 2 importantes valeurs d'AppTweak (Learn & Friendly), Carine (2023) a pour mission de structurer les programmes de formation pour les collaborateurs afin qu'ils puissent emmagasiner un maximum de compétences qui leur permettront d'évoluer professionnellement. Les activités de teambuilding qu'elle et son équipe organisent permettent de mettre en avant le côté familial de l'organisation. C'est également ce que défend Roméo (2023) quand il dit que c'est ce département qui met en place des initiatives allant dans le sens des valeurs partagées en nous parlant des activités organisées chez Alt-U pour souder les équipes.

Toutefois, on remarque que les ressources humaines ne sont pas les seules à permettre la jonction entre la culture et les NWOW. Les **cadres supérieurs** ont aussi leur pierre à apporter à l'édifice, car ils vont notamment définir la trajectoire à long-terme de l'entreprise, donner le ton en ce qui concerne son âme et communiquer de manière transparente à ce niveau-là. Ce faisant, les RH auront une meilleure idée de ce qu'il faudra implémenter pour faire vivre cette dernière et tous les acteurs de l'organisation sauront à quoi s'en tenir (Frédéric, 2023 ; Dylan, 2023). Par ailleurs, les chefs ont également comme mission d'instaurer une atmosphère cohérente vis-à-vis des valeurs prônées. C'est ce qu'affirme Sophie (2023) lorsqu'elle décrit son environnement de travail comme étant « friendly » et que les relations professionnelles sont basées sur la confiance. En effet : elle insiste sur le fait qu'il soit facile d'aller s'entretenir avec ses supérieurs. Les dires de Frédéric (2023) vont dans ce sens lorsqu'il dit : « On se tutoie, on s'appelle par nos prénoms, on ne se parle pas de manière formelle, etc. ».

En plus des RH et des chefs, les **employés** aussi ont comme mission de faire vivre ces valeurs. Pour accentuer les moments de partage et de cohésion au sein des équipes, ils ont par exemple cette volonté d'intégrer tout le monde, ce désir d'aider les collègues qui ont plus de difficultés et ils ont une certaine influence sur les activités de teambuilding en les choisissant dans certains cas (Loïc, 2023 ; Frédéric, 2023). Selon Roméo et Alice (2023), tout collaborateur a ce rôle d'ambassadeur des valeurs de son organisation. Sonya (2023) acquiesce en disant : « Les employés doivent faire vivre la culture d'entreprise ». Ainsi, il est vrai de dire que les HR ont un rôle de facilitateurs dans la mise en place des NFOT, mais ils doivent composer avec chaque partie pour garantir une bonne implémentation de celles-ci.

8.1.4. Une politique de gestion plus humaine

Lorsqu'une entreprise prône les NFOT, il est probable que tout le système de gestion se retrouve modifié, mettant ainsi davantage en avant des valeurs plus humaines. Ainsi, on va partir du postulat qu'une politique de gestion favorisant des valeurs plus « douces » et qui prend en compte le

bien-être de ses salariés pousse ces derniers à rester plus longtemps. On va ainsi voir ce qu'il en est en nous intéressant aux réponses de nos intervenants.

Quand on parle de politique de gestion plus humaine, beaucoup d'entreprises ont cette volonté d'instaurer un **climat de proximité**. Selon Dylan (2023), il s'agit d'un réel incitant à rester plus longtemps. Cette ambiance peut se manifester sous différentes formes : Tout d'abord, l'instauration d'un climat de bienveillance en mettant en avant l'inclusivité et l'entraide au sein des équipes (Alice, 2023 ; Roméo, 2023). Enfin, nous retrouvons l'aspect familial qui est un véritable faire valoir, notamment au moyen du cadre familial instauré (ex. : tutoiement, repas ensemble le midi...) ou des petites attentions que les supérieurs peuvent avoir (Dylan, 2023 ; Marie, 2023). Pour l'illustrer, Frédéric (2023) nous explique que sa directrice avait offert des chocolats à toute l'équipe en guise de cadeau de fin d'année.

Un autre argument de poids est la **confiance** que les hauts cadres s'efforcent de faire régner au sein des membres de l'équipe, que ce soit à travers l'autonomie octroyée ou même au niveau des évolutions de carrière qui sont clairement à entrevoir. Ce vient du fait que les employés se connaissent et que donc, ils savent qu'ils peuvent compter les uns sur les autres (Dylan, 2023 ; Sonya, 2023). D'après Sophie (2023), cela permet de se sentir valorisé et d'acquérir encore plus d'autonomie. C'est un avis qu'a également Frédéric (2023) lorsqu'il dit que ça provoque en lui un sentiment d'être plus important et que ça le motivait à se dépasser.

Enfin, un dernier moyen de rendre la politique de gestion plus humaine est de faire preuve de plus de **flexibilité**. Par exemple, laisser cartes blanches aux employés quant au choix entre le travail à domicile et le travail au bureau est une solution qui offre plus de liberté à ces derniers (Alice, 2023). De même pour l'horaire, Sophie (2023) dit : « C'est bien aussi d'avoir des horaires un peu flexibles, mais aussi, pas trop d'heures supplémentaires ». Toujours au niveau du planning, Dylan (2023) parle également de « départs anticipés » qui sont permis lorsque c'est à titre exceptionnel ou de demandes de congé rarement refusées. Pour terminer, au niveau du travail fourni, laisser plus de marge de manœuvre aux employés permet à ces derniers d'être plus créatifs et plus productifs (Roméo, 2023).

Malgré une politique plus centrée sur l'humain, on remarque qu'au sein des PME, le **turnover** moyen reste quand même assez **important**. Si l'on reprend les réponses de chacun de nos répondants, on voit que pour les salariés, le nombre moyen d'années passées dans la même entreprise oscille entre 2 et 5 ans. Selon Frédéric (2023), les aînés ont tendance à rester plus longtemps que les plus inexpérimentés, ce qui laisse présager que le roulement peut être encore plus élevé pour les benjamins. C'est ce qu'affirme Sophie (2023) en disant que les jeunes restaient en moyenne 2-3 ans, alors que les plus anciens pouvaient rester 5 ans environ. On remarque donc que pour les plus petites organisations, d'autres éléments font office d'incitants à aller voir ailleurs.

Le premier est le **manque de stabilité** que les petites organisations ont tendance à avoir par rapport aux multinationales. D'une part, au niveau **financier**, on s'aperçoit que les plus petites structures ont plus de mal à attirer de nouveaux clients par rapport à leurs plus gros concurrents, ce qui a tendance à se répercuter sur ses revenus. Cela peut à terme accroître les risques de restructuration, voire de faillite, ce qui plombe souvent le moral du personnel. Dylan (2023) nous explique qu'il y avait des périodes de grande fluctuation au niveau des clients. Il dit : « Je dirais que c'est le gros problème des PME, car ça arrive que pendant une période, nous ayons 0 client et donc, aucune source de revenus. »

D'autre part, nous retrouvons une **instabilité au niveau structurel**, car elles sont souvent en pleine croissance, ce qui peut plus facilement amener des changements de trajectoire. Dylan (2023) nous parle notamment de la charte institutionnelle qui demeure absente (ou du moins, en construction) par rapport aux plus grosses entités. On remarque tout de même que le choix de rester ou pas dans une entreprise demeure conditionnel à l'orientation qu'elle prend et si elle varie beaucoup, ça peut susciter chez certains des envies de départ. Roméo (2023) illustre cela lorsqu'il se projette 5 ans plus tard en disant : « Si l'entreprise est toujours en ligne avec mes attentes, que mon poste évolue et que je me

retrouve là-dedans, a priori, je resterai ». Dylan (2023) va aussi dans son sens lorsqu'on lui pose la même question, car il clame : « Ça dépend vraiment de l'orientation que prendra Effixis, car comme j'ai dit, le monde de la start-up est assez imprévisible et on vit au jour le jour. »

Enfin, on remarque que l'argument de la **paie** revient toujours et que celui-ci a toute son importance dans la rétention des employés. Frédéric et Sonya (2023) nous parlent d'une rémunération « à la hauteur du travail fourni ». Alice (2023) complète en disant qu'un salaire jugé inférieur peut être une raison suffisante pour quitter une entreprise. Elle dit : « J'estime que mon salaire n'est pas à la hauteur de mon investissement et ça peut-être quelque chose qui pourrait m'orienter vers d'autres jobs. »

8.2. Interprétation

8.2.1. Les employés interviennent-ils vraiment dans la prise de décision ?

Selon Galiana (2022), les employés sont présents lorsqu'il faut prendre des décisions qui les impacteront directement. Par exemple, ils interviennent de plus en plus lorsqu'il s'agit de définir les délais, ainsi que dans la gestion de projet. Il s'agit d'un système de gestion plus collaboratif que l'on peut décrire comme un dispositif de management dans lequel le décisionnaire souhaite mobiliser toute l'intelligence collective qui existe au sein de ses équipes dans la prise de décision (Manceau, 2021). L'auteur ajoute que cela passe par la mise en place de procédés favorisant la collaboration entre les employés afin que ceux-ci soient plus à même de résoudre les défis organisationnels auxquels ils font face.

D'après Manceau (2021), on peut déjà voir que les propositions et les plaintes du personnel sont prises en compte par la hiérarchie. Cela part d'une démarche selon laquelle les patrons souhaitent prendre en considération les besoins psychologiques de base de leurs subalternes, à savoir : le besoin d'être reconnu à sa juste valeur, le sentiment d'appartenance à un groupe et le besoin d'autonomie. Guillevic (2023) apporte une information complémentaire en disant qu'opter pour un système de management plus participatif exerce une influence positive sur la fierté qu'auraient les collaborateurs à travailler pour leur entreprise, car les inclure dans la vie de l'entreprise contribue à ce qu'ils se sentent plus considérés.

Cependant, Ajzen et al. (2015) mettent en lumière un paradoxe qui viendrait atténuer l'impact du personnel dans la prise de décision. Il est vrai que certaines NFOT amènent à une gestion plus inclusive. Néanmoins, certaines autres, comme le télétravail ou bien la promotion d'équipes autonomes, conduiraient les salariés à davantage se concentrer sur leur propre performance et sur leurs tâches, les éloignant ainsi du corps décisionnel.

Enfin, d'après Bouchet (2015), même si les employés sont invités à donner leur avis sur les décisions opérationnelles en définissant les deadlines et l'organisation du travail en équipe, ils ne sont en réalité pas impliqués dans la stratégie d'entreprise, ni même dans l'orientation qu'elle prendrait. Ils ne sont donc pas conviés aux conseils d'administration ou aux réunions pour décider du sort de l'entreprise.

8.2.2. Le manager : dirigeant ou coach ?

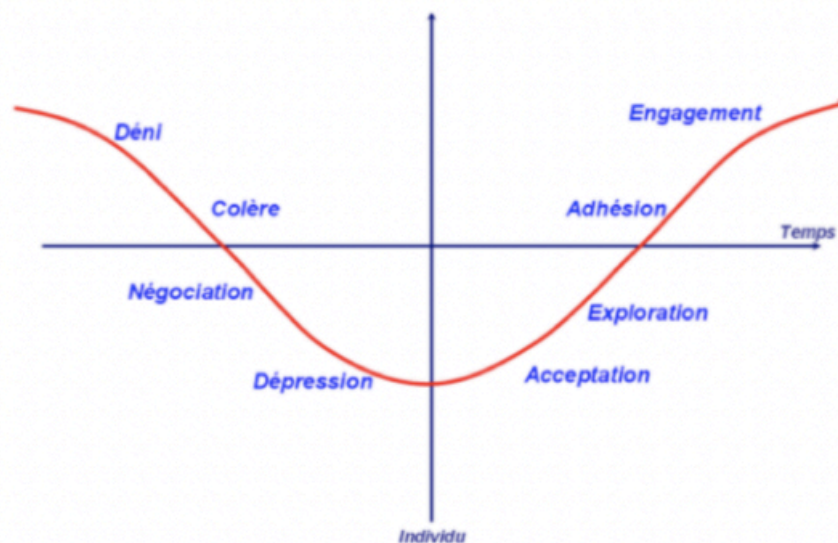
Actuellement, le rôle du manager est fonction de la capacité de son équipe à prendre des initiatives et à résoudre différents défis organisationnels par elle-même. Plus elle parvient à se débrouiller, plus le micro-management est jugé inutile, voire contre-productif et le système alternatif

se veut donc plus participatif (Granger, 2021). Le manager est ainsi vu comme celui qui va soutenir cette dynamique en encourageant ses coéquipiers, tout en relayant les informations entre eux et la hiérarchie (Van Der Feer, 2020).

Thomson (2020) va dans ce sens en disant que l'heure est à la responsabilisation de l'individu, ce qui signifie qu'il est encouragé à prendre des décisions pour lui-même et pour le projet dans lequel il travaille. Ainsi, pour passer d'un dispositif rigide à un système plus collaboratif, le manager se doit d'être à l'écoute, transparent et flexible (Ajzen et al., 2019).

D'après Belescot (2021), une autre compétence demandée par le manager aujourd'hui est la gestion du changement. Lorsqu'un changement organisationnel survient, cela peut occasionner de la résistance au sein du personnel ainsi que du désengagement avant de finalement être accepté dans l'équipe. Il s'agit d'un processus de deuil par lequel les employés passent lorsqu'une modification structurelle importante survient (on peut d'ailleurs voir un exemple de la courbe de deuil ci-dessous) (Kessler et Kübler-Ross, 2014). La réussite d'une transformation réside principalement dans la communication collective. Les cadres supérieurs se doivent donc de montrer pourquoi il est nécessaire de passer d'un système à un autre et doivent également rassurer les plus sceptiques et les accompagner dans cette transition qui peut être dure pour eux, car il en va de l'équilibre de l'organisation (Granger, 2023).

Gestion du changement : courbe de deuil



Source : <https://www.experligence.com/resistance-changement-facteur-humain/>

Il faut néanmoins admettre que dans la grande majorité des organisations, même si la liberté est un maître-mot, les supérieurs restent quand-même ceux qui vont répartir les tâches au sein des équipes et vont également mettre des objectifs à atteindre et proposer des manières de faire pour y parvenir, voire même imposer certaines procédures pour homogénéiser les façons de faire de chacun (Degallaix, 2020).

Enfin, il est important que le gestionnaire ait une certaine vision des projets qu'il dirige, car il a des comptes à rendre à sa hiérarchie. Il doit donc veiller à l'efficacité du travail et réagir lorsque les objectifs ne sont pas atteints, que ce soit en imposant un certain rythme à ceux qu'il dirige ou bien, voire même, en optant pour le micro-management dans le but d'identifier les lacunes éventuelles de sa team (Granger, 2021).

8.2.3. Quel est le rôle des RH lorsqu'on considère la culture d'entreprise et les NFOT ?

Lorsqu'on évoque la question des valeurs organisationnelles, on pense souvent aux ressources humaines qui vont faire office de porte-étendard à celles-ci. En effet, selon un rapport de KPMG, elles auront la responsabilité de façonner une culture d'entreprise inclusive et innovante qui ira dans le sens de la stratégie de la structure. Par exemple, elles vont s'impliquer dans la gestion des talents pour qu'ils puissent développer plus de compétences qui s'avèreront utiles pour le développement personnel de tous, tout en promouvant un climat de collaboration pour augmenter le rendement des équipes, au moyen de méthodes de travail adaptées.

Selon Pepe (2021), elles seront aussi compétentes lorsque la question de la mobilité interne se posera. Les agents RH devront donc être à l'écoute et implémenter des dispositifs qui favorisent la libre-parole au niveau des employés afin qu'ils puissent s'exprimer sur leurs aspirations et sur leur ressenti par rapport au poste qu'ils occupent. En étant à l'écoute et conscient des forces et faiblesses de chacun, un responsable RH jouera donc un rôle de facilitateur dans cette transition.

Toutefois, l'entretien de cette culture d'entreprise n'est pas du seul ressort des RH. Par exemple, les employés ont cette responsabilité d'incarner les valeurs de leur entreprise à travers leur personnalité, leur travail, voire parfois de par leurs choix de vie qui doivent adhérer à l'image de la société (Singanamalli, 2023). Par conséquent, ça leur arrive parfois d'avoir un impact dans le processus de recrutement, car ils ont la possibilité de soumettre des propositions en ce qui concerne les potentielles recrues. C'est ce qu'on appelle un système de cooptation et l'avantage de ceci est que la cohésion de groupe sera facilitée, car en raison des valeurs communes et d'un lien qui subsistait déjà avant entre les employés et les futures recrues, un climat familial est favorisé (Tachot, 2022).

L'auteur souligne une limite à la cooptation dans le processus de recrutement : engager des personnes ayant plusieurs points communs risque de créer une certaine homogénéité dans le personnel, ce qui est susceptible de réduire la diversité, aussi bien au niveau des personnalités qu'au niveau des idées qui émaneront des employés. Cela laissera donc peu de place à l'innovation.

Outre les employés, les dirigeants ont aussi leur rôle à jouer là-dedans. Ils vont notamment définir la vision de la société et travailler conjointement avec les RH pour implémenter une organisation du travail plus flexible permettant à chacun de contribuer à la vie de l'organisation (Manceau, 2021). Ce même auteur ajoute qu'ils doivent être les instigateurs d'un système basé sur la confiance dans lequel la collaboration entre les employés et la prise d'initiative sont saluées et encouragées. Pepe (2021) complète en disant qu'ils doivent ainsi définir une mission qui a du sens et garantir un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Néanmoins, on peut voir que cela rend la tâche des managers plus complexe, car sa liste de choses à faire ne cesse de s'allonger. On voit qu'avant, ses fonctions principales étaient principalement de gérer ses équipes et de garantir un certain coaching. À présent, ils doivent faire preuve de plus d'agilité, s'adapter aux nouvelles lois et règles éthiques, assurer une communication transparente au sein de la structure... (Jasor, 2018).

8.2.4. Est-ce que les politiques de gestion mettant en avant l'humain sont vectrices de fidélité au niveau des salariés ?

Aujourd'hui, dans le milieu professionnel, il n'est pas faux de clamer que le côté relationnel est une des choses primordiales à prendre en compte. De Smet et al. (2021) mettent en avant l'idée selon laquelle les employés modernes accordent une grande importance aux liens qui se forment au bureau. De ce fait, les dirigeants d'entreprise n'omettent pas l'importance des relations de travail, aussi bien entre collègues qu'avec les supérieurs. D'après Ajzen et al. (2015), il y a donc une promotion des relations de travail centrées sur la confiance, la responsabilisation, la liberté et le souci d'autrui au moyen de nouvelles manières d'approcher le travail qui défient la voie plus traditionnelle.

Ensuite, selon Vayre (2019), instaurer des relations plus authentiques et plus chaudes dans une structure contribue à augmenter la satisfaction globale du personnel, car ça réduit son stress, ce qui donne encore plus envie de se manifester au bureau chaque jour. D'après SPF, on observe une corrélation négative entre l'importance des relations de travail verticales (employeurs-employés) et l'absentéisme, ce qui pourrait indiquer qu'en tant que chef, entretenir un lien avec ses subalternes pourrait contribuer à leur bien-être mental.

En tant que dirigeant, une autre manière de garantir une relation de travail verticale forte est de montrer que l'on soutient chaque membre de la firme. Selon Couterêt (2018), cela constitue un ingrédient essentiel pour accroître la longévité d'un salarié dans la firme. Vayre (2019) annonce que ce facteur augmente la performance des employés, leur proactivité, ainsi que leur plasticité. L'auteur met notamment en avant une corrélation positive entre absence de contrôle du chef et adaptabilité, ce qui indique que le soutien de la hiérarchie passe par l'adoption d'une politique de laissez-faire.

D'après Belhout (2018), il s'agit d'une des forces des PME, car elles ont tendance à davantage miser sur l'épanouissement personnel de chacun et leur développement professionnel, car comme l'effectif est plus restreint, il est plus facile de mieux cerner chaque collaborateur et d'opter pour une approche plus spécifique en ce qui concerne les plans de carrière de chacun. En raison du faible nombre de personnes dans la team, les supérieurs sont plus disponibles par rapport aux grosses structures, car ils sont souvent dans l'open-space ou dans un bureau à proximité, ce qui veut dire que les feedbacks peuvent être plus récurrents, plus personnalisés et donc, plus complets.

Néanmoins, les avancées humaines dans le monde professionnel n'occultent en rien la dimension économique. Selon Makary (2023), le package salarial est toujours important pour les jeunes employés qualifiés, surtout en période de récession économique comme celle que l'on vit avec la crise de la COVID-19 et la crise en Ukraine. C'est d'ailleurs pour cela que beaucoup préfèrent aller vers les plus grosses entreprises jugées plus stables économiquement et plus enclines à proposer des salaires plus conséquents. Selon Mousset (2016), ce que proposent les multinationales en termes de rémunération est si grand que beaucoup de petites et moyennes structures ne peuvent pas lutter.

Enfin, d'après Guillevic (2023), on voit que l'humain est beaucoup plus mis en avant dans le monde professionnel par rapport à ce que l'on pouvait observer il y a dix ans. Cependant, lorsqu'on s'intéresse au turnover au sein des sociétés, on voit qu'il a tout de même augmenté de 6 % en l'espace de la même période. L'auteur met également en avant le taux de rotation de 15 % qui est un seuil au-dessus duquel la rotation de l'effectif est jugée conséquente. Néanmoins, on voit que près de 20 % des employés ont connu un changement de patron au cours de l'année 2018 et pour certaines firmes, le taux de rotation a grimpé jusqu'à 25 % dans cette même période (Lelièvre, 2019) !

D'après un sondage réalisé par OpinionWay, malgré les efforts grandissants de la part des entreprises dans la conservation de ses talents, il est dit que seuls 23 % des 18-30 ans confiaient vouloir occuper le même poste toute leur vie dans la même entreprise (Makary, 2023). Cela confirme la déclaration de Pepe (2021) disant qu'on observe aujourd'hui une baisse générale de l'engagement

des travailleurs en Europe de l'Ouest par rapport à 2018 et, d'après Couterêt (2018), le coût de cet important turnover peut s'élever à 2 années de salaire pour les PME.

8.3. Conclusion

En fin de compte, on peut voir que les salariés ont un certain pouvoir dans l'entreprise, car ils sont en mesure de donner leur avis sur les décisions qui vont être prises et qui les impacteront, directement ou par l'intermédiaire de leur travail. Dans certains cas, on peut même voir que les décisions opérationnelles, comme celles qui concernent la gestion des projets dans lesquels ils sont impliqués. De ce fait, ils ont un meilleur contrôle sur les tâches à réaliser. Cependant, lorsqu'il s'agit de décisions à plus long-terme, on s'aperçoit que la sollicitation des collaborateurs est beaucoup moins fréquente, voire inexistante. On remarque donc que les hauts cadres ont toujours ce rôle décisif et ce trait s'accroît lorsqu'on considère le point de vue stratégique de la firme.

Dans un monde où la collaboration et la prise d'initiative sont des compétences recherchées par les dirigeants d'entreprise, le rôle de manager a connu des transformations au cours de ces dernières décennies. On remarque qu'il est de plus en plus incité à soutenir cette dynamique solidaire. Par exemple, cette responsabilisation continue de l'individu conduit les gestionnaires à être toujours plus transparents, flexibles et à l'écoute. Par conséquent, on peut dire que la fonction d'un manager est en partie de coacher son équipe afin qu'elle puisse atteindre son plein potentiel, tout en jouant le rôle d'intermédiaire entre elle et le sommet de la hiérarchie. Néanmoins, il aura toujours en partie ce rôle de chef, car il doit sans cesse veiller à l'efficacité de son groupe en distribuant les tâches au sein de celui-ci et en réagissant quand les choses ne se déroulent pas comme prévues.

En ce qui concerne la culture organisationnelle, on voit que les dirigeants sont à la base de tout. Ils vont notamment décider de l'image que renverra la société et des valeurs qu'elle incarnera. Ils devront en plus agir en concordance avec celles-ci. Dans ce contexte, les RH ont cette responsabilité de la façonner conjointement avec eux en mettant en place une série de dispositifs allant dans ce sens (ex. : dispositifs favorisant la collaboration, mise en place d'un environnement de travail sain...). En termes de recrutement, elles auront même cette tâche d'employer des personnes partageant ces intérêts. Les ressources humaines ne sont néanmoins pas seules dans cet exercice. Les employés ont cette mission de porter avec eux les croyances fondamentales de leur organisation et de les refléter à travers leur travail, mais également dans d'autres aspects de leur vie.

Au final, quand on s'intéresse aux politiques de gestion plus humaines, on peut voir qu'elles sont beaucoup plus axées sur la proximité, la confiance et la flexibilité. De fait, les relations de travail chaudes et authentiques, qu'elles soient horizontales ou verticales, sont des arguments de vente pour certains employeurs, surtout les plus petites structures. Cela accroît la satisfaction et l'épanouissement au travail, donnant ainsi moins de raisons aux travailleurs de s'en aller de leur entreprise. Cependant, lorsqu'on considère l'incidence que cela a sur la rétention des employés, force est de constater que l'on observe un turnover considérable chez les plus jeunes par rapport aux avant-employés, plus important encore qu'auparavant, ainsi qu'une baisse générale de l'engagement en Occident. La raison principale invoquée par ceux qui quittent les PME pour aller dans une plus grosse entreprise est économique. En effet, leur plus petite taille et leur plus grande sensibilité aux changements sociétaux font d'elles des employeurs moins stables financièrement. De plus, cela les empêche de proposer un package salarial comparable à leurs plus gros concurrents, ce qui motive le départ de certains de leurs membres.

9. Discussion

Jusqu'à présent, on a pu mettre en lumière un réel changement dans la façon dont les employés modernes perçoivent le travail. On peut voir qu'ils sont bien plus soucieux de leur bien-être. Cela passe notamment par une meilleure intégration dans la vie de leur organisation, une plus grande liberté au travail, une plus grande flexibilité, une prise en considération de leurs propositions par le dirigeant... Autrefois, la tendance pour les employés était de travailler le plus longtemps possible pour la même société. Désormais, ils sont beaucoup plus enclins à changer d'employeur, surtout lorsque l'entreprise ne parvient pas à répondre à leurs attentes.

Par conséquent, étant soucieuses de conserver leurs talents le plus longtemps possible, beaucoup d'entreprises mettent l'accent sur l'individu et optent pour une approche plus spécifique afin d'offrir un cadre de travail qui puisse plaire à leur personnel. Il s'agit donc d'une stratégie visant à donner moins de raisons aux collaborateurs d'aller voir ailleurs. Tout au long de notre recherche, on a pu voir que les NFOT sont une solution à considérer lorsqu'on parle de rétention des talents pour les PME, car il s'agit d'un bon moyen de faire rayonner la culture d'entreprise, ce qui s'avèrera utile étant donné que les employés modernes y accordent une grande importance. Au-delà de cela, notre recherche a pu démontrer qu'il s'agissait d'un bon moyen de répondre aux attentes grandissantes des jeunes travailleurs. Et lorsque l'employeur parvient à y répondre, il a de plus grandes chances de voir ses subalternes épanouis, leur laissant donc moins de raisons d'aller voir ailleurs.

Dans cette partie, il convient de sortir du cadre strictement objectif de notre recherche et de soumettre l'une ou l'autre des recommandations pour permettre aux PME de garder son personnel plus durablement en incluant les NFOT.

En premier lieu, il est important de clairement définir une culture d'entreprise forte et positive, mêlant inclusivité et respect, car ce sont des valeurs chéries par beaucoup de personnes, surtout de nos jours. En effet, en tant qu'organisation, définir un corpus de valeurs optimistes et les faire rayonner rend les travailleurs plus fiers de pouvoir s'identifier à cette dernière et peut les influencer à rester. Dans ce scénario, les NFOT peuvent donner plus de poids à ces valeurs partagées. Il convient donc de mettre en avant la bienveillance dans le lieu de travail en implémentant des méthodes de travail axées sur la libre communication.

Conjointement, il est essentiel de cerner les besoins des collaborateurs. En effet, même si certaines tendances sont observables lorsqu'il s'agit de leurs souhaits, nous pouvons observer certaines spécificités en fonction des aspirations et des personnalités de chacun. En optant pour un management plus collaboratif et en insistant sur la communication au sein des équipes, chaque employé pourra être plus impliqué dans la vie de la firme et il sera donc plus simple de capter ces nuances en termes d'aspirations.

Enfin, il est important de stipuler que tout le monde est différent, ce qui veut dire qu'on n'aura pas forcément tous les mêmes besoins. Par exemple, certains auront envie de plus de liberté au travail, tandis que d'autres seraient plus réticents à l'idée d'acquérir plus d'autonomie. À présent, une entreprise se doit donc d'être plus agile en proposant des méthodes alternatives aux employés afin de maximiser la satisfaction globale. De plus, proposer des programmes d'accompagnement et/ou de formation pour une meilleure intégration de ces nouvelles méthodes de travail au sein des équipes permettrait aux plus sceptiques d'adhérer plus facilement à cette innovation, créant donc plus d'homogénéité au sein des équipes. Ainsi, laisser le choix aux employés tout en les monitorant dans leur carrière augmenterait les chances de les voir s'engager plus longtemps.

Toutefois, même si l'épanouissement au travail est salué par les employés, ces derniers n'occultent en rien l'argument économique, surtout en moment de crise. Dans ce contexte, les structures ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Même si de plus en plus de travailleurs sont désireux de s'établir durablement au sein d'une petite entreprise, on remarque que la plupart d'entre eux

préfèrent se diriger tôt ou tard vers de plus grosses entreprises, notamment pour leur plus grande stabilité et en raison des opportunités qu'elles proposent.

De ce fait, notre étude ouvre la voie à d'autres recherches. Par exemple, on peut se demander pourquoi les jeunes travailleurs ont tendance à changer d'employeur bien plus souvent que leurs aîeux. Conjointement à cela, on peut se demander quelles sont les raisons profondes qui poussent beaucoup de ces jeunes à moins s'engager de manière permanente par rapport à avant, sachant que les entreprises font de plus en plus d'efforts pour répondre à leurs attentes. Quelles sont leurs aspirations à long terme et comment une firme peut s'aligner à celles-ci ?

Enfin, il convient d'évoquer les limites qu'on a rencontrées lors de notre travail.

Premièrement, nous avons volontairement limité notre recherche à la Belgique afin de définir un cadre plus précis à notre recherche et la population cible est une population sortant d'écoles de commerce et qui est au maximum de 30 ans. De ce fait, les résultats obtenus peuvent varier en fonction de la zone géographique choisie, du choix de carrière ou encore de l'âge. Il faut donc être conscient que ce sont des traits qu'on observe souvent au sein de la population cible, mais pas nécessairement chez tout le monde.

Enfin, avoir rencontré les intervenants une première fois physiquement au préalable et avoir opté pour des entrevues semi-structurées nous a permis d'établir un premier contact, mettant ainsi tout le monde plus en confiance. Cela nous aura permis d'instaurer un cadre permettant aux répondants de s'exprimer librement sur les différents sujets évoqués et lorsqu'on le voulait, on pouvait approfondir certains éléments au moyen de questions additionnelles. Le problème est qu'en choisissant cette méthode, nous sommes plus limités en termes de nombre de personnes à interroger par rapport au cas où on opterait pour des méthodes plus quantitatives. Par conséquent, notre méthode comporte un risque qui est lié à la représentativité de l'échantillon. Pour le couvrir, nous avons fait en sorte de mener plusieurs entretiens, à savoir 8 et nous avons diversifié notre échantillon afin de limiter le risque précédemment cité.

10. Conclusion générale

Dans cette dernière partie du travail, il convient de résumer les résultats de notre recherche, ainsi que leur interprétation. On va finir par dire en quoi chacune de ces méthodes contribue à la rétention des employés au sein des PME.

Premièrement, on peut voir une volonté d'être plus flexible qui émane des firmes en laissant aux employés l'opportunité de choisir entre le présentiel et le distanciel. Cela a pour effet de leur donner l'opportunité de travailler de là où ils veulent. De ce fait, ils ont davantage de contrôle sur leur temps et ainsi, ils ont plus de facilité à trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ils ont également l'occasion de retourner au bureau pour être avec leurs collègues et ainsi, créer davantage de moments de proximité.

Étant donné le temps de trajet et le temps passé à se préparer le matin qui sont réduits à zéro grâce au fait de travailler depuis chez soi, le télétravail est un bon moyen d'économiser du temps qui pourra être consacré à autre chose, ce qui est propice à un meilleur équilibre entre le professionnel et le privé. De plus, cette pratique favorise la proximité familiale, car elle permet de passer plus de temps avec les siens. Néanmoins, il est important de traiter la question de l'isolement que peuvent ressentir les télétravailleurs, surtout lorsqu'ils adoptent régulièrement le travail à distance, car cela peut porter atteinte à leur bien-être mental. Un autre aspect qui pourrait être néfaste pour eux est qu'en travaillant depuis chez soi, ils n'ont pas à se déplacer pour cela. Ils sont donc plus incités à faire des heures supplémentaires, ce qui peut à terme compromettre l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Pour ce qui est du travail au bureau, il est vrai que la communication et l'entraide sont des caractéristiques qui sont mises en avant grâce au plateau. De plus, la présence physique d'autres personnes autour de soi permet de réduire le risque d'isolement social. Au contraire, cette proximité entre collègues ainsi formée est une opportunité de créer des relations de travail plus profondes, ce qui constitue une des revendications des employés modernes. Malgré tout, la contrepartie de cela est la promiscuité, car réunir un nombre important de personnes dans un même lieu augmente le risque de nuisances sonores, ce qui porte atteinte à la productivité. Enfin, la pression sociale générée par la présence d'individus autour de soi augmente la crainte d'être jugé par ces derniers et pousse donc chacun à se conformer à ce que les gens autour font.

En ce qui concerne l'autonomie au travail, elle provient d'une relation de confiance entre l'employeur et l'employé. On observe d'ailleurs qu'aujourd'hui, cette autonomie s'acquiert de plus en plus rapidement et plus un travailleur gagne en expérience, plus celle-ci s'intensifie. Il peut notamment mieux organiser ses journées de travail comme il l'entend et peut diviser une tâche en plusieurs sous-sections qu'il aura définies. Il s'agit donc d'une marque de confiance qui vient combler un besoin d'estime. Elle permet en outre aux employés d'exprimer un bout de leur personnalité à travers leurs accomplissements, tout en favorisant la créativité. Il s'agit donc d'un moyen efficace de combler le besoin d'accomplissement de soi.

Toutefois, l'autonomie n'est pas totale, car il existe encore des procédures auxquelles il faut se plier en tant que travailleur. De plus, ce gain d'indépendance s'accompagne nécessairement par de plus grandes responsabilités à endosser. Malgré la présence de collègues désireux de venir en aide à ceux qui en ont besoin, cette responsabilisation peut être difficile à assumer. Il convient donc d'accompagner ceux qui ont plus de mal à s'autogérer en proposant notamment des programmes de coaching pour qu'ils puissent se sentir plus à l'aise par la suite.

Quand on s'attarde sur les politiques de gestion en place lorsqu'il s'agit des nouvelles formes d'organisation du travail, on voit que celles-ci sont plus centrées sur les individus. En effet, on peut voir qu'elles sont beaucoup plus axées sur la confiance, la flexibilité et la proximité entre les individus. On peut dès lors voir que les relations de travail se veulent plus chaudes et authentiques, ce qui vient

satisfaire le besoin d'appartenance. On remarque par ailleurs que les salariés ont un poids plus conséquent lorsqu'il faut prendre des décisions opérationnelles, leur donnant ainsi un plus grand contrôle sur leur situation. La conséquence de cela est que le manager sera alors davantage un coach qui aura pour mission de solliciter les compétences du groupe dans la résolution de défis organisationnels.

Il est vrai que les ressources humaines sont chargées de collaborer avec les dirigeants d'entreprise pour façonner une culture organisationnelle en ligne avec l'image que les leaders veulent donner à la firme. En dépit de cela, on peut voir que les collaborateurs sont inclus lorsqu'il s'agit de faire vivre ces valeurs partagées, car d'une part, ils font office de porte-étendard de celles-ci et d'autre part, ils ont également cette tâche de faire vivre cette culture d'entreprise.

Cela dit, leur impact sur les décisions stratégiques est limité. En effet, cette compétence est quasiment exclusivement réservée aux hauts cadres. De plus, même si le manager a comme tâche d'aider son équipe à exploiter son plein potentiel, il reste celui qui est supposé distribuer les tâches au sein des équipes et doit veiller à son efficacité. Il doit donc prendre des décisions pour s'assurer que les projets qu'il dirige avancent bien et doit réagir lorsque ce n'est pas le cas.

Au final, on peut voir que les NFOT peuvent réellement faire la différence dans le processus de rétention des employés au sein des PME, car elles permettent de répondre à des besoins jugés fondamentaux par les employés modernes, comme le besoin de sécurité, de par le fait que ces nouvelles pratiques ont en partie pour but de réduire le stress des collaborateurs, la nécessité d'appartenir à un groupe à travers la volonté de mettre les relations de travail en avant dans les bureaux. Troisièmement, l'encouragement à l'autonomie couplé à une plus grande place dans les décisions de l'entreprise conduit à pourvoir le besoin d'estime, car c'est une preuve que l'employeur montre à ses subalternes. Enfin, on voit que la mise en avant de la liberté des collaborateurs les motive à se montrer plus créatifs et à accomplir leurs tâches, tout en y incorporant leur touche personnelle. Cela aide à remédier à un dernier besoin fondamental : celui d'accomplissement de soi, car cela crée un climat favorable à l'épanouissement au travail.

Malgré tout, il est important de dire que même si des efforts sont mis en place pour accroître la satisfaction et l'épanouissement au travail, on observe que les jeunes employés actuels ont davantage tendance à changer d'entreprise, que ce soit pour des raisons économiques ou bien parce qu'ils estiment avoir trouvé une meilleure opportunité. Cette tendance s'est intensifiée ces dernières années, alors que paradoxalement, la prise en considération des besoins des employés n'a jamais été aussi forte.

11. Bibliographie

- ADP. (2019). *The Workforce View in Europe 2018*. Récupéré sur ADP: [file:///Users/jeanjacquesduniakabego/Downloads/ADP-Workforce-View-2018-FR%20\(1\).pdf](file:///Users/jeanjacquesduniakabego/Downloads/ADP-Workforce-View-2018-FR%20(1).pdf)
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). 2015/3 Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Management & Prospective*, 125-147.
- Allas, T., & Weddle, B. (2022). *Meet the psychological needs of your people—all your people*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people>
- Aroles, J., De Vaujany, F.-X., & Dale, K. (2021). *Experiencing the new world of work*. Cambridge: Cambridge University Press & Assessment.
- Baldry, C., & Barnes, A. (2012). The Open-Plan Academy : Space, Control and the Undermining of Professional Identity . *Work, Employment & Society*, 228-245.
- Barabel, M., & Meier, O. (2022). Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management . *Concepts et Théories en Management*, 8-40.
- Belescot, M.-H. (2012). *La Market Intelligence Appliquée à l'Art de la Vente dans l'Entreprise 2.0*. Norderstdt: Books on Demand.
- Belga. (2022). *La Belgique est le pays européen le plus touché par la guerre des talents* . Récupéré sur La Libre Eco: <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2022/08/25/la-belgique-est-le-pays-europeen-le-plus-touche-par-la-guerre-des-talents-TM3737I625C5XMST3ORSZSQF74/>
- Belga. (2022). *Pourquoi de plus en plus de jeunes quittent leur travail?* Récupéré sur Metro: <https://www.metrotime.be/fr/belgique/pourquoi-de-plus-en-plus-de-jeunes-quittent-leur-travail?fbclid=IwAR2NO5MihpvmGzXI6qEgylgyYnLIWeWgUcii-Z7L5W9OKlnAGXfPExbt14Q>
- Belhout, D. (2018). *Pourquoi les jeunes diplômés privilégient-ils de plus en plus les PME ?* . Récupéré sur CEGID: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/pourquoi-les-jeunes-diplomes-privilégient-ils-de-plus-en-plus-les-pme>
- Belyh, A. (2020). *When and How to Promote Your Employees*. Récupéré sur Cleverism: <https://cleverism.com/when-and-how-to-promote-your-employees/>
- Ben Ali, A., & Silva, F. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 340-365.
- Benoit, V. (2022). *Rétention des talents post-Covid : quels remèdes pour les entreprises ?* Récupéré sur Manutan International: <https://www.zonebourse.com/cours/action/MANUTAN-INTERNATIONAL-5211/actualite/Retention-des-talents-post-Covid-quels-remedes-pour-les-entreprises--37738519/>
- Benstead, S. (2018). *Great examples of company culture in small businesses* . Récupéré sur Breathe: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/company-culture/great-examples-of-company-culture-in-small-businesses>
- Bernstein, E., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *The Royal Society*.
- Berthelot, F. (2020). *Opinion | Fuir l'enfer des open spaces*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-fuir-lenfer-des-open-space-1181490>
- Bloom, E. (2012). *Having a prestigious company on your resume has value*. Récupéré sur Computer World: <https://www.computerworld.com/article/2722171/having-a-prestigious-company-on-your-resume-has-value.html>
- Bodell, L. (2012). *5 Ways process is killing your productivity*. Récupéré sur Fast Company: <https://www.fastcompany.com/1837301/5-ways-process-killing-your-productivity>
- Bouchet, J.-P. (2015). *LES CONDITIONS DE L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE RENFORCER LES APPUIS FACE AUX NOUVELLES FORMES D'ACTIVITÉ*. Récupéré sur La Revue Cadres: <https://www.larevuecadres.fr/articles/les-conditions-de-l-autonomie-professionnelle/6310>

- Boutet, S., Motte, A., & Larabi, S. (2018). Outil 53. La coconstruction des règles de vie en open space . *La Boite à Outils du Chief Happiness Officer*, 158-159.
- Bouvard, M. (2019). *Ça veut dire quoi, être autonome au travail ?* Récupéré sur Tissot Editions: <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/ca-veut-dire-quoi-etre-autonome-au-travail>
- Braccio-Herring, B. (2023). *Pros and Cons: Working for Large Companies vs Small Businesses* . Récupéré sur FlexJobs: <https://www.flexjobs.com/blog/post/pros-cons-working-large-companies-v2/#:~:text=For%20example%2C%20large%20companies%20generally,more%20access%20to%20more%20resources>
- Brassey, J., Coe, E., Dewhurst, M., Enomoto, K., Jeffery, B., Giarola, R., & Herbig, B. (2022). *Addressing employee burnout: Are you solving the right problem?* Récupéré sur McKinsey Health Institute: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
- Cadaso, E. (2021). *Pourquoi les employés des plus grosses entreprises ont-ils plus d'avantages ?* Récupéré sur Planète Grandes Ecoles: <https://www.planetgrandesecoles.com/pourquoi-employes-grosses-entreprises-ont-plus-davantages#:~:text=Elles%20investissent%20beaucoup%20pour%20le,avantages%20sociaux%20%C3%A0%20la%20cl%C3%A9>
- Carton, P., & Diez, R. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail . *L'expansion Management Review*, 104-112.
- Caudron, S. (1993). Are Self-directed Teams Right for Your Company? *Personnel Journal*, 76–84.
- Chang, C.-M. (2011). New organizational designs for promoting creativity : A case study of virtual teams with anonymity and structured interactions. *Journal of Engineering and technology Management*, 268-282.
- Chapeaux, C. (Réalisateur). (2021). *RH PERSPECTIVES - Episode 3 - Guerre des talents : Comment attirer les candidat-es ?* [Film].
- Chatelain-Berry, G. (Réalisateur). (2022). *Comment devenir un manager bienveillant ?* [Film].
- Chenevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles*, 134-159.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 35-50.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 35-50.
- Cleeren, B., & Wilputte, D. (2011). *Les PME bruxelloises peinent à recruter*. Récupéré sur Radio-télévision belge de la Fédération Wallonie-Bruxelles: <https://www.rtb.be/article/les-pme-bruxelloises-peinent-a-recruter-6534603>
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm . *Economica*, 386-405.
- Codina, N., Valenzuela, R., & Pestana, J. V. (2020). Leisure and Procrastination, a Quest for Autonomy in Free Time Investments: Task Avoidance or Accomplishment? *Educational Psychology*.
- Collins, S., & Collins, K. (2002). *Micromanagement--a costly management style*. Bethesda: Micromanagement--a costly management style.
- Connac, S. (2016). Autonomie, responsabilité et coopération : ce qu'en disent les élèves utilisant un plan de travail . *Open Edition Journals*, 17-25.
- Couteret, P. (2018). La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité . *Revue internationale de Psychologie et de Gestion des comportements organisationnels*, 215-252.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). LE MÉTIER DE MANAGER EN TRANSFORMATION : UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE. *Management & Avenir*, 37-60.
- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>

- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Dégallaix, S. (2020). *Qu'est-ce que le management participatif ?*. Récupéré sur Cadre Emploi: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-que-le-management-participatif>
- Degryse, C. (2019). Salaire. *L'économie en 100 Mots d'Actualité*, 186-187.
- Deguilhen, D. (2021). *Opinion | DRH, pourquoi et comment doper la mobilité interne de vos collaborateurs*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-drh-pourquoi-et-comment-doper-la-mobilite-interne-de-vos-collaborateurs-1325718>
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. 2: Travail et émancipation*. Paris: Payot.
- Dejours, C. (2021). *Ce qu'il y a de meilleur en nous*. Paris: Essais Payot.
- Del Torchio, C., & Brière, T. (2021). *Le télétravail requiert autonomie et confiance*. Récupéré sur Les Echos: <https://entrepreneurs.lesechos.fr/developpement-entreprise/management/le-teletravail-requiert-autonomie-et-confiance-2019699>
- Delacauw, F. (2022). *Qu'est-ce que la gestion du changement ?* Liège: HEC Liège. Récupéré sur HEC Liège .
- Delacauw, F. (2023). *Les risques des nouvelles formes d'organisation du travail, ou l'importance de l'accompagnement*. Liège: HEC Liège.
- Delcourt, J. (2021). *6 bonnes raisons de travailler dans une PME*. Récupéré sur Références: <https://references.lesoir.be/article/6-bonnes-raisons-de-travailler-dans-une-pme/>
- Demetrescoux, R. (2019). Outil 15. Les équipes autonomes . *La Boîte à Outils du Lean*, 56-57.
- Detchessahar, M., & Honore , L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 43-75.
- Dettmann, J. (2020). *How to evolve a healthy corporate culture in a remote working world*. Londres: EY.
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- Diard, A. (2021). *L'open space à l'ère de la Covid-19 : renfort de la cohésion ou frein de la productivité ?* Récupéré sur Les Echos: <https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/lopen-space-a-lere-de-la-covid-19-renfort-de-la-cohesion-ou-frein-de-la-productivite-22200/>
- Dias, M. (2019). *Pourquoi la génération Y est devenue trop exigeante envers elle-même*. Récupéré sur HuffPost: https://www.huffingtonpost.fr/life/article/pourquoi-la-generation-y-est-devenue-trop-exigeante-envers-elle-meme_149493.html
- Dignocourt, S. (2019). *Micromanagement : pourquoi ça va faire fuir vos employés*. Récupéré sur Le Soir: <https://www.lesoir.be/279844/article/2019-05-06/micromanagement-pourquoi-ca-va-faire-fuir-vos-employes>
- Donis , C., & Taskin, L. (2013). "le "nouveau" monde du travail". *La Libre Belgique*, 9.
- Dor , F. (2020). *Pour ou contre la mort de l'open space ?*. Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/pour-ou-contre-la-mort-de-lopen-space-1204617>
- Doyle , A. (2022). *What to Do When You Quit and Your Boss Wants You to Stay*. Récupéré sur The Balance: <https://www.thebalancemoney.com/when-your-boss-wants-you-to-stay-4134135>
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? . *Management & Avenir*.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams : Panaceas or Prescriptions for Improved Performance. *Human Relations*, 677-699.
- EUROPEAN WORK ORGANISATION NETWORK. (2001). *NEW FORMS OF WORK ORGANISATION THE BENEFITS AND IMPACT ON PERFORMANCE*. Récupéré sur European Work Organisation Network: <https://docplayer.net/211283661-New-forms-of-work-organisation-the-benefits-and-impact-on-performance.html>

- Eurostat. (s.d.). *Structural Business Statistics: Information on Data Small and Medium Sized Enterprises*. Kirchberg: Eurostat.
- Everaere, C. (2007). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail . *Revue Française de Gestion*, 45-59.
- Everaere, C. (2016). Autonomie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 58-61.
- Fassinou, B. (2023). *Une étude affirme que le télétravail n'a pas fait gagner beaucoup de temps aux employés, mais qu'ils travaillent simplement plus*, . Récupéré sur Développez.com: <https://emploi.developpez.com/actu/341080/Une-etude-affirme-que-le-teletravail-n-a-pas-fait-gagner-beaucoup-de-temps-aux-employes-mais-qu-ils-travaillent-simplement-plus-ils-passent-40-pourcent-du-temps-economise-sur-les-navettes-a-travailler/>
- Fédéral, S. P. (s.d.).
- Flamard, L., & Marchand, X. (2023). Formes et effets de l'autonomie au travail : le cas des aides à domicile dans la construction de leurs propres plannings . *Open Edition Journals*.
- Forbes. (2022). *Comment prévenir le sentiment d'isolement en télétravail ?* Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.fr/business/comment-prevenir-le-sentiment-disolement-en-teletravail/>
- Forges, S. (2020). *LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT POUR LES PME*. Récupéré sur CMExpert: <https://www.cmexpert.fr/actualites/les-difficultes-de-recrutement-pour-les-pme/>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial . *Question(s) de Management*, 107-150.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 . *Question(s) de Management*, 105-149.
- Gajendra, S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 1524-1541.
- Galiana, D. (2022). *Autonomie au travail : comment trouver le juste milieu ?* . Récupéré sur Wimi: <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/autonomie-au-travail-comment-trouver-le-juste-milieu/#:~:text=Les%20limites%20de%20l'autonomie&text=Ainsi%2C%20en%20leur%20accordant%20une,qui%20risque%20de%20les%20stresser>
- Gallerey, C., Topall, G., Kleinberg, C., & Jullien, F. (2022). Chapitre 5. Levier n° 3 de l'autonomie : la motivation . *Les 6 Couleurs du Manager*, 49-66.
- Garelli, S. (2018). *Pourquoi les jeunes se détournent-ils des grandes entreprises?* . Récupéré sur Le Temps: <https://www.letemps.ch/opinions/jeunes-se-detournent-ils-grandes-entreprises>
- Gerdenitsch, C. (2017). New Ways of Working and Satisfaction of Psychological Needs . *Job Demands in a Changing World of Work*, 91-109.
- Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? . *Informations Sociales*, 72-80.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail Formes et effets. *Revue Economique*, 195-216.
- Gormley, C. (2016). *Myth Busting Job Security: Small Company vs. Large* . Récupéré sur Kane Partners: <https://kanepartners.net/myth-busting-job-security-small-company-vs-large/>
- Granger, L. (2023). *Le piège du micromanagement*. Récupéré sur Manager Go!: <https://www.manager-go.com/management/micromanagement.htm>
- Granger, L. (2023). *Vaincre les résistances au changement*. Récupéré sur Manager Go!: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/vaincre-resistance-au-changement.htm>
- Grosjean, V. (2016). Bien-être au travail . *Psychologie du Travail et des Organisationq*, 61-63.
- Guérin, B. (2023). *Les maux de l'open space* . Récupéré sur Echos: <https://www.echos-judiciaires.com/actualites/les-maux-de-lopen-space/>
- Guez, C. (2017). *Les avantages et inconvénients de l'open space* . Récupéré sur Les Echos: <https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/les-avantages-et-inconvenients-de-lopen-space-7695/>
- Guillevic, A. (2023). *Management participatif : les 5 avantages pour votre business* . Récupéré sur Les Echos Solutions: <https://solutions.lesechos.fr/business-development/c/management-participatif-les-5-avantages-pour-votre-business-36565/>
- Half, R. (2014). *Les PME face à la rétention : comment conserver votre personnel ?* . Récupéré sur Robert Half Talent Solutions: <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/bien-etre-au-travail/les-pme-face-la-retention-comment-conserver-votre>

- Half, R. (2023). *5 Reasons to Consider Working for a Small Business*. Récupéré sur Robert Half: <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/landing-job/why-you-should-think-about-working-for-a-small-business>
- Half, R. (2023). *6 unexpected benefits of working for a small company*. Récupéré sur Robert Half: <https://www.roberthalf.com/gb/en/insights/career-development/6-unexpected-benefits-working-small-company>
- Hancock, B., Schaninger, B., & Weddle, B. (2021). *Culture in the hybrid workplace*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/culture-in-the-hybrid-workplace>
- Hansez, I., Thisse, J.-F., & Taskin, L. (2021). Télétravail: solution d'avenir ou boom éphémère? *Regards Economiques*, 1-28.
- Heinz, K. (2022). *What Is Work Culture? 11 Ways to Build a Positive Environment*. Récupéré sur Built In: <https://builtin.com/company-culture/positive-work-culture>
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects. *Academy of Management Proceedings*, 1153-1165.
- Holman, D., Wall, T., Call, C., Sparrow, P., & Howard, A. (2005). *The Essentials of the New Workplace : a guide to the human impact of modern working practices*. Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.
- Hovhannisyan, T., & Suray, E. (2021). *Quel est l'impact de la mise en place du flexwork, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?* Louvain-La-Neuve: Louvain School of Management.
- Jasor, M. (2018). *Le travail change, les valeurs demeurent ?*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-travail-change-les-valeurs-demeurent-1245672>
- Johannsen, R., & Zak, P. (2020). Autonomy Raises Productivity: An Experiment Measuring Neurophysiology. *Organizational Psychology*.
- Johnson, G., Scholes, k., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 54-64.
- Knight, D., & Willmott, H. (2002). Autonomia as utopia or dystopia. *Utopia and organization*, 59-81.
- KPMG. (s.d.). *RH et changement organisationnel*. Montréal: KPMG.
- Kübler-Ross, E., & Kessler, D. (2014). *On grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New-York: Simon & Schuster UK.
- Laker, B. (2021). *Culture Is A Company's Single Most Powerful Advantage. Here's Why*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2021/04/23/culture-is-a-companys-single-most-powerful-advantage-heres-why/?sh=5b1f18bb679e>
- Landrieu, V. (2012). *Faire carrière dans une PME : un choix audacieux, mais payant*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/faire-carriere-dans-une-pme-un-choix-audacieux-mais-payant-1253710>
- Lapointe, P.-A. (2001). Partenariat, avec ou sans démocratie. *Relations industrielles*, 244-276.
- Lauwers, M. (2022). *L'employeur doit désormais faire sens pour séduire le candidat*. Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/plan-large/l-employeur-doit-desormais-faire-sens-pour-seduire-le-candidat/10413264.html>
- Lazaar, I. (2023). *Pourquoi et comment mettre en place une stratégie de mobilité interne ?*. Récupéré sur PayFit: <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/mobilite-interne/>
- Le Gall, J.-M. (2015). La gestion des rémunérations. *La Gestion des Ressources Humaine*, 75-92.
- Lelièvre, A. (2019). *Un turnover record à la tête des grandes entreprises*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/finance-marches/ma/un-turnover-record-a-la-tete-des-grandes-entreprises-1038337>
- Lelièvre, A. (2022). *L'engagement, un levier décisif pour la rétention des talents dans les start-up*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/start-up/ecosysteme/lengagement-un-levier-decisif-pour-la-retention-des-talents-dans-les-start-up-1869538>
- Letierce, C., & Arnaud, N. (2016). *Autonomie des salariés : vaincre les peurs pour gagner en performance*. Récupéré sur Les Echos Entrepreneurs:

- <https://entrepreneurs.lesechos.fr/developpement-entreprise/management/autonomie-des-salaries-vaincre-les-peurs-pour-gagner-en-performance-2019578>
- Louche, C. (2019). Chapitre 6. La motivation au travail. *Psychologie Sociale des Organisations*, 91-106.
- Lyon Entreprises. (2023). *Les secteurs les plus enviés après une école de commerce*. Récupéré sur Lyon Entreprises: <https://www.lyon-entreprises.com/actualites/article/secteurs-envies-apres-ecole-de-commerce#:~:text=La%20majorit%C3%A9%20des%20%C3%A9tudiants%20en,assurances%20et%20enfin%20le%20commerce>
- Magnier-Watanabe, R. (s.d.). THE ESSENTIAL ROLE OF HR IN CORPORATE CULTURE AND STRATEGY . *CEMS Magazine* .
- Makary, L. (2023). *Peut-on s'épanouir dans une grande boîte ?* . Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/peut-on-sepanouir-dans-une-grande-boite-1934390>
- Manceau, M. (2021). *Adopter une gestion collaborative pour susciter l'engagement* . Récupéré sur Pratiques RH: <https://pratiquesrh.com/article/adopter-une-gestion-collaborative-pour-susciter-lengagement>
- Manceau, M. (2021). *Adopter une gestion collaborative pour susciter l'engagement* . Récupéré sur Pratiques RH: <https://pratiquesrh.com/article/adopter-une-gestion-collaborative-pour-susciter-lengagement>
- Marié, P. (2022). *Booster l'attractivité de l'entreprise dans tous les domaines* . Récupéré sur L'Expert Comptable: <https://www.l-expert-comptable.com/a/532412-booster-l-attractivite-de-l-entreprise-dans-tous-les-domaines.html#:~:text=Une%20entreprise%20est%20attractive%20lorsqu,fiers%20de%20travailler%20pour%20elle>
- Marion, P. (2018). *C'est prouvé, en open space les salariés se parlent moins* . Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/cest-prouve-en-open-space-les-salaries-se-parlent-moins-1176750>
- Marriault, C. (2020). *Ils sont en 100 % télétravail depuis mars et n'en peuvent plus*. Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/ils-sont-en-100-teletravail-depuis-mars-et-nen-peuvent-plus-1267879>
- Mathieu, F. (2022). *Il y a peu de marge pour mener la guerre des talents : "Le salaire redevient un élément important de la prise de décision"*. Récupéré sur Libre Eco: <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2022/01/11/il-y-a-peu-de-marge-pour-mener-la-guerre-des-talents-le-salaire-redevient-un-element-important-de-la-prise-de-decision-ZOWKZVPDBFHQRNOXHAGU2DC44/>
- Mathot, M.-L. (2023). *Certains secteurs d'entreprises doivent aujourd'hui convaincre les travailleurs et non l'inverse* . Récupéré sur La Radio-télévision belge de la Fédération Wallonie-Bruxelles: <https://www.rtf.be/article/certains-secteurs-dentreprises-doivent-aujourd'hui-convaincre-les-travailleurs-et-non-linverse-11159565>
- Mayer, K. (2023). *Are Employees Really Quitting Because of Pay?* Récupéré sur SHRM: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/employee-turnover-retention-problems-is-pay-the-problem.aspx>
- Mazoir, F. (2014). *Commencer sa carrière dans un grand groupe : les 9 avantages qui comptent* . Récupéré sur Hello Work: <https://www.helloworkplace.fr/travailler-grand-groupe/>
- Meunier, L. (2022). *Quand les salariés choisissent eux-mêmes leurs horaires* . Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/pme-regions/bourgogne-franche-comte/quand-les-salaries-choisissent-eux-memes-leurs-horaires-1400943>
- Michel, L. (2021). *Opinion | La mobilité interne en entreprise, une solution à la fuite des talents* . Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-mobilite-interne-en-entreprise-une-solution-a-la-fuite-des-talents-1311100>
- Michel, M. (2022). *Les armes des PME dans la guerre des talents et du recrutement* . Récupéré sur L'Echo: <https://www.lecho.be/dossiers/plan-large/les-armes-des-pme-dans-la-guerre-des-talents-et-du-recrutement/10361595.html>

- Michotte, B. (2016). *Managers, vous entretenez la dépendance de vos équipes*. Récupéré sur Medium: <https://bertr4nd.medium.com/managers-vous-entretenez-la-d%C3%A9pendance-de-vos-%C3%A9quipes-56fb4357fcd5>
- Ministère du Travail Québec. (2014). *Équipes semi-autonomes*. Québec: Ministère du Travail Québec.
- Mousset, N. (2016). *Grand groupe ou PME : le dilemme des jeunes diplômés*. Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/grand-groupe-ou-pme-le-dilemme-des-jeunes-diplomes-1179029>
- Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B., & Sharma, K. (2021). *The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-the-workplace-embracing-change-and-fostering-connectivity>
- Northwest Executive Education. (2023). *8 Highest Paying Companies in the World*. Récupéré sur Northwest Executive Education: <https://northwest.education/insights/careers/8-highest-paying-companies-in-the-world/>
- Northwest Executive Education. (2023). *8 Highest Paying Companies in the World*. Récupéré sur Northwest Executive Education: <https://northwest.education/insights/careers/8-highest-paying-companies-in-the-world/>
- Organisation Internationale du Travail. (s.d.). *La relation de travail*. Récupéré sur Organisation Internationale du Travail: https://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang--fr/index.htm
- Pagano, A., Terranova, G., & Hautefort, J. (2014). La guerre des talents et le cas américain. *Outre-Terre*, 72-81.
- Palfroy, M. (2022). *Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?*. Récupéré sur Cadre Emploi: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/culture-dentreprise>
- Parent, O. (2023). *La communication interne : une affaire de com' ou de RH ?*. Récupéré sur BearingPoint: <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-rh/la-communication-interne-une-affaire-de-com-ou-de-rh/>
- Parlement Européen. (2022). *Télétravail, travail de soins non rémunérés et santé mentale durant la pandémie de Covid-19*. Récupéré sur Parlement Européen: <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20220303STO24641/teletravail-soins-non-remunerer-et-sante-mentale-durant-la-pandemie-de-covid-19>
- Pepe, M. (2021). *2 leviers RH pour améliorer l'engagement de vos collaborateurs !*. Récupéré sur Keycoopt: <https://www.keycooptsystem.com/leviers-rh-booster-engagement-collaborateurs/>
- Peretti, J.-M., & Soufyane, F. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de Management*, 151-206.
- Perrenoud, P. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? *Cahiers Pédagogiques*, 14-19.
- Perrichot, R. (2016). *Jeunes diplômés : pourquoi vous n'aimez pas les PME ?* Récupéré sur Hello Work: <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/jeunes-diplomes-opinion-pme-grandes-entreprises.html>
- Perry, E. (2022). *Working for a large company vs small company: pros and cons*. Récupéré sur BetterUp: <https://www.betterup.com/blog/benefits-of-working-for-a-large-company-vs-small-company>
- Pofeldt, E. (2022). *Do Big Companies Pay More Than Small?*. Récupéré sur Ivy Exec: <https://ivyexec.com/career-advice/2015/do-big-companies-pay-more-than-small/>
- Pyoria, P. (2011). Managing telework : risks, fears and rules. *Management Research Review*, 386-399.
- Rafter, H. (2017). *Pourquoi travailler pour de grandes compagnies ? Les avantages de choisir les petites*. Récupéré sur Fashion United: <https://fashionunited.fr/actualite/mode/pourquoi-travailler-pour-de-grandes-compagnies-les-avantages-de-choisir-les-petites/2017082913361>
- Rajteric, L. (2023). *Qu'est-ce que la culture d'entreprise? Définition et enjeux*. Récupéré sur Asana: <https://asana.com/fr/resources/corporate-culture>

- Ramaswami, R. (2022). *Leading Off Essential for leaders and those they lead*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2022/11/14/2022-11-14b.html>
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems : Testing inside the Black Box . *British Journal of Industrial Relations*, 501–531.
- Renault, E. (2013). Autonomie et identité au travail . *Travailler*, 125-145.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *The intrinsic motivation of Richard Ryan & Edward Deci*. Worcester (Massachussets): american psychological association.
- Sarin, E., & Léonard, S. (1981). Les nouvelles formes d'organisation du travail, un engouement ? *Sociologie du Travail*, 430-446.
- Schaninger, B. (2022). *Work is changing—this will help you prepare*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/work-is-changing-this-will-help-you-prepare>
- Sedkaoui, S. (2014). L'efficacité des TIC et l'atténuation de la pauvreté : quelle stratégie pour l'Afrique ? *Marché et Organisations*, 19-39.
- Semaun, N. (2023). *DOES SIZE MATTER? THE PROS AND CONS OF WORKING FOR A BIG COMPANY OR A SMALL FIRM*. Récupéré sur Exellys: <https://blog.exellys.com/does-size-matter-the-pros-and-cons-of-working-for-a-big-company-or-a-small-firm/>
- Service Public Fédéral. (s.d.). *DE L'ABSENCE AU BIEN-ÊTRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL*. Bruxelles: Service Public Fédéral. Récupéré sur Service Public Fédéral: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/FR/idewe_fod_waso_van_afwezig-zijn_tot_er_wel-zijn_fr_rilana.pdf
- Service Public Fédéral Economie. (s.d.). *Définitions et Sources*. Bruxelles: Service Public Fédéral Economie.
- Service Public Fédéral. (s.d.). *LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL*. Bruxelles: Service Public Fédéral. Récupéré sur Service Public Fédéral: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/FR/idewe_fod_waso_het_nieuwe_werken_fr_rilana.pdf
- Sharma, D. (2022). *Is Micromanagement At Work Good? 5 Scenarios Where It Works* . Récupéré sur Risely: <https://www.risely.me/when-can-micromanagement-be-a-good-option-for-managers/>
- Sharma, D. (2023). *Autonomy In The Workplace: 5 Tips to Strike the Balance as a Manager* . Récupéré sur Risely: <https://www.risely.me/the-pros-and-cons-of-giving-autonomy-to-employees/#:~:text=Giving%20employees%20too%20much%20autonomy,the%20team%20or%20even%20themselves>
- Shyam, N. (2021). *What Size Company Is Right for You? Here's What I've Learned Going From Startups to a Fortune 500 Company* . Récupéré sur The Muse: <https://www.themuse.com/advice/advantages-disadvantages-working-for-large-company>
- Silbermann, M. (2021). *POURQUOI METTRE EN PLACE UNE SOLUTION DE COMMUNICATION D'ENTREPRISE POUR LES PME*. Récupéré sur Powell Software: <https://powell-software.com/fr/resources/blog/solution-communication-interne-pme/>
- Silbert, N. (2021). *Le Covid a bousculé l'organisation du travail sans changer l'entreprise* . Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/le-covid-a-bouscule-lorganisation-du-travail-sans-changer-lentreprise-1368674>
- Simon, R. (2023). Small Business Bankruptcies Rising at Worst Pace Since Pandemic. *The Wall Street Journal*. Récupéré sur The Wall Street Journal.
- Simon-Rainaud, M., & Lemarchand, J. (2022). *Télétravail : le réchauffement climatique, nouvel argument qui plaide pour 3 jours par semaine* . Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/teletravail-le-rechauffement-climatique-nouvel-argument-qui-plaide-pour-3-jours-par-semaine-1777238>
- Singanamalli, R. (2023). *Les valeurs organisationnelles sont plus que de simples mots sur les murs*. Récupéré sur Empuls: <https://blog.empuls.io/fr/organizational-values/>
- Sull, D., & Sull, C. (2021). *10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right* . Récupéré sur MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/>

- Tachot, A. (2022). *Les avantages et bonnes pratiques de la cooptation pour recruter* . Récupéré sur Le Figaro: [https://recruteur.lefigaro.fr/article/les-avantages-et-bonnes-pratiques-de-la-cooptation-pour-recruter/#:~:text=dans%20son%20entreprise%20%3F-D%C3%A9finition%20et%20fonctionnement%20de%20la%20cooptation,des%20candidats%20\(appel%C3%A9s%20coopt%C3%A9s\)](https://recruteur.lefigaro.fr/article/les-avantages-et-bonnes-pratiques-de-la-cooptation-pour-recruter/#:~:text=dans%20son%20entreprise%20%3F-D%C3%A9finition%20et%20fonctionnement%20de%20la%20cooptation,des%20candidats%20(appel%C3%A9s%20coopt%C3%A9s))
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation . *Revue Française de Gestion*, 61-76.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management: enjeux et perspectives post-covid. *Regards Economiques*, 13-19.
- Taskin, L., Foor, D., Rousseau, A., Nils, F., & Leonard, E. (2013). New ways of working. *Chaire laboRH en management humain et transformations du travail*.
- Tenney, M. (2023). *What Factors Encourage Employee Retention* . Récupéré sur Business Leadership Today: <https://businessleadershiptoday.com/what-factors-encourage-employee-retention/>
- Tessier, R., & Tellier, Y. (1990). *Changement planifié et développement des organisations*. Montréal: Éditions de l'I.F.G.
- Tessier, R., & Tellier, Y. (1990). *Changement planifié et développement des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Thomson, P. (2020). *New Ways of Working in the Company of the Future*. Récupéré sur OpenMind BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/new-ways-of-working-in-the-company-of-the-future/>
- University of Minnesota. (2015). *16.4 The War for Talent* . Minneapolis: University of Minnesota.
- Van Der Feer, J. (2020). *Quel est le rôle du manager d'équipe ?* . Récupéré sur Fiches Pratiques: <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/FichePratique/C-est-quoi-un-manager-et-quel-est-son-role--348840.htm>
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social . *Le Travail Humain*, 1-39.
- Vendramin, P. (2005). *Le télétravail, un concept à l'épreuve des faits*. Louvain-La-Neuve: Université Catholique de Louvain.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2020). *Les RH en 2030* . Paris: Dunod.
- Vilaginés, Y. (2022). « *Intrapreneur et entrepreneur sont des moteurs cruciaux de l'innovation* » . Récupéré sur Les Echos Entrepreneurs: <https://entrepreneurs.lesechos.fr/creation-entreprise/reseaux-accompagnement/intrapreneur-et-entrepreneur-sont-des-moteurs-cruciaux-de-linnovation-1990054>
- Von Knorring, G. (2023). *The Fascinating Pros and Cons of Working in a Small Team* . Récupéré sur Sancus Leadership: <https://www.sancusleadership.com/working-in-a-small-team-pros-and-cons/>
- Wagnier-Watanabe, R. (2021). THE ESSENTIAL ROLE OF HR IN CORPORATE CULTURE AND STRATEGY . *CEMS Magazine*.
- Wise Force Advisor. (2022). *The War for Talent: What It Is and How Your Organization Can Win* . Récupéré sur Wise Force Advisor: <https://wiseforceadvisors.com/2022/07/21/the-war-for-talent-what-it-is-and-how-your-organization-can-win/>

12. Annexes

12.1. Guide d'entretien

Bonjour à vous ! Déjà, je tenais à vous remercier pour le temps que vous m'accordez là ! Pour information, je m'appelle Jean-Jacques Dunia Kabego et je suis un étudiant en dernière année en Sciences de gestion à la LSM. Dans le cadre de mes études, il m'a été demandé de rédiger un mémoire qui porte sur les nouvelles formes d'organisation du travail dans les PME (question de recherche : de nos jours, en quoi les NFOT peuvent s'avérer utiles dans la rétention des jeunes talents en Belgique ?) Il y aura 3 grandes parties en plus de l'introduction dans cet entretien qui correspondent d'ailleurs aux 3 derniers chapitres dudit mémoire, le premier étant lié aux attentes des jeunes employés actuels. Les 3 autres parlent de la notion d'espace dans les NFOT, du mode d'organisation du travail associé aux NFOT et des politiques de gestion liées à cela. Il s'agit d'un entretien semi-structuré dans lequel je vais me fier à ce guide d'entretien et je vais possiblement ajouter des questions en fonction des concepts que vous aurez évoqués pour les approfondir.

Si je vous interroge, c'est avant tout pour avoir le point de vue des employés sur l'implémentation des NFOT au sein de votre entreprise au moyen des 3 angles qui constitueront les 3 parties de cet entretien. J'aimerais voir si ces nouvelles pratiques contribuent bel et bien au bien-être général des collaborateurs et si elles influent sur l'engagement de ces derniers.

Tout d'abord, sachez que pour pouvoir l'utiliser après, cette entrevue sera enregistrée, mais personne d'autre que mon promoteur et moi-même n'aura accès à cet enregistrement. Par ailleurs, celui-ci sera retranscrit et mis en annexe de mon travail. Néanmoins, dans ce dernier, votre nom n'apparaîtra pas, car vous serez anonyme (un pseudo sera employé lorsque j'utiliserai vos dires), ce qui veut dire que vous pouvez être totalement transparent sans crainte qu'il y ait des répercussions sur vous. Enfin, avant que nous commencions, avez-vous des questions ?

Introduction

- Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?
- Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?
- Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?
- Quels sont les principaux défis de votre département ?
- Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?
- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)
- Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?
- On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?

- On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?
- Si oui, que mettez-vous en place pour régler ce souci ?
- Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?
- Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?
- Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?
- Si c'est imposé, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?
- Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ?
- Que faites-vous pour y remédier ?
- Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?
- Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?
- Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ?
- Quels inconvénients y voyez-vous ?
- Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?
- Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- Quelle est la disposition des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?

- Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?
- Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire le climat qui y régit ? Expliquez.
- Quels en sont les avantages ?
- Quels en sont les inconvénients ?
- Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer les limites de ce système et/ou améliorer les conditions des employés travaillant au bureau ?
- Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?
- Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.
- Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?
- Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.
- Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?
- Si oui, comment agissez-vous ?
- Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?
- Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?
- Pouvez-vous me décrire la culture d'entreprise qui est d'application dans cette organisation ?
- Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?

- Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ou bien d'autres départements ? Expliquez.
- Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?
- Est-ce que cela se vérifie également au travail ?
- Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?
- Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.
- Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.
- En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?
- Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?
- Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?
- Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.

Conclusion

- Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?
- Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?
- Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?
- Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?
- Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plaît ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.2. Entretien Frédéric (AdHoc Services)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

Bonjour ! Je m'appelle Frédéric, j'ai 26 ans. J'ai fait des études en économie et en gestion à l'ULB. Actuellement, je travaille chez AdHoc Service en qualité de junior RH depuis le début de l'année 2022.

- **Pouvez-vous décrire votre entreprise ?**

AdHoc Service est une petite société de recrutement et de titres-services. Il y a actuellement 5 employés cadres au sein de l'entreprise + la directrice et 60 personnes qui travaillent en qualité d'ouvriers.

- **En termes de mission ?**

Nous avons 2 principales missions : avant tout, il s'agit de proposer à des personnes en difficulté, notamment des personnes âgées, un personnel adéquat par rapport à leur demande (ménage, course, aide-soignante...). Ensuite, il s'agit également de proposer à diverses entreprises ou même à des ambassades des employés qui correspondent au mieux à leurs attentes. Donc, il y a vraiment titres-services d'une part et recrutement de l'autre.

- **Quels sont les principaux défis de votre département ?**

Le principal défi est qu'il faut planifier les horaires des différentes aide-ménagères, engager assez d'ouvriers par rapport à nos activités. Il y a un roulement important au niveau des ouvriers et le défi est tout de même de s'assurer qu'il y ait assez de main d'œuvre pour nos activités. Nous recevons aussi constamment des demandes d'entreprises qui recherchent différents profils d'employés pour différents services. De notre côté, il s'agit de leur envoyer la/les personnes adéquates en fonction de chaque besoin. Le défi est donc de s'assurer que chacun ait un horaire et comme il y a 65 personnes qui travaillent de manière régulière ici, il s'agit donc de gérer efficacement les horaires de chacun, tout en composant avec les besoins des clients.

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Elle met surtout à notre disposition des outils comme par exemple AirTable qui font office de planificateur pour les aides-ménagères. Sinon, pour les titres-service, il y a le recrutement massif d'ouvriers pour combler l'absence de ceux qui partent.

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ?**

Déjà, j'aimerais quand-même pouvoir trouver un sens dans ce que je fais. Ça ne m'intéresse pas de gagner beaucoup d'argent sans jamais vraiment comprendre ce que je fais (évidemment, je n'ai rien contre ceux qui voient les choses comme ça). Selon moi, bien sûr, que l'argent a son importance !

Soyons honnêtes, mais ce n'est pas que ça, le travail ! C'est aussi une deuxième maison parce qu'on passe quand même la majeure partie de son temps ici, si on ne compte pas les heures de sommeil. Vous vous imaginez si chaque jour au travail est un supplice ? Je ne pourrai pas personnellement ! J'aimerais aussi qu'il y ait un climat où on ne me dicte pas tout ce que je dois faire et moi, je suis un simple exécutant qui n'a rien à dire. Déjà, ce n'est pas dans ma nature de me taire tout le temps, mais en plus, on est des humains, pas des robots ! C'est toujours mieux de pouvoir discuter entre nous, parfois même aborder une tâche en étant un peu libre de faire un peu comme on le désire (bon, pas trop quand-même, sinon, ça ne ressemble plus à rien) et de pouvoir même parfois convaincre un chef d'équipe ou la directrice que ce qu'on a fait, c'est bien, même s'il y a des détails que j'ai un peu retravaillés. Je dirais que c'est vraiment ça que j'attends d'une société.

- **Qu'est-ce que l'entreprise vous promet en termes d'opportunité ?**

AdHoc promet déjà un environnement de travail cordial, proche, à l'écoute, bienveillant, mais également un système de pivot. C'est-à-dire qu'au niveau des tâches ou des responsabilités, nos supérieurs font en sorte qu'elles ne soient pas redondantes et en faisant ça, on touche du coup à plus d'aspects du métier de RH.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?**

Alors la réponse est oui ! Par exemple, nous avons par exemple des bureaux partagés au sein même de notre lieu de travail. Ça me permet de collaborer plus facilement avec mes collègues, mais aussi, c'est plus gué, car on se sent quand-même plus proche par rapport à une situation où nous sommes tous dans un local attitré.

- **En termes de management, trouvez-vous qu'AdHoc Service est davantage classique ou progressiste ?**

J'aurais plutôt dit progressif et inclusif parce qu'on est bien intégré dans le processus de décision, selon moi. On a notre mot à dire sur les outils qu'on utilise. Par exemple, si on trouve que quelque chose doit être amélioré, on peut en parler à la directrice ou bien avec le responsable RH. On a également notre mot à dire sur les décisions qui impacteront le personnel de manière générale.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

En termes de cadres, oui, c'est difficile, car premièrement, il y a une inadéquation entre ce qu'on apprend à l'université et le monde du travail. Je trouve que les étudiants ne sont pas beaucoup exposés à la réalité du monde du travail, contrairement au cas de la France par exemple, qui propose souvent davantage à ce niveau, comme notamment ce système d'alternance qui est bien développé là-bas et qui permet d'avoir une meilleure vision du monde du travail. Le problème aussi qui explique cette difficulté à recruter du personnel cadre dans les petites entreprises comme la nôtre est que pour beaucoup, aller dans une plus grosse entreprise de recrutement est bien plus intéressant. Soyons honnêtes, dire qu'on a travaillé dans les ressources humaines d'un géant comme PWC par exemple aura plus de poids que de dire qu'on a travaillé dans une petite entreprise familiale. En plus, j'ai des connaissances qui travaillent à PWC et en termes de salaire et d'avantages, une petite boîte comme AdHoc Service ne pourra pas suivre, même si nos salaires évoluent avec le temps. Néanmoins, pour nous défendre, les petites entreprises sont plus formatrices. On essaye de notre côté de nous démarquer vis-à-vis des potentiels candidats en leur expliquant qu'on est plus formateur, car ils toucheront une plus grande variété de tâches (screening, entretiens d'embauche, payroll...) alors qu'en grande entreprise, on a beaucoup plus tendance à être cantonné dans un aspect des ressources humaines et à se

spécialiser dans celui-ci. On fait d'ailleurs en sorte d'accompagner chaque employé afin qu'il puisse s'améliorer. Malgré cela, je pense que ça reste un challenge de réussir à séduire les candidats, à trouver du personnel adéquat pour nos tâches du quotidien.

- **Outre cet aspect de proximité et de formation, que mettez-vous en place pour attirer davantage de personnel ?**

Pour ce qui est des cadres, je dirais quand même qu'on essaye de contacter d'autres agences de recrutement afin qu'elles puissent nous proposer des profils. On scrute les CV venant de toute part ou bien on a de plus en plus recours aux bouches-à-oreilles. Certains stagiaires qui ont été formés ici parlent en bien de nous et de ce fait, certains postulent chez nous en espérant y trouver leur bonheur.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Alors, un des facteurs qui jouent est celui lié à la localisation. Je suppose que ce n'était pas forcément une réponse que vous attendiez, mais vu que c'est tout près du centre-ville de Bruxelles, c'est assez bien desservi par les différents transports en commun, il y a beaucoup de choses à faire à proximité et nous sommes plus accessibles que d'autres entreprises plus excentrées. Un autre aspect aussi est notre cadre et l'environnement de travail qu'AdHoc s'efforce de mettre en place. Je veux dire par là qu'il est assez chaleureux et proche des employés. Oui, je pense qu'ils sont séduits par notre culture d'entreprise.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, comme vous notamment, qu'est-ce que votre entreprise a également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Eh bien, déjà, ils font tout pour nous montrer qu'on est important. On est inclus dans la vie de l'entreprise. Par exemple, on a notre mot à dire sur les événements organisés en interne ou bien sur certaines décisions. Remarque, comme c'est une petite entreprise, c'est plus facile à ce niveau-là. On a par exemple des teambuildings récurrents. On a aussi un système de cadeaux annuels. Même si, au fond, arriver à satisfaire tout le monde est utopique, les décisions sont souvent prises de telle sorte que ça puisse convenir au mieux à la majorité. En bref, chez nous, on met en avant cette cohésion sociale entre individus ayant différents backgrounds.

Très bien, passons au chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW.

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ?**

Alors, je n'ai plus du tout recours au télétravail. Il est vrai qu'auparavant, cela se faisait beaucoup plus, mais maintenant, on est tous au bureau. Même si personne ne nous dit que c'est interdit d'en faire, on se rend compte que c'est totalement inefficace dans notre cas.

- **Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?**

C'est une situation choisie, même si on nous dit clairement que ce n'est pas efficace de faire du télétravail et l'ayant expérimenté à mes débuts, je vous le confirme.

- **Malgré tout, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio, si les outils étaient mieux adaptés ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Avant tout, il faudrait déjà que les outils soient adaptés au secteur d'activité. Si on admet que cette condition est respectée, je dirais qu'un jour pourrait faire l'affaire, vu qu'on parle de plus en plus de la semaine des 4 jours. Par exemple, lundi et/ou vendredi, vu que ce sont ces 2 jours où on est un peu plus mou.

- **Est-ce que ce fameux jour de télétravail hebdomadaire pourrait avoir une influence sur votre bien-être ?**

Oui parce que si par exemple, j'ai la possibilité de télétravailler tous les vendredis, je pourrai être en mode week-end, sans être encore en week-end. Autre chose aussi, c'est parfois chouette de changer d'environnement et nos habitudes également.

- **Est-ce que vous parvenez à rester productif lorsque vous télétravaillez ?**

Pas toujours honnêtement. Déjà, comme je suis arrivé vers la fin du confinement. On pouvait venir 1 fois par semaine au bureau, mais sinon, on était tous à la maison. Je sentais un manque de dynamisme, voire de motivation de la part de mes collègues lorsque je compare à aujourd'hui où on est tous au travail. Comme j'étais nouveau, j'avais toujours beaucoup de questions à poser, mais les réponses étaient parfois rapides, mais parfois lentes, et donc, je me retrouvais devant mon ordinateur sans savoir quoi faire. De fait, le fait de ne pas se voir nous empêche de communiquer efficacement. Donc, ça ralentit le rythme, surtout lorsque tu as besoin d'une info urgente.

De manière générale, je dirais que ma productivité a fluctué lorsque je faisais du télétravail : quand je savais quoi faire, ça allait encore mais lorsque j'étais perdu, c'était infernal !

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Pas vraiment honnêtement. Quand on travaille à distance, on ne rentre plus à la maison : on est à la maison et donc, tout se confond un peu et le travail peut vite prendre une trop grande place dans notre vie dans ce cas.

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est à vos supérieurs de s'en charger ?**

C'est surtout au niveau des outils et des logiciels. AirTable notamment ! Nous n'avons pas eu de matériel en plus comme un double écran ou une chaise de bureau payée par l'entreprise, par contre. Je pense que c'est quelque chose qui manquait un peu : c'est ce confort qu'on avait au bureau qu'on ne retrouvait pas à domicile.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ?**

Un des gros avantages est que j'aime bien bouger lorsque je travaille. J'aime bien par exemple marcher ou bien travailler debout parfois. Lorsque je suis au bureau, c'est tout de suite plus compliqué de le faire, alors que chez moi, non.

Il y a aussi la proximité familiale : on passe plus de temps avec la famille mais c'est vrai que ça peut être à double-tranchant parce qu'à force de voir sa famille tout le temps, on peut saturer.

Autre chose aussi : je dirais que c'est le fait d'être un peu plus dans le contrôle de notre situation : je pense qu'en nous laissant la possibilité de choisir ou non de télétravailler, on se sent un peu plus maître de nous-mêmes. En plus, on peut gérer notre horaire comme on veut : par exemple, ça nous permet de

faire d'autres choses dans la journée, comme faire la lessive si on n'a pas eu le temps de le faire samedi ou dimanche, etc.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ?**

En tant qu'employé, je dirais qu'il y a ce manque de distinction entre la vie pro et la vie privée. En tant qu'entrepreneur, je ne sais pas, mais nous, on le sent ! Pour mon expérience personnelle, je dirais qu'il y avait tout simplement une inefficacité lorsqu'il fallait transmettre l'information et un manque de sociabilité.

Est-ce qu'il y a une différence en termes de charge de travail lorsqu'on est en présentiel par rapport au distanciel ?

Je dirais que c'est une question d'habitude : lorsqu'on n'est pas habitué au distanciel, la charge de travail peut paraître plus grande, alors que dans le fond, ce sont les mêmes tâches auxquelles on sera assigné. Pour être honnête, il est vrai que ça m'arrivait de procrastiner un peu plus lorsque j'étais chez moi et je pense ne pas avoir été le seul. Après, ce qui peut rendre le travail plus lent aussi, comme j'ai dit, c'est le manque de fluidité dans la communication lorsqu'elle n'est pas en face-to-face.

- **Quel est votre ressenti quant au télétravail ?**

Disons que comme c'était à mes débuts, je n'en garde pas un très bon souvenir, car je me sentais très seul, peu sondé, parfois même frustré parce que je ne faisais pas toujours mes tâches à temps, mais ce n'était pas toujours de ma faute et du coup, on me le faisait gentiment comprendre, mais heureusement que lorsque j'ai expliqué ma situation, mes supérieurs ont été compatissants. Je pense tout de même que maintenant que je connais un peu mieux mon métier, ça pourrait être quelque chose à retenter, mais bon, il faut pour cela améliorer la communication à distance

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Je dirais qu'elle a beaucoup fait pour nous permettre de travailler en distanciel de manière efficace. Je dirais que ce qui aurait pu être fait en plus, c'est de favoriser les interactions sur Teams par exemple ou bien, faire davantage de teambuildings en présentiel mais bon, après, c'est vrai que ça dépendait un peu des normes gouvernementales donc je ne vais pas le leur reprocher. Aujourd'hui, quand-même, la communication à distance se doit d'être plus fluide si on veut faire du télétravail de manière efficace.

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?**

On a opté pour une configuration type open space avec des bureaux partagés afin de mettre en avant l'unité au sein d'AdHoc Service. Au moins, on peut tous se voir et ça diminue les chances qu'un employé se sente isolé. Nous avons également des chaises confortables et des tables suffisamment grandes qui sont mises à notre disposition. Beaucoup de choses ont été pensées pour qu'on soit vraiment le plus à l'aise possible. Après tout, ça peut se comprendre, vu qu'on passe quand-même la majeure partie de son temps au sein de l'entreprise ! Il y a également un espace de détente comme ça : lorsqu'il y a une pause, il y a une réelle déconnexion vis-à-vis du travail et comme elle est plutôt grande, on peut tous s'y retrouver. D'ailleurs, les employés, s'ils le souhaitent, peuvent même y dormir. Ce n'est pas rare de voir ça, surtout en été, mais bien, personnellement, je suis moyennement à l'aise de dormir à la vue de tous.

- **Si je comprends bien, vous êtes partis sur une configuration type bureaux partagés. Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

Avant, la directrice avait un bureau attitré. Je ne sais pas trop pour les autres, car quand je suis arrivé, les bureaux étaient comme ce que vous voyez aujourd'hui, mais la directrice, en tout cas, elle avait son propre bureau. Aujourd'hui, elle est avec nous, donc, il est plus facile de communiquer avec elle si nécessaire.

- **Du coup, est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Totalement !

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y régit ? Expliquez.**

C'est un climat de bienveillance, collaboratif et assez familial car on est collègues mais nous sommes assez proches. En dehors des teambuildings, ça nous arrive de se voir hors du travail. En plus, tous les problèmes sont discutés en interne. On essaye d'être transparent pour ce qui est des problématiques. La directrice nous dit tout le temps que la communication est la clé et donc, elle nous encourage à parler. C'est un climat assez propice à l'interaction et même quand les choses ne vont pas, on n'a pas peur de dire les choses directement à la personne concernée. On sait que de toute façon, nous serons écoutés.

- **Quels en sont les avantages ?**

Ça permet une meilleure proximité et un meilleur dialogue entre nous ! Ce sont les 2 principales choses qui me viennent en tête.

- **Quels en sont les inconvénients ?**

Je dirais un petit manque de flexibilité par rapport au télétravail dans le sens où comme les interactions sont plus fréquentes, nous avons moins l'occasion de nous organiser comme on veut, car il faut finir tel ou tel dossier en urgence, il faut faire telle ou telle tâche rapidement. Lorsqu'on est en distanciel, je dirais qu'il y avait moins ce genre de sollicitation soudaine.

J'ajouterai aussi les nuisances sonores. Je suis quelqu'un qui a besoin de calme pour travailler mais parfois, c'est compliqué car de temps en temps, il y a une info qui est dite à haute voix mais qui ne me concerne pas ou bien, il n'est pas rare qu'on doive passer des appels téléphoniques. Même si la plupart du temps, on s'isole, c'est parfois difficile de pouvoir le faire, surtout que de base, le bureau est petit donc nous n'avons pas 4000 choix d'espace où on peut appeler. Lorsque j'entends des bruits parasites, je suis vite déconcentré et c'est un peu agaçant.

Finalement, je dirais aussi le manque d'intimité. Je sais que dans d'autres entreprises, certains amènent des photos de chez eux ou bien d'autres pièces de déco pour créer une sorte de cocon. Je vous avoue que ce n'est pas trop mon style et donc, mon bureau est neutre. Aussi, ça nous arrive d'être un peu distraits ou bien sur nos téléphones. Au bureau, je me sens un peu observé et donc, je suis un peu plus gêné de sortir mon téléphone, par peur du regard des autres. C'est un peu comme du micromanagement sans micromanagement. Personne ne va vous faire la remarque en soi, mais on est quand-même gêné.

- **Si je m'attarde sur ce que vous venez de dire, dois-je en déduire que vous vous sentez un peu contrôlé ?**

Un peu quand-même.

- **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer les limites de ce système et/ou améliorer les conditions des employés travaillant au bureau ?**

Je dirais avoir un peu plus d'espace où on peut s'isoler.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Au bureau quand-même parce qu'il y a cet aspect où on peut communiquer plus efficacement ! Après, ça dépend aussi du type de tâche. Par exemple, pour des tâches de gestion où on n'a pas trop besoin de tout le temps interagir, qu'on le fasse au bureau ou pas, il n'y a pas trop de différences. Je préférerais peut-être le faire en télétravail, vu que ce sont des tâches que je fais le plus souvent en fin de semaine.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Je dirais que oui, dans le sens où on est libre de s'organiser comme on veut (par exemple : faire une tâche plus épuisante le matin et une tâche plus « reposante » l'après-midi). Juste en fin de journée, on aura des plannings à faire. Sinon, il y a des tâches bien définies que chaque employé se doit d'exécuter. L'important est que tout soit fait à la fin de la journée ou, plus généralement, à l'approche de la deadline. Nos supérieurs évitent le micro-management. Ils laissent un peu faire et à la fin, ils constatent les résultats. S'il y a des erreurs, ils nous le signaleront et nous les corrigerons après, car de toute façon, le travail fourni est revu par un supérieur.

Qu'en est-il des tâches elles-mêmes ? Sont-elles entièrement normées ou bien vous laissez les employés faire ?

Très bonne question ! La directrice fait quand même en sorte de standardiser un minimum les procédures. Nous avons un logiciel qui s'appelle AirTable. Sur celui-ci, on peut bien expliquer ce qui est attendu et la démarche à suivre pour chaque micro-tâche. Le bienfait dans cela est que lorsqu'un employé est nouveau sur le dossier, il est plus facile pour lui de s'acclimater, vu que tout ce qu'il a à faire est déjà écrit. L'entreprise évite quand-même de mettre des procédures pour tout, car après tout, nous nous devons aussi d'être un minimum flexibles, car on est amené à jongler entre les plannings et les demandes qui arrivent parfois soudainement.

Est-ce que l'employé a tout de même le droit de faire preuve de zèle ?

On a un maitre-mot qui est : « communication is the key ». Je n'irai pas jusqu'à dire que nos supérieurs sont contre la prise d'initiative de la part des employés, tant que celle-ci soit communiquée aux autres personnes qui sont présents sur le dossier et que celui ou celle qui en prendra l'expliquera bien pour que tout le monde puisse s'y retrouver. Il s'agit de faire preuve d'empathie et de comprendre que notre logique n'est pas toujours directement comprise par l'autre.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ?**

Oui ! Nous avons toujours fonctionné comme ça !

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Disons que ça va parce qu'on ne va jamais nous tenir la main comme à des enfants. C'est seulement à nos débuts qu'on est un peu plus suivi ou bien, si on le demande mais après, ce sera beaucoup moins le cas et on sera un peu plus libres. Ce n'est qu'après avoir fait le travail qu'on aura notre feedback.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez**

En général, les procédures sont assez claires et il faut juste les suivre. On peut parfois y mettre notre touche personnelle, si je puis dire, mais déjà, il faut l'expliquer et en plus, la plupart du temps, il s'agira d'appliquer une procédure pour un cas précis.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Non je sais en général très bien ce que je dois accomplir comme tâche, comme tout est discuté au bureau. Même au niveau des tâches, ça ne m'arrive pas souvent de me retrouver bloqué, comme je pose des questions si nécessaires et plus largement encore, les démarches à suivre sont clairement représentées sur AirTable. Les seuls moments où je peux me sentir perdu, c'est quand plusieurs tâches me sont données en même temps ou bien, quand une tâche urgente apparaît soudainement dans mon agenda.

- **Comment réagissez-vous dans ce cas ?**

Déjà, je ne cède pas à la panique ! J'essaie de poser des questions pour savoir quelles tâches sont urgentes et sur base de cela, je sais un peu mieux quoi faire en premier. Parfois, par instinct, je sais par exemple que faire les horaires des aide-ménagères est plus urgent que de m'occuper des plus gros dossiers. De ce fait, je sais souvent ce qui presse.

- **Comment vous sentez-vous dans ce mode d'organisation du travail ?**

Je dirais que je me sens accompagné, mais à la fois autonome. Par exemple, même si on me donne des tâches et des procédures à suivre pour les exécuter, les autres collègues et même la directrice sont là pour répondre aux questions (ils le font d'ailleurs avec plaisir). Sinon, on me laisse généralement tranquille, les supérieurs ne sont pas constamment derrière moi, loin de là ! Simplement, je dirais que parfois, les procédures sont à adapter en fonction du contexte. C'est pourquoi notamment la sensibilité de l'employé est aussi prise en compte, car elle se charge de l'aspect d'adaptation si besoin. C'est vraiment ce mélange entre l'aspect procédural et l'aspect « laissez-faire » qui est intéressant ici !

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Non ! Selon moi, je dirais qu'on a suffisamment de liberté par rapport à notre secteur d'activité.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Je pense que tout a été aménagé en fonction de nos valeurs. Que ce soit nos bureaux qui sont tous dans une seule et même pièce, que ce soit le style de management qui est un peu à l'image de cette image bienveillante et chaleureuse que la boîte veut se donner ou bien même à travers les teambuildings.

- **Même si nous l'avons en partie évoquée précédemment, pouvez-vous me décrire les valeurs et la culture d'entreprise qui sont d'application dans cette organisation ?**

Je pense qu'avant de décrire la culture d'entreprise d'AdHoc Service, il convient de parler des valeurs que défend notre entreprise : professionnalisme, convivialité, écoute, confiance et flexibilité. Ce sont les valeurs clés de notre entreprise ! Notre hiérarchie fait en sorte de se montrer proche de chaque acteur d'AdHoc, nous prenons très au sérieux chacune de nos tâches et nous nous adaptons vite aux imprévus qui arrivent souvent dans le milieu du titre-service. On fait aussi en sorte de s'adapter aux contraintes de chacun, notamment au niveau des horaires. Parfois, certains partent un peu plus tôt une fois de temps en temps pour aller chercher leurs enfants ou bien pour des raisons médicales et bien souvent, la directrice n'y voit aucun souci à cela.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Déjà, tout le monde se tutoie. Par ailleurs, tout le monde est dans l'open space, même la directrice. Comme ça, on est tous logés à la même enseigne. On insiste sur l'unité, notamment au moyen de teambuildings comme des diners ou des verres entre collègues après le travail, par exemple. On fait aussi et surtout en sorte d'écouter tout le monde et on s'efforce de faire comprendre aux gens que leur voix compte. La directrice fait en sorte de donner des cadeaux à tous (chocolat, bouteille de champagne,...) surtout en fin d'année. Disons que c'est vraiment au moyen de petites attentions qu'on crée cette convivialité.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Je dirais que c'est avant tout le rôle de la directrice, car c'est elle qui prend les décisions. C'est elle qui va définir sa vision de l'entreprise et c'est à nous, membres des ressources humaines, de rendre cela possible, tout en se concertant. On accentue notamment ces moments de cohésion, de partage, d'écoute. Les aide-ménagères peuvent nous voir au bureau et elles sont libres de s'exprimer, car elles seront toujours considérées. Les cadres eux sont constamment en contact les uns avec les autres, également avec la directrice avec qui les interactions sont fréquentes.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de votre chef d'équipe ?**

Je dirais qu'elle est assez bonne, et surtout, sincère. Les chefs (le responsable RH ou même la directrice) nous sollicitent pas mal dans la prise de décision. C'est d'ailleurs quelque chose qui m'a agréablement surpris.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Au niveau de la sincérité, par exemple, oui ! Et puis même, on se tutoie, on s'appelle par nos prénoms, on ne se parle pas de manière formelle, etc. On peut se parler franchement et émettre des objections lorsqu'on n'est pas d'accord avec telle ou telle décision.

- **Du coup, comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien ça vous arrive parfois de passer un intermédiaire ?**

Pour ainsi dire, la communication est toujours directe au sein d'AdHoC. Par exemple, si je dois m'entretenir avec la directrice, je n'ai pas besoin de passer par le chef d'équipe ou bien le responsable RH. Par contre, en cas de conflit majeur entre 2 collègues, on ira vers le responsable RH ou bien la directrice pour qu'ils puissent le désamorcer, mais je vous avoue que c'est très rare. C'est arrivé 2 ou 3 fois, je pense, depuis que je suis arrivé, et même, c'était vite résolu et au final, ce n'était rien de méchant.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Je ne dirais plus commander. Ce que j'entends par commander, c'est de répartir les tâches et de les surveiller, alors qu'assister, il s'agit de faire la tâche avec autrui. Dans cette configuration, nous sommes clairement dans le cas 1. Ils sont aussi très disponibles, car ils sont là aussi pour nous aider lorsqu'on galère.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

C'est le chef d'équipe qui donne un cadre, en collaboration avec la directrice. Par exemple, si les objectifs peinent à être atteints, c'est à lui de trouver des solutions pour cela (que ce soit en nous en touchant un mot pour faire émerger des solutions ou bien en nous aidant,).

- **Lorsqu'il y a un conflit avec le chef d'équipe, vers qui vous vous tournez ? les RH peut-être ?**

Ça peut arriver, mais le plus souvent, les acteurs du conflit le gèrent ensemble.

- **Globalement, est-ce qu'en tant qu'employé, vous vous retrouvez dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Oui ! Franchement, c'est un système de gestion qui est déjà adapté au domaine dans lequel on est. Vous savez : dans le milieu du recrutement, il ne faut pas que ce soit comme à l'armée ! Ce n'est pas non plus binaire Ce n'est pas juste oui ou non. Il y a beaucoup de place pour l'interprétation et donc, il faut nous laisser un peu faire les choses par nous-mêmes, car chaque humain est différent. Après, certains pourraient penser à l'inverse qu'il n'y a aucune règle et procédure dans les ressources humaines, ce qui est évidemment faux ! C'est vraiment un mélange des 2 et la manière de gérer d'AdHoc Service fait plutôt bien la part des choses.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel, un peu comme chez AdHoc, puisse réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Oui ! Je pense qu'une relation de confiance entre l'employeur et l'employé est un must ! Par exemple, je sais que la directrice me fait suffisamment confiance et ça me motive à donner le maximum tous les jours. Ça me donne envie de ne pas juste faire le minimum. C'est peut-être pour ça que je n'ai pas été très fan du télétravail quand je suis arrivé : on a du mal à voir la confiance qui est placée en nous et on n'est pas motivé à voir plus loin quand on est seul dans sa chambre. Pour les autres facteurs, il y a vraiment le climat de la boîte qui pousse à rester parce que, s'il ne correspond pas à tes propres valeurs, je vois mal comment tu pourrais rester très longtemps. Il y a les promesses d'évolution aussi. Ça va aussi de pair avec la confiance, parce que si on te confie plus de tâches, c'est une preuve qu'on te fait confiance. Bon, il y aura aussi la paie qui augmentera ! On ne va pas cracher sur ça !

- **Estimez-vous que votre entreprise mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Selon moi, oui, parce que la directrice met beaucoup de choses en place pour que l'on se sente engagé dans l'entreprise. Après, bien sûr, que quand il faut bosser, il faut bosser, mais savoir qu'on va bosser dans un cadre où chacun de nous est vu comme important nous motive.

La preuve, comparé à une plus grosse boîte où les gens viennent et partent, chez nous, il y a très peu de démissions.

- **Quel conseil voudriez-vous adresser à vos chefs d'équipe afin qu'ils puissent s'améliorer dans leur domaine ?**

Alors, un bon conseil serait d'un tout petit peu plus mettre l'accent sur le coaching, surtout pour ceux qui débutent. Par exemple, les outils qu'on utilise ne sont pas ludiques et donc, quand tu débutes, tu te sens vite un peu largué, ce qui a été mon cas d'ailleurs. Après, ça n'engage que moi parce que je parle de mon expérience personnelle, mais je trouve que j'ai manqué de coaching à mes débuts à cause du contexte sanitaire et je pense que c'est pour cela que le télétravail est déconseillé chez nous. Quand je parle à ceux qui débutent (surtout les stagiaires), déjà, ils ont 1 jour de formation où ils apprennent un peu les bases, ils voient comment on travaille, etc. Et ensuite, ils sont un peu « lâchés dans la nature ». Je vois malgré tout qu'après ça, ils rencontrent le même problème que moi à mes débuts et les questions qu'ils posent, autant, elles sont normales, car ils n'ont pour la plupart, si pas tous, jamais utilisé nos logiciels, mais autant, je trouve que ça aurait dû être enseigné lors de leurs séances de coaching ou peut-être qu'on n'insiste pas assez dessus lors de la journée de formation.

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

C'est un petit peu tout ce que je vous ai dit : cet aspect de proximité, cet aspect chaleureux, bienveillant qui m'a tout de suite frappé. J'ai par exemple directement parlé à la directrice et pendant mon entretien d'embauche, j'avais l'impression d'être avec une amie. Des fois, nous rigolons et vraiment, je sentais que je n'étais pas dans un environnement formel où tout le monde est en costard cravate. Ici, c'est vraiment tranquille.

Même aussi, en termes de travail. Nous sommes quand même très versatiles. On fait du payroll, de la planification, du recrutement... Je ne pense pas que tu puisses vraiment dire que tu es un RH si tu t'occupes seulement d'un aspect du métier, mais que tu ne sais pas du tout en quoi les autres branches consistent.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Je dirais quand même que l'une des choses à faire serait d'un peu plus investir dans le triathlon, le coaching. Je trouve qu'une formation un peu plus continue pourrait être intéressante parce que les différents logiciels qu'on utilise évoluent et si l'employé ne sait pas évoluer avec l'outil, on devient obsolète. Pourquoi pas peut-être faire des vidéos de formation ? Qui sait, peut-être, que c'est une meilleure solution que tout expliquer oralement ? Et toi, en tant que nouveau, tu dois noter comme à l'université.

Une bonne idée serait de jouer sur notre branding, adopter un langage qui parle aux candidats dans les communications, essayer d'avoir une description plus accrocheuse du job en montrant les avantages qu'on a de travailler au sein d'une PME comme la nôtre, ceux que je vous ai cités tout à l'heure (proximité, formation complète...).

Je dirais qu'au niveau de tout ce qu'on a évoqué, il n'y a pas grand-chose à améliorer. Il ne s'agira plus de faire vivre ces valeurs. Un aspect qui peut être changé quand-même, c'est au niveau de la rémunération, car tous ceux qui démissionnent trouvent souvent des opportunités où ils estiment être mieux payés.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Pour les ouvriers, c'est très important. Au niveau des cadres, c'est clairement moins rapide. Ils restent plus de 5 ans en moyenne et on remarque que les jeunes partent quand-même un peu plus vite que leurs aînés.

- **Pourquoi les employés quittent AdHoc au bout de 5 ans en moyenne ?**

Je vous avoue que peu de gens démissionnent chaque année, si je fais abstraction des ouvriers. Je dirais que les raisons sont très variables, mais 2 sont souvent évoquées : soit le fait que l'employé a trouvé une meilleure opportunité et dans ce cas, tant mieux pour lui ou soit parce qu'au bout de quelque temps, il voit qu'il ne se sent pas à sa place, car il aurait voulu se spécialiser dans un aspect du métier ou bien parce que tout simplement il veut faire tout autre chose.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

En toute honnêteté, je ne saurai pas vous répondre avec certitude. Oui, c'est vrai qu'ici, je touche un peu à tout au lieu d'être très bon dans un domaine, mais complètement à la ramasse dans tous les autres. En plus, l'entreprise met beaucoup de choses en place pour notre bien-être. Je ne sais pas si je l'ai dit, mais ici, quand c'est l'heure, c'est l'heure. À 17 h, tout le monde s'en va. C'est rare que nous fassions des heures supplémentaires et donc, ma journée n'est pas finie. Je peux faire encore plein de choses après. Dans une grosse boîte, j'ai l'impression que c'est autre chose. J'ai des amis qui travaillent dans des grosses boîtes comme KPMG et ils me disent qu'ils finissent souvent à 19-20 h, voire plus parfois ! Après, une grande entreprise pourrait peut-être me tenter vu qu'au final, en touchant à tout, j'ai parfois l'impression d'être bon à rien (rires) et ils ont l'air de faire face à de gros challenges, donc pour l'expérience, je me dis pourquoi pas...

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

Je dirais qu'une entreprise ne doit pas que voir le profit. En tant que chef d'entreprise, il faut savoir voir plus loin, faire preuve d'empathie notamment, avoir conscience que tu as des humains en face de toi et donc, il faut trouver le moyen de vivre ensemble en symbiose, car après tout, on passe plus de temps en entreprise que chez nous en semaine, si on ne compte pas les moments où on dort bien sûr. Je suis convaincu que plus t'es heureux, plus tu es à fond dans le projet de l'entreprise. En tout cas, c'est mon cas et je ne suis pas le seul à le penser, à mon avis.

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plait ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.3. Entretien Sophie (Experya)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, profession, ancienneté) (rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription).**

Je m'appelle Sophie J'ai 27 ans Je travaille chez Experya en tant que comptable depuis près de 2 ans maintenant et outre mes tâches liées à tout ce qui est comptabilité, je fais aussi de la fiscalité. Sinon, j'ai suivi un parcours classique : j'ai été en économie et gestion à l'université de Mons et puis, je me suis spécialisé en comptabilité pour mon master.

- **Pouvez-vous décrire votre entreprise (qu'est-ce qu'elle fait ?): Combien d'employés environ ? (mission ?)**

Eh bien, il y a actuellement 15 personnes dans l'entreprise si on inclut tout le monde, associés inclus. Notre but à nous en tant qu'experts-comptables est d'aider les PME, les associations et même les indépendants à mieux appréhender leur comptabilité. Ils pourront bénéficier de notre analyse, de notre savoir-faire dans le but de pouvoir mieux tenir leur comptabilité par la suite. Disons que nous accompagnons les entreprises, nous faisons en sorte de monter ensemble des plans financiers viables, des plans d'affaires, etc. Après, nous conseillons pas mal et nous mettons à disposition des outils pour permettre une meilleure gestion de la comptabilité !

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

J'en vois 3 gros : Déjà, les normes comptables ne sont pas fixes. Il y a de nouvelles règles chaque année et donc, les outils qu'on utilise évoluent aussi, voire même sont dépassés. Il faut donc les changer. Tout cela demande un travail d'acclimatation pour rester à la page. Si tu n'as pas cette capacité d'adaptation prononcée, tu auras vraiment du mal, car ici, c'est une condition sine qua non !

La concurrence ! Nous sommes beaucoup ici en Belgique à proposer le même service et puis, nous ne sommes pas forcément tous logés à la même enseigne : il y a les plus gros comme Alter Domus, PWC, BDO... et puis, il y a nous en face. C'est vrai que ça peut être difficile à supporter pour certains.

À part ça, je dirais que la gestion du personnel est un des 3 problèmes majeurs que l'on rencontre. C'est un travail saisonnier dans lequel, entre septembre et je dirais décembre-janvier, on ne s'arrête pas, car il faut clôturer les comptes pour le 31/12. Par après, on sent que la pression redescend d'un cran et puis, en été, nous pouvons véritablement souffler. Il y a donc une charge de travail conséquente et le problème dans ce genre de scénario est que les employés partent beaucoup, que ce soit pour changer de métier car ils voient que ce n'est pas fait pour eux ou pour aller vers une plus grosse boîte car ça paye mieux ou bien pour se lancer à son propre compte.

- **Est-ce que ce sont ces mêmes défis que rencontre votre département ?**

Pour les normes comptables, clairement ! On doit souvent se mettre à jour, nos supérieurs nous signalent souvent quels changements il y a et on est formé en conséquence. Pour la période de rush qui arrive vers la fin de l'année, clairement aussi parce qu'après, tu abordes les fêtes de fin d'année en étant un peu fatigué et stressé en même temps, car la deadline approche. On essaye tout de même d'un peu plus se détendre en fin de rush, mais quand t'es dedans, tu sais que tu es parti pour trois à quatre mois intenses ! La concurrence, je ne la sens pas tant que ça personnellement. Juste, il y a une certaine pression parce qu'on met de l'argent dans un projet et que donc, il ne faut pas se louper. Certainement que les dirigeants le sentent plus que nous : l'effet de la concurrence lorsqu'il faut trouver de nouveaux

clients, quand tu vois qu'un client fait appel à plusieurs boîtes, dont toi, tu dois faire en sorte de te dépasser pour décrocher le contrat à la place de l'autre entreprise rivale...

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Des formations, des logiciels et des outils qui sont vraiment simples à utiliser. Nous avons vraiment des outils faciles à manier et je vous avoue que ça facilite beaucoup lors de l'exécution de nos tâches ou bien, lorsqu'on a un gros projet à venir ou quoi !

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ?**

J'attends de lui qu'il me fournisse un environnement sain dans le sens où il n'y aura pas de compétitivité entre employés, mais qu'il y ait une entraide, du mentoring, donc vraiment qu'on soit une équipe. Ce n'est pas un métier facile, on peut rester parfois pendant longtemps au bureau, donc l'idéal serait d'avoir aussi un endroit où tu aurais envie de rester ! Aussi, la comptabilité, c'est un milieu assez particulier : il faut quand même être précis et savoir jongler avec les chiffres, etc. Ce n'est pas pour autant que ton chef ou tes supérieurs se doivent d'être super professionnels tout le temps lorsqu'on est au bureau. Ça ne fait pas de mal d'avoir aussi une relation un peu légère avec tes supérieurs. Pas forcément qu'on soit amis, mais juste, on n'est pas obligé d'être formel tout le temps.

Au niveau salarial, bien sûr, il faudrait qu'ils payent en fonction de l'inflation.

Toujours, au niveau de l'environnement de travail, c'est bien aussi d'avoir des horaires un peu flexibles, mais aussi, pas trop d'heures supplémentaires. J'ai déjà entendu qu'il y en a dans d'autres entreprises qui travaillent jusqu'à 22 heures et où alors, à ce moment-là, on n'est même pas payé pour nos heures supplémentaires. Ça, vraiment, je veux éviter.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités, d'offre ?**

Une des Eh. Bien, déjà, un environnement de travail où tout le monde s'entend bien, il y a un climat assez sympathique qui y règne, même si la charge de travail est importante ! On a également accès au télétravail, ce qui n'est pas négligeable ! Ils fournissent aussi une plateforme qui permet aux salariés de rester à jour sur tout ce qui est de normes comptables. C'est aussi la plus simple pour forger des liens. Après, au niveau de la rémunération, je dirais que ça reste assez correct.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, que ?**

Déjà, nous avons disposé nos bureaux de telle sorte qu'ils soient côte à côte. C'est mieux, je pense, pour maintenir l'unité du groupe. C'est vrai que quand tout le monde est tout seul dans son bureau, le temps peut paraître long.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Alors, spontanément comme ça, je ne dirais pas qu'il y a une guerre comme vous le dites, mais par exemple, au moment de mon entretien, on m'a dit que j'allais faire de la comptabilité, mais au final, je vois que je fais aussi beaucoup de fiscalité. Donc, je dirais peut-être qu'à certains moments, les entreprises enjolivent les choses pour attirer plus de profils. Ce que je pourrais dire aussi, on pourrait parler de concurrence, car les entreprises viennent de plus en plus dans les universités, lors de job-faire pour se faire connaître, nous aussi d'ailleurs, on en fait. Peut-être qu'en voyant le nombre d'entreprises

présentes dans ce genre d'événements, je me dis qu'il y a bel et bien de la concurrence entre entreprises pour attirer des talents.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Je dirais qu'il y a aussi cet aspect petite équipe qui en charme beaucoup. Du coup, les employés se sentent plus intégrés dans l'équipe, plus encadrés aussi. Il y a vraiment cet espace pour créer de vrais liens. À part ça, il y a aussi la proximité, car souvent, les gens n'habitent pas à mille bornes d'ici et aussi, pour la flexibilité de l'entreprise.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Alors, dans un premier temps, il y a une ambiance familiale. On s'entend tous assez bien entre collègues. Par exemple, ça nous arrive d'aller manger au restaurant entre collègues. Il y a vraiment des petits moments de partage entre équipes. Il y a aussi des promotions et des augmentations qui sont offertes lorsque tu es là depuis un certain temps. Je dirais qu'il y a surtout ça.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, que ?**

Je ne sais pas si c'est une NFOT, mais par exemple, on travaille en Open Space. Ça fait qu'on peut communiquer plus facilement. Il y a aussi des formations continues, comme les règles comptables changent très souvent et dans ces séances-là, il y a beaucoup d'interactions entre nous.

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

Ici, il y a une limite de 2 jours de télétravail, mais après, ça arrive que certains prennent plus de jours. Dans ce cas, souvent, ils compensent la semaine suivante en télétravaillant moins.

- **Si c'est imposé, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Pour moi, l'idéal serait 3 jours de télétravail et 2 jours au bureau parce que je suis une adepte du télétravail. Après, il y a des jours où on sait qu'il y aura tout le monde. Du coup, s'il y a une réunion ce jour-là, on tâche de venir.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Alors, je suis plus productive en télétravail parce que parfois, je travaille un peu plus pour compenser le temps de trajet ou bien le temps de se préparer pour aller au travail... Le problème de l'open space, c'est que comme on est avec tous nos collègues, il se peut que certains aient des coups de fil à passer à des clients et ils le font dans l'open space même. Ça peut être dérangement. Sinon, ma productivité baisse l'après-midi, après le repas. Je dirais, mais bon, dans ce cas, on fait avec.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

En soi, tout est une question de limite. Généralement, j'essaye de finir à temps. Après, je dirais que comme j'ai installé un petit bureau spécialement dédié au travail chez moi, donc, rien que ça, ça permet de séparer le professionnel de la vie privée. Si je fais ça dans ma chambre, je saurai que là, le travail prend une trop grande place dans ma vie !

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

Tous les employés ont un ordinateur fourni par l'entreprise et les mêmes outils que lorsqu'on est au travail.

Sinon, il n'y a pas de service RH propre à notre entreprise. Tout ce que j'ai évoqué est la base fournie dans ton Starter Pack.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ?**

Déjà, un peu plus de temps pour toi. Si tu veux par exemple faire des tâches ménagères que tu n'as pas faites le weekend, tu peux. Je dirais aussi qu'il y a un peu plus d'heures de sommeil. Ça te permet aussi d'être moins fatigué par après. Aussi, l'aspect concentration. Comme je l'ai dit : au bureau, il y a quand-même du bruit de temps en temps, mais bon, je ne vais pas commencer à dire « chuut ! ».

- **Quels inconvénients y voyez-vous ?**

Il y en a qui ne peuvent plus voir la limite entre le travail et tout le reste. Mes autres collègues, surtout, ont tendance à faire plus d'heures supplémentaires en télétravail par rapport à lorsqu'ils sont au bureau. Aussi, comme on n'est pas vraiment surveillé, on a tendance à moins travailler ou bien à prendre des pauses plus longues. Au début, on se dit que c'est bien, mais on est rapidement plus passif et même, les tâches doivent être finies pour le jour même, donc, on rebascule dans le cas où on fait des heures supplémentaires.

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Peut-être rajouter 1 jour supplémentaire de télétravail (rires), mais sinon, je salue les efforts qu'ils font pour améliorer le télétravail.

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

Je vois ça d'un bon œil, surtout pour notre génération qui aime bouger. Le télétravail offre cette possibilité de travailler de n'importe où. C'est vraiment avantageux sur ce coup !

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?**

Alors, tout est en open space, mais le directeur a son bureau à part, mais il a un bureau avec la porte ouverte. Il y a aussi quelques salles pour ceux qui veulent travailler seuls.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Oui, totalement ! Ça permet au final de poser des questions librement et même s'il y a une question qui ne t'était pas adressée personnellement, tu peux apporter une réponse aussi ou bien entendre les

réponses des autres. Ça permet aussi de délirer entre toute la team parce que lorsqu'on glisse une petite blague, tout le monde écoute et rigole. C'est assez convivial !

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y régit ? Expliquez.**

Ici, c'est vraiment friendly. Le midi, on essaye de tous manger ensemble. On boit aussi des verres entre collègues. Je dirais même très bienveillant, parce que si un collègue n'a pas trop le moral, il y en aura toujours au moins 1 qui ira vers lui et s'il préfère s'isoler un peu, personne ne va lui en vouloir et tout le monde comprendra.

- **Quels en sont les avantages ?**

Je dirais l'aspect social comme on crée des liens avec des gens qu'on voit tous les jours. Il y a également l'aspect pratique parce que si t'as une question à poser à un collègue, tu tapes sur l'épaule de ton collègue, tu lui poses la question et hop, t'as la réponse. En télétravail, ça m'est déjà arrivé d'avoir une réponse après 3 heures parce que mon collègue n'avait pas vu mon message.

- **Quels en sont les inconvénients ?**

Si on a une tâche ardue, ça peut être plus difficile de se concentrer avec le bruit. Comme je l'ai dit avec la comptabilité, il y a beaucoup de chiffres et une erreur arrive vite.

Une deuxième chose aussi, c'est que si tu es vite distrait par les vas-et-viens de personnes qui ont besoin d'aller aux toilettes ou d'aller chercher du café, ça peut être compliqué pour toi.

- **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer les limites de ce système et/ou améliorer les conditions des employés travaillant au bureau ?**

Peut-être créer plus d'espaces isolés, mais après, ça contredirait l'état d'esprit de la compagnie qui veut qu'on soit tous ensemble, et puis même, je dirais que c'est difficilement réalisable.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

En télétravail parce qu'au final, j'aime assez bien mon petit bureau personnel, mes petites habitudes et surtout, comme je dors plus, je me sens plus fraîche. Je peux laisser mes affaires là-bas et donc, pas besoin de sortir toutes mes affaires du sac parce que tout est déjà sur la table. Je n'ai qu'à prendre mon ordinateur, l'ouvrir et c'est parti !

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Quand j'ai commencé, je n'avais pas forcément d'autonomie, mais au fur et à mesure du temps, j'ai acquis plus d'autonomie. Je dirais que les formations aident aussi à comprendre le métier et à acquérir cette autonomie.

- **Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Au fait, on est vraiment en train de travailler par projet. On a des clients et chaque fois, on est en groupe pour apporter une solution. Par exemple, s'il faut procéder à la création d'un plan financier ou

bien si on doit faire de l'optimisation comptable, il y aura vraiment chacun qui aura sa tâche dans ce projet.

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Sur une échelle de 1 à 10, je dirais 6-7 dans le sens où, dans mon cas, les feedbacks ne viennent pas toujours spontanément. Au niveau des projets, ils vont revoir mon travail dans tous les cas et si j'ai fait des erreurs, on m'expliquera bien ce qui est attendu, mais je parle un peu plus des feedbacks sur mes performances globales au sein d'Expérya. C'est un peu dommage de ne pas en avoir un peu plus souvent !

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Avec les chiffres, il n'y a pas trop de place pour la personnalité. Je dirais quand-même qu'on est un peu plus libre sur l'aspect organisationnel (comment je vais m'organiser pour finir cette tâche). Le plus important, c'est le résultat

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdue ?**

Généralement, je sais quoi faire, car quand on m'attribue une tâche, on m'explique le comment du pourquoi et au final, je sais quoi faire pour arriver à la finir correctement.

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

On s'adapte assez vite parce qu'au final, au bout de 2-3 mois, on adhère assez facilement à l'organisation.

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage d'autonomie, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Le métier en lui-même est déjà assez normé et donc, chacun sait ce qu'il y a à faire. Je ne vois pas comment on pourrait laisser plus de liberté. D'un autre côté, comme on connaît notre travail, je vois mal les supérieurs nous surveiller comme des enfants. Je dirais donc que le système devrait rester ainsi.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Les valeurs sont vraiment la cohésion et cette valeur est vraiment bien présente. Il y a vraiment ce travail de groupe et tout le monde est placé un peu à la même échelle. Il y a le respect. Tout le monde est respectueux en soi, entre collègues ou avec le client, même s'il y a des erreurs qui sont commises. Il y a enfin l'empathie dans le sens où il y a de la compréhension mutuelle. Par exemple, ça m'arrive parfois d'arriver un peu plus tard ou quoi et jamais personne ne viendra me gronder.

- **Pouvez-vous me décrire la culture d'entreprise qui est d'application dans cette organisation ?**

Je dirais qu'il y a une ambiance jeune dans le sens où il y a beaucoup de jeunes, il y a de la dynamique et de la solidarité. C'est assez joyeux et ouvert aussi. Nous acceptons tout le monde ici et on aime bien découvrir de nouveaux profils.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Il y a des teambuildings qui sont faits de temps en temps. Ça va surtout être des sorties au resto, surtout après avoir eu une période chargée pour un peu nous récompenser. Après, l'open space est aussi un moyen de mettre en avant la solidarité dans l'entreprise et, indirectement, le dynamisme, car le partage d'information est plus fluide et donc, le travail se fait plus vite.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

En fait, ici, il n'y a pas vraiment de RH dans le département Comptabilité. C'est plus un rôle des supérieurs qui prennent les décisions en prenant en compte un peu l'opinion publique, que ce soit à travers des petites plaintes ou bien, parfois, on est un peu sondé.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

Au tout début, je n'avais pas vraiment de relation avec le CEO ou bien mon chef. J'avais un peu plus de proximité avec les plus jeunes, certainement à cause de l'âge et des centres d'intérêt communs. Avec le chef, il y avait juste une relation cordiale, mais sans plus. Ce n'est qu'après qu'on a brisé la glace et au fond, le chef de département est quelqu'un d'assez introverti au premier regard, mais rapidement, on s'est trouvé des points communs. Même chose avec le CEO avec qui, maintenant, on est en de bons termes. Aujourd'hui, ça fait 2 ans que je suis chez Expérya, donc fatalement, j'ai développé un certain lien avec un peu tout le monde.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Oui ! On se tutoie en dehors du travail et au travail, ça nous arrive de manger ensemble à la pause, donc, je dirais que oui.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Non ! Ici, c'est vraiment friendly ! Si je veux parler au CEO, au chef ou à quiconque, je peux le faire assez facilement. Il est peut-être dans un bureau, mais il reste ouvert. Il n'y a donc pas de soucis à ce niveau-là.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Je dirais que le chef assiste quand-même plus. On va souvent aller vers lui si on a des questions et il va nous aider avec plaisir. Après, l'aspect commande, je n'irai pas jusqu'à dire qu'il n'y a pas cet aspect parce qu'on essaye quand-même d'être un peu tous sur un pied d'égalité. Après, je pense que si c'est nécessaire, la nature reprendra ses droits et une hiérarchie s'installera, mais pour l'instant, ce n'est quasiment jamais arrivé.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Le directeur a toujours le dernier mot. Toutefois, lorsqu'il y a des réunions, tout le monde parle librement. Ça peut être au sujet de l'avancée du travail ou bien même pour émettre une opinion sur certaines décisions à propos du produit qu'on va soumettre à tel ou tel client.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

En général, ce sera le chef de secteur qui va constater ça et donc, c'est lui qui ira vers nous pour essayer de comprendre et sur base de ça, il va, je dirais, adapter la marche à suivre. D'un autre côté, il y a aussi cet aspect où comme on est relativement autonome, on se donne un cadre de base et le manque d'efficacité au niveau individuel, on va le constater quasi immédiatement et là, on agit en conséquence. Par exemple, moi, si je vois que je ne suis pas productive, surtout si je télétravaille, je prends une pause plus longue pour me reposer et revenir devant mon écran en étant plus fraîche. Dans ce cas, je travaille un peu plus longtemps après.

- **Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Oui, en soit ! En tout cas, ça ne me pose pas de problèmes et même, je n'ai pas le souvenir d'avoir entendu que quelqu'un se sent malheureux dans ce système de gestion.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Au fait, plus on te fait confiance, plus tu gagnes en autonomie déjà ! Il y a aussi cet aspect où cette autonomie et cette confiance te font monter dans la hiérarchie et cette perspective te motive à rester. Après, je dirais que la flexibilité de l'entreprise. Faut qu'elle ait ce souci pour ces employés et, en parlant des employés, les avantages sont aussi motivants. Il y a par exemple des entreprises où tu as la voiture de société directement ou bien, il y a des sociétés qui offrent plus en termes de salaire et promettent des augmentations de temps en temps. Ça joue aussi !

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Oui ! J'avais donné l'exemple des soucis de santé tout à l'heure. J'ai aussi donné l'exemple de la culture d'entreprise qui met en avant la solidarité ou bien ce climat joyeux qui règne chez Expérya. Je dirais donc que l'humain est mis à l'honneur !

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

J'avais le choix entre plusieurs entreprises, mais j'ai choisi Expérya pour sa localisation, comme je n'ai pas encore de permis de conduire ni de voiture. J'habite tout près de Fleurus, donc je vais au travail à vélo ou bien en bus s'il fait vraiment froid et en 10 minutes, j'y suis. J'avoue aussi que je ne suis pas à l'aise avec les langues étrangères, donc ça aurait été difficile pour moi d'aller dans une multinationale. Il y a aussi cet aspect petite équipe qui fait qu'au fond, on est mieux encadré, il y a plus cet espace pour créer de vrais liens. À part ça, je ne sais pas quoi ajouter. Il y a aussi sa flexibilité et cette équipe jeune qui m'ont séduite.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Le bien-être global, non, mais mon bien-être à moi, oui : 1 jour de télétravail en plus (rires) ! Plus sérieusement, je dirais qu'ils font pas mal d'efforts à ce niveau-là ! Les employés sont vraiment bien traités ici !

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Je ne suis pas dans l'entreprise depuis assez longtemps pour vous faire un bilan complet. La crise sanitaire a un peu biaisé les chiffres parce qu'il y avait un peu plus de départs à ce moment-là ! Sinon, de manière générale, il y en a qui restent 2-3 ans, voire moins. J'ai remarqué que c'était surtout nous les jeunes qui faisons ça, mais sinon, je dirais que ça tourne autour des 4-5 ans.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Alors, ici, on évolue assez vite ! Je me vois donc bien rester là et pourquoi pas devenir chef de département d'ici-là !

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

Venez travailler chez nous ! Chez nous, la comptabilité, ce n'est pas que des chiffres !

Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions ! J'aurai juste encore une dernière question : comme évoqué au début, vous aurez la possibilité de jeter un œil sur mon travail lorsque celui-ci sera achevé. Désirez-vous saisir cette opportunité ? Si oui, j'aurai juste besoin de votre boîte e-mail et une fois fini, je vous l'enverrai.

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.4. Entretien Dylan (Effixis)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

Je m'appelle Dylan ! J'ai 24 ans J'ai fait mes études à l'université de Namur en sciences économiques et de gestion. Et puis, j'ai été à la LSM pour faire des études en spécialisation ressource & procurement. J'ai d'abord fait mon stage chez Effixis en tant que Business Analyst, Business Developer et Data Analyst et là, je travaille depuis un peu plus de 9 mois en tant que Business Developer et Business Analyst. Je dépanne aussi parfois en tant que data analyst, comme j'y ai déjà touché lors de mon stage sur Power BI.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

Nous sommes une PME de 18 personnes. Il y a une filiale en Belgique (à savoir, nous) et l'entreprise mère est en Suisse. Le but de notre entreprise est vraiment de développer des services liés à l'intelligence artificielle. Plus précisément, Natural Language Processes (NLP) et Large Language Modelling (LLM). Pour que ce soit plus compréhensible, disons Machine Learning, Deep Learning. On fournit des services dedans, dans les maths et stats appliqués aussi. Nous développons un ensemble de produits dedans qu'on espère commercialiser après à grande échelle, des produits comparables à ChatGPT, mais adaptés aux entreprises en gros.

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

Vu qu'on est une PME, on n'est pas très connu. On peut donc avoir du mal à être attractif sur le marché. Aussi, au niveau des clients, on a un peu plus de mal à en trouver, car souvent, ils préfèrent aussi se diriger vers les plus grosses entreprises qu'ils estiment plus fiables que nous, et même au niveau des clients, ce qui est difficile, c'est de pouvoir signer des partenariats à long-terme avec eux. Ce qu'on fait pour mieux les attirer, c'est de leur octroyer des proofs of concept, donc quand des clients ont besoin de nos services pour un logiciel, on met au point une sorte de version test de celui-ci qu'ils pourront essayer. Ce qui est parfois frustrant, c'est de le mettre au point, que le client l'essaye, mais qu'il se rend compte qu'au fait, ce n'est pas ce qu'il voulait. Par conséquent, il n'y a pas de partenariat interne signé. C'est quand-même important pour nous les partenariats internes, car ça garantit des revenus constants pendant au moins 3-4 ans à moindre coût. Je dirais que ce sont les 2 défis majeurs et en tant qu'affaire, il y a aussi le recrutement qui est un problème, car comme je vous l'avais dit, nous ne sommes pas très connus. On ne pense pas tout de suite à nous lorsqu'il faut trouver un job.

- **Quels sont les principaux défis de votre département ?**

Quand j'ai parlé des défis, je parlais aussi de notre département. En tant que business analyst, notre défi se situe au niveau des clients : trouver les clients, parvenir à les fidéliser, etc. Je dirais que c'est le gros problème des PME, car ça arrive que pendant une période, nous ayons 0 client et donc, aucune source de revenus. Ça met en avant une mauvaise ambiance dans la boîte et ce n'est vraiment pas l'idéal. Ce n'est pas comme dans une grosse boîte où il y a tout le temps des clients qui viennent même spontanément.

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Déjà, on a des collaborateurs qui nous aident à travers des workshops et ils nous aident dans le processus de prospection. On participe également à des salons (salons d'IA, de data) qui nous permettent de trouver des clients potentiels qui seraient intéressés. On est aussi en partenariat avec Digital Wallonia qui nous offre des possibilités pour trouver des clients. À part ça, la boîte paye des licences pour trouver plus facilement des clients. Il y a des logiciels justement prévus à cet effet. On fait aussi beaucoup de réunions entre nous et parfois, des voyages en Suisse pour établir des stratégies (campagne, prospection...). On essaye aussi de se diversifier un peu (finance, santé...).

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Déjà, travailler dans un environnement assez sain, avec pas mal de communication en interne, sans asymétrie de l'information. Qu'il y ait une bonne cohésion d'équipe, avec des teambuildings pour apprendre à mieux se connaître. Le but serait quand même d'évoluer dans une bonne atmosphère de travail. On propose aussi le mode hybride (télétravail et sur place) même si on pousse quand même à travailler au bureau, car déjà, en Belgique, on n'y est pas beaucoup. Donc, si on travaille tous en hybride, on n'aura pas moins l'occasion de se voir et donc, ça peut devenir un peu lourd et même, ça va impacter la motivation. Je dirais quand même qu'on fonctionne bien quand on est une petite équipe. Du coup, j'attends vraiment ça de mon employeur : ce côté un peu amical, proche qu'on peut avoir avec les collègues et cette cohésion.

Aussi, bien sûr, la rémunération salariale et les avantages extrafinanciers (chèques repas, voyages en Suisse, teambuilding) rentrent en compte. C'est quelque chose qui rentre de fait dans le contrat, mais bien, c'est un détail qui reste aussi une source de motivation. Tout ça, ce sont des preuves qui montrent qu'on est considéré comme important dans la boîte, qu'on est soutenu et que le travail qu'on fait sert. J'ai un exemple en tête qui montre à quel point cette considération de l'employeur n'est pas à négliger : une fois, j'ai fait ce travail de recherche de clients et j'en avais trouvé un qui était très intéressé par nos services. J'ai fait ce travail d'approche et mon supérieur a pris le relais par la suite. Après avoir conclu le deal, il est venu vers moi pour me remercier et me féliciter, car sans moi, ils n'auraient jamais trouvé le client. Juste ça, je dirais que c'est important quand on peut voir où va son travail, d'être reconnu pour celui-ci et de voir un peu le fruit et le sens de son travail, où va notre travail.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

Vu que je suis junior, je peux découvrir le monde de la vente. Vu que je suis business analyst, ils me forment aussi dans ce secteur, mais également des formations dans les secteurs qu'on vise (secteurs financier, médical...). Ils me forment aussi dans le recrutement, etc. Je trouve que c'est important de toucher un peu à tout parce que ce ne sont pas les mêmes attentes à chaque fois, on n'a pas toujours les mêmes personnes en face de soi et ça, c'est quelque chose qu'Effixis promet.

En termes d'opportunités aussi, dans mon domaine en tout cas, lorsqu'on fait signer des contrats, on touche des commissions, donc ce n'est quand même pas à négliger et plus tu fais signer des contrats, plus tu deviens important pour la boîte. Il y a du coup des augmentations, des propositions de devenir partner...

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?**

Oui ! Comme je l'avais dit tout à l'heure, on propose ici de faire du travail hybride qui mêle télétravail et travail au bureau. On essaye de réguler ça, d'imposer des jours de travail au bureau. Par exemple, le lundi et le vendredi, ce sont des jours où les gens télétravaillent le plus. Les mardis et jeudis, les clients sont souvent présents, donc on évite parce qu'il y a un peu ce côté plus sérieux qu'on retrouve dans le travail au bureau qu'on ne retrouve pas toujours dans le télétravail. L'entreprise est quand même très flexible par rapport à notre façon de gérer les 2 méthodes de travail. Autre chose aussi qui pourrait être intéressante, c'est que lorsque j'avais des problèmes médicaux à mes débuts, ça ne posait pas de soucis si je m'absentais en matinée, le temps que j'aille pour mon rendez-vous médical, sans que je doive prendre un jour de congé ou quoi. L'entreprise a quand même pour but de nous faire travailler dans des conditions optimales et que tu te sentes bien, donc si, par exemple, tu dois t'absenter 1 demi-journée ou quoi, elle n'aura pas aucun souci à ce niveau-là. Bien sûr, il ne faut pas que ce soit récurrent non plus.

- **Est-ce qu'il y a d'autres NFOT auxquelles Effixis a recours ?**

Oui, on a une plateforme en ligne en interne pour tout ce qui est LLM, dans laquelle chacun peut dire son avis par rapport au contenu qui y est partagé. C'est assez participatif, je trouve. On a aussi toujours

notre mot à dire dans la boîte. C'est notamment facilité par WhatsApp, Teams... Dans ceux-ci, on peut vraiment donner notre avis sur beaucoup de choses qui se passent en interne et dites-vous que même les stagiaires ont leur mot à dire. S'ils ne sont pas d'accord sur quelque chose, on tâche tous de l'écouter.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Bien sûr, dans le sens où on est une PME. On n'a pas la même notoriété ou le même pouvoir qu'une grosse boîte, pas de charte institutionnelle comparable à celle qu'on peut retrouver dans les grosses boîtes.

- **Si oui, que mettez-vous en place pour régler ce souci ?**

Après, on peut attirer les talents d'une autre façon : par exemple, le côté travail hybride qui est assez demandé en ce moment, le côté management « laxiste » où on te laisse beaucoup faire et où on a vraiment confiance en toi, le côté consulting qui fait qu'on n'est pas envoyé chez le client. On essaye de travailler tout le temps au bureau, tous ensemble. On peut aussi se démarquer par rapport au salaire qu'on propose, dans le sens où on permet à un candidat de négocier son salaire. Un dernier point : en organisant des workshops dans les entreprises ou dans les universités pour attirer des talents à travers des stages, des premiers emplois.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Je dirais surtout que c'est pour le côté stratégie de niche qui peut être très intéressant pour les potentiels candidats. Vous voyez, on évolue dans tout ce qui est IA et du coup, les candidats qui ont étudié cela et qui sont intéressés par cela peuvent vraiment trouver leur bonheur.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Déjà, tout ce qui est teambuilding ou même lorsqu'on rassemble les employés suisses et belges en Suisse du coup. Je pense que ce genre de voyage, comme je l'ai dit, nous donne la preuve qu'on est important dans la boîte. Il y a aussi le management laxiste. Tout le monde fait son travail sans que personne ne nous le dise. Effixis est quand-même assez dur dans son processus de recrutement, il y a plusieurs étapes, car le but est vraiment d'engager des gens motivés et assez forts, aussi bien dans les études qu'en dehors des études.

Autre chose aussi qui va avec ce que j'ai dit sur le recrutement, Effixis offre un cadre dans lequel les employés sont vraiment motivés, les gens veulent travailler et ce sont pour la plupart des têtes. Du coup, ça motive à rester, car on se dit qu'on n'évolue pas n'importe où. Il y a un adage qui dit qu'on est le reflet des 5 personnes qui nous entourent, donc quand ce sont des bosseurs, ça pousse à rester.

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

Alors, on travaille de façon hybride. Il n'y a pas de limite de jours. Tu peux faire 5 jours de télétravail si tu veux. Si, par exemple, tu veux aller à l'étranger pour voir ta famille ou quoi, ce ne sera pas vu comme des vacances. Si on est sur place, on essaye de se limiter à 2 jours par semaine, ne serait-ce que pour les teambuildings ou bien simplement la communication qui est plus facile en live.

- **Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?**

Oui, on choisit vraiment. La boîte est très flexible à ce niveau-là !

- **Quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Je me trouve plus performant quand je suis au bureau. La communication va plus vite. Je me rappelle quand je suis en télétravail et que j'ai besoin d'appeler un collaborateur ou quoi. C'était plus compliqué, car je me disais que peut-être, il est en call ou quoi. Je dirais que les informations se transmettent plus difficilement. C'est plus facile sur place.

Après, je dirais que l'équilibre varie beaucoup en fonction de ta situation personnelle (par exemple, si t'es mal dans ta vie, peut-être permettre un peu plus de jours de télétravail sur la semaine), mais personnellement, j'aurais dit 2 jours par semaine et le reste au bureau.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Oui, mais ça dépend du travail. Si, par exemple, on doit faire du drill qui ne nécessite pas vraiment de collaboration, le télétravail, c'est mieux. Si nos tâches demandent plus de collaboration, c'est plus compliqué de ne pas se voir. Après, pour moi, la maison, c'est synonyme de loisir et de vie personnelle. Je dirais donc que je travaille mieux dans la boîte. Après aussi, on le dit même en interne : le télétravail du vendredi est assez cool, car notre weekend commence plus tôt.

Au niveau de ma productivité, je dirais que ça fluctue un peu en télétravail en fonction des tâches et en fonction des jours aussi, mais elle est selon moi plus optimale au bureau.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Oui, j'arrive à gérer un peu les 2 parce que le télétravail, je ne le fais pas chez moi (quasiment jamais). J'essaye d'aller dans des salles informatiques ou bien des salles un peu privées, près de chez moi. Après, ça m'est déjà arrivé de le faire chez moi et là, c'est compliqué à cause de mes colocataires et si on n'est pas tous dans l'ambiance télétravail, ça devient plus compliqué de se concentrer.

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

On a un PC et une souris, fournis par l'entreprise. Après, je suis avant tout business analyst, donc je n'ai pas forcément besoin de beaucoup, par rapport à des développeurs par exemple.

À part ça, on a aussi un peu plus de suivi, que ce soit des appels ou des messages pour voir un peu où on en est. Même parfois, pour un peu nous booster, on reçoit des appels de nos supérieurs qui veulent juste savoir comment on va, si on passe une bonne journée, etc.

Il y a aussi ce qu'on appelle des Lunch&Learn qui sont des séances où quelqu'un va présenter un projet nouveau auquel il a pensé pendant le temps de midi et ça se fait via Teams et c'est vraiment ouvert à tout employé, donc vraiment, c'est un bon moyen de nous retrouver tous ensemble.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ?**

Déjà, le côté transport. On n'a pas besoin de se déplacer. On peut être plus flexible, donc on peut s'occuper des tâches extra-travail si on a des impératifs ou quoi, et le gain de temps aussi.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ?**

Un manque de productivité, je dirais, et une fainéantise dans le sens où en télétravail, on se contente de faire le minimum ou presque, alors qu'au bureau, on est incité à aller plus loin dans nos tâches. Au niveau de la charge de travail, je dirais que ça reste similaire. Après, si tu flânes trop, il faudra rester devant ton ordi jusqu'à 22 h, si tu n'as pas fini ça, bien sûr !

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Faire un peu plus de Lunch&Learn, peut-être. Une des fois où je devais présenter, c'était quand j'étais arrivé dans la boîte. C'était mon mémoire. C'est vraiment un teambuilding à distance. J'étais un peu réticent au début, mais rapidement, j'ai essayé et j'ai pris goût à ces séances de Lunch&Learn.

Une autre idée serait aussi de fournir un peu plus de hardware, que ce soit un double écran, une souris spéciale ou quoi. Pourquoi pas aussi une bonne chaise de bureau à la maison.

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

Je trouve que c'est une très bonne idée à la base et je trouve que c'est une bonne manière de travailler si on sait ce qu'on a à faire et qu'on ne doit pas travailler en collaboration avec les autres de ton équipe. Tu peux vraiment être focalisée sur tes tâches dans ce cas.

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?**

En Belgique, on travaille en open space et on occupe un étage dans un grand bâtiment avec quelques autres entreprises au-dessus et en dessous de nous.

Nous avons des bureaux en open space, mais on a aussi la possibilité de prendre des places plus isolées si nos tâches demandent une grande concentration.

- **Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

C'est plus selon le rôle qu'on a dans l'entreprise. Par exemple, un software ingénieur sera plus dans les places isolées, car il a besoin de plus de concentration pour l'élaboration de son code. Pas forcément le CEO, par exemple, car comme il s'occupe plus de tout ce qui est business analyse, ça lui arrive souvent de se retrouver dans l'open space.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Ah, bien sûr ! On ne va pas se le cacher : le fait d'être en open space fait qu'il y a beaucoup d'informations extra-professionnelles qui sont lâchées. Après, aussi, si je dois poser des questions dans le cadre du travail, comme mon supérieur travaille souvent en face de moi, je vais vers lui pour voir s'il est occupé, je pose ma question et j'aurai une réponse directement. Vraiment, la communication est améliorée, il y a moins d'asymétrie de l'information. Par exemple, quand un contrat est signé, comme on est en open desk, tout le monde est au courant d'un coup et ça met une bonne ambiance dans la boîte.

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

Vraiment, c'est une bonne atmosphère, conviviale. Si, par exemple, un collègue a un rencard, ça nous arrive de lui en demander plus. Si un autre collègue va à une séance de sport, on aime demander comment ça a été. C'est assez chaleureux à ce niveau. Après, il y a aussi des périodes moins belles : si, par exemple, on ne signe pas de contrats depuis un moment, ça peut créer une mauvaise ambiance dans la boîte ou bien, s'il y a un collègue qui se sent plus mal, ça peut influencer le reste de l'équipe. Au fait, on partage tout, ensemble, quoi.

- **Quels en sont les avantages ?**

Le fait de tout partager ensemble, le fait d'être au courant direct des nouveautés de la boîte. La communication est plus fluide, en gros. Par exemple, j'avais du mal avec Power BI au début et quand j'étais en présentiel, je suis allé voir un collègue qui m'a tout montré et j'ai tout compris assez vite, alors que via Teams, on ne retrouve pas cette même fluidité.

- **Quels en sont les inconvénients ?**

La concentration, clairement ! Quand t'es sur une tâche qui requiert toute ta concentration, il se peut que ton collègue en face te déconcentre. Ce n'est pas rare qu'il y ait un collègue qui te propose une pause cigarette ou une pause-café, car il n'a pas grand-chose à faire, alors que toi, t'as besoin de te concentrer. En période de rush, ça peut être assez compliqué de faire ça.

Un autre désavantage, c'est le transport. J'habite quand-même assez loin du bureau et devoir se réveiller à 6 h et demi pour commencer à 9 h, parfois, ce n'est pas l'idéal.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Au bureau clairement ! Un peu pour tout ce que j'ai évoqué plus tôt, au fait !

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Oui, j'ai une certaine autonomie. Par exemple, comme je suis business analyst, je dois faire des études de marché et le choix des marchés. C'est mon initiative. J'en parle à la boîte au préalable quand-même et elles me laissent faire. Sinon, quand on va chez le client, on nous fait 100 % confiance en nous laissant nous entretenir avec eux.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

L'entreprise existe depuis 2017 et elle est réformée en 2021. Il y a eu du coup la création d'une charte institutionnelle à ce moment. Je suis arrivé en 2022, du coup, quand je suis arrivé, on travaillait un peu comme aujourd'hui. Après, au niveau de la confiance, sûrement que c'était déjà le cas avant. Alors aussi, bien sûr, il y a une confiance, mais l'entreprise attend aussi des résultats, donc si, par exemple, tu ne ramènes pas de clients, ça va peser sur les finances et l'entreprise va te taper sur les doigts.

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Ça dépend de la confiance. Si on voit qu'en tant que business analyst, je ne parviens pas à ramener des clients ou bien que ma manière d'analyser le marché est incohérente ou quoi, bien sûr que je serai plus encadré, mais le principe de la boîte, c'est vraiment de faire confiance à ses collaborateurs, car de base, le processus de recrutement est assez sélectif, on s'attend à ce que le futur employé soit impliqué, motivé, etc.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Ça dépend ! On a essayé de commencer par mettre en place une sorte de charte des tâches à effectuer. Je devais notamment faire il n'y a pas longtemps un slide deck qui représente la méthodologie concernant le business développement qu'on devait faire via des logiciels précis qu'on employait, à destination des nouveaux membres de l'entreprise. Comme ça, au moins, ils auront une certaine méthodologie. Bon, ça reste quand même à la libre interprétation. Si tu prends une initiative et que tu vois que ce que tu fais peut marcher, ils te laissent faire. J'aime ce côté un peu freelance qu'on a et c'est quelque chose qu'Effixis permet.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Ça arrive souvent d'être perdu à ce niveau-là. On est une PME, donc on doit s'adapter un peu au jour le jour en quelque sorte. Des fois, on a beaucoup de tâches à faire à droite à gauche. Ça baisse donc nos résultats en termes de qualité de travail parce qu'on ne sait pas se concentrer sur une tâche précise. Ça peut aussi arriver qu'on ne sache pas quoi faire. C'est pour ça qu'il y a des réunions d'équipe pour discuter un peu de la démarche à suivre. Si après, on ne sait toujours pas quoi faire, c'est aussi un peu à nous de chercher plus loin, il faut parler, car on n'a pas de charte bien définie comme chez les Big Four par exemple.

- **Comment agissez-vous lorsque vous êtes perdu ?**

Comme j'ai dit, on essaye de mettre en place des modèles institutionnels un peu comme les grosses boîtes pour éviter que les gens soient perdus. Sinon, personnellement, je parle autour de moi, je montre que je suis disposé à travailler, quoi.

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Moi, je m'y retrouve, car j'adore le côté flexibilité. Si un jour, je dois commencer à midi pour un rendez-vous médical ou quoi, il n'y aura pas de soucis. Par contre, évidemment, s'il y a des rendez-vous avec le client, il faut être là à temps.

Je pense qu'il faudrait quand même essayer de se rapprocher du modèle des grosses entreprises, avec une charte plus définie, parce que ta façon de penser n'est pas forcément celle de ton collègue et c'est plus facile de transmettre une idée à travers une charte, plutôt qu'à travers rien du tout.

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Je dirais peut-être resserrer la vis sur l'aspect méthodologie, avec une charte comme je l'ai dit plus haut, parce que ça pourrait permettre de diminuer le turnover parce que certains partent, car ils ne comprennent pas trop ce qu'ils font au sein de la boîte.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Déjà, il y a la valeur de proximité et de flexibilité avec le côté hybride ou bien le management assez laxiste, mais dans le bon sens.

Ces valeurs sont présentes dans l'entreprise ! Déjà, on n'est jamais (ou presque) en costume-cravate. Nous, on n'est pas comme ça, car peut-être qu'on ne peut pas se le permettre. On ne peut pas imposer cette manière de faire parce qu'il faut quand même rester attractif, notamment aux yeux des jeunes. Par contre, comme c'est une entreprise, on va éviter certains sujets, ça va sans dire, mais quand même, on est assez ouvert en général.

- **Pouvez-vous me décrire la culture d'entreprise qui est d'application dans cette organisation ?**

Au-delà du côté flexibilité et hybride, on est quand-même une entreprise familiale. Il y a vraiment cet aspect de proximité, car par exemple, on engage souvent des gens qu'on connaît déjà au préalable. Par exemple : des amis d'amis.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Des lunch&learn, des teambuilding, le fait d'engager des personnes qu'on connaît, ce qui favorise les liens entre nous.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

On n'a pas de RH à proprement parler chez nous. On n'est tous qu'un peu en mesure de recruter. Peut-être pas moi parce que je suis là depuis moins d'un an et on ne m'a pas encore formé pour être RH, mais voilà, j'ai des collègues qui le font, managers, fondateurs ou même collègues.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

En tout cas, avec les supérieurs en Belgique, il y a un bon contact. Avec mes collègues de manière générale. On a déjà été au restaurant ensemble, en soirée ensemble. On est en plus sur la même longueur d'onde. On est quand même d'âge plutôt rapproché. Au niveau cohésion aussi, on aime le travail bien fait ; donc, ça favorise un peu cette relation de confiance qui règne.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Très clairement, les relations qu'on a en dehors du travail sont très similaires aux relations qu'on entretient avec le professionnel. Ce sont vraiment tes supérieurs et amis !

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Vu qu'on est une PME, il y a une bonne communication verticale. Je peux par exemple envoyer un message au CEO et je sais que j'aurai un rendez-vous le jour même pour déjà prendre de nos nouvelles. Lorsque je pose mes questions, il prendra le temps de me répondre. En dehors du travail, il est déjà arrivé que j'aie boire un coup avec lui aussi. Par exemple aussi, nous avons des conseils d'entreprise où tout le monde est présent pour donner son avis, pour discuter de certaines décisions et dans ceux-ci, tout le monde est mis sur le même pied d'égalité. Après, bien sûr, qu'il y a des gens qui ont plus d'expérience, un plus gros CV et tout, mais étonnement, on ne le ressent pas ici chez Effixis.

-
- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-ce que le manager est davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Ils ne sont plus là pour nous orienter, je dirais. Au fait, comme je vous ai dit, on n'a pas de charte et donc, en tant que junior, ça t'arrive souvent de poser des questions et les chefs sont vraiment là pour répondre à chacune de tes interrogations. Ils sont aussi là pour diriger, bien sûr, mais en même temps, ils te laissent une part de liberté, surtout si tu connais ton travail. Les interactions par la suite entre les chefs seront plus des discussions d'égal à égal où les 2 personnes interagissent pour trouver une solution ensemble.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Oui, chaque membre de l'équipe a son mot à dire, notamment à travers la plateforme qu'on utilise en interne. On a également un grand meeting d'entreprise tous les 6 mois et là, tous les employés sont conviés et tout le monde peut s'exprimer. Il y a également Teams pour l'aspect professionnel ou bien WhatsApp pour l'aspect un peu plus privé.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

Ça peut être n'importe qui, que ce soit le manager, le CEO ou même un collègue. Même moi, je peux le faire, mais il faut toujours le faire gentiment et généralement, la remarque sera bien prise. Le CEO aura quand-même plus de poids, bien sûr, mais on essaye de faire un peu abstraction de tout ce qui est statut, on essaye de traiter tout le monde d'égal à égal.

- **Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Oui ! Les employés viennent travailler ici pour cet aspect de proximité à la base. Si d'un coup, on change de cap, ça peut prêter à confusion et provoquer des départs. Après, il y a des collègues qui ont par exemple travaillé dans de plus grosses boîtes avant et qui aimeraient donc que ce soit un peu plus structuré. Je pense quand même que le modèle d'Effixis est très bien, mais qu'en mêlant son côté flexible à l'aspect plus organisationnel d'une grosse entreprise, ça pourrait être d'autant mieux.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Oui ! Le climat de confiance peut influencer ! Il n'y a pas photo, surtout dans une ère où la confiance en soi est pas mal plébiscitée, sur Internet par exemple ou même dans la vraie vie. Après, le côté financier aussi important, car après tout, on ne travaille pas par pure gaieté de cœur. Il y a plusieurs aspects à ce niveau-là, tant le salaire que le fait qu'un jour, on nous propose de devenir partner.

Il y a aussi le côté bonne ambiance au travail, ce cadre plus familial à travers les gens qu'on engage, car on les connaît au préalable. C'est aussi un avantage qu'on ne retrouvera pas chez les big four, par exemple, car là-bas, on ne sait jamais avec qui on va travailler de base. Ici, tu sais d'emblée que tu vas travailler dans un bon environnement, avec des collègues avec qui tu t'entends et tu ne viens pas avec la boule au ventre au travail.

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ?**

Oui, complètement ! Je t'ai donné l'exemple avec mes problèmes médicaux de mes débuts. Ça ne posait pas de soucis à l'entreprise si je commençais plus tard. On s'adapte en fonction. C'est un peu un avantage et un inconvénient parce qu'après, soit tu fais ce que t'as à faire plus tard, à savoir quand tu viendras après ton rendez-vous, soit c'est aux autres de reprendre tes tâches et par après, ils vont t'en donner en retour par la suite. Le problème, c'est que parfois, à force, tu te retrouves avec 3-4 tâches à faire et tu te sens un peu noyé. Même lorsqu'il y a des vacances qu'il faut poser, on est quand-même empathique et on fait instinctivement en sorte de ne pas les poser lorsqu'il y a plus de clients. En général, en retour, on nous le rend bien et nos chefs acceptent des départs anticipés de temps en temps lorsque c'est plus calme ou bien, nos demandes de congé ne sont pas souvent refusées. Il faut vraiment qu'il y ait un rush soudain pour que ça soit refusé.

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Comme je l'ai dit juste avant, cet aspect de flexibilité est assez important pour moi. Pouvoir commencer et terminer à l'heure que je veux, pouvoir travailler d'où je veux aussi. Il y a aussi l'aspect financier : t'as l'occasion d'être partner plus vite et même, la négociation de salaire est plus facile que dans une grosse boîte où tu es un parmi tant d'autres.

Il y a aussi cet aspect de niche, car l'IA, c'est vraiment ça. Il y a aussi ce côté challengeant parce qu'on peut se retrouver d'un coup sans financement et sans client et là, on devra chercher des solutions pour ramener tout ça. C'est quelque chose qu'on ne retrouvera sûrement jamais dans une grosse boîte. Il y a aussi ce côté familial où tout le monde se connaît, tout le monde est impliqué et tout le monde connaît la valeur de tout le monde.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Au niveau de la rémunération, peut-être, faire en sorte qu'on puisse toucher une plus grosse commission lors de la signature d'un contrat.

Aussi, au niveau de la charte, comme je l'ai dit, s'inspirer des modèles des plus grandes entreprises, tout en mêlant la flexibilité d'Effixis.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

On est une PME assez récente, à savoir 2021 ici en Belgique et je suis arrivé il y a 9 mois, donc je n'ai pas trop de recul à ce niveau-là. Après, il est déjà arrivé que des employés démissionnent, car ils ne se retrouvaient plus dans le projet de la boîte. Il y en a 2 au fait en 9 mois de vie dans cette boîte, ce n'est pas mal ! Le monde de la start-up demande quand-même beaucoup d'adaptation et d'énergie, même si on est dans une niche.

Le plus dur, je dirais, c'est de gérer les turnovers parce que quand quelqu'un part, ça crée un gros trou quand-même dans la boîte qu'il faut vite combler et ce n'est pas facile de remplacer quelqu'un qui part à cause du problème de charte que j'ai évoqué.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Ça dépend vraiment de l'orientation que prendra Effixis, car comme j'ai dit, le monde de la start-up est assez imprévisible et on vit au jour le jour. Le but serait de rester quand-même chez Effixis, mais je dirais que c'est conditionnel (est-ce que la rémunération salariale va me satisfaire, est-ce que je serai Partner, est-ce que l'IA sera un domaine aussi attractif, est-ce qu'on aura des clients à long-terme, ...). Ça va vraiment dépendre de plusieurs conditions, mais pour l'instant, je me sens bien ici et j'espère que ça va durer.

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

Je pense qu'un modèle hybride qui mêle Charte institutionnelle et liberté marcherait bien ici. Le télétravail peut être intéressant pour attirer les talents, mais le travail sur place ne devrait pas être négligé. Le monde de la start-up est très particulier. Je pense qu'il faut le vivre pour le comprendre, c'est vraiment un milieu où t'es un peu comme dans la jungle et tu vis un peu au jour le jour.

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plaît ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.5. Entretien Loïc (Pire Asset Management)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

Bonjour Jean-Jacques. Je m'appelle Loïc, je travaille dans la fonction compliance dans la société de gestion en actif privé Pire Asset Management. J'ai fait mes études à Namur et j'ai complété mon cursus en faisant un Master à l'ULB. J'ai pris de l'expérience dans certains autres cabinets dans le domaine du droit avant de me rediriger dans le domaine économique, la finance, et me voilà maintenant dans un cabinet de fonds privé depuis 1 an. Je suis d'ailleurs un des derniers à arriver, comme on recrute peu.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

L'humain Le slo'an de l'entre'rise, c'est vrai : « L'humain et le capital ». Capital dans le sens où il y a des fonds à gérer, des actions, des obligations... Il y a plein de sortes de capital qu'on gère de notre côté. L'humain, car nous sommes une des dernières sociétés de bourse un peu vieux jeu, avec des carnets, des rendez-vous avec le client en présentiel pour discuter des placements...

La mission de l'entreprise, c'est vraiment de permettre aux clients d'investir sur le long-terme dans le but de faire fructifier leur capital.

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

Un des grands défis de ces dernières années est de rencontrer l'ensemble des lois et des règles spécifiées par la BNB ou, plus largement, l'État belge. Autre chose aussi, c'est de composer avec la concurrence d'autres entreprises boursières, surtout celles qui sont virtuelles comme Etoro par exemple.

- **Quels sont les principaux défis de votre département ?**

Oui, car mon département, à savoir la Compliance, c'est vraiment le centre névralgique de notre activité. Donc, comment peut-on faire matcher toutes les mesures qui sont d'application dans l'entreprise avec les règles qui sont externes à notre entreprise et la loi belge.

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Ça dépend du secteur que vous occupez dans l'entreprise et de ta position au sein de la hiérarchie. Pour notre département, on a des outils ou bien, il y a différents comités au sein de l'entreprise, que ce soit le comité exécutif ou de vérification de conformité, qui permettent de pallier tous les changements qu'on subit. Ça nous aide en quelque sorte à mieux nous y retrouver.

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Lorsqu'on a un job dans la finance, on aimerait aussi avoir des connaissances qu'on pourra appliquer de notre côté. Maintenant, je dirais que le plus important, c'est d'être passionné, car ça permet d'être dévoué, d'avoir de meilleures performances. L'humain, plus que jamais, a besoin d'être entouré, d'aimer ce qu'il fait pour rester.

Pourquoi pas vraiment mêler l'utile à l'agréable, s'élever professionnellement par rapport à son travail et voilà !

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

Déjà, un job dans un secteur qui est chouette et qui nous intéresse parce que souvent, dans la finance, ceux qui y travaillent sont intéressés par le domaine. Après, l'entreprise ne recrute pas beaucoup, comme c'est une petite entreprise. Aussi, en termes de rémunération, le poste est méritocratique et l'importance de notre poste au sein de l'entreprise déterminera sa rémunération. L'ancienneté est aussi valorisée ici, mais je ne peux pas vous dire plus parce que ça ne fait pas assez longtemps que je suis là.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, que ?**

Je dirais tout simplement les bureaux qui sont organisés de telle sorte qu'ils soient collés, un employé face à un autre, un employé face à un autre, etc. On a tout le temps des collègues près de nous. On a aussi une salle de réunion conviviale et à titre personnel, on a aussi du bon café, les couleurs des murs sont plutôt claires et donc, ça crée une ambiance plutôt douce, reposante.

Un autre bon point, c'est qu'au niveau des chefs, ils ne nous surveillent pas, donc, c'est bien, car on ne se sent pas fliqué.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Alors, bonne question ! Déjà, comme je l'ai dit, on ne recrute pas beaucoup. Maintenant, il est vrai que nous sommes assez sélectifs dans notre cabinet et donc, il est vrai que j'ai déjà parlé au RH qui m'a dit qu'il rencontrait quand même pas mal de problèmes au niveau du recrutement.

- **Que mettez-vous en place pour régler ce souci ?**

Je ne dirais pas grand-chose parce qu'on ne recrute de base pas beaucoup. Lorsqu'on a besoin, on formule des demandes qui sont adaptées aux jeunes. On poste aussi des annonces sur LinkedIn pour essayer de trouver des profils intéressants. Heureusement qu'il y a des plateformes comme LinkedIn d'ailleurs.

- **– Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Exclusivité, je dirais : c'est une des 7 dernières qui est spécialisée en Bourse et qui fait vraiment cet effort de voir les clients en vrai. Il y a aussi le fait que ce soit une entreprise familiale qui fait qu'on a quand même une certaine proximité qu'on ne retrouve pas dans une grosse entreprise. En plus, on est assez à cheval sur la compréhension du secteur dans lequel on évolue et je dirais peut-être que les grandes entreprises ont une compréhension plus standard des choses à ce niveau-là.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Il y a un bon petit package déjà : des chèques-restos, du télétravail ou une flexibilité assez large. Il n'y a juste pas de voiture de fonction pour tout le monde ou de carte essence. Ça implique quand-même qu'on a un plus gros salaire brut, c'est déjà ça !

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

La limite, c'est 3 jours, mais beaucoup de gens se limitent à 2.

- **Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?**

C'est choisi la plupart du temps. 3 jours en général, c'est dans des cas rares, mais dans tous les cas, c'est choisi.

- **Quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Personnellement, je préfère vraiment le travail au bureau. J'ai la chance d'habiter pas loin, mais après, mes collègues disent souvent qu'un jour ou deux seraient parfaits, mais 3, en principe, jamais.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Pourraient Alors 1 jour, ça dépend, mais au-delà, certainement pas ! Lorsque tu prends 3 jours de télétravail, ça veut dire que tu passes plus de temps à travailler chez toi qu'au bureau. Je suis peut-être jeu, vieux jeu, mais psychologiquement, ce n'est pas. On'idéal, ocrédibilité, Réditrouve, je trouve et même la communication ne passe pas pareil. Je reconnais quand même que maximum 2 jours de télétravail pourrait être une bonne solution. Il faudrait quand-même s'organiser pour que quand on est au bureau, on ne soit pas quasiment seul et que tous les autres sont en télétravail.

Et du coup, pour mes collègues, je sais qu'ils reviennent vite au bureau après 2 jours parce qu'ils disent qu'après, ils ont du mal à rester productifs.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

En général, non parce que c'est pour éviter que la vie privée soit impactée qu'il y a le télétravail. Par exemple, si je veux prendre une plus longue pause pour chercher mon enfant, je peux, quitte à finir plus tard.

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

Oui, évidemment, ils mettent des canaux de communication sécurisés pour qu'on puisse parler entre collègues, notamment notre équipe interne. La logistique interne passe aussi par un système informatique interne sécurisé, et donc, on bénéficie des mêmes avantages que lorsqu'on est au bureau, d'un point de vue logistique en tout cas.

Alors, qui met ça à l'œuvre ? Je dirais que ce sont les RH, avec la complicité de notre datacenter, qui font en sorte de faire attention aux règles RGPD et tout. Notre informaticien s'en occupe assez bien d'ailleurs, mais tout ça, donc l'implémentation du télétravail en 2020 et après, a demandé pas mal de travail de fond.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ? (Maitrise de son horaire, gain de temps, confort...)**

La flexibilité, ça, c'est sûr ! tranquillité aussi par moment et conciliation.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ? (plus grosse charge de travail, non-productivité, isolement...).**

La communication. Je ne vais pas vous le cacher. L'air de rien, je dirais la productivité et en trois, je dirais la fierté. Je ne sais pas si c'est le bon mot, mais d'une certaine manière, je ne vois pas cette manière de travailler comme réellement professionnelle, surtout quand on compare ça au cas où on est au bureau. Ce n'est que mon avis, mais je trouve qu'il y a une certaine différence.

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Je pense que c'est déjà poussé maintenant. L'entreprise a beaucoup travaillé pour permettre cela. Donc, je ne sais pas trop quoi répondre...

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

Je nuancerai Jean-Jacques. C'est bien parce que ça offre de la flexibilité qu'il en faut, mais il faut aussi faire attention à la perte de sens qui l'implique aussi. Je ne dirais pas que je suis vieux jeu, mais je dirais qu'on perd vite de la motivation en restant affalé chez nous ! Dans la vie, il faut se battre et je dirais que quelqu'un qui veut le maximum de télétravail possible ne sera pas aussi impliqué que celui qui va faire l'effort de se déplacer au bureau le plus possible. Il en faut, mais il ne faut pas oublier le travail au bureau.

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **(Ex.) Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?**

C'est une configuration type open space, avec des bureaux collés.

- **Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

Au fait, plus on est haut dans la hiérarchie, plus on sera isolé. Je dirais aussi que le poste que tu occupes aussi. Ça arrive quand même que le patron se retrouve dans l'open space avec nous.

Je dirais aussi que ça dépend des postes. Si tu vas davantage manipuler des données ultra-confidentielles, tu seras amené à être un peu plus isolé. Dans mon cas, comme je suis dans la Compliance, je suis dans un petit open space avec les gens de mon département. Pour ceux qui sont dans le département financier, leur open space est plus grand, mais pour nous, on ne va pas trop là.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Oui, déjà, on peut parler à notre collègue d'à côté plus facilement ou poser une question même ! Je dirais aussi que dans un même secteur, l'expérience et les compétences sont assez proches. Les railleries et l'esprit de camaraderie sont présents dans notre département en tout cas. C'est d'ailleurs quelque chose que les RH ont bien compris, cet esprit de camaraderie est quelque chose sur lequel il faut insister, car il a son importance dans une société.

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

C'est un climat plutôt joyeux, il y a une bonne communication et il y a une bonne maîtrise du job qu'on doit faire.

- **Quels en sont les avantages ? (plus convivial, ambiance propice au travail...)**

Déjà, la communication qui est plus fluide, une plus grande implication et c'est là où le télétravail perd des points. Je dirais que travailler au bureau, c'est vraiment un moyen de mieux comprendre ce que l'on fait. On est vraiment plus en mesure de cerner ce qui nous est demandé au bureau plutôt que chez

nous. Il y a cet aspect où tu es vraiment au travail pour travailler, car il y a une ambiance propice à cela. Le monde de la finance, ça ne rigole pas ! Tu dois vraiment comprendre ce que tu fais !

- **Quels en sont les inconvénients ? (nuisances sonores, concentration plus difficile, manque d'intimité, sentiment d'être toujours contrôlé...)**

Je dirais que c'est le fait qu'on soit plus gêné de prendre des pauses plus longues. Par exemple, imaginez qu'il y ait un concert par exemple et que les tickets commencent à être commercialisés à 11 h. En télétravail, on peut prendre une mini pause-concert pour aller acheter sa place, alors qu'au bureau, on sera beaucoup plus gêné de le faire. Disons qu'il n'y a pas la même flexibilité qu'à la maison.

Peut-être aussi, parfois, la nuisance sonore. Si, par exemple, il y a 2 collègues qui rigolent entre eux, c'est difficile de se concentrer et là, c'est l'effet ricochet parce qu'après, ça pousse les autres à participer à la conversation.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Au bureau, pour le principe et pour le cadre plus formel que ça crée par rapport à la maison.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Oui, l'autonomie est multivariée : personne n'a les mêmes tâches déjà et aussi, tout est mis à notre disposition et c'est à nous d'utiliser les outils à bon escient.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Ça n'a pas toujours été le cas. Quand on est nouveau, c'est la hiérarchie qui était plus derrière nous, mais quand tu connais le métier, on est plus libre.

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

On nous laisse gérer dans un premier temps. Après, ton travail est évidemment scruté à peine fini par tes supérieurs.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Dans un domaine aussi poussé que le nôtre, tout est bien défini et on a un template. Après, il est vrai que dans l'analyse, dans la compréhension qu'on a de nos clients, on a une part de subjectivité.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Honnêtement, ça n'arrive pas parce que ça ne devrait pas. Notre secteur est assez sérieux, car on joue avec beaucoup de fonds. Au-delà de cela, on a un template bien défini, donc on sait toujours quoi faire.

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Oui, je comprends tout à fait le poids des conséquences si on ne respecte pas un certain schéma organisationnel et certaines limites qui sont obligatoires. Ce sont les risques du métier.

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Je pense que c'est bon comme ça. Il y a une certaine autonomie de la personne, de la personnalité, même si, dans les faits, les tâches sont bien définies. Je dirais que tout ça est un juste milieu entre notre personnalité, rester soi-même et le fait que l'employeur demande de respecter un schéma.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

La solidarité, la compétitivité, la rentabilité et le sérieux. C'est-à-dire qu'on doit rester conforme aux lois d'une part et à la volonté du client de l'autre.

- **Pouvez-vous me décrire la culture d'entreprise qui est d'application dans cette organisation ?**

C'est vraiment une culture qui met en avant le dépassement de soi et le sérieux. On est quand-même dans un environnement où on a pas mal de pression pour rester rentable, aussi bien du côté du client, car sinon, il ira voir ailleurs, que du côté de nos supérieurs qui certes te laissent plutôt gérer, mais ils attendent quand-même des résultats à la fin du mois. Sinon, il y a aussi cet esprit de camaraderie entre collègues qui vient soutenir cet aspect de solidarité. Il y a aussi la transparence et la disponibilité au niveau des clients pour proposer le meilleur service possible au client.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Déjà, toute une offre de service personnalisée et d'étapes dans le processus de réalisation d'un contrat, de gestion de ses actifs. Après, aussi, les bureaux qui sont collés permettent de parler plus facilement et de glisser une petite blague ou une petite taquinerie à ton collègue d'à côté, et d'un coup, ça détend un peu plus l'atmosphère.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Oui, mais pas que les RH. Ils font en sorte d'entretenir cet aspect humain de l'entreprise. C'est en partie vrai. Par exemple, il y a un comité au sein de l'entreprise créé par les membres des ressources humaines qui s'appelle le comité RH et il est ouvert à tous et ça permet d'être tous ensemble pour décider de nos prochains lieux pour des événements organisés par la boîte.

Au fait, les RH s'y adonnent, mais nous aussi, on a notre rôle à jouer là-dedans.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

Elle est très amicale et en même temps très professionnelle. Au boulot, ça va poser des questions comme « où en est-on avec ce client ? » Au niveau du dossier, t'as bien avancé ? Mais ça arrive aussi d'avoir des conversations informelles où on va rigoler ensemble. Même parfois, il est déjà arrivé que j'aie boire un verre après le travail avec eux ou même des activités de teambuilding. Le lundi matin, on se demande souvent ce qu'on a fait du week-end aussi. Franchement, elle est bonne, notre relation.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Alors, vu la taille de l'entreprise, il n'y a pas besoin d'intermédiaires. C'est d'ailleurs ce que je disais lorsque je parlais de transparence, de disponibilité et surtout de customisation des solutions à proposer aux clients. C'est ça aussi qui fait la force : dans la minute, je peux voir le chef de tel ou tel secteur, voire même le CEO pour avoir des renseignements ou bien pour poser mes questions. C'est vraiment une force selon moi.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Alors, les 2. Ils disent quand-même ce qu'on doit faire en priorité parce que nos supérieurs sont les maîtres de cérémonies des comités-conseils. C'est eux qui nous disent ce qu'on doit faire, en dehors de nos tâches régulières et quotidiennes. Ils sont aussi là pour nous conseiller et pour nous guider à tout moment. Je dirais vraiment que de mon expérience, c'est du 50-50.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Alors, dans son secteur, n'importe quel employé a la capacité de s'exprimer librement et il sera écouté. Maintenant, quant à la vision stratégique de l'entreprise, l'employé n'aura en général pas vraiment son mot à dire. Il y a déjà le comité exécutif qui regroupe les directeurs des 5 départements et eux prendront les décisions d'ordre stratégique. Ça, c'est sûr !

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

Je pense que dans un premier temps, celui qui va donner le ton, c'est le directeur de la section, du département et dans un second temps, ce sera le comité exécutif en réunion le lundi ou le mardi et quand on en arrive là, il se peut qu'il y ait des décisions plus drastiques qui soient prises, car dans notre secteur, ça ne blague pas !

- **Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Je dirais que ce n'est pas adapté à 100 % aux besoins de l'employé, mais adapté aux besoins de ce secteur.

Pour être adapté à 100 % aux besoins de l'employé, il faudrait recruter plus, investir encore plus, je dirais dans le confort des employés, mais une petite entreprise de fonds comme nous aura plus de mal à pouvoir se permettre cela. Il faut donc faire des choix. Dans un pays comme la Belgique, ce n'est pas facile de tout prendre en compte et on ne peut pas non plus avoir les pleins pouvoirs au sein de l'entreprise en tant qu'employé.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Déjà, si on est recruté, si on ne nous dit rien et qu'on nous garde, je dirais que c'est une preuve de la confiance qu'ils ont en moi. C'est sûr qu'avoir la confiance du chef est synonyme de reconnaissance au travail et c'est motivant en soi. À part ça, la rémunération aussi a son importance. Quand on fait vraiment vivre la boîte, qu'on ramène des clients et qu'on fait signer de gros contrats, être rémunéré comme un jeune de 23 ans, même malgré tout ça, ça peut poser problème à force. Je pense que dans un travail, la reconnaissance et la rémunération passent avant le bien-être. Ce n'est que mon avis.

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Oui oui ! L'entreprise s'est bien modernisée et s'aligne de plus en plus aux phénomènes sociaux qui ont beaucoup fait parler ces dernières années et a de plus en plus mis en place des mesures pour comprendre l'employé et veiller à son épanouissement. Regardez par exemple, n'importe qui peut faire partie de notre cercle RH. C'est une petite entreprise certes, mais ça veut dire que même le nouvel arrivant qui est là depuis 9 mois peut demander à son supérieur de faire partie de l'équipe RH pour par exemple organiser des événements qui vont plaire aux autres, en fonction du budget. C'est une liberté que je ne pense pas retrouver partout, loin de là ! Et puis, aussi, la parole est donnée à tout le monde, donc, c'est très bien !

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Comme je vous l'ai dit tantôt, l'exclusivité, l'intérêt que je porte pour ce secteur, son utilité de manière générale et la proximité vis-à-vis des employés. On n'en parle pas assez souvent : oui, il y a des open space et des teambuildings, mais sur le reste, on est un peu des SDF dans l'entreprise en n'ayant aucun bureau à nous, un peu comme les big 4 par exemple (même s'ils sont souvent élus « the place to be »), il faut aussi parfois que l'employé puisse s'approprier son entreprise pour se sentir à l'aise. C'est en tout cas une qualité qu'a Pire Asset Management.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Je pense qu'ils font déjà tout ce qu'ils peuvent pour rencontrer les droits qu'ont maintenant les employés. Ils ne le font pas à 100 % parce que c'est coûteux, mais ils ne le négligent pas parce que sinon, ils savent qu'ils auront du mal à garder leur effectif. Il faut savoir évoluer avec son temps, mais il ne faut pas non plus accepter toutes les revendications de chacun. On est quand-même au travail, après tout !

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Les gens sont assez carriéristes dans ce genre de boîte pour certains. Tout le monde ne rentre pas dans ce genre de secteur, donc ceux qui sont là restent souvent. Si tu manques à répondre aux attentes, par contre, il est clair que tu seras soit un peu réprimandé, soit écarté.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

C'est une bonne question Cette société de bourse est très bien, mais comme je l'ai dit un peu avant, lorsqu'on est jeune, on sait supporter plus de pression, on n'a pas trop ce côté carriériste. Je ne pense pas non plus être carriériste. Je me vois travailler dans une plus grosse entreprise, avoir de plus gros projets, de gros contrats, faire des voyages... Je ne me vois pas aller 5 jours sur 7 au même endroit et être sur mon ordinateur.

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

Je dirais qu'il faut évoluer avec son temps. Les NFOT peuvent être une bonne idée pour justement évoluer avec son temps, mais il ne faut tout de même pas perdre de vue le côté économique d'une boîte, car au final, c'est quand-même ça le principe premier d'une boîte : faire du profit !

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plait ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.6. Entretien Marie (Lookandfin)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

Je m'appelle Marie ! J'ai été d'abord ingénieur de gestion pour mon baccalauréat à l'ULB et puis, j'ai continué dans cette branche en me spécialisant en finance. C'est comme ça que je me suis retrouvé chez Lookandfin, qui est une entreprise spécialisée dans les prêts financiers à destination des entreprises essentiellement. Je suis là depuis 1 an maintenant.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

LookAndFin est une entreprise qui va mettre en lien d'autres entreprises avec des particuliers pour les financer. On est comme une banque, à la différence que l'argent pour financer les sociétés provient des particuliers et non de notre propre poche. Nous, en tant qu'analystes financiers, avons pour but de vérifier si tel ou tel client est éligible au financement. On voit ensuite combien il faut en termes de montant et on met après en relation avec les particuliers et ces derniers perçoivent des rendements.

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

À la base, LookandFin finance les entreprises en tant que telles. Ici, quand on a une candidature, on doit analyser l'entreprise (bilan, compte de résultat...) pour voir si elle va pouvoir rembourser, au

moyen de projections. Le problème, c'est que depuis la pandémie, on peut plus difficilement faire ces projections, car on voit qu'elles ont été en difficulté pendant cette période. On essaye donc de se diversifier, notamment en soutenant des projets immobiliers.

Un autre défi aussi serait de savoir quels autres projets soutenir.

- **Et en termes de recrutement ?**

Au niveau des analystes financiers, non. On est déjà une petite équipe de base. On essaye aussi de recruter des stagiaires pour des plus petites tâches, comme remplir des documents Excel qui vont nous servir par après. Dans les autres secteurs, comme le marketing notamment, il y a un roulement plus important à cause de la pénibilité du métier, peut-être...

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Des meetings avec le CEO et les analystes pour faire des sortes de brainstorming, histoire d'avoir des idées après sur les secteurs intéressants à explorer. Après, on regarde un peu la faisabilité de l'idée, notamment avec les juristes ou bien entre nous les analystes.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?**

Il y a le télétravail par exemple. On est assez gâté en termes de confiance qui est placée en nous. Déjà, on est relativement autonome, mais en plus, par exemple : C'est déjà arrivé que même des stagiaires rédigent des fiches de comité que nous, analystes, allons utiliser pour les comités. Je dirais que c'est surtout cela !

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Déjà, du télétravail ! Au moins 3 jours par semaine ! J'ai aussi des attentes financières. Aussi, ce que je vois avec Lookandfin, on a une relation professionnelle avec les CEO, mais ce n'est pas pour autant que nous n'avons rien à dire. On peut toujours aller chez eux pour parler et émettre nos avis sur les décisions.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

De la flexibilité avec notamment 2 jours de télétravail par semaine, de la proximité, car les collègues sont super amicaux ! Il y a aussi cet aspect où on fait du sport ensemble. Par exemple : on a pu s'inscrire à un marathon tous ensemble, sur base volontaire, bien sûr. C'est vraiment cet aspect familial qu'on retrouve.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Maintenant que vous en parlez, c'est vrai qu'il y a eu pas mal d'entretiens il n'y a pas longtemps, surtout dans le secteur marketing. Je ne sais pas si on peut parler de guerre des talents, mais il est vrai que ce n'est pas facile de trouver du personnel qui a les compétences et qui va s'engager dans la durée, surtout pour le marketing.

- **Si oui, que mettez-vous en place pour régler ce souci ?**

Comme j'ai dit, beaucoup d'entretiens. Sinon, je dirais aussi poster des annonces qui donnent envie aux jeunes, surtout.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

J'ai choisi Lookandfin parce que c'était déjà plus accessible pour moi, même si ce n'est pas non plus la porte d'à côté par rapport à chez moi. Il y a aussi cet aspect où c'est une entreprise où le Français domine. C'est un plus de ne pas avoir cette barrière linguistique. Quand j'ai passé l'entretien aussi, ça a bien marché, j'ai directement tissé un lien avec mes supérieurs et même, le processus de recrutement est moins lourd par rapport à d'autres entreprises.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Ils jouent beaucoup sur l'aspect familial. Lorsque j'ai été engagée, il y avait aussi un analyste qui était aussi à l'ULB, mais 2 ans avant moi, et il avait fait son stage ici en marketing, mais il n'a pas trop aimé le poste. Il a aimé par contre l'ambiance. Après, on lui avait proposé de travailler en marketing pendant 1 an pour après aller vers l'analyse financière, comme il est passionné par cela. Il y a aussi la voiture de société qui est donnée lorsque tu atteins un certain grade et l'évolution de carrière qui pousse beaucoup à gravir les échelons.

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

On n'a accès qu'à 2 jours de travail hebdomadaires.

- **Si c'est imposé, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Selon moi, 3 jours par semaine. Sinon, quand on vient de loin comme moi, je dirais que la réponse est oui et même moi, je préfère rester à la maison !

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Oui ! Je suis plus productive, car au moins chez moi, il n'y a pas cet aspect où je me dis que je dois avoir mon train et puis cette perte sèche dans les transports, etc. Lors de mes pauses de midi, j'aime bien me retrouver aussi devant ma série ou bien dormir, même si je n'ai pas bien dormi. Je ne suis pas non plus contre les interactions sociales, mais parfois, ça fait du bien d'être seule.

- **Est-ce que vous sentez que la productivité baisse au bout d'un moment lorsque vous télétravaillez ?**

Ça arrive parfois de prendre des pauses plus longues lorsque je télétravaille parce que je sais que je serai trop fatiguée pour reprendre à l'heure. Dans ce cas, je dors, mais après, je sais que je vais travailler jusqu'à 18 :00 par exemple et ça ne me dérange pas, car je sais qu'à 18 :01, je serai devant Netflix par exemple.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Non parce que je mets directement des limites. Je préfère le télétravail parce que je peux mieux gérer mes journées. Par exemple, si je veux prendre 1 h de pause en plus ou bien si je veux commencer un peu plus tard en sachant que je n'ai aucun rendez-vous ce jour-là, je le fais ! Je fais aussi en sorte de respecter le nombre d'heures de travail requis. Je fais mes 8 heures et puis, ça suffit ! Ça me permet justement de mieux profiter de la vie aussi !

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

On nous donne le PC du travail qu'on peut reprendre chez soi. Après, c'est vrai qu'il me manque le double écran qu'on a au travail.

- **Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

Il y a le CEO et le chef de l'IT qui s'occupent de cela.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ? (Maîtrise de son horaire, gain de temps, confort...)**

C'est surtout avantageux pour ceux qui habitent loin. On gagne des heures de sommeil, on gagne du temps qu'on perd dans les transports en général et aussi, c'est un avantage pour ceux qui n'aiment pas trop sociabiliser. Il y a aussi le calme qu'on n'a pas dans l'open space !

- **Quels inconvénients y voyez-vous ? (plus grosse charge de travail, non-productivité, isolement...).**

Je dirais peut-être qu'on est plus mou parce que, par exemple, on aura moins cette pression de passer plus de temps sur son téléphone chez soi. Tandis qu'au bureau, ce sera un peu plus compliqué de le faire. Il y a aussi cet aspect où il est moins facile de poser des questions aux collègues parce qu'au bureau, tu poses ta question directement. À la maison, il faut appeler, envoyer des messages et attendre la réponse qui peut parfois mettre du temps à arriver.

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Le second écran comme j'ai dit pour vraiment retrouver cette ambiance du bureau ! À part cela, je ne sais pas...

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

Avec tout ce que j'ai dit, je vois clairement le télétravail d'un bon œil !

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?**

Nous sommes en open space ! On est tous en vis-à-vis !

- **Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

Tout le monde est en open space, sauf les 2 chefs qui sont dans un bureau ensemble, mais il est vitré.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Oui, ça favorise les interactions entre collègues, pour sûr !

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

C'est un bon climat, très familial, car tout le monde est copain-copain en quelque sorte et on rigole tous ensemble.

- **Quels en sont les avantages ?**

Je dirais vraiment, le fait d'avoir les collègues juste à côté de soi. Ça fait qu'on ne se sent pas seuls dans l'entreprise, qu'on peut sociabiliser et même, lorsque tu as des questions, c'est plus facile de les poser à ton collègue d'à côté ou d'en face.

- **Quels en sont les inconvénients ?**

Les trajets déjà ! Quand il y a des intempéries, c'est encore pire ! Aussi, parfois, le fait qu'il faut faire des concessions. Par exemple, si on est tous au bureau et qu'il fait froid dehors, ça arrive que quelqu'un ait trop chaud au bureau et ouvre la fenêtre. Après, il fait froid au bureau et ce n'est vraiment pas l'idéal pour moi ! Enfin, le problème sonore qui n'est pas top pour la concentration.

- **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer les limites de ce système et/ou améliorer les conditions des employés travaillant au bureau ?**

Pour le bruit, il faudrait une zone sans bruit au bureau et, selon moi, il en manque un peu.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

A domicile clairement ! Je peux plus facilement gérer mon temps, je suis tranquille chez moi et donc, c'est plus optimal par après.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Je trouve qu'on nous laisse pas mal d'autonomie au travail. Tout le monde se fait confiance ici ! Je me rappelle aussi à mes débuts que j'étais très vite autonome, mais les supérieurs faisaient toujours en sorte de se rendre disponibles en nous disant : « Si vous avez des questions, posez-les ! » « N'hésitez pas ! »

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Ça a toujours été ainsi.

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

On a une plateforme avec les dossiers en attente et tous les jours, il y a de nouvelles demandes de financement à traiter. Dans notre département, on a un chef pour les corporations et un chef pour les immobilisations. Chacun des 2 chefs répartit les dossiers entre les analystes et chacun des analystes a 3-4 dossiers environ à gérer.

Pour le monitoring, ça dépend de ton niveau. Souvent, tes premières semaines, tu seras pas mal suivi, mais pas fliqué non plus. Au bout d'un moment, on te lâche de plus en plus la grappe et comme j'ai dit, tu obtiens assez vite cette autonomie. Malgré tout, les Chiefs ou même les autres collègues sont là quand tu galères.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Il n'y a pas vraiment de procédure trop normée, comme on peut le voir dans un fast-food par exemple. Il y a quand même des étapes à suivre pour que la demande du client aboutisse. Il y a néanmoins des fichiers Excel à remplir qui sont préparés au préalable et il faudra les remplir avec les données de chaque client. Mais lorsqu'il s'agit de présenter les projets aux comités ou bien de préparer les fiches qu'on utilisera lors de ces comités, il n'y a pas vraiment de phrase précise à dire. On est assez libre en termes d'organisation de ces présentations.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Je sais toujours ce que je dois faire ! Il est assez répétitif. Il y a toujours les mêmes demandes, à savoir des demandes de financement. Il y a toujours les mêmes fichiers à remplir. Peut-être au niveau des présentations, ça va changer un peu en fonction du client, mais c'est vraiment tout !

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Je m'y retrouve. Ce n'est vraiment pas compliqué en soi !

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

C'est bien comme ça ! Il y a un bon niveau de liberté par rapport au secteur ! On sait ce qu'on doit faire et les chiefs sont là pour nous aider si besoin, surtout si on rencontre un cas qui est très différent des « cas standards ».

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et me dire si elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Il n'y a pas vraiment de valeurs dites expressément sur leur site, mais de ce que je perçois, il y a vraiment cette bonne entente, ce respect et cette cohésion qui dominant !

- **Pouvez-vous me décrire la culture d'entreprise qui est d'application dans cette organisation ?**

Je dirais beaucoup d'entraide et de bienveillance. Tout le monde est là pour t'aider, pour t'encourager... Il n'y a personne qui est là pour prouver que c'est le meilleur. On est vraiment dans l'état d'esprit du « un pour tous et tous pour un ».

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Il y a déjà l'open space qui favorise l'entraide parce que c'est plus facile de poser ses questions lorsque tu sais que ton collègue est juste à côté. Il y a aussi tout simplement la personnalité de chacun qui est en accord avec l'image que veut renvoyer l'entreprise. On a déjà eu des profils de personnes un peu égoïstes et compétitrices et ces profils ont été écartés. Ça joue aussi à ce niveau-là ! Enfin, je dirais aussi les activités de teambuilding qu'on a permis de solidifier les liens entre nous.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Non ! C'est vraiment le rôle d'un peu tout le monde. Comme je l'ai dit plus tôt, on fait attention à la personnalité des candidats avant de les engager. Si elle n'adhère pas à celle de Lookandfin, on préfère ne pas prendre la personne. Au-delà de ça, je trouve que ça devrait être le cas dans toutes les autres entreprises parce que ce sont des valeurs qui sont censées être partagées par tous, comme vous le dites.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

Elle est professionnelle, je dirais d'une part, mais aussi plutôt amicale. À midi, les chiefs mangent à leur table et on peut se joindre à eux si on le désire. Mise à part ça, on s'entend bien, on arrive à avoir de beaux moments joyeux ensemble ! Avec les grands patrons, un peu moins, mais on se respecte mutuellement, on se tutoie donc, c'est déjà ça.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Oui aussi ! On se voit surtout au bureau. Très peu en dehors, sauf pour les activités de teambuilding.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Elle est directe. On peut parler à nos chiefs quand on le souhaite, comme ils sont dans l'open space avec nous. Ils se montrent très disponibles, donc c'est un avantage en soi. Sinon, avec les grands patrons, leur bureau est vitré et la porte est ouverte la plupart du temps. Donc, je peux leur parler quand je le veux, mais je n'interagis pas souvent avec eux.

- **Lorsqu'il s'agit du rôle des chiefs au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

C'est plus pour nous assister. Peut-être que c'est le contraire au début quand tu es nouveau, car il va être un peu plus derrière toi et un peu plus te dire de faire les choses de telle ou telle manière. Sinon, quand tu es intégré, ils vont répartir les dossiers entre les analystes via notre plateforme commune et c'est fini. Ils vont surtout t'assister en répondant à tes éventuelles questions, mais pas plus.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Oui ! Dans les décisions de l'entreprise par exemple, quand on était en comité, on doit convaincre les CEO et de ceux qui s'occupent du risque et de l'aspect juridique. Si on a un client par exemple, on l'analyse et à la fin, lors du comité, notre rôle sera de présenter un peu le client et dire pourquoi ce serait bien ou non qu'il ait accès au programme de financement qu'il demande. Les supérieurs tranchent par la suite.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

En fait, c'est vis-à-vis de l'analyste avec qui on travaille. On essaye de se mettre d'accord sur les deadlines des différentes tâches pour rester synchronisés. Même aussi, quand tu sais que tu as des dossiers, tu t'organises pour les rendre en temps et en heure. Je dirais donc qu'il y a beaucoup d'autogestion, mais très rarement un chef va mettre la pression directement à quelqu'un parce qu'il est trop lent. Je pense même ne jamais avoir vu ça en 1 an ici !

- **Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Oui nous nous y retrouvons et je vois mal ce qui pourrait être fait pour encore plus faire matcher ces politiques avec nos besoins pour être honnête !

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Évidemment, s'il y a une bonne ambiance et que le travail me plaît, ça peut influencer mon choix. Après, bien sûr, que la confiance entre l'employeur et l'employé a son importance parce qu'on se sent traité à notre juste valeur ! Je pense aussi que la rémunération et l'évolution de carrière sont des aspects importants aussi ! Je suis bien là où je suis, mais je ne veux pas occuper le même poste toute ma vie !

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Les valeurs humaines sont vraiment incluses ici ! Si, par exemple, on ne se sent pas bien ou qu'on désire partir un peu plus tôt, ils vont très souvent faire preuve d'empathie et nous laisser rentrer à la maison, quoi ! Ce n'est pas eux qui vont te dire « non ! » Reste et prends sur toi !

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Parce que le descriptif du travail sur l'annonce qu'ils ont postée m'a séduit. Ils ont parlé de poste à responsabilités, qu'on allait être en contact avec les clients et ça colle assez bien avec ma façon de faire. Également, parce qu'à l'entretien, on a vite accroché et ça n'a fait que confirmer mon choix d'aller vers eux.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Avoir plus de télétravail (rires). Sinon, je ne vois rien d'autre.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Ça dépend du poste. Dans les sections comme RH et marketing, ça a l'air de partir plus vite. En analyse financière, je dirais quand-même 5 ans environ. Je dirais que les gens partent souvent parce qu'ils ont l'impression qu'ils ont fait leur temps. C'est notamment le cas pour une de nos chiefs qui est partie il n'y a pas longtemps. Elle était là depuis 2018 et voilà que 5 ans plus tard, elle arrive à ce grade. Elle sentait qu'il y avait un plafond de verre, que le travail était redondant et même, lorsque je compare ce que je fais et ce que les chiefs font, je ne vois pas beaucoup de différences.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Je ne sais pas si je continuerai à Lookandfin... C'est une chouette entreprise, mais un peu comme la chief qui est partie, je pense que le plafond de verre sera vite atteint en 5 ans et dans ce cas, les envies d'ailleurs se font ressentir.

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

J'ai dit tout ce que j'avais à dire. Juste que Lookandfin est une entreprise dynamique, jeune et c'est vraiment l'idéal pour un premier travail, car tu seras vite mis en face de responsabilités et ça ne te forme mine de rien !

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plait ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.7. Entretien Roméo (Alt-u)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

En quelques mots, je m'appelle Roméo. J'ai été diplômé de la Solvay Business School en tant que Business Economics. J'ai rejoint Alt-U il y a un peu moins d'un an maintenant et je suis business developer.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

Je pourrais définir Alt-U comme une start-up spécialisée dans tout ce qui est recrutement et job fair pour les autres entreprises et le tout numériquement, à savoir dans le Metaverse. C'est vraiment pour se différencier des autres entreprises de recrutement qu'on a préféré cette option du métaverse.

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

Au niveau des défis, comme je vous ai dit, c'est une start-up qui est assez récente. Les défis sont principalement au niveau de la concurrence qui est rude dans le secteur du recrutement, même si on se différencie par le fait qu'on exploite quelque chose d'assez nouveau, à savoir le métaverse. Justement, en parlant du métaverse, comme c'est nouveau, on a très peu de références par rapport à cela et donc on doit vraiment créer ce corpus de connaissance un peu nous-mêmes et donc c'est un véritable challenge au quotidien.

- **En tant que business developer, j'en déduis que ce sont les mêmes défis que vous devez affronter chaque jour.**

Bien sûr !

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Concrètement, l'entreprise fait tout pour nous soutenir. Par exemple, quand j'ai intégré l'entreprise, elle m'a tout de suite encouragé et soutenu. Elle a eu recours à plusieurs moyens pour me mettre à l'aise, comme la confiance qu'elle a directement placée en moi alors que je n'avais pas encore réellement fait mes preuves (c'est d'ailleurs quelque chose qui m'a vraiment frappé à mes débuts), j'ai notamment eu une certaine autonomie assez vite. Encore quelque chose qui montre que l'entreprise se veut coopérative, c'est que nos supérieurs sont assez ouverts à la discussion et si tu as des demandes comme, par exemple, le fait de partir un peu plus tôt pour des raisons personnelles ou bien de commencer un peu plus tard à titre exceptionnel, bien souvent, ils vont accepter.

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Concrètement, pour un premier job, je dirais surtout de prendre de l'expérience, de m'améliorer sur certains points, d'aiguiser mes compétences en recevant des feedbacks réguliers et honnêtes sur mes performances. Si je devais vraiment résumer les points principaux, c'est vraiment cet aspect d'expérience avant tout, apprendre et grandir dans un environnement sain. Forcément, il y a d'autres attentes qui viennent naturellement comme le salaire ou bien les promotions, mais je me dis que tout ça viendra avec le temps.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

Outre le fait de prendre de l'expérience au sein de l'entreprise, c'est surtout de prendre de l'expérience au sein d'une start-up, de grandir avec elle et d'acquérir un certain bagage comme on est amené à faire grandir une entreprise encore jeune et « instable ». D'ailleurs, pour l'expérience, on parle quand-même du métaverse qui devient de plus en plus populaire depuis quelque temps. C'est un univers encore peu exploité, mais où ça évolue vite et voilà, on a vraiment cette opportunité d'en apprendre davantage sur ce nouvel environnement et à terme, pourquoi pas gravir les échelons au sein d'Alt-U.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, lesquelles ?**

Alors, oui. Par exemple, on a la possibilité de faire du télétravail. Je suis quelqu'un qui n'aime pas trop sortir, surtout en heure de pointe où les transports sont bondés à craquer et où les routes sont embouteillées, surtout ici à Bruxelles. Pouvoir travailler de chez soi, c'est donc du pain béni pour moi !

Vous m'avez aussi parlé d'autonomie tout à l'heure. Eh bien, comme je vous ai dit, il y a aussi tout cet aspect d'autonomie au travail qui est prôné. Je pense que les supérieurs attendent de nous d'avoir une certaine indépendance à terme, c'est pour cela qu'on nous encourage et qu'une confiance est vite placée en nous. On me disait souvent avant que j'avais des objectifs à atteindre, mais au niveau des méthodes, j'étais un peu libre de choisir celle qui convenait le mieux. Après, je n'ai pas dit non plus qu'on est abandonné à notre sort ou bien qu'on est totalement libre de faire ce qu'on veut. Les collègues ou les managers sont là pour répondre à nos questions. Ils le font volontiers même et on a quand-même un certain encadrement, des objectifs à respecter, et ce, même si mettre un cadre dans quelque chose d'aussi peu connu que le métaverse est compliqué à mettre en place.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Personnellement, j'ai intégré assez facilement ALT-U. J'ai postulé via LinkedIn et après mon entretien, ils sont venus avec une offre que j'ai acceptée. Ils ont un petit département RH qui s'occupe de tout ce qui est recrutement. J'ai parfois l'occasion d'échanger quelques mots avec un des RH et ils arrivent à recruter, mais il faut pour cela être présent partout pour se faire connaître (LinkedIn, JobFair...). Malgré tout, on sait un peu tous que beaucoup préfèrent aller dans une grosse boîte bien établie pour des raisons de sécurité et de salaire, et donc, les gens ne se pressent pas non plus au portillon pour rejoindre une jeune entreprise qui a encore tout à prouver.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Concrètement, c'est vraiment cet esprit d'équipe qu'on propose qui séduit. On est vraiment soudés un peu comme une famille et chacun fait son travail de manière autonome. Si on a des questions, les autres y répondent directement ou s'ils n'ont pas la réponse directement, on sera souvent plusieurs à chercher un moyen de résoudre cette interrogation. Ce n'est pas ce qu'on retrouve dans certaines entreprises très concurrentielles où c'est un peu chacun pour sa pomme. Il y a aussi cet aspect où comme on est en plus petit comité, l'accent sera quand-même plus mis sur l'individu, les feedbacks seront plus percutants et personnalisés et on a un peu tout ce sentiment de compter au sein de l'entreprise. Enfin, l'environnement peu connu dans lequel on évolue a ce don d'en intriguer plus d'un !

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Un peu tout ce que j'ai dit juste avant : la cohésion d'équipe, gagner de l'expérience dans un milieu comme le métaverse ou même l'environnement assez « supportif » et bienveillant. Par exemple, tout le monde est facilement joignable, les chefs aussi d'ailleurs, et on se lie d'amitié plus facilement dans ce genre de configuration. J'ai personnellement quelques bons potes ici avec qui on programme des activités extra-professionnelles et c'est vraiment top, quoi !

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

J'ai recours au télétravail 3 fois par semaine et donc 2 fois au bureau.

- **Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?**

En fait, il n'y a pas vraiment de limite. On peut même aller toute la semaine en télétravail tant que les objectifs sont atteints. Je dirais quand même qu'il est conseillé de ne pas excéder 3 jours de télétravail par semaine. C'est toujours mieux de venir au bureau, bien sûr !

- **Si c'est imposé, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Je pense que l'équilibre dépend un peu de tout un chacun. Il y en a qui sont plus à l'aise au bureau et d'autres, chez eux. Personnellement, je dirais que 2-3 jours maximum est la meilleure option, mais je sais que ce n'est pas le cas pour tout le monde.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Je dirais qu'on peut avoir tendance à perdre plus vite la concentration, surtout si on travaille dans sa chambre. Je trouve que c'est vraiment un supplice de le faire dans la chambre, car tu peux être dérangé par les vas-et-viens, par des petites choses ou simplement, tu es plus tenté de te poser dans ton lit, comme personne ne te voit. J'essaye toujours d'aller dans des bibliothèques, des salles d'informations et lorsque je vois que la concentration me fait défaut, je sors un peu, je m'aère la tête quelques minutes et c'est reparti.

- **Et en termes de jours, est-ce que vous restez productif lorsque vous enchaînez les jours de télétravail ?**

Je pense que le fait de faire du télétravail à la longue peut faire baisser la productivité parce qu'à force, je me sentirais hors du contexte professionnel. J'ai besoin de revenir au bureau une fois de temps en temps pour ressentir à nouveau cette vibe plus professionnelle, cet esprit de travail.

- **Que faites-vous pour remédier au souci de productivité ?**

Comme j'ai dit, chez moi, c'est compliqué, car je vis encore avec ma famille. Par exemple, la première fois que j'ai télétravaillé, je me rappelle que mon père passait souvent dans ma chambre et il ne se rendait pas compte que j'étais en train de travailler. J'essaye vraiment du coup de sortir de ce cadre familial pour aller dans des lieux plus propices au travail comme les salles informatiques, les bibliothèques... C'est juste une question de se sentir dans son élément et, lorsque c'était le cas, je parvenais à être productif.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Je pense que c'est compliqué, mais c'est possible. Personnellement, je ne suis pas marié et je n'ai pas d'enfants, donc ça va encore. Par contre, j'ai un ami qui a eu son premier enfant il y a quelques mois et pour lui, c'est vraiment compliqué, car lorsqu'il pleure, il doit toujours stopper ce qu'il était en train de faire pour s'occuper de lui, voir ce qui ne va pas et sûrement qu'à cause de ça, il doit plus travailler pour rester productif et atteindre ses objectifs. En bref, c'est faisable de gérer les 2, mais très sûrement que le travail viendra déborder sur la vie privée ou même l'inverse, comme pour le cas de mon ami.

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ?**

Personnellement, je n'ai pas eu de double écran ou quoi. Au niveau du hardware, on avait juste nos ordinateurs. On a quand-même une plateforme interne qui nous permet notamment d'avoir un certain suivi pour le télétravail.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ? (Maîtrise de son horaire, gain de temps, confort...)**

Je pense que, dans un premier temps, ça nous permet de concilier le professionnel et le privé et c'est une bonne chose. Par exemple, les pauses, on les passe en famille et c'est pas mal. En plus, on gagne du temps sur les temps de trajet, le fait qu'on doive vraiment s'habiller, etc. C'est un réel gain de temps et si on arrive à bien jongler entre privé et professionnel, ça peut vraiment être une belle opportunité.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ? (plus grosse charge de travail, non-productivité, isolement...).**

La concentration qui fait parfois défaut. Si vraiment, on arrive à concilier le pro et le privé, ça peut s'atténuer, mais le souci est que certains n'y arrivent pas et donc, ils peuvent être vite dérangés et moins productifs. Certains ont besoin de voir des gens travailler pour travailler ou certains ne peuvent pas travailler chez eux, que ce soit parce qu'il y a trop de monde ou bien parce qu'il y a trop de bruit. Du coup, ils ne trouvent pas de lieu pour télétravailler.

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Elle pourrait peut-être aménager les heures, permettre à chacun de pouvoir commencer quand ils le veulent et finir quand ils le veulent parce que certains sont du matin, d'autres sont plus des travailleurs nocturnes et donc, commencer à 8 h 30-9 h n'est pas idéal pour tous.

- **Une question comme ça : vous sentez-vous surveillé lorsque vous télétravaillez ou bien, vous êtes libre ?**

Bonne question ! C'est vrai que lorsqu'on télétravaille, il faut se connecter à notre plateforme en remplissant nos identifiants. C'est un peu comme si on pointait avant de travailler et à la fin de la journée. De prime abord, tu pourrais avoir l'impression d'être scruté, mais pas tant que ça au final, car ce n'est pas vraiment différent d'une journée de travail typique, sauf qu'on est moins observé par rapport à lorsqu'on est au bureau. Évidemment, on a toujours cette obligation de résultat et en fin de compte, t'auras toujours des comptes à rendre à tes supérieurs, mais ça va, nos faits et gestes ne sont pas passés au peigne fin.

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

C'est une manière de travailler qui est plutôt adaptée à moi. Je m'y suis fait, car j'aime optimiser mon temps et devoir faire des kilomètres en transport n'est pas l'idéal. J'ai la chance d'habiter à 2 pas d'une salle informatique et donc, j'exploite ! Je pense que d'autres personnes pourraient avoir plus de mal à s'y faire, que ce soit par manque de tranquillité ou autre, mais en tout cas, moi, ça va !

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?**

Pour nous, les employés, on était en open space. Il y a de la place pour tout le monde et c'est ouvert. Les cadres supérieurs ont quant à eux leurs propres bureaux à eux.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Bien sûr ! Ça favorise les interactions, la communication entre collègues. Si j'ai une question, je peux directement la poser autour de moi. Je n'ai pas besoin d'intermédiaires ou de quoi que ce soit. Le revers de la raquette est que parfois, certains collègues avaient des conversations extra-professionnelles un peu longues et donc, on parvenait à entendre un peu ce qu'ils se disaient et c'est un peu dérangeant parfois. Je pense que si chacun avait ses propres bureaux, ces moments de discussions informelles diminueraient et on serait plus productif.

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

Comme j'ai dit, c'est une start-up avec une bonne cohésion entre collègues. Par exemple, je suis un junior et ça ne m'empêche pas d'avoir de bonnes interactions avec des seniors ou des managers. Si j'ai des questions, je demande à mes collègues autour de moi et on cherche des solutions ensemble, donc il y a vraiment une bonne ambiance.

- **Quels en sont les avantages ?**

Le fait de voir quelqu'un travailler à côté de toi est plus motivant. Je n'ai pas de chiffres en tête, mais je pense que beaucoup se sentent plus productifs au bureau qu'à domicile, vu l'ambiance de travail qui y règne. En plus, la communication en interne est simplifiée. Nous ne sommes vraiment pas dans cet esprit de compétition. On est vraiment fort axé sur l'entraide et la solidarité. Après, l'aspect proximité avec les collègues favorise la création de liens entre collègues. Je dirais que c'est plus difficile de nouer des amitiés si vous êtes tous chez vous devant vos ordi !

- **Quels en sont les inconvénients ?**

Justement, l'open space facilite les interactions, mais ça favorise aussi les interactions qui n'ont rien à voir avec le travail. C'est normal, les petites discussions autour de la machine à café ou bien, les petits mots qu'on s'échange de temps en temps ou quoi, mais parfois, il y en a qui abusent de la situation, ce qui fait que la productivité baisse certainement pour eux et dans une moindre mesure, pour nous, vu qu'il y a du bruit de fond. Je ne suis pas non plus un maniaque du bruit, donc des conversations de temps en temps, ça ne me dérange pas !

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Pour être honnête, je dirais que c'est au bureau que je suis légèrement plus productif, même si j'ai du mal avec les trajets. J'aime bien ressentir cette ambiance de travail pour être encore plus dedans.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Oui, je pense avoir une autonomie, comme je vous ai dit. Dès ma première interaction avec mon employeur, il m'a directement dit que c'était vers ça qu'il fallait tendre, car on n'allait pas me courir

après ou me tenir la main. C'est quelque chose que j'avais apprécié, car avec cette responsabilité, il y a une certaine indépendance qui est prônée.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Dès le début, on m'a dit que chez Alt-U, c'était l'autonomie avant tout, utiliser nos propres facultés et connaissances pour effectuer une tâche. Après, ça dépend aussi de la difficulté de la tâche. Par exemple, quand j'ai quelque chose à faire, j'essaye d'analyser ce qu'on me demande, j'essaye de voir quelle est la meilleure manière d'y arriver et si je vois que je bloque sur certains points, je vais voir des gens plus calés sur le sujet. De toute façon, personne ne s'accroche à aider un collègue en détresse et au final, c'est surtout par moi-même que je fais mes tâches.

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Au fait, quand on me donne une tâche, on me donne les consignes et on me dit clairement ce qui est attendu, la deadline et pourquoi il faut faire ça, mais c'est vraiment à moi de décider du cheminement et on ne te met pas vraiment de restrictions à ce niveau ! On est assez libre, mais après, ça n'exclut pas qu'un de tes supérieurs revoie ton travail de temps en temps.

- **Est-ce que c'est un travail d'équipe ?**

Il y a des tâches qui se font par équipe et d'autres où je suis plutôt seul. Je dirais que par équipe, on arrive à se comprendre et on se connaît de plus en plus et on sait à peu près quelles sont les forces et les faiblesses de chacun et donc, on arrive à composer avec tout ça !

- **Lorsque vous êtes en équipe, justement, qui va distribuer les tâches ?**

Quand on est au bureau, les managers disent : « Toi, tu fais-ci, toi, tu fais ça ». C'est vraiment eux qui distribuent les tâches. On a aussi une plateforme qui nous permet de voir les tâches à faire, qui nous permet de voir un peu l'avancée de notre travail... Donc, je dirais que les managers donnent un certain cadre, mais grâce à la plateforme, on est plus autonome.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Bien sûr ! On a des deadlines, si on trouve qu'elles sont trop courtes, on peut demander de les allonger un peu pour nous permettre de terminer ce qu'on faisait de la bonne manière. On a des objectifs à atteindre, bien sûr, mais concrètement, on est un peu libre. Au fur et à mesure du temps, on a aussi développé une certaine méthodologie pour certaines tâches plus récurrentes et d'ailleurs, on la respecte assez bien, je trouve, car c'est quand-même plus rapide comme ça, mais sinon, on est un peu en train d'improviser, du moins partiellement. Dans tous les cas, après avoir fait ton travail, tu le mets sur la plateforme interne.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Cette sensation d'être perdu, je l'ai surtout ressentie au début, car voilà, on n'est pas encore complètement intégré. Après, plus j'avancais dans mon parcours, plus je savais quel était mon rôle au sein de l'équipe et donc, j'avais moins cette sensation.

- **Si oui, comment agissez-vous ?**

Concrètement, beaucoup de questions auprès des supérieurs, mais parfois, quand j'avais l'impression d'abuser, j'allais chez les collègues. Voilà, beaucoup de recherche aussi, d'apprentissage, que ce soit par moi-même ou par le canal de collègues !

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Bien sûr ! C'est quelque chose que j'apprécie jusque-là ! Comme je vous ai dit, ça a été un peu dur au début, quand j'étais encore nouveau et que j'avais l'impression que c'était très complexe. Après, heureusement qu'on n'est pas abandonné, il y a les collègues, des feedbacks... Par exemple, mon premier feedback, c'était à peu près un mois après avoir commencé. J'avais l'impression que j'allais me faire descendre, mais bien au contraire, tout s'est passé dans la bonne humeur, j'ai eu des remarques positives dans l'ensemble et lorsqu'on a parlé de mes faiblesses, on m'a rassuré et on m'a donné des pistes de solution pour que je ne les rencontre plus. Il y a vraiment cet esprit de bienveillance qui fait que tout le monde ici ne veut que de ton bien.

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Personnellement, j'apprécie la méthode de travail ici. Aujourd'hui, je pense qu'il faut que les employés aient de la place pour exprimer leur potentiel et de toute façon, c'est quelque chose qu'un peu tout le monde propose. Du coup, si toi en tant qu'entreprise tu ne mets pas ça en avant, je vois mal comment tu pourrais attirer des employés. Évidemment, il ne faut pas non plus octroyer trop de liberté. Il faut trouver un certain équilibre, je dirais, un entre-deux.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et pensez-vous qu'elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Dans un premier temps, c'est vraiment cet esprit de famille, cette cohésion qui est mise en avant ! C'est vraiment une des choses qui m'a permis de m'améliorer dans mon travail et si je n'avais pas eu ça, ça aurait été sûrement plus dur pour moi de vraiment me faire une place ici et de pouvoir donner le meilleur de moi-même.

Alors, est-ce qu'elles sont vivantes ici ? Oui ! Elles ne sont pas que sur papier. Quand j'étais en entretien, on m'a directement dit qu'au sein d'Alt-U, il y avait un dynamisme, un esprit d'équipe omniprésent, un côté innovant aussi comme c'est vraiment dans le métaverse que ça se passe et clairement, c'est ce que j'ai ressenti et d'une certaine manière, c'est motivant ! On sent vraiment cette fraîcheur au sein de l'entreprise et c'est vraiment un très bon point à soulever.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture jeune, innovante et solidaire qu'on peut voir chez ALT-U ?**

Eh bien, je sais que par exemple, on a des activités de teambuilding organisées aux frais de l'entreprise. La dernière en date était à Gand et vraiment, c'était un moyen de briser la glace et on a vécu de bons moments entre nous. On a aussi une cantine où on mange tous ensemble et ça nous permet d'être tous ensemble et de pouvoir échanger. Si je pense à d'autres choses, je vous dirai, mais ce sont surtout ces choses-là que je retiendrai le plus.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Je pense que les RH ont leur rôle à jouer, bien sûr ! Ils rendent toutes ces activités possibles et pour le recrutement, ils engagent des personnes qui sont en accord avec les valeurs de la boîte, mais je pense qu'il est tout aussi important que tout le monde puisse adhérer à ces valeurs-là pour travailler après dans de bonnes conditions et de pouvoir travailler dans un environnement sain.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

C'est une assez bonne relation que j'entretiens avec mes supérieurs. J'ai par exemple le numéro du patron et ça peut arriver qu'on soit amené à échanger des messages extra-professionnels. Après, ça n'arrive pas tous les jours du tout, mais c'est déjà arrivé. J'essaye de garder une certaine proximité avec le patron, mais ça reste principalement professionnel.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Bien sûr ! Comme je vous ai dit, on met beaucoup en avant la communication et le CEO en fait partie ! Je parlais de la cantine tout à l'heure : eh bien, ça arrive que le patron vienne à notre table et qu'on échange, peu importe le statut qu'on a dans l'entreprise.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

C'est clairement du direct. Bien sûr, quand il s'agit du travail, j'essaye de me débrouiller par moi-même le plus possible et de ne pas le solliciter pour un oui, pour un non, parce que je le sais assez occupé.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes (les supérieurs), sont-ils davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Il y a les deux, mais même s'il s'agit de commander, il y a toujours cette certaine bienveillance. Ce sont eux qui distribuent les tâches de temps en temps, mais il est surtout là pour nous assister, par exemple, en se montrant disponible le plus possible pour répondre à nos questions, en nous fournissant des feedbacks pour améliorer notre travail, etc.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Bien sûr ! On a par exemple des meetings où tout le monde était invité. C'était une fois toutes les 2-3 semaines et chacun donnait son avis sur telle chose, tel projet et si quelque chose n'allait pas, on était libre de nous exprimer. C'est vraiment un moment où on pouvait donner notre avis sur des choses qui nous (dé)plaisaient et par la suite, on chercha des solutions alternatives pour que ça puisse convenir à la masse.

- **Et pour les décisions stratégiques ?**

Pour tout ce qui est stratégie, pas vraiment. Je pense qu'on a plus notre mot à dire sur les tâches quotidiennes, tout ce qui touche au daily basis, mais en ce qui concerne la stratégie long-terme, ce sont les cadres supérieurs qui s'en occupent.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

Si je devais commenter là-dessus, je dirais que ça arrive très peu et même, dans ce cas, c'est davantage le manager qui nous tapera un peu sur les doigts et essaiera de nous remettre sur les bons rails.

En une phrase, quel est le type de management en application chez Alt-U ?

Si je devais vraiment décrire cela en quelques mots, ce serait vraiment d'atteindre ses objectifs dans une bonne atmosphère, tout en ayant une certaine liberté.

- **Du coup, est-ce que les politiques de gestion sont donc adaptées à vos besoins ?**

La liberté chez Alt-U est une des forces parce que ça met en avant la créativité et je pense que ça impacte la productivité. En tout cas, j'ai vraiment besoin de cette liberté pour être productif parce que trop de restrictions rend le travail pas naturel entre guillemets. Ça demande un gros effort d'adaptation et ça peut être fatigant à force.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Bien sûr ! La confiance est quelque chose d'indéniable ! Je pense que pour toute relation (amoureuse, professionnelle), il est essentiel d'avoir cette confiance pour après avancer. En m'accordant cette liberté dont je jouis ici, il faut vraiment une certaine dose de confiance et c'est l'idéal personnellement !

- **Est-ce que d'autres éléments vous feraient rester plus longtemps au sein de l'entreprise ?**

La liberté est essentielle, mais comme je l'ai dit, la communication, l'environnement de travail sain sont des éléments que je valorise. Après, soyons pragmatiques : le salaire est relativement important. Je pense que si je trouve autre chose de relativement bien et avec un bon salaire, je pense que je n'ignorerai pas l'offre. Après, comme tout est à faire dans un univers comme le métaverse, les perspectives d'évolution de carrière sont assez présentes, les challenges sont intéressants et donc, je pense que c'est aussi important de ne pas négliger ces aspects.

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Oui ! Je pense que j'en ai bien parlé. L'entreprise met en avant l'humain et mettre cela en avant permet d'augmenter la productivité, car tout le monde s'y sent bien ou, en tout cas, mieux par rapport à une situation où tu es juste une goutte d'eau dans l'océan. Du coup, comme on s'y sent bien, on a plus la motivation de donner le meilleur de soi-même. C'est clairement comme ça que je vois les choses et je dirais que c'est valable pour beaucoup.

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Avec tout ce que j'ai pu dire jusqu'à présent, ça coule un peu de source. On m'a promis des choses concrètes et qui étaient en ligne avec ce que moi-même j'aspirais : l'autonomie, le salaire, les promesses d'évolution de carrière à terme... C'est vraiment un tout et je suis quelqu'un de pas très difficile. Je sais que je peux toujours trouver mieux ailleurs, mais à un moment donné, il faut se satisfaire de ce qu'on a.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Je pense qu'ils en font déjà beaucoup ! Je ne trouve pas vraiment de points à améliorer parce qu'à mon sens, ça relève plus du détail.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

C'est dur à dire. J'ai commencé il y a à peu près 10 mois et ce sont toujours les mêmes employés. Je n'ai pas constaté de changements à ce niveau-là ! Peut-être qu'avec le temps, ça va changer. Par exemple, je sais que pas mal de personnes décident de partir lorsque l'entreprise change beaucoup trop et ne convient plus aux aspirations de certains. Si ça se trouve, au fur et à mesure que l'entreprise grandira, certains choisiront d'aller voir ailleurs.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Je pense que cette question est très large. L'avenir nous le dira. Si l'entreprise est toujours en ligne avec mes attentes, que mon poste évolue et que je me retrouve là-dedans, a priori, je resterai. Maintenant, il faut voir comment je vais évoluer, comment l'entreprise va évoluer et on verra en fonction de tout cela.

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

En tant qu'employé, privilégiez toujours une entreprise qui vous correspond et qui répond à vos attentes et à vos demandes et qui chérit les mêmes valeurs que vous pour que vous soyez dans votre élément et que vous puissiez vous identifier à elle. Je suis persuadé que ça fait la différence !

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plait ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.8. Entretien Alice (employée ASO expert) et Carine (HR manager) (App Tweak)

Introduction

- **Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (Rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?**

Alice : Je m'appelle Alice ! J'ai rejoint App Tweak il y a 2 ans en tant qu'ASO expert. C'est-à-dire que je vais effectuer des analyses pour des clients qui ont des applications et/ou des jeux et qui ont besoin d'un accompagnement un peu plus avancé. Chez AppTweak, on a une plateforme numérique et nos

clients ont une souscription mensuelle pour y faire des analyses afin d'améliorer leur visibilité dans l'Apple Store et dans Google Play Store dans le but d'améliorer le nombre de téléchargements. Mon rôle sera d'accompagner les clients qui ont besoin d'un peu plus d'accompagnements. Je vais leur livrer des analyses et avoir des échanges réguliers avec eux.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

Alice : Oui ! En fait, App Tweak possède un outil : une plateforme. Par exemple, si t'as une app, ça te permet de regarder la performance de ton app, de la comparer avec tes concurrents, de comprendre quelle est la stratégie de ceux-ci afin de s'en inspirer et pour développer la leur. C'est un outil qui leur permet de surveiller leur performance. App Tweak a été créé en 2014, je pense, et on a des clients à travers le monde et le bureau principal se situe à Bruxelles. On s'est très vite développé et on a des bureaux aux USA, en Inde, au Japon, en Corée et en Chine. Il y a vraiment cette volonté de se développer à l'international. En termes de mission, il s'agit d'être la première plateforme d'acquisition, tout en étant data-driven. On fait du coup en sorte de toujours innover à travers les algorithmes pour pouvoir mieux accompagner nos clients dans leur développement dans le monde du digital.

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

Alice : Déjà, d'un point de vue concurrentiel, il y a pas mal d'entreprises qui proposent des services similaires. De par la situation économique actuelle, c'est une situation difficile parce que les clients n'ont plus le même budget par rapport à avant. On nous doit d'être toujours à la pointe de la technologie et en avance par rapport à nos concurrents. On doit notamment s'adapter aux mises à jour d'Apple Store et de Google pour que nos clients puissent avoir la solution la plus complète. Il faut donc que le produit évolue en fonction des stores. Après, il y a d'autres défis : comme on est une entreprise qui a grandi très vite, il a fallu investir massivement, collecter des fonds pour financer certains changements : notamment changer de bureaux, mettre un cadre au niveau des RH notamment, faire en sorte aussi de mettre en place certaines réformes comme le télétravail...

- **Quels sont les principaux défis de votre département ?**

Alice : Moi, je suis dans l'équipe Customer Solution. On aura une équipe de consultants comme moi, il y aura aussi une équipe d'account manager. Dans mon équipe, on est une dizaine et nos défis sont un peu ceux que j'ai cités plus haut : notamment la régulation du télétravail : mardi et jeudi sont des jours de travail en présentiel obligatoires et on a 2 jours de télétravail par semaine autorisés et on peut choisir entre les 3 autres jours. On a aussi 3 jours de télétravail autorisés quand on va à l'étranger.

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

Alice : Pour le télétravail, on a un budget annuel dédié à tout ce qu'on pourrait acheter pour faire du télétravail (double-écran, un bon casque audio...). Pour ce qui est de l'étranger, si, par exemple, je souhaitais faire un voyage aux États-Unis et travailler depuis San Francisco, je peux faire ma demande, mais ce n'est pas sûr que je sois prise, notamment parce que j'ai tous mes clients en Europe. Par rapport à la concurrence, c'est surtout l'équipe Tech qui va devoir adapter leurs priorités en termes de fonctionnalités à développer pour rester à jour par rapport à la demande des clients. Ça permet aussi de rassurer des clients ou des potentiels clients avec qui ceux qui sont responsables des sales sont en contact. Dans mon équipe en elle-même, à part la plateforme sur laquelle on travaille dont j'ai parlé, je ne vois pas d'autres choses à relever.

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?**

Alice : Il y a le télétravail. Il y a la flat hierarchy. Dans mon équipe, il y a eu des changements internes : j'étais dans une plus petite équipe et puis, notre équipe a fusionné avec l'équipe d'account manager (en charge de la relation et de la négociation de contrat avec le client). Aujourd'hui, ce système m'offre plus de liberté. Je ne suis plus autant surveillé qu'auparavant, avec des appels avec mon manager pour vraiment savoir où j'en suis. Désormais, je me sens davantage libre et c'est plus valorisant de savoir qu'on n'a plus cette présence régulière qui est derrière nous.

- **Est-ce votre cas à vous ou bien, c'est vraiment quelque chose d'implémenté au sein de la boîte ?**

Alice : Non. Évidemment, il y a toujours des responsables de secteur (head of marketing, head of product...) mais, en général, il n'y a plus de sous-managers. On bénéficie donc de plus de liberté.

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Alice : Très bon point, sachant que j'aurai prochainement mon appraisal de fin d'année et j'aimerais bien évoluer vers un poste en interne qui est lié à ce que je fais déjà, mais qui est orienté vers l'accompagnement du client sur notre plateforme pour lui apprendre à manipuler la plateforme et à lancer leurs analyses par eux-mêmes. J'aimerais bien que pour l'année prochaine, ce soit acté. Je sais quand-même que ce changement ne sera pas acté le mois prochain et il s'agit donc d'être patient. Je mets à profit mon expérience chez AppTweak pour cela : je connais bien l'outil, je suis assez connue dans l'entreprise, mais je n'aimerais pas faire la même chose pendant 5 ans : j'attends d'être challengeée, d'avoir un nouveau rôle.

Après, évidemment, le salaire est essentiel pour se sentir valorisé au sein de l'entreprise et aujourd'hui, j'estime que mon salaire n'est pas à la hauteur de mon investissement et ça peut-être quelque chose qui pourrait m'orienter vers d'autres jobs, parce que même si l'environnement de travail est super, j'ai pu créer des liens avec les collègues et je sais que je peux évoluer en interne, le facteur salaire est essentiel pour épargner et pour nos projets futurs...

Par rapport aux règles de télétravail, j'aimerais bien que ce soit un peu plus souple et donc, je voudrais avoir plus de flexibilité.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

Alice : AppTweak valorise beaucoup la possibilité de grandir, de développer des compétences et d'évoluer en interne. L'entreprise a recruté beaucoup de juniors et souhaite donc les faire évoluer en interne. Évidemment, tout ne fonctionne pas toujours comme on le voudrait, mais il faut savoir trouver un juste milieu. AppTweak prône la flat hierarchy. Bien sûr, j'ai un manager, mais l'entreprise essaye au maximum de nous placer tous sur un même pied d'égalité.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Alice : En ce moment, on recrute peu parce que le contexte de crise fait qu'on n'est pas dans une politique de recrutement massive. Dans certains bureaux, comme en Inde, on a recruté récemment, mais ici, pas trop.

Carine : Je pense que toute entreprise a du mal à recruter des personnes pour différentes raisons : à Bruxelles, la place des startups est différente par rapport à Paris ou Berlin ou Londres. L'environnement est moins propice pour les startups par rapport aux villes que j'ai énumérées. Ça a toujours été compliqué de recruter dans certains secteurs. Il y a des postes où il est difficile de recruter.

Par exemple, dans la tech, les employés sont rares, car ça demande pas mal de compétences rares. Les profils commerciaux aussi sont assez compliqués à recruter. Ça va aussi dépendre de la conjoncture. Typiquement, là, les marchés sont resserrés. Les entreprises vont donc moins recruter. Si tout le monde recrute en même temps, ça peut être plus compliqué de recruter parce qu'il y a beaucoup de demande de travail et de moins en moins d'offres, et vice-versa.

- **Si oui, que mettez-vous en place pour régler ce souci ?**

Carine Pas mal de choses : on travaille beaucoup sur la marque-employeur. On fait attention à la manière dont on se présente aux potentiels candidats. Du côté RH, on travaille la marque pour attirer des profils. On présente du mieux possible l'entreprise à travers des vidéos, des témoignages pour montrer à quoi ressemble le quotidien chez AppTweak, quelles sont nos valeurs et les avantages qu'on a. On communique sur LinkedIn via des posts, on a des événements avec nos partenaires (ex. : s'il y a des présentations, on glissera le message disant qu'on recrute). C'est tout un travail de fond qu'on travaille tous les jours parce qu'on sait qu'un candidat ne se dira pas forcément spontanément : « Je voudrais travailler chez AppTweak » comme il dirait « J'aimerais travailler chez Apple ». On sollicite aussi nos propres employés qui font office d'ambassadeurs. S'ils connaissent quelqu'un qui serait tenté de travailler ici, ils peuvent en parler autour d'eux. La marque-employeur est donc entretenue par un peu tout le monde. On se rend régulièrement à des job-fairs pour montrer qu'on est là, qu'on existe, donc il y a vraiment ce travail de visibilité qui est fait. On propose même des stages et nous aidons certains qui rédigent leur mémoire en acceptant de témoigner, et pour certains d'entre eux, ça peut ouvrir un poste derrière, car la personne aura déjà les codes de l'entreprise. Il faut donc être assez créatif et être sur plusieurs fronts à la fois.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-vous plutôt qu'une grande entreprise ?**

Carine Globalement, les personnes qu'on recrute sont des personnes qui ont envie de rejoindre un univers type start-up/scale-up. Vu qu'on est une boîte en pleine croissance, il y a cette possibilité de voir l'entreprise croître et de se voir aussi grandir en même temps. Comme on évolue dans un univers assez mouvant, on cherche des personnes qui aiment bien évoluer dans un milieu changeant, avec des challenges et qui ont une capacité d'adaptation. Il y a le côté valeurs aussi : nous sommes une boîte internationale, car même si on est à Bruxelles, on attire des personnes venant d'ailleurs.

Alice : Oui ! On a des employés francophones, 1 néerlandophone, des brésiliens, espagnols, italiens... L'anglais est la langue de l'entreprise et c'est un bon moyen d'attirer des entreprises jeunes, dynamiques avec des managers jeunes aussi.

Carine Il y a le côté welcoming qui attire, mais un autre critère qui est devenu incontournable : c'est le télétravail. Le fait qu'on vienne 3 jours par semaine dans des bureaux où il fait bon vivre et où on organise pas mal de choses, ça pousse certains à venir chez nous. Le secteur aussi est attirant pour certains : le mobile marketing.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Carine Beaucoup de choses : on travaille sur plusieurs aspects. L'idée ne serait pas d'uniquement miser sur un environnement de travail sympa. On essaye de faire vivre cette culture d'entreprise au travers d'événements de teambuilding. On essaye de proposer des plans de carrière pour permettre des évolutions en interne. Ça va passer par des career paths et on s'assure de mettre en place des formations (learning & development), on mappe les performances de chacun pour permettre à chaque personne de grandir au sein de la boîte. Comment on s'assure qu'on a un process clair en termes de salaire. L'onboarding aussi est un moment très crucial. On s'assure que chaque personne soit bien intégrée au sein de la boîte et qu'elle puisse vite atteindre une vitesse de croisière. Si on n'insiste pas assez dessus, une personne peut vite partir et on fait aussi un suivi de la personne qu'on engage,

notamment au moyen d'appraisals qu'on donne après quelques temps passés au sein de l'équipe. On essaye de cadrer les discussions qu'il y aura entre les managers et les employés et en parlant des managers, on fait en sorte de les accompagner pour qu'ils soient plus compétents dans leur rôle.

Alice : En parlant d'appraisal, on a également des entretiens de mi-parcours pour voir comment je peux évoluer au sein de la boîte et c'est aussi un bon moyen de bien aborder le gros entretien qui aura lieu après.

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

Alice : On limite à 2 jours de télétravail.

- **Si c'est imposé, quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Alice : Aujourd'hui, c'est pas mal d'avoir ces 2 jours de télétravail hebdomadaires. Après, c'est sûr que je voudrais avoir plus de flexibilité pour mieux organiser mes vacances et les jours de présentiels imposés (à savoir, mardi et jeudi), c'est un peu handicapant parfois.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Alice : Alors, pendant le COVID, j'avais un peu peur de ne pas être productive chez moi. Pour me concentrer, j'allais dans des cafés pas loin de chez moi. Après, si j'ai des deadlines, j'ai mon double-écran chez moi pour travailler comme au bureau. C'est sûr que c'est un peu ennuyant d'être tout seul chez soi, on a parfois peur d'être distraite à cause de qui nous entoure. Il s'agit après de se connaître soi-même. C'est vrai qu'en fin de journée aussi, j'ai parfois tendance à être un peu moins productive.

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Alice : Aujourd'hui, je ne fais pas beaucoup de télétravail, donc ce n'est pas très compliqué pour moi de me déconnecter. On utilise beaucoup Slack, qui est une application de chat du bureau. Je fais en sorte de ne pas la télécharger sur mon téléphone, comme ça, lorsque je ferme mon ordinateur, je ne fais plus d'activités en lien avec le travail. Sinon, ça prend une place trop importante.

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez (ex. : double écran, bureaux ergonomiques aux frais de l'organisation) ? Qui s'occupe de l'implémentation de tout cela ? Est-ce que c'est au département RH de s'en charger ?**

Alice : Oui, on a un budget alloué au matériel pour le télétravail.

Carine : Nous sommes chargés d'implémenter ces mesures. C'est nous qui nous occupons du budget donné aux employés et qui est alloué au télétravail. On clarifie aussi le droit à la déconnexion, comment il s'applique pour les employés. On essaye de mettre en place des habitudes qui conviennent à tous. On ne pousse pas à faire des heures supplémentaires.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ?**

Alice : Ça prend de l'énergie d'être constamment en contact avec les gens. C'est parfois bien d'avoir des petits moments pour soi. Ça permet d'être focus sur son travail aussi. Par exemple, si je dois faire des analyses et que j'ai besoin de concentration, c'est une bonne occasion pour être un peu dans sa bulle.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ?**

Carine : le manque d'interaction ! Le télétravail à outrance, ça ne convient pas à mon poste. Je dois être proche des gens dans mon métier et j'ai besoin d'interagir avec les membres de l'entreprise, que ce soit à travers une petite pause-café ou autre. En tant que HR, on a plus de contexte quand on est sur place pour les interactions.

Alice : C'est aussi plus difficile de poser des questions, d'avoir des échanges avec tes collègues et ça te ralentit quand tu poses tes questions via Zoom.

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?**

Alice : Type open space. On a aussi des salles de meeting pour rencontrer des clients ou pour faire des calls.

- **Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

Alice : Non. Il y a juste le CEO qui a une pièce pour lui, mais généralement, sa porte est ouverte.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Alice : Tout à fait. De ce fait, on n'a pas besoin de frapper à une porte pour rentrer et on peut facilement interagir pour poser une question ou même pour parler tout simplement.

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

Alice : Il y a un climat familial, ouvert et bienveillant.

- **Quels en sont les avantages ?**

Alice : Ça me plaît de changer d'environnement et de mettre une certaine barrière, car quand je vais au bureau, je travaille et quand je pars, je me déconnecte. J'ai aussi la possibilité de revoir mes collègues avec qui je m'entends bien.

- **Quels en sont les inconvénients ?**

Alice : Parfois, quand on est très nombreux (les mardis et les jeudis notamment), ça peut être fatigant d'avoir autant de monde au bureau. Ça peut être aussi difficile de prévoir un lieu de meeting dans ce genre de cas.

- **Parvenez-vous à rester concentrée au bureau ?**

Alice : Le fait d'avoir un casque me permet de rester concentrée. C'est un message pour dire que je suis concentrée sur mon truc.

- **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer la limite liée au grand nombre de personnes ?**

Alice : Pour cet aspect, on ne va pas demander de changer de bureau, car on l'a fait récemment. Juste, ce serait bien de mieux répartir les jours de présentiel obligatoires.

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Alice : Je pense que c'est plus une question d'équilibre. Moi, je suis plus habituée à travailler ici. Quand j'étais dans une collocation, j'avais toujours un peu peur d'être distraite et je savais que je ne pouvais pas travailler librement au salon et dans ma chambre, ma connexion Internet n'était pas bonne. Maintenant que je vis chez moi, je travaille un peu mieux que lorsque j'étais en collocation, mais je suis plus habituée à travailler ici, au bureau.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Alice : Effectivement, dans mon équipe, nous avons des objectifs à atteindre : je dois veiller à ce que je fasse mon travail, que les initiatives que je prends dans mon travail soient en accord avec l'orientation de l'entreprise. Je peux tout de même proposer des idées, prendre des initiatives et jouir d'une certaine autonomie au travail.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Alice : Je pense que c'est avec l'expérience, car ainsi, on est plus à même d'être autonome, de proposer des idées et d'avoir plus confiance en soi. Après, ça a toujours été dans les valeurs d'AppTweak d'être entrepreneur dans sa manière de travailler et de faire preuve d'esprit critique.

Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein d'AppTweak ?

Alice : Tout est relié à la plateforme, car le client souscrit à notre plateforme et nous allons les accompagner pour qu'ils puissent bien utiliser l'outil. Lorsque j'aurai des calls avec les clients, tout sera centré sur l'outil en les accompagnant pour qu'ils puissent extraire un maximum de valeurs de notre outil. Pour des accompagnements plus poussés, je vais leur partager mes analyses pour qu'ils puissent s'en servir par la suite.

Sinon, en tant qu'employé, on a tous un portfolio de clients. On n'a pas de meeting avec les managers pour savoir ce qu'on doit faire, vu qu'on sait ce qu'on doit faire. Chacun connaît nos clients et chacun sait ce que le client souhaite (simple souscription, accompagnement poussé...). Sur base de cela, on sait quoi prioriser. Ce n'est pas le manager qui répartit les tâches. Notre objectif à tous est de garder

nos clients, car une fois que le client a payé pour accéder à la plateforme, on doit faire en sorte que le client adopte complètement l'outil et signe un contrat à plus long-terme. On est donc en contact avec les clients, on leur partage des suggestions sur comment utiliser l'outil...

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Alice : Alors, chaque client a un App Close consultant : moi + un account manager. On va travailler en binôme et l'account manager s'occupe de la relation contractuelle avec le client. Je vais davantage communiquer avec l'account manager, plutôt qu'avec mon manager. En termes de monitoring, je dirais que c'est davantage avec l'account manager que je communiquerai sur l'évolution des projets, trouver des solutions lorsqu'il y a des problèmes avec le client, etc.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Alice : Pour les analyses qu'on livre au client, on suit un template d'analyse en fonction des thématiques d'analyse pour standardiser les analyses et pour maximiser l'efficacité. Évidemment, on va faire preuve d'adaptation en fonction des clients : si ce n'est pas nécessaire de personnaliser les analyses, je suis simplement le template, mais si le client demande quelque chose de plus spécifique, je vais plus loin que le template et du coup, il faut que je fasse preuve d'innovation. Aussi, quand je participe à la préparation du renouvellement de contrat d'un client (par exemple : faire vendre le package supérieur au client), les analyses qu'on va présenter au client dans ce but restent les mêmes, mais je suis libre de personnaliser la manière dont je vais présenter ma solution. Je vais insister sur quelques détails comme la performance actuelle du client et rajouter cela dans la présentation pour que celui-ci ne pense pas qu'on a fait un simple copier-coller du PowerPoint. C'est une manière de montrer qu'on a fait cet effort de recherche et qu'on s'est réellement penché sur son cas. Pour revenir à votre question, on peut tout à fait personnaliser notre travail et c'est recommandé dans la limite du raisonnable par rapport au temps passé dans notre analyse.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Alice : Ça peut arriver parfois que le client ait une problématique moins courante. Il est vrai qu'on n'a pas nécessairement la réponse à tout directement. On essaye quand même d'accompagner du mieux possible le client, car c'est notre rôle.

- **Comment agissez-vous dans ce cas ?**

Alice : Déjà, je discute avec l'account manager pour savoir si c'est faisable de répondre à la demande du client. Parfois, je m'adresse aussi au manager, mais j'essaye de me débrouiller par moi-même ou bien, je sollicite l'équipe produit, data science pour des questions plus techniques et pour savoir quel produit pourrait convenir le mieux par rapport à la demande du client. Pour le prix, je peux alors m'accorder avec mon manager pour définir le prix.

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Alice : Dans l'ensemble, chez AppTweak, il y a une flat hierarchy. On est tous autonomes dans notre travail et je suis en accord avec le mode d'organisation chez AppTweak.

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

Alice : Je trouve que c'est bien comme cela.

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et pensez-vous qu'elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Alice : Alors, les valeurs d'AppTweak sont en 4 mots : Perform, Learn, Friendly et Playful. Pour le learn, on fait en sorte que chacun soit dans l'objectif d'apprendre et AppTweak veille à ce que chacun apprenne au quotidien via des opportunités d'évolution à long-terme, via des TedTalk (Today I Learn...) et chaque semaine, quelqu'un dans l'entreprise va partager son savoir sur un sujet. Pour le « perform », comme toute entreprise, on doit s'assurer de remplir les objectifs de l'entreprise. « Playful » veut dire que lorsqu'on rencontre un problème, il faut être créatif, essayer de trouver des solutions pour avancer et non s'arrêter et « friendly » veut dire qu'on s'assure qu'il n'y ait personne qui soit laissé de côté, surtout pendant l'onboarding. En plus, on s'entraide et on répond aux questions de chacun.

Sinon, elles sont tout à fait vivantes au sein d'AppTweak. Chaque année, on a un teambuilding. Cette année, on est allés à CenterPark avec les équipes internationales et dans celui-ci, il y a un workshop pour rappeler ce qu'est AppTweak et les valeurs que l'entreprise prône.

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Alice : Oui, c'est un rôle des RH, car ils sont à l'initiative de beaucoup d'initiatives pour faire briller les valeurs d'AppTweak. Après, en tant qu'employés, on a aussi pour rôle de porter les valeurs d'AppTweak. Par exemple, il y a eu un événement lié aux initiatives de sensibilisation aux enjeux climatiques. On était divisé en petites équipes en fonction d'une thématique (food, mobilité,...) L'idée est de permettre aux employés d'avoir un impact sur l'entreprise et pas seulement sur leurs équipes respectives en proposant des initiatives liées au travail qu'ils auront réalisé dans leur petite équipe. Chacun est libre de faire valoir les valeurs d'AppTweak. J'avais aussi parlé de mon appraisal de fin d'année et dans le questionnaire, il y avait aussi une question qui disait : « Est-ce que votre mindset était en accord avec les valeurs d'AppTweak ? ». C'est vraiment pour montrer que ces valeurs sont omniprésentes au sein de l'entreprise.

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

Alice : On a changé de manager récemment. On a des meetings d'équipe une fois toutes les 2 semaines et j'ai aussi un meeting avec le manager en one-to-one une fois toutes les 2 semaines. L'idée serait que le manager puisse m'accompagner dans ma progression, que je me sente à même de lui poser mes questions, et je vais avoir un meeting avec lui pour discuter de mon évolution de poste afin d'avoir un job qui me conviendrait mieux. Sinon, je dirais qu'on a une communication ouverte et transparente. Le CEO, j'ai très peu de contact avec lui et l'account manager n'est pas mon manager, il s'agit d'un collègue avec qui je travaille en étroite collaboration.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Alice : Avec le manager, comme j'ai dit, la communication est directe et ouverte. Avec le CEO, je sais que si j'ai besoin de lui parler d'un sujet ou d'un problème, je sais que c'est possible et qu'il se montrera disponible. Il participe aux meetings avec l'équipe-produit. Physiquement, il est souvent au bureau,

donc ce sera facile pour moi de l'approcher si besoin, mais ce n'est pas quelque chose que je fais souvent. Si par exemple j'ai un problème avec mon manager ou avec quelqu'un d'autre de l'entreprise, je peux faire appel à la RH qui va tenter de m'aider à résoudre le conflit.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-ce que le manager est davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Alice : Je pense que ça dépend pas mal de la personnalité de ton manager. Après, effectivement, chaque manager doit suivre et accompagner chacun dans leur développement. Après, à partir de janvier, on a fusionné avec une autre équipe et les middle managers qu'on avait à l'époque ne sont plus des managers. On a eu un manager de transition, mais j'aurai du mal à te partager une réponse précise en fonction de lui. Sinon, de manière générale, on avait une communication ouverte, mais il est vrai qu'il aura un rôle de « bad-cop ». Si des changements doivent être mis en place, il faut les appliquer et ça peut parfois être mal accueilli. Il aura pour rôle de mettre en place une structure qui a été mise en place en interne tout en entamant un dialogue par rapport à ce changement pour qu'au final, tout le monde soit d'accord. Le rôle du manager sera donc parfois perçu comme un rôle assez directif, mais il doit aussi faire preuve d'adaptabilité et de souplesse pour pouvoir mettre en place les changements de la bonne manière, notamment dans le cas de la restructuration de janvier.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Alice : Oui ! Par rapport à cette restructuration notamment, quand ça a été annoncé à l'équipe, on a eu un meeting dans lequel on a pu poser nos questions et partager nos retours. Après, dans tous les cas, cette restructuration a été mise en place. Toutefois, en général, pour mettre en place des changements au sein de l'entreprise, on ne peut pas inclure toutes les personnes d'une entreprise parce que sinon, ça prendrait trop de temps. Il faut parfois mettre un coup dans la porte et tester le changement. Évidemment, on peut prendre en compte les feedbacks de chacun pour s'adapter. Après les gros changements, c'est le corps management qui va mettre en place tout cela et il faut s'adapter en fonction.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

Alice : Pour des soucis d'efficacité, on a adopté un outil (app growth consultant) qui s'appelle Float et dans celui-ci, on doit noter nos heures étant donné qu'on travaille sur des projets. L'idée est de faire en sorte de ne pas passer un nombre d'heures supérieur à la valeur/au prix auquel on a vendu l'analyse, sinon, ce ne serait pas avantageux pour nous. Ce n'était pas une adoption évidente, car on s'est un peu senti observé : on devait à chaque fois mettre nos heures pour tout, tant pour les meetings que pour les analyses. Avec le recul, je sais que l'idée n'est pas de nous fliquer, mais de veiller à bien allouer nos heures de travail et à alléger certains process qui prennent trop de temps. On essaye quand même de passer moins de temps sur certaines analyses en allégeant certains templates d'analyse.

Maintenant, pour en revenir à votre question, je vais moi-même me rendre compte que j'ai passé trop de temps sur telle ou telle analyse et je vais me demander pourquoi ça a été ainsi. Toutefois, si je n'ai pas de réponse, je vais demander à mon manager comment je peux être plus efficace et comment je peux régler tel ou tel problème. C'est vrai qu'avant, lorsque j'avais ce genre de problème, j'allais voir mon manager pour discuter de la méthodologie à adopter pour améliorer l'efficacité, mais aujourd'hui, c'est une conversation que j'ai avec moi-même.

- **Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Alice : Il y a certaines décisions qui peuvent faire un peu peur a priori. Tout dépend du rôle dans lequel tu vas évoluer. Personnellement, je suis passé d'un rôle plus analytique à un rôle où j'avais plus de contact avec le client, donc c'est grâce à cette réorganisation que j'ai pu savoir un peu mieux ce vers quoi j'étais le plus attiré. Après, c'est vrai que parfois, ça ne va pas forcément dans le sens de certains employés, alors que pour d'autres, les politiques de gestion peuvent aider certains à trouver le poste qui leur conviendrait le mieux.

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

Alice : Le facteur développement en interne, les augmentations de salaires et les intérêts, la cohésion d'équipe, l'ambiance de travail... Si je me sentais mal à l'aise dans mon équipe, c'est clair que ça me ferait fuir, mais là, ce n'est pas le cas. C'est important d'avoir une bonne relation avec tes collègues, de pouvoir poser tes questions sans crainte et aussi, d'avoir une confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé. Tu passes quand-même 40 heures par semaine au travail, donc même s'il y a cette confiance mutuelle, si au final, tu es tout seul devant ton écran au télétravail et qu'au bureau, il n'y a pas une bonne ambiance, tu n'auras pas envie de rester dans l'entreprise. Après, c'est sûr que c'est rare qu'une entreprise soit vraiment l'entreprise de tes rêves qui coche toutes les cases, mais il est important d'avoir un climat de confiance et de bienveillance.

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Alice : Oui. On n'a pas une forte hiérarchie au sein d'AppTweak. Après, bien sûr, qu'il y a des décisions qui sont prises entre les managers et le CEO. Parfois, il est vrai qu'il y a un manque de communication. Notre équipe est assez nouvelle et donc, il n'y a pas trop de plan d'action d'évolution d'opportunités en interne par rapport à d'autres équipes. Je dirais que ce souci de communication renforce un peu la hiérarchie. Comme on est en train d'évoluer, les managers nous sollicitent en one-to-one, mais on n'a pas vraiment de discussion d'équipe par rapport aux potentielles évolutions de carrière. Tout cela va dépendre de la maturité de l'équipe : comme notre équipe est nouvelle, il y aura davantage de discussions entre managers sur la trajectoire à suivre et peut-être un manque de communication avec les autres membres de l'équipe pour ne pas nous parler trop vite d'opportunités et d'idées qu'ils ont, mais qu'ils risquent de ne jamais mettre en place.

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Alice : Je connaissais déjà AppTweak. J'étais cliente chez eux par l'intermédiaire d'une boîte qui faisait des applications mobiles. Je voulais évoluer dans le domaine de l'App Store Optimisation. Je ne vivais pas en Belgique à ce moment-là, mais j'étais convaincue par le projet, je voulais avoir un rôle dans ce domaine-là et j'ai été séduite par l'aspect jeune, dynamique et international de l'entreprise.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Alice : Je dirais davantage de transparence par rapport aux opportunités d'évolution en interne, car comme j'ai dit, comme notre équipe est nouvelle, ce n'est pas évident de visualiser les opportunités d'évolution en interne.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Carine Bonne question ! Je n'ai pas les chiffres exacts, mais en moyenne, les gens restent entre 2 et 5 ans. Après, on est une boîte assez jeune, mais en général, ça tourne aux alentours de 3-4 ans. Il y en a qui sont là depuis longtemps, d'autres qui partent très vite.

- **Est-ce qu'il y a une raison à cela ?**

Alice : Il y en a qui veulent aller voir autre chose, qui veulent de nouveaux challenges, certains qui décident de changer de vie. Je dirais aussi que la génération est différente et que les gens restent de base moins longtemps. Je dirais aussi qu'il y a le fait que nous sommes une boîte qui évolue rapidement et donc, à certains moments, des gens ne se retrouvent plus dans la boîte qu'ils ont connue.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Alice : Il peut se passer beaucoup de choses en 5 ans ! Aujourd'hui, je sens qu'il y a un rôle qui m'intéresse et dans lequel j'aimerais évoluer : c'est le rôle de customer engagement, de product adoption qui sont des aspects qui m'attirent et je vais en parler à mon manager pour adapter mon rôle actuel. Après, on verra : peut-être que ce sera ce rôle-là dans une autre entreprise qui vend un autre produit tech, mais pour l'instant, je me sens bien ici.

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plait ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

12.9. Entretien Sonya (Horus)

Introduction

- **Rappel** Pouvez-vous déjà vous présenter brièvement (prénom, parcours universitaire, profession, ancienneté) (rappel : je n'utiliserai que votre pseudonyme lors de la rédaction du travail et pour la retranscription) ?

'Bonjour ! Je m'appelle Sonya ! J'ai maintenant près d'un an d'ancienneté chez Horus Software et je m'occupe de tout ce qui est relation avec les clients. J'ai d'ailleurs passé une bonne partie de ma vie ici à Liège. Pour mes études supérieures, j'ai été à l'université de Liège en ingénieur de gestion et puis, je suis arrivée chez Horus.

- **Pouvez-vous me décrire dans les grandes lignes votre entreprise ? Quelle est sa mission ?**

Pour la faire courte, on s'occupe vraiment de tout ce qui est logiciel de comptabilité ! On a vraiment 2 principales fonctions : premièrement, on propose des applications financières pour les entreprises et deuxièmement, c'est vraiment de proposer aux entreprises des logiciels qui facilitent tout ce qui est d'opérations comptables dans le day-to-day. Notre but, ce n'est pas de prendre la place des comptables, mais c'est vraiment de mêler l'IA et la comptabilité, et de ce fait, le comptable gagne un temps fou

dans tout ce qui est codage. En plus, même si l'univers de l'AI est assez complexe à première vue, on propose vraiment des logiciels simples à utiliser et donc, au fait, c'est plus un software qui va aider nos clients ! Ça automatise directement les processus et en plus, c'est un logiciel qui s'adapte à votre entreprise et emmagasine des données pour ensuite mieux matcher avec les processus en application dans chaque entreprise !

- **Quels sont les principaux défis de votre entreprise ?**

Alors, déjà, on a la concurrence ! Nous ne sommes pas les seuls à proposer ce service Il faut donc essayer de se démarquer, tant au niveau du prix qu'au niveau de la qualité du service fourni. En plus, moi qui suis sans cesse en contact avec les clients, il faut toujours que j'adapte ma stratégie pour toucher un maximum de clients. Hormis cela, je dirais aussi qu'il faut évoluer avec son temps, dans le sens où le domaine évolue très vite ! C'est vraiment depuis peu que les gens s'intéressent vraiment à l'AI et donc, il y a un engouement autour de cela. Les choses bougent rapidement du coup, mais il faut toujours rester au courant des dernières avancées pour ne pas être obsolètes. À part l'AI qui évolue vite, il y a aussi les changements dans les normes comptables qui font qu'on doit nous aussi pouvoir adapter notre offre en fonction de cela et même, parfois, ce sont les clients eux-mêmes qui ont des demandes plus spécifiques et de temps en temps. Souvent, ça va, mais dans d'autres moments, on a du mal à vraiment intégrer cela de la bonne manière.

- **Quels sont les principaux défis de votre département ?**

Au fait, les challenges en marketing se situent vraiment au niveau de la clientèle parce que ce n'est pas toujours facile de les séduire et de décrocher des contrats, surtout que nous ne sommes pas hyper connus non plus et donc, j'imagine qu'il y a une certaine méfiance qui s'installe chez certains. Il faut vraiment trouver les mots pour susciter la curiosité chez eux et sans cesse leur montrer que les solutions qu'on propose en valent le coup ! Quand on parvient à décrocher des contrats, en général, ça va ! On sait qu'ils sont là pour un moment, mais bon, il faut déjà les séduire !

- **Qu'est-ce que votre organisation met en place pour vous aider à relever ces défis ?**

La question est assez large Je dirais déjà que pour relever ces défis, Horus encourage beaucoup la collaboration en interne, donc entre nous-mêmes, entre personnes d'autres départements, parce qu'au fond, on est assez complémentaires et toute info est bonne à prendre pour la suite ! Il y a même cette communication externe qu'on trouve aussi importante, que ce soit avec les clients qu'on a déjà ou même avec les personnes qui pourraient être intéressées par nos services. D'ailleurs, en parlant de ça, on essaye d'être très à l'écoute vis-à-vis de la demande-client pour après leur fournir la meilleure prestation possible. Déjà, on essaye de s'adapter à chacun ! Nous proposons des offres adaptées pour les fiduciaires, les PME et même pour de plus grandes entreprises. On échange pas mal avec les clients qu'on encadre, on prend le temps de comprendre ce que chacun veut exactement, on prend la peine d'écouter les critiques pour adapter nos services et je pense que c'est comme ça qu'on peut créer de la valeur ajoutée. Sinon, pour un peu revenir sur tout ce qui est interne, nous sommes assez bien formés, je trouve ! En plus, l'environnement est assez sain, tout le monde se connaît plus ou moins et il y a une réelle positivité qui règne ici !

- **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre employeur ? (Flexibilité, confiance...)**

Alors déjà, un environnement sain ! Il est clair que ce serait très compliqué d'évoluer dans un milieu où tout le monde veut la place de tout le monde ou même dans une entreprise où le patron est tyrannique et peu ou pas à l'écoute ! Je dirais aussi une certaine liberté de mouvement dans le sens où c'est normal d'être supervisé au début parce que tu sors fraîchement de l'école et tu as encore tout à apprendre au niveau du travail en entreprise, mais un moment, il faut laisser l'oiseau voler de ses propres ailes parce que sinon, ça peut être vite lassant d'être comme surveillé ! Une certaine confiance mutuelle est donc nécessaire. Sinon, je ne vais pas te mentir : évidemment, il faut une paie à la hauteur

des efforts fournis et il faut aussi qu'à la fin, on ne soit pas cantonné au même poste pendant 10 ans. Si tu fais du bon travail, je pense que ça va de soi qu'on te confie plus de responsabilités.

- **Qu'est-ce que votre entreprise vous promet en retour en termes d'opportunités ?**

Déjà, on a la possibilité d'évoluer dans l'entreprise ! Ce n'est pas encore mon cas pour l'instant, mais en discutant autour de moi avec les autres collègues, ils m'ont dit que c'est possible et même en entretien, c'est une question que j'avais posée au manager ! Après, il y a aussi la possibilité d'évoluer dans un monde assez changeant et stimulant, que ce soit au niveau de l'IA ou même au niveau de la législation comptable ! D'ailleurs, j'en ai brièvement parlé, mais l'IA est assez nouvelle et assez populaire depuis quelque temps, mais je trouve qu'au fond, c'est un univers peu connu. Avoir un pied là-dedans au quotidien nous aide vraiment à mieux la saisir et c'est un avantage en soi. Sinon, je reviens avec ce que j'ai dit sur l'environnement sain, mais Horus est une entreprise familiale dans laquelle on s'entend tous assez bien et où on se connaît tous ! C'est vrai que c'est toujours intimidant d'arriver dans un nouvel environnement de travail et on s'attend parfois à ce que ce soit un peu chacun pour soi, comme on pourrait le voir dans une super grosse boîte très compétitive, mais pas du tout ! Du coup, c'est un avantage qu'on ne retrouve pas partout !

- **On parle des NFOT qui sont un ensemble de pratiques favorisant l'engagement et la créativité des employés. Est-ce que cette entreprise a recours à celles-ci dans ce but ? Si oui, quelles ?**

J'en ai entendu parler des NFOT, mais très vaguement. Maintenant que vous m'en parlez, c'est vrai que déjà, on a plusieurs choses mises en place comme l'open space, le télétravail ou bien ce que vous m'avez.

- **On entend depuis un moment cette notion de guerre des talents dans les médias qui décrit la situation où les entreprises, ayant beaucoup de mal à recruter du personnel, se font la « guerre » pour faire venir les meilleurs candidats en leur sein. Estimez-vous que ce phénomène se vérifie chez vous ? Est-ce que vous avez du mal à recruter ?**

Je pense que ce n'est pas toujours facile de recruter. Déjà, il n'y a pas énormément de software engineers ou bien même de personnes formées pour faire ce que je fais sur le marché belge. Rien que cette pénurie en soit ne peut justifier cela ! Combien même une personne est apte à occuper ses postes, beaucoup veulent travailler pour d'autres employeurs parce qu'ils ont trouvé mieux ailleurs. Le plus souvent, ce sera dans des multinationales comme IBM, Capgemini, etc.

- **Si oui, que mettez-vous en place pour régler ce souci ?**

Alors, déjà, on a un site Internet qu'on essaye de rendre le plus attrayant possible ! On laisse la possibilité à chacun de postuler en candidat libre via le site ou via LinkedIn. On est aussi assez actif sur LinkedIn ! On organise des événements en tout genre ouverts à tous pour découvrir notre entreprise et ce qu'elle propose et on publie ça pour toucher un maximum de gens. En bref, on essaye de se faire connaître au maximum.

- **Selon les différentes personnes que vous avez recrutées, pourquoi les candidats vous choisissent-ils plutôt qu'une grande entreprise ?**

À mon avis, c'est l'aspect familial qui est un argument assez convaincant ! Je pense que ça va un peu avec l'ère du temps parce qu'avec le COVID, les gens ont vraiment besoin de ce contact humain au sein de leur lieu de travail. Après, la dimension AI est aussi un argument de poids dans le sens où comme c'est un univers nouveau, tout est encore à faire et ça amène des défis. Les gens ont donc l'impression qu'ils ne vont pas stagner au sein d'Horus. En dernier lieu, les perspectives d'évolution de

carrière, comme j'ai dit, sont quelque chose de très recherché à terme. Personnellement, si on me disait que je resterais au même stade toute ma carrière, je ne pense pas que je resterais longtemps.

- **Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, qu'est-ce que vous mettez également en place pour parvenir à les fidéliser ?**

Un peu ce que j'ai déjà dit : l'environnement joyeux et sain d'Horus, des challenges palpitants, des promotions...

Chapitre 1. Pratiques de flexibilité spatio-temporelle liées aux NWOW

- **Combien de fois par semaine avez-vous recours au télétravail ? Est-ce qu'il y a une limite de jours à ce niveau-là ?**

Alors, de mon côté, j'ai opté pour une configuration plus hybride. C'est-à-dire, 2-3 jours à la maison et le reste du temps, je vais au bureau. Après, quand il y a des clients qui viennent, il faut obligatoirement être au bureau, mais sinon, le bureau nous laisse la possibilité d'avoir quelques jours de télétravail sur la semaine (2-3 un peu comme moi).

- **Est-ce que c'est une situation choisie ou imposée ?**

Choisie.

- **Quel serait, selon vous, l'équilibre entre ces 2 manières de travailler en termes de ratio ? Pensez-vous que ça pourrait avoir une influence sur votre bien-être ? Pourquoi ?**

Un peu comme ce qu'on a là, avec 2-3 jours au travail et le reste du temps, on travaille à la maison.

- **Parvenez-vous à toujours rester productif lorsque vous télétravaillez ? Si non, à partir de quand sentez-vous que votre productivité baisse ? Que faites-vous pour y remédier ?**

Sur la journée, je dirais que c'est l'après-midi quand il faut reprendre le travail après la longue pause. Travailler alors que tu as bien mangé est parfois difficile (rires), mais une fois qu'on est replongé dans le travail, ça va ! Sinon, sur la semaine, c'est surtout le vendredi et le lundi qu'on est le moins productif. D'un côté, parce que la semaine se finit et donc, on pense au week-end et de l'autre, parce qu'on revient justement du week-end !

- **Est-ce facile de gérer la vie professionnelle sans qu'elle vienne trop déborder sur la vie privée lorsque vous faites du télétravail ?**

Alors, quand je télétravaille, je dirais que le plus difficile est déjà de trouver un lieu pour ça : dans ma chambre, je me sens un peu trop à l'aise et donc pas productive et au salon, quand je sais qu'il y a des gens (car oui, je vis toujours chez ma mère), je me sens un peu gênée de monopoliser une pièce commune. C'est pour ça que je monte au grenier que j'ai un peu aménagé pour le télétravail. Heureusement qu'on habite dans une maison, sinon, ça aurait été plus dur au niveau de l'espace. Après, je sais que des gens ont plus de mal à décrocher parce qu'ils se disent qu'ils sont chez eux et donc, ils peuvent un peu plus travailler. J'essaye d'éviter au maximum parce qu'après, je me retrouve à beaucoup plus travailler et si on ne fait pas attention à ça, on risque de se retrouver en situation de burnout et ça, c'est le pire scénario !

- **Qu'est-ce que votre entreprise a mis en place pour améliorer vos conditions lorsque vous télétravaillez ?**

Non, on a juste notre ordinateur, une souris, un casque, mais pas de double-écran ou bien de bureau ergo.

- **Quels avantages voyez-vous dans le télétravail ? (Maîtrise de son horaire, gain de temps, confort...)**

Déjà, le confort. C'est quand-même génial de commencer à 8 h 30, mais de pouvoir se réveiller à 8 h 10 (rires). Je prends mon petit-déjeuner en consultant mes e-mails et puis, une fois que je finis de manger, je commence vraiment à m'occuper de ce que je dois faire. En plus, j'ai un peu moins cette pression de rester plus longtemps scotchée à mon ordinateur. Quand c'est l'heure, je ferme mon ordi et je n'ai pas à devoir faire la route du retour, comme je peux le faire quand je travaille au bureau.

- **Quels inconvénients y voyez-vous ? (plus grosse charge de travail, non-productivité, isolement...).**

Au fait, je ressens surtout un certain isolement parce que je suis un peu seule dans mon grenier. De temps en temps, je vais en bas, surtout s'il y a ma sœur ou ma mère comme ça. Je parle un peu, mais elles ne sont pas tout le temps là et en plus, je n'ai personne d'autre à qui parler et il n'y a pas mes collègues avec moi. C'est vrai, un gros point noir du télétravail. Une dernière chose, c'est quand, par exemple, je veux poser mes questions dans le sens où je suis plus gênée d'envoyer un message sur Teams ou bien, les réponses tardent à arriver. Je me suis déjà retrouvée dans une situation où j'ai envoyé un message à mon manager et il m'a répondu presque une heure après, car il était en réunion. Dans ce cas-là, on reste un peu sans rien faire et on peut accumuler du retard.

- **Selon vous, qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour améliorer les conditions des télétravailleurs ?**

Au fait, mon seul conseil se situe dans la communication. Il faut vraiment maintenir une certaine transparence et maintenir une communication efficace entre employés. Ça passe par ne pas laisser un message en attente trop longtemps ou bien par faire circuler une information importante dès qu'on la réceptionne.

- **Au final, comment percevez-vous cette manière de travailler ?**

Je dirais que c'est une bonne méthode, surtout pour les plus casaniers d'entre nous, parce que ça permet de gagner énormément de temps. On reste au chaud chez soi, on peut faire des tâches domestiques qu'on avait oublié de faire le week-end et, en plus, si on a des activités prévues juste après le boulot, c'est plus facile. Par contre, la dimension santé mentale est à prendre au sérieux et aussi, la communication en interne pourrait être améliorée.

Passons désormais au travail au sein du bureau :

- **Quelle est la configuration des bureaux de l'entreprise dans laquelle vous travaillez (ex. : open space, bureaux partagés...) ?**

Dans notre cas, ce sont des open-space. Personne n'a réellement de bureau attribué, même si on se met quasiment tout le temps à la même place. Il faut croire qu'on aime avoir nos habitudes.

- **Est-ce que vous êtes tous logés à la même enseigne ou selon la place que vous occupez au sein de l'organisation, la donne change ? Par exemple, est-ce que les managers/dirigeants sont également présents ou bien qu'ils ont des bureaux attitrés ?**

Justement, j'allais y venir : il y a juste les directeurs qui ont leurs propres bureaux, mais sinon, les autres sont dans l'open space.

- **Est-ce que ça favorise les interactions entre les différents acteurs de l'entreprise ?**

Ah tout à fait ! Je pense qu'être avec tout le monde au même endroit nous pousse à être plus en contact !

- **Pouvez-vous me décrire le climat qui y règne ? Expliquez.**

Il y a clairement une ambiance chaleureuse qui domine dans l'open space. On est un peu tous concentrés sur nos tâches, mais quand on est en pause, on essaye d'être tous ensemble. On échange, on rigole et c'est assez cool d'avoir ces petits moments conviviaux. Parfois, ça continue un peu après la pause, mais ça va, on se remet vite au travail par la suite. Autre chose aussi en parlant du travail : on n'a pas peur de poser des questions dans l'open space. Évidemment, on ne va pas crier non plus, le but est de le faire calmement ! Juste, on va vers un collègue, on lui demande telle ou telle chose et on se rassemble après avoir eu notre réponse. C'est une idée reçue de penser qu'en open space, tout le monde se tait et se flique !

- **Quels en sont les avantages ? (plus convivial, ambiance propice au travail...)**

Je dirais déjà que les inconvénients du télétravail sont des forces du travail en présentiel. Le plus évident est vraiment au niveau de la transmission de l'information. Comme on est tous les uns à côté des autres, c'est assez facile d'échanger, de mettre un peu tout le monde au courant quand il y a des nouvelles choses qui se sont passées... Même aussi au niveau de l'isolement. C'est plus chouette d'avoir des personnes autour de toi avec qui parler pendant les pauses, avec qui manger et même si on ne se parle pas tout le temps, psychologiquement, on se sent déjà plus entouré. D'ailleurs, un dernier avantage auquel on ne pense pas assez, c'est qu'au final, j'ai l'impression que ça met un peu tout le monde sur un même palier. Ce n'est pas parce que tu es manager que tu as le droit à une meilleure place dans l'open space ou bien, un junior peut s'asseoir à côté d'un manager sans problème ! Il n'y a que les chefs qui ont leur bureau, mais même dans ce cas, la porte est souvent ouverte, donc c'est facile d'aller vers eux et à midi, on mange ensemble ! Je trouve que ça va un peu dans la logique de la boîte, dans le sens où c'est une boîte très familiale.

- **Quels en sont les inconvénients ? (nuisances sonores, concentration plus difficile, manque d'intimité, sentiment d'être toujours contrôlé...).**

J'ai parlé du fait d'être entouré, par exemple. C'est un avantage, mais après, c'est sûr qu'avoir un peu d'intimité de temps en temps ne ferait pas de mal. J'adore mes collègues, ce n'est pas le souci ! Le problème en open space est que c'est juste impossible d'avoir des petits moments seuls. D'ailleurs, c'est vrai qu'en parlant des gens, parfois le bruit me dérange un tout petit peu. Après, ce n'est pas grave parce que le plus souvent, c'est quelqu'un qui a une question et l'autre y répond, mais si, par exemple, je suis à fond sur une tâche et d'un coup, j'entends 2 collègues rire ou bien, une conversation qui se prolonge, il est logique que je sois plus tentée d'aller voir ce qu'il se passe et là, ma concentration en prend un coup. Une dernière chose, mais c'est minime, c'est que lorsque je télétravaille, je suis un peu plus libre de m'organiser comme je veux, sans craindre le regard des autres. Alors, ici, on ne se juge pas. Ce n'est pas ça le problème. Juste, parfois, je me sens gênée de prendre une pause quand tout le monde travaille ou bien de répondre à un appel privé pendant mes heures de travail. Je sais que ça va un peu en contradiction avec ce que je t'ai dit sur le fait que personne ne flique personne ici, mais tout de même, je ne peux pas m'empêcher de ressentir cette gêne lorsque je le fais. Disons qu'on n'a pas

moins cette pression de le faire quand je suis dans mon grenier et je ne suis pas la seule, je crois (rires).

- **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour atténuer les limites de ce système et/ou améliorer les conditions des employés travaillant au bureau ?**

Honnêtement, je ne sais pas trop ! On ne va pas engager une police anti-bruit, par exemple ! Je dirais qu'il faut juste se dire les choses quand ça ne va pas et ne pas avoir peur qu'on te juge. Après, le mettre en pratique est une autre affaire !

- **Au final, entre le bureau et le domicile, où estimez-vous être le plus productif ? Pourquoi ?**

Je pense qu'au bureau, il y a cet aspect plus formel qui fait que tu es de facto poussé à travailler alors que, chez soi, on est un peu plus à l'aise et à l'abri des regards. Quand tu vois chacun s'occuper de ses tâches, tu peux avoir une meilleure vision du projet global et les managers ont plus cette facilité à aborder ce sujet par rapport à si on était en télétravail, mais après, quand vraiment j'ai des choses un peu plus routinières à faire et qui nécessitent l'aide de personne, j'aime bien le faire chez moi en fin de semaine généralement. Je dirais que tout dépend de la complexité de la tâche, du fait que ça doive se faire en groupe ou non et de sa récurrence.

Chapitre 2. Modes d'organisation du travail liés aux NWOW

- **Est-ce que vous trouvez que vous avez une certaine autonomie au travail ? Pourquoi ?**

Alors, dans un sens, oui, parce que je ne suis pas vraiment fliqué dans mon travail. Je n'ai pas non plus dit que je suis totalement libre ! Il y a un minimum de contrôle, mais surtout, au niveau des résultats fournis. Je ne pense pas que ça intéresse grandement mon manager de savoir tout ce que je fais en temps réel, parce que sinon, il n'avancerait jamais dans ses propres tâches. À vrai dire, on va me donner des objectifs (par exemple : on va me dire d'analyser les besoins d'un client x) et je devrai certainement m'entretenir avec lui, voir ce qu'il demande, voir avec un développeur ce qui peut être possible, etc. Disons que personne ne va réellement m'imposer de faire telle chose à 11 :00 et telle chose à 14 :30. J'aurai quand-même des choses à fournir tout au long du processus et des deadlines, mais au final, je m'organise moi-même.

- **Est-ce que ça a toujours été ainsi ? Décrivez-moi un peu la manière dont le travail est organisé au sein de l'équipe.**

Absolument pas ! Lors de tes premiers jours dans l'entreprise, on ne va jamais te lâcher dans la nature et dire : « On veut ça et ça ! » Ils y vont progressivement ! Tout d'abord, j'étais beaucoup avec le manager et quand-même un peu spectatrice. Et pas à pas, j'ai appris le métier et aujourd'hui, j'en suis là !

- **Lorsqu'on vous assigne à une tâche, à quel point êtes-vous monitoré ?**

Généralement, je sais quoi faire ! J'ai ma manière de travailler et ça convient la plupart du temps. Même procédé plus ou moins, mais clients différents. Je dois souvent adapter un peu tout ça en fonction du client et là, soit j'y arrive seule, soit je demande autour de moi, que ce soit un collègue ou même un manager. Généralement, quand j'ai des questions, elles sont rapides et donc, on me répond vite et après, je continue ce que je faisais. Par contre, il est déjà arrivé que des clients aient des demandes plus spécifiques et c'était nouveau pour moi. Je sollicite pas mal les collègues dans ce cas et parfois même, c'est un casse-tête pour eux-mêmes.

- **Est-ce que l'exécution de chaque tâche se fait en respectant scrupuleusement des normes définies par vos supérieurs ou bien vous avez la possibilité d'y mettre votre touche personnelle ? Expliquez.**

Il y a un peu des deux. Il y a des tâches un peu plus journalières que je dois faire et celles-ci sont pour la plupart, si pas toutes, standardisées. Par exemple, quand il faut analyser les besoins d'un client, tu as des grilles à remplir avec le client pour savoir ce qu'il veut et donc, il y a peu de place pour mettre ma touche personnelle, mais au niveau des tâches plus spécifiques, c'est variable : souvent, on aura des procédures standards mais adaptables.

- **Savez-vous ce que vous avez à accomplir comme tâche ou bien, parfois, vous vous sentez perdu ?**

Peut-être à mes débuts, ça m'arrivait, mais aujourd'hui, quasiment plus. Je n'ai pas de souvenirs récents à ce niveau-là !

- **Comment vous vous sentez globalement dans ce mode d'organisation du travail ? Est-ce que vous vous y retrouvez ?**

Franchement, oui ! C'est vraiment compatible avec le travail en lui-même ! La particularité de gérer la partie client est que, de base, chaque client est différent et donc, on n'a pas un seul template et une formule précise à respecter qui matchera avec tout le monde. Même au niveau du suivi, il y en a avec qui ce sera un peu plus poussé. Je dirais que nous laisser de la marge de manœuvre améliore nos performances. Ça va aussi un peu avec ma personnalité. J'aime bien avoir ma propre manière de faire, mais avoir un peu de soutien quand je suis bloquée est encore mieux !

- **Trouvez-vous que votre entreprise devrait vous laisser davantage de liberté, resserrer la vis ou bien c'est bon comme cela ? Pourquoi ?**

C'est bien comme ça, à mon avis ! On a besoin de cette liberté de faire et de ne pas appliquer une procédure sans réfléchir parce que sinon, le travail perd un peu son sens ! Dans ce cas, autant engager des robots ! Je pense qu'avoir de la liberté a son importance pour justement mieux se l'approprier, mais il

Chapitre 3. Politiques de gestion liées aux NWOW

- **Lorsqu'il s'agit des valeurs de votre entreprise, pouvez-vous me les citer et pensez-vous qu'elles sont bien vivantes au sein de l'organisation ?**

Il y a déjà l'innovation dans le sens où on essaye toujours de fournir des services toujours plus en ligne avec la demande du client et avec la législation comptable qui change sans cesse. Il y a l'aspect client dans le sens où on écoute attentivement le client et, au final, notre but est de le satisfaire au mieux. Ça va d'ailleurs de pair avec le côté innovation que j'ai cité. Enfin, je dirais proximité, car comme je vous ai dit, on se connaît un peu tous et on est tous comme une grande famille en quelque sorte.

- **Qu'est-ce qui est mis en place pour faire vivre cette culture ?**

Déjà, quand on a des clients, on prend vraiment le temps de les contacter, de les voir en vrai, de les conseiller pour qu'au final, on puisse vraiment saisir l'objet de sa demande et pour qu'on puisse arriver à un bon deal. On a des développeurs qui arrivent à s'adapter à la demande du client. Ils connaissent leur métier et ce ne sont pas des débutants, loin de là ! Même après la mise en place de son logiciel comptable, il y a un certain suivi pour nous assurer de la pertinence de notre solution. Pour ce qui est

de l'entreprise elle-même, on travaille souvent en équipe, que ce soit entre un développeur et un customer hero par exemple ou bien entre développeurs eux-mêmes et nous de notre côté. On fonctionne par projet et donc, cette collaboration est normale. Travailler avec les mêmes personnes forge des liens parce qu'on cerne un peu les gens et leur manière de fonctionner. Ça ne nous empêche pas de parler de choses qui n'ont rien à voir avec le travail et donc, on finit par se connaître un peu plus personnellement. D'ailleurs, tant que j'y pense, on a parfois des activités extra-professionnelles comme aller boire un verre en fin de semaine ou bien, aller faire une activité ensemble le week-end et là, pas question de parler boulot !

- **Est-ce que l'entretien de cette culture d'entreprise est un des rôles des RH ? Comment vous faites cela ?**

Ici, il n'y a pas de département RH. C'est donc aux chefs de montrer l'exemple en quelque sorte, mais d'un autre côté, c'est aussi à nous de faire vivre cette culture d'entreprise. Après tout, on travaille ici et donc, implicitement, on est censé adhérer à ça !

- **Pouvez-vous déjà me décrire votre relation vis-à-vis de vos supérieurs ?**

Elle est plutôt bonne ! On ne parle pas très souvent, surtout pour se dire bonjour et échanger très brièvement quand on se croise, mais il est déjà arrivé que pendant la pause de midi, il y ait des chefs qui viennent pour échanger avec tout le monde. Pour ce qui est de mes managers, il y en a un qui m'a formé et avec lui, je m'entends plutôt bien et l'autre, je le connais un peu moins, mais ça va.

- **Est-ce que cela se vérifie également au travail ?**

Oui ! Franchement, il n'y a pas ce rapport hiérarchique marqué, comme on peut le voir dans certaines entreprises. Par exemple, on se tutoie tous de toute façon, donc, c'est pour dire à quel point on n'est pas en mauvais terme.

- **Comment se déroule la communication verticale ? Est-ce que c'est vous qui allez directement vers vos supérieurs ou bien vous devez passer un intermédiaire ?**

Ah non ! Comme j'ai dit, elle est directe ! Je n'ai pas besoin de voir un collègue qui va parler au manager ou au grand chef.

- **Lorsqu'il s'agit de leur rôle au sein des équipes, est-il davantage là pour commander ou bien pour vous assister ? Pouvez-vous l'expliquer et l'illustrer au moyen d'un exemple.**

Je vais parler du manager qui m'a encadré à mes débuts parce que c'est surtout avec lui que j'interagis. Alors, déjà, avec l'histoire que j'ai racontée, on retrouve clairement cet aspect d'assistance, ce côté professeur-élève dans le sens où il m'aide dans mes tâches, il m'enseigne des aspects du métier, etc. D'un autre côté, il y a aussi cet aspect où il a une petite équipe qu'il dirige et donc, il est normal qu'il y ait cet aspect un peu autoritaire en quelque sorte, mais pas dans le sens où c'est tyrannique. Il nous consulte quand même, mais je dirais que c'est lui qui aura un peu le dernier mot.

- **Est-ce que les employés ont tout de même leur mot à dire sur les décisions, que ce soit au niveau de leurs équipes respectives, mais aussi plus largement au niveau de la firme ? Expliquez.**

Pour les décisions en lien avec les projets, on a notre mot à dire. On est même encouragé à nous exprimer, surtout si on voit que quelque chose ne nous convient pas. On a d'ailleurs des petites réunions d'équipe réunissant les membres du projet qui sont organisées assez fréquemment exprès pour ça. Par contre, je n'ai jamais été conviée à une réunion sur la stratégie globale à adopter chez Horus.

- **En cas de nécessité (ex. : soucis d'efficacité au sein de l'équipe), est-il quand-même celui qui est censé donner un cadre ou bien ça se passe autrement ?**

En fait, il n'y a pas vraiment eu de cas comme ça, en tout cas, pas à ma connaissance. Peut-être à mes débuts, lorsque j'étais peu expérimentée. On ne m'a jamais crié dessus (je m'en souviendrai sinon), mais oui, mon manager me disait honnêtement, mais toujours de manière douce, que j'avais mal fait tel ou tel truc, mais au lieu de juste dire ça, il me montrait comment faire pour la prochaine fois.

- **Globalement, est-ce que les employés se retrouvent dans cette configuration ? Est-ce que ces politiques de gestion sont adaptées aux besoins des employés ?**

Franchement, oui, parce que c'est vraiment un travail d'équipe dans lequel on est obligé d'interagir entre nous, managers inclus ! Une communication plus directe et le fait de tous un peu se connaître nous font vraiment gagner énormément de temps par rapport à une situation où on doit s'adresser à un intermédiaire pour atteindre un autre collègue. On a aussi moins cette peur d'aller vers l'autre ! Ce que j'apprécie, c'est qu'il y a vraiment une proximité entre nous qui crée des automatismes entre nous et une certaine cohésion d'équipe !

- **Pensez-vous qu'un climat de confiance mutuel peut réellement vous permettre de rester plus longtemps au sein de l'entreprise ou bien qu'il y a d'autres facteurs plus importants qui entrent en jeu ?**

C'est sûr que sans confiance, j'aurai beaucoup de mal à me sentir vraiment chez moi dans une entreprise ! Bien avant le salaire, je crois que c'est une chose que je recherche parce que je vous avoue que je ne tiens pas à être fliquée sans arrêt ! En parlant de salaire, je voudrais un salaire décent évidemment et qu'il augmente au fur et à mesure que j'accumule de l'expérience et des compétences. À part ça, je tiens à évoluer dans un cadre sain, sans compétition entre collègues pour savoir qui va faire gagner le plus à l'entreprise. Je pense n'avoir rien oublié.

- **Estimez-vous que votre hiérarchie mette suffisamment en avant l'humain ? Expliquez.**

Avec tout ce que je vous ai dit, ma réponse est oui ! On communique beaucoup entre nous, on est quand même bien traité ici, on a le droit à la parole et d'ailleurs, un détail que je ne pense pas avoir abordé : je me rappelle que j'avais un rendez-vous important une fois pendant mes heures de travail. Je devais m'absenter quasiment une heure et demi, deux heures, et personne n'a eu d'objection à ce que je m'absente, et ce n'était pas compté dans mes jours de congé payés annuels. Je dirais en bref qu'on est vraiment traité comme des membres d'une même famille plutôt que comme des employés au sens strict du terme.

Conclusion

- **Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans votre entreprise et pas une autre ?**

Avant tout, c'est le projet qui m'a convaincue et les challenges qui vont avec. Avant ça, j'étais fascinée par l'univers de l'IA, mais je n'avais jamais vraiment cherché à étendre mes connaissances à ce sujet. Il faut dire qu'il n'y avait pas encore Chat GPT quand j'étais encore aux études et je pense que c'est vraiment lors de sa création que les gens se sont vraiment penchés sur le sujet. Je voulais à la fois en apprendre plus sur l'IA et à la fois relever des défis stimulants, car j'aime bien la difficulté. Je me lasse vite quand les choses deviennent redondantes. À part ça, il y a l'environnement qui m'a semblé vraiment bon, sain et juste sans prise de tête. Le fait qu'on puisse tous se parler sans que ce soit forcément formel, l'ouverture d'esprit et le côté amical des collègues sont vraiment des détails qui ont leur importance. Comme on l'a dit, ça va de pair avec la culture d'entreprise de Horus.

- **Avec tout ce qui a été dans cette entrevue, auriez-vous des recommandations à soumettre à vos supérieurs pour accroître le bien-être global au sein de l'organisation ?**

Sans vouloir jeter des fleurs, l'entreprise fait déjà pas mal de choses pour notre bien-être. Ce serait ingrat de ma part de dire le contraire ! Je vais chipoter en disant ça, mais j'aime bien faire du sport en dehors de mes heures de travail. J'ai vu dans quelques entreprises qu'il y avait une salle de sport ou même des activités sportives qui étaient organisées comme des journées vélo, des matchs de football, etc. On pourrait un peu plus promouvoir le sport ici, car comme le veut l'expression : un esprit sain dans un corps sain ! Ah d'ailleurs, un dernier détail auquel je pense et que j'avais déjà abordé est lié au télétravail. Même si ça paraît impossible, on pourrait faire en sorte de maintenir le même niveau ou la même vitesse de communication par rapport à lorsqu'on travaille au bureau. Au moins, essayons de tendre vers ce niveau, surtout lorsqu'on a des questions ou bien que des informations importantes doivent être transmises.

- **Enfin, en termes de turnover, qu'en est-il dans cette organisation ? Combien de temps les employés restent-ils au sein de l'entreprise ?**

Pour le nombre d'années durant lesquelles les employés restent, je n'ai pas les chiffres exacts, mais 4-5 ans me paraît raisonnable comme affirmation.

- **Professionnellement parlant, où vous voyez-vous dans 5 ans ? Est-ce que vous vous voyez évoluer au sein de cette entreprise ?**

Beaucoup de choses se passent en 5 ans. Peut-être que je serai toujours ici, peut-être que je serai ailleurs, peut-être que je serai dans un autre pays, tout est possible ! Je pense que la réponse dépend de beaucoup de paramètres, mais en tout cas, je me sens ici aujourd'hui et dans un avenir proche, sauf si un gros incident survient. C'est ici que je me vois.

- **Avez-vous un petit mot de la fin à adresser ?**

Déjà, j'espère que mes réponses vont vous être utiles pour la suite de votre travail. Ensuite, sans vouloir faire de propagande, j'espère que tout ça aura convaincu quelques personnes de s'aventurer dans l'univers de l'IA. C'est vrai que ça peut être difficile au début, mais franchement, le plus dur est de sauter le pas. Le reste, ça va !

Encore une fois, je vous remercie infiniment pour les réponses apportées, car celles-ci me seront précieuses pour la suite ! Je vous rappelle d'ailleurs que cela sera anonyme et qu'un pseudo sera employé lorsque je vous citerai. Désirez-vous que votre travail vous soit envoyé par e-mail une fois celui-ci achevé ? Si oui, puis-je vous demander votre adresse e-mail, s'il vous plaît ?

Encore une fois, merci pour votre temps et pour vos précieuses informations et je vous souhaite tout le meilleur pour la suite de votre carrière.

