

Louvain School of Management

Quel est l'impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs : étude de cas au sein d'un service public, le Centre de prêt de matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Travail de fin d'études (HD) - MGEHD2119.

Auteur : Olivier Pretto
Promotrice : Harmony Glime-Demaret
Année académique 2023-2024
MGEHD2119 – Master [60] en sciences de gestion – Horaire décalé

DÉCLARATION RELATIVE À L'UTILISATION D'OUTILS D'IA DANS LE CADRE D'UN MÉMOIRE DE MASTER

Au cours de la préparation de ce mémoire de master (TFE), l'auteur a utilisé ChatGPT ainsi que ChatPDF dans le but suivant :

1) [Raison] : suggérer des idées, traduire des documents, générer du contenu, analyser des données, synthétiser des textes.

2) Après avoir utilisé ChatGPT ainsi que ChatPDF, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par les outils. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire (TFE).

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire (TFE) de master reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Olivier Pretto

Auteur de ce TFE

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pretto', enclosed within a large, stylized blue loop.

RÉSUMÉ

Cette étude se focalise sur l'impact des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) au sein du Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, en mettant en lumière leur influence sur la motivation et l'engagement des collaborateurs. En se basant notamment sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui souligne l'importance cruciale de répondre aux besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale pour favoriser leur engagement et leur implication. De plus, les travaux plus récents de Taskin (2015) et Le Roy & Lacoste (2018) identifient l'autonomie, la collaboration et la flexibilité offertes par les NWOW comme des leviers essentiels pour renforcer la motivation intrinsèque des employés. Ces études démontrent comment ces approches théoriques et pratiques peuvent impacter positivement l'engagement des collaborateurs au sein de l'organisation, offrant ainsi des pistes pour une gestion efficace du changement.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord exprimer ma gratitude envers Madame Glinne-Demaret, ma promotrice, pour son encadrement, son écoute, sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de la rédaction de mon Travail de fin d'études.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les professeurs de la LSM pour leur enseignement de qualité et les connaissances qu'ils m'ont transmises durant mes années d'études tout comme la rigueur universitaire.

Merci également à mes collaborateurs qui ont accepté de prendre part au focus group en répondant aux questions avec franchise et bienveillance. Sans leur implication, ce TFE n'aurait pas pu être réalisé.

Un merci particulier à mes camarades de classe et mes amis Bernard, Franco et Philippe pour leur soutien et leur bienveillance à mon égard.

Je suis reconnaissant envers ma famille, en particulier ma fille ainsi que ma compagne, pour leur soutien inconditionnel et pour leur confiance inébranlable en moi. Leurs encouragements ont été pour moi une source d'inspiration et de motivation tout au long de mes études.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à la réalisation de ce TFE. Que ce soit par des échanges enrichissants, des recommandations ou simplement par leur présence, leur apport a été précieux.

Ce TFE est le résultat d'une collaboration tant collective que personnelle, et je suis extrêmement reconnaissant envers tous ceux qui m'ont soutenu.

« Le changement est la loi de la vie. Et ceux dont le regard est tourné vers le passé ou le présent sont certains de rater l'avenir ».

J. F. Kennedy

Table des matières

1. Introduction	1
1.1. Contextualisation :	2
1.1.1. Impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs	3
1.1.2. Études de cas antérieures dans le secteur public.....	3
1.1.3. Mécanismes par lesquels les NWOW influencent la motivation	4
1.1.4. Relation entre NWOW et implication des collaborateurs.....	4
1.2. Structure du travail	5
2. Revue de la littérature.....	6
2.1. Les Nouvelles Façons de Travailler (NWOW).....	6
2.1.1. Définition des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW)	6
2.1.2. Origines et évolution.....	7
2.1.3. Caractéristiques principales.....	8
2.1.4. Enjeux.....	10
2.2. La motivation au travail	11
2.2.1. Définition	11
2.2.2. Origines et évolution.....	13
2.2.3. Caractéristiques principales.....	15
2.2.4. Enjeux.....	16
2.3. L'implication au travail.....	17
2.3.1. Définition	17
2.3.2. Origines et évolution.....	17
2.3.3. Caractéristiques principales.....	19
2.3.4. Enjeux.....	19
3. Cadre méthodologique.....	21
3.1. Justification de l'approche qualitative	21
3.2. Description du choix du focus group	21
3.3. Processus de sélection des participants	22
3.4. Limites liées au focus group	23
4. Contexte organisationnel du CPM	24
4.1. Présentation du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles	24

4.2. Structure et culture organisationnelle	25
4.3. Intégration des NWOW dans l'organisation du travail.....	26
4.4. Enjeux spécifiques du secteur public.....	28
5. Résultats.....	29
5.1. Ressenti des changements	29
5.2. Impacts de l'arrivée des NWOW sur le travail quotidien	30
5.3. Engagement et implication	33
5.3.1. Éléments favorisant l'engagement.....	33
5.3.2. Impact du changement sur l'engagement.....	33
5.4. Motivation.....	34
5.4.1. Impact du changement.....	34
6. Discussion.....	36
6.1. Interprétation des résultats à la lumière des théories étudiées	36
6.2. Comparaison avec la littérature existante.....	36
6.3. Implications pratiques et théoriques des résultats obtenus	37
7. Conclusion	39
7.1 Résumé des principales conclusions	39
7.2 Limitations de l'étude et suggestions pour de futures recherches	40
7.3 Recommandations pour les praticiens et les décideurs	40
7.4 Perspectives d'application des résultats dans le contexte spécifique du CPM.....	41
8. Bibliographie	42
9. Annexes.....	48
Annexe 1 : Questionnaire du focus group.....	48
Annexe 2 : Transcriptions des échanges du focus group.....	49
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des interviews du focus group.....	111
Annexe 4 : Les NWOW en 30 projets	123

1. Introduction

Dans un contexte où le monde du travail est en constante évolution, les Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) émergent comme un vecteur de transformation organisationnelle majeur, réinventant la manière dont les employés interagissent avec leur environnement professionnel. Prenons par exemple l'étude de Blok, van der Voordt et Vink (2020) qui met en lumière le rôle crucial de l'environnement physique dans l'adoption des NWOW. Ils soulignent comment la conception d'espaces de travail flexibles et collaboratifs peut favoriser l'innovation et la productivité. Imaginons un bureau équipé de zones de brainstorming informelles, où les employés peuvent librement échanger des idées et travailler en équipe, stimulant ainsi la créativité et l'engagement.

La pandémie de COVID-19 a également catalysé l'adoption des NWOW, comme le souligne l'étude de Wang, Liu, Qian et Parker (2021), qui examine comment le télétravail s'est imposé comme une solution efficace pour maintenir la continuité des activités tout en assurant la sécurité des employés. Considérons le cas d'une entreprise qui, grâce aux outils de visioconférence et aux plateformes collaboratives, permet à ses employés de travailler depuis leur domicile, démontrant ainsi la flexibilité et la résilience des NWOW face aux défis imprévus.

Dans le secteur public, les NWOW sont également en pleine expansion, bien que les défis et les enjeux puissent différer, comme le souligne Lallement (2019). Dans un service tel que le Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, où je suis responsable d'une équipe de 60 collaborateurs depuis 15 ans, nous sommes confrontés à la nécessité d'adapter nos pratiques de gestion pour répondre aux attentes changeantes des agents et aux impératifs organisationnels.

Les recherches récentes de Laurent Taskin (Taskin & Devos, 2020) apportent une perspective supplémentaire sur l'importance de la confiance et de la responsabilisation dans les NWOW. Le Professeur Taskin met en avant que ces nouvelles pratiques nécessitent une redéfinition du rôle du management, passant d'une logique de contrôle à une logique de soutien et d'accompagnement. Par exemple, la mise en place de politiques de télétravail efficaces repose non seulement sur la fourniture d'outils technologiques adéquats mais aussi sur le développement d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance mutuelle et

l'autonomie des collaborateurs. Cette transition pose des défis particuliers pour les managers du secteur public, où les structures hiérarchiques traditionnelles sont souvent plus rigides.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail de fin d'études (TFE), qui se propose d'explorer en profondeur les implications des NWOW au sein du Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). En tant que gestionnaire de ce service public, je suis témoin des transformations continues qui façonnent notre environnement professionnel. C'est dans le souci d'améliorer notre pratique managériale et de promouvoir un environnement de travail épanouissant que nous avons choisi d'orienter ce TFE vers une étude de cas se basant sur notre propre organisation.

Cette recherche réside également dans sa démarche empirique, fondée sur un focus group rassemblant un échantillon représentatif des collaborateurs du CPM. En donnant la parole à ceux qui vivent au quotidien les changements induits par les NWOW, nous aspirons à recueillir des insights précieux sur leur vécu, leurs attentes et leurs perceptions.

Au-delà de sa contribution académique, ce TFE se veut également pragmatique et orienté vers l'action. Les résultats obtenus serviront de base à des recommandations concrètes visant à optimiser l'implémentation des NWOW au sein de notre organisation, dans le but ultime de favoriser un climat de travail stimulant, propice à l'épanouissement professionnel de chacun de nos collaborateurs.

Ainsi, ce travail s'inscrit dans une démarche résolument tournée vers l'avenir, conjuguant rigueur académique et pertinence pratique pour répondre aux défis complexes de notre ère digitale et humaine. Il convient de noter que pour enrichir notre réflexion, nous avons eu recours à l'intelligence artificielle à l'aide d'outils tels que ChatGPT et ChatPDF, qui ont facilité la traduction de certains textes ainsi que notre exploration des thèmes clés, l'analyse de données et enfin notre rédaction académique.

1.1. Contextualisation :

Ce chapitre explore l'état actuel de la recherche concernant l'impact des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) sur la motivation et l'implication des collaborateurs, en se basant sur une analyse approfondie des contributions académiques et des études de cas antérieures dans le secteur public.

1.1.1. Impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs

Dans le domaine des NWOW, l'impact sur la motivation et l'implication des collaborateurs est un sujet d'une importance cruciale. Des auteurs éminents, Laurent Taskin et Le Roy & Lacoste, ont apporté des contributions significatives à la compréhension de cette dynamique complexe. Laurent Taskin a mené des recherches approfondies sur les effets des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs (Taskin, 2015). Ses travaux mettent en évidence l'importance de l'autonomie, de la collaboration et de la flexibilité dans la conception des environnements de travail contemporains. Par exemple, Taskin souligne que la mise en place de pratiques telles que le télétravail, les horaires flexibles et les espaces de travail partagés peut renforcer le sentiment d'autonomie des employés, stimulant ainsi leur motivation intrinsèque. De même, les travaux de Le Roy & Lacoste fournissent un éclairage précieux sur les liens entre les NWOW et la motivation des collaborateurs (Le Roy & Lacoste, 2018). Leur analyse met en évidence l'importance de la culture organisationnelle dans la promotion de la motivation et de l'implication des employés dans un contexte de NWOW. Ils soulignent notamment que les entreprises qui encouragent la prise d'initiatives, la reconnaissance du travail accompli et la transparence dans la prise de décision sont mieux à même de créer un environnement propice à la motivation et à l'implication des collaborateurs. Cependant, malgré les avantages potentiels, il est essentiel d'adopter une perspective critique dans l'examen de l'impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs. En effet, des études ont souligné les risques associés à la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques, notamment en ce qui concerne le télétravail excessif et la flexibilité démesurée, pouvant entraîner un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée (Gajendran & Harrison, 2007).

1.1.2. Études de cas antérieures dans le secteur public

Les études de cas antérieures dans le secteur public fournissent également des insights précieux sur l'impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs. Par exemple, une étude menée par Bergeron et al. (2018) a examiné la mise en œuvre du télétravail dans une administration publique québécoise. Les résultats ont montré un impact positif sur la motivation et l'implication des employés. De même, une étude menée par Lefebvre et al. (2017) a analysé l'impact de l'aménagement des espaces de travail sur la

motivation des employés dans une municipalité française, soulignant l'importance d'un environnement de travail adapté et flexible.

1.1.3. Mécanismes par lesquels les NWOW influencent la motivation

Les NWOW ont un impact significatif sur la motivation des collaborateurs à travers plusieurs mécanismes clés. Tout d'abord, la flexibilité offerte par les NWOW permet aux employés de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, ce qui peut conduire à une meilleure satisfaction au travail et, par conséquent, à une motivation accrue. En ayant la possibilité de travailler à distance ou d'ajuster leurs horaires selon leurs besoins, les travailleurs se sentent plus autonomes et maîtres de leur emploi du temps, ce qui renforce leur motivation intrinsèque (Golden & Gajendran, 2020). De plus, les NWOW favorisent souvent une culture du travail axée sur les résultats plutôt que sur la présence physique au bureau. Cette transition vers une gestion par objectifs et une confiance accrue envers les employés pour gérer leur temps et leurs tâches peut renforcer le sentiment de responsabilité et d'accomplissement, deux facteurs clés de la motivation au travail (Grant, 2020). L'autonomie accordée aux employés dans la façon dont ils atteignent leurs objectifs peut également stimuler leur créativité et leur engagement, contribuant ainsi à une motivation soutenue dans un environnement de travail dynamique et innovant. En outre, les NWOW peuvent encourager une meilleure communication et collaboration entre les membres de l'équipe, même à distance. Grâce à l'utilisation d'outils technologiques et de plateformes de collaboration en ligne, les employés ont la possibilité de partager des idées, de résoudre des problèmes ensemble et de recevoir un soutien continu de leurs collègues et de leur direction (Peters et al., 2019). Cette connectivité virtuelle peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation dans son ensemble, ce qui est étroitement lié à la motivation des employés (Golden & Veiga, 2005).

1.1.4. Relation entre NWOW et implication des collaborateurs

L'implication des collaborateurs, définie comme leur niveau d'engagement émotionnel, cognitif et comportemental envers leur travail et leur organisation, est profondément influencée par l'adoption des NWOW. En effet, ces pratiques de travail émergentes peuvent remodeler la relation entre les employés et leur entreprise de plusieurs manières significatives. Tout d'abord, les NWOW, en offrant plus de flexibilité et d'autonomie aux travailleurs, peuvent renforcer leur sentiment de responsabilité envers leurs tâches et leurs

objectifs professionnels (Allen et al., 2015). Lorsque les employés ont plus de contrôle sur la manière dont ils accomplissent leur travail, ils sont plus susceptibles de se sentir investis dans leurs responsabilités et de s'engager activement à atteindre les objectifs de l'organisation. De plus, les NWOW peuvent favoriser un climat de confiance mutuelle entre les employés et leur direction. En permettant aux travailleurs de choisir où et quand ils travaillent, les entreprises démontrent une reconnaissance de la capacité de leurs employés à gérer efficacement leurs tâches sans supervision constante (Peters et al., 2019). Cette confiance accordée aux employés peut renforcer leur engagement envers l'entreprise et les inciter à contribuer de manière proactive à sa réussite. Enfin, les NWOW encouragent souvent une culture de collaboration et d'innovation au sein des organisations. En favorisant la communication ouverte, la coopération transversale et l'exploration de nouvelles idées, ces pratiques de travail créent un environnement propice à l'échange d'informations et à la résolution de problèmes (Golden & Gajendran, 2020). Les employés se sentent alors valorisés et impliqués dans le processus décisionnel de l'entreprise, ce qui renforce leur attachement à l'organisation et leur désir de contribuer à son succès à long terme. Ces mécanismes et relations complexes entre les NWOW et l'implication des collaborateurs soulignent l'importance croissante de comprendre et de gérer efficacement ces nouvelles pratiques de travail dans un contexte organisationnel en évolution constante.

1.2. Structure du travail

Ce travail de fin d'études est articulé autour de plusieurs chapitres clés. Après cette introduction, la revue de littérature examine en profondeur les concepts clés tels que les NWOW, la motivation au travail et l'implication des collaborateurs, tout en présentant les principales théories et recherches pertinentes dans le domaine. La méthodologie détaille ensuite notre approche de recherche, notamment notre choix de recourir à la méthode qualitative et notre utilisation d'un focus group pour recueillir des données. La présentation du contexte organisationnel offre un aperçu détaillé du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, suivi des résultats de notre étude et de leur analyse dans la section suivante. La discussion met en perspective nos résultats par rapport à la littérature existante et propose des recommandations pratiques tant pour les gestionnaires que pour les décideurs. Enfin, la conclusion résume les principales conclusions de notre recherche et identifie les pistes pour de futures recherches dans ce domaine.

2. Revue de la littérature

2.1. Les Nouvelles Façons de Travailler (NWOW)

Ce chapitre présente une vue d'ensemble des NWOW, couvrant leur définition, leurs origines et évolution, leurs caractéristiques principales, et les enjeux associés.

2.1.1. Définition des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW)

Les NWOW représentent un ensemble de pratiques et de concepts qui redéfinissent les modalités et l'organisation du travail à l'ère numérique et de la globalisation. Ces pratiques se caractérisent par une flexibilité accrue, l'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication (TIC), et une réorganisation des espaces de travail pour favoriser la collaboration et l'innovation. Les NWOW répondent aux besoins contemporains des entreprises et des employés, cherchant à améliorer la productivité, le bien-être et la satisfaction au travail.

- **Flexibilité et autonomie** : L'un des piliers des NWOW est la flexibilité, tant en termes de lieu que de temps de travail. Cette flexibilité permet aux employés de choisir où et quand ils travaillent, ce qui leur offre une plus grande autonomie. Taskin et Devos (2020) soulignent que cette autonomie est cruciale pour renforcer la responsabilité individuelle et l'engagement des employés. Wang, Liu, Qian et Parker (2021) ajoutent que cette flexibilité contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui peut augmenter la satisfaction au travail.
- **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)** : Les TIC jouent un rôle central dans les NWOW. Elles facilitent la collaboration à distance, la gestion des projets en temps réel et la communication instantanée, supprimant les barrières géographiques. Selon Aroles, Mclean et Mitzner (2019), l'intégration des TIC permet aux organisations de rester connectées et productives, même en dehors des environnements de travail traditionnels. Richter (2020) note que les outils tels que les plateformes collaboratives et les visioconférences sont essentiels pour maintenir l'efficacité et la cohésion des équipes dispersées.
- **Espaces de travail flexibles** : La réorganisation des espaces de travail est une autre composante clé des NWOW. Blok, van der Voordt et Vink (2020) expliquent que des environnements de travail bien conçus, avec des bureaux partagés et des zones de travail en commun, encouragent la collaboration, la créativité et l'innovation.

Lallement (2019) souligne que ces espaces flexibles permettent également une meilleure concentration individuelle et un environnement de travail plus dynamique.

- **Confiance et responsabilisation :** Les travaux de Taskin et Devos (2020) mettent en lumière l'importance de la confiance et de la responsabilisation dans les NWOW. Ils argumentent que pour que ces nouvelles pratiques soient efficaces, une redéfinition du rôle du management est nécessaire. Le management doit passer d'une logique de contrôle à une logique de soutien et d'accompagnement, en développant une culture organisationnelle fondée sur la confiance mutuelle et l'autonomie des collaborateurs.

2.1.2. Origines et évolution

Origines des NWOW : Les NWOW trouvent leurs racines dans plusieurs mouvements et évolutions historiques. L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la fin du 20^e siècle a joué un rôle déterminant dans la transformation des pratiques de travail. Selon Aroles, Mclean et Mitzner (2019), l'avènement de l'internet et des ordinateurs personnels dans les années 1990 a marqué le début de la possibilité de travailler en dehors des bureaux traditionnels. Cette période a également vu l'émergence du travail à distance et de la première vague de télétravail.

Parallèlement, les concepts de management agile et de flexibilité organisationnelle ont commencé à gagner en popularité. Ces concepts, souvent associés aux pratiques de développement de logiciels, ont mis l'accent sur des approches collaboratives et itératives, favorisant une réactivité accrue face aux changements du marché. Blok, van der Voordt et Vink (2020) notent que ces approches ont inspiré des transformations plus larges dans la gestion des espaces de travail, avec une adoption croissante de bureaux partagés et de zones de travail modulables.

Évolution des NWOW : L'évolution des NWOW a été marquée par plusieurs phases clés. Au début des années 2000, l'essor des technologies mobiles et des réseaux sociaux a radicalement changé la manière dont les individus communiquent et collaborent. Richter (2020) explique que ces technologies ont permis une connectivité constante et ont élargi les possibilités de travail flexible, rendant le travail à distance plus pratique et plus efficace.

La crise financière de 2008 a également accéléré l'adoption des NWOW, car les entreprises cherchaient à réduire les coûts et à augmenter l'efficacité. Lallement (2019) indique que cette période a vu un intérêt accru pour les modèles de travail flexibles, tels que le coworking et les

bureaux partagés, qui permettaient de réduire les coûts immobiliers tout en offrant des environnements de travail dynamiques et collaboratifs.

La pandémie de COVID-19 a constitué un tournant décisif dans l'évolution des NWOW. En 2020, des millions d'employés à travers le monde ont été contraints de travailler à domicile, mettant en lumière l'importance et la viabilité du télétravail à grande échelle. Wang, Liu, Qian et Parker (2021) soulignent que cette situation a forcé les organisations à adopter rapidement des solutions de travail à distance, accélérant ainsi l'implémentation des NWOW et démontrant que de nombreux emplois pouvaient être effectués efficacement en dehors du cadre traditionnel du bureau.

Les recherches de Taskin et Devos (2020) mettent en avant une autre dimension essentielle de l'évolution des NWOW : la transition vers des modèles de gestion basés sur la confiance et la responsabilisation. Ils expliquent que pour que les NWOW soient pleinement efficaces, les organisations doivent adopter des pratiques managériales qui soutiennent l'autonomie des employés, favorisent la collaboration et encouragent l'innovation. Cette transition nécessite une redéfinition des rôles et des responsabilités au sein des entreprises, avec un accent sur le soutien et l'accompagnement plutôt que sur le contrôle strict.

2.1.3. Caractéristiques principales

Les NWOW se distinguent par un ensemble de caractéristiques principales qui transforment la manière dont les individus et les organisations abordent le travail. Ces caractéristiques incluent la flexibilité, l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication (TIC), la réorganisation des espaces de travail, et l'importance de la confiance et de la responsabilisation. Chaque caractéristique joue un rôle essentiel dans la définition et le succès des NWOW.

- **Flexibilité** : La flexibilité est au cœur des NWOW, englobant à la fois la flexibilité temporelle et spatiale. Selon Wang, Liu, Qian et Parker (2021), la possibilité de choisir quand et où travailler permet aux employés de mieux équilibrer leurs vies professionnelle et personnelle, augmentant ainsi leur satisfaction et leur engagement au travail. Cette flexibilité se manifeste par des horaires de travail variables et l'option de télétravail, permettant aux employés de travailler depuis différents lieux en fonction de leurs besoins personnels et professionnels.

- **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) :** Les TIC sont un autre pilier fondamental des NWOW. Elles permettent une communication instantanée, une collaboration en temps réel et un accès facile aux informations et aux ressources nécessaires pour accomplir les tâches. Richter (2020) souligne que les outils tels que les plateformes de visioconférence, les logiciels de gestion de projets et les réseaux sociaux d'entreprise sont essentiels pour maintenir la productivité et l'efficacité des équipes dispersées géographiquement. Ces technologies permettent également de surmonter les barrières temporelles, rendant possible le travail asynchrone.
- **Réorganisation des espaces de travail :** La réorganisation des espaces de travail est une caractéristique essentielle des NWOW. Blok, van der Voordt et Vink (2020) expliquent que des espaces de travail flexibles, incluant des bureaux partagés et des zones de travail collaboratif, favorisent la créativité, l'innovation et la coopération entre les employés. Ces espaces sont conçus pour être adaptables, permettant aux individus et aux équipes de choisir l'environnement qui correspond le mieux à leurs besoins spécifiques à un moment donné.
- **Confiance et responsabilisation :** Les recherches de Taskin et Devos (2020) mettent en évidence l'importance de la confiance et de la responsabilisation dans les NWOW. Ils argumentent que pour que ces nouvelles pratiques de travail soient efficaces, il est crucial de développer une culture organisationnelle basée sur la confiance mutuelle et l'autonomie des employés. Les managers doivent adopter un rôle de soutien et d'accompagnement plutôt que de contrôle strict. Cette approche favorise l'innovation et la prise d'initiative, permettant aux employés de se sentir valorisés et impliqués dans leur travail.
- **Collaboration et communication :** La collaboration et la communication sont au cœur des NWOW, facilitant le partage des connaissances et des idées. Aroles, Mclean et Mitzner (2019) notent que les NWOW encouragent les interactions entre collègues à travers des réunions virtuelles, des plateformes collaboratives et des espaces de travail ouverts. Ces interactions renforcent les relations professionnelles et favorisent une culture d'entreprise collaborative, essentielle pour l'innovation et la résolution de problèmes complexes.
- **Bien-être et Qualité de Vie au Travail (QVT) :** Les NWOW mettent également un fort accent sur le bien-être et la qualité de vie au travail. Lallement (2019) souligne que les

NWOW cherchent à créer des environnements de travail qui sont non seulement productifs mais aussi agréables et respectueux des besoins individuels des employés. Cela inclut la promotion de la santé mentale et physique, la réduction du stress lié au travail et la création d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle.

2.1.4. Enjeux

Les NWOW offrent de nombreuses opportunités, mais elles posent également plusieurs défis importants. Les enjeux des NWOW peuvent être examinés sous différents angles : l'adaptation technologique, la gestion du changement, l'impact sur la culture organisationnelle, les risques pour la santé mentale et physique, et les questions de sécurité et de confidentialité.

- **Adaptation technologique** : L'adoption des NWOW repose fortement sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'une des principales préoccupations est la capacité des organisations à mettre en place et à maintenir une infrastructure technologique robuste et fiable. Aroles, Mclean et Mitzner (2019) soulignent que les entreprises doivent investir dans des systèmes de communication et de collaboration avancés pour assurer une transition fluide vers des modes de travail plus flexibles. Cette adaptation technologique nécessite non seulement des investissements financiers, mais aussi des efforts pour former les employés à utiliser efficacement ces outils.
- **Gestion du changement** : La transition vers les NWOW implique un changement significatif dans la manière dont les organisations fonctionnent et dont les employés travaillent. Lallement (2019) met en évidence que la gestion du changement est un défi majeur, car elle nécessite de surmonter la résistance au changement, de redéfinir les rôles et les responsabilités, et de modifier les processus de travail établis. La communication transparente, le soutien continu des dirigeants et la participation active des employés sont essentiels pour réussir cette transformation.
- **Impact sur la culture organisationnelle** : Les NWOW peuvent transformer profondément la culture organisationnelle. Taskin et Devos (2020) notent que l'un des enjeux critiques est de développer une culture de confiance et de responsabilisation. Dans un environnement où le télétravail et la flexibilité sont la norme, les managers doivent adopter de nouvelles approches de leadership basées sur la confiance et

l'autonomie des employés. Cette transition peut être difficile dans les organisations où la culture de contrôle est profondément enracinée.

- **Risques pour la santé mentale et physique :** Bien que les NWOW offrent des avantages en termes de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ils peuvent également poser des risques pour la santé mentale et physique des employés. Wang, Liu, Qian et Parker (2021) avertissent que le télétravail prolongé peut conduire à l'isolement social, au stress et à l'épuisement professionnel. De plus, l'absence de frontières claires entre le travail et la vie personnelle peut entraîner une surcharge de travail et un manque de temps de récupération. Il est donc crucial pour les organisations de mettre en place des politiques et des pratiques de soutien pour prévenir ces risques.
- **Sécurité et confidentialité :** La sécurité des informations et la confidentialité des données sont des préoccupations majeures dans les NWOW. Richter (2020) souligne que le travail à distance augmente les vulnérabilités en matière de cybersécurité, car les employés accèdent souvent aux systèmes de l'entreprise via des réseaux personnels moins sécurisés. Les organisations doivent donc renforcer leurs mesures de sécurité informatique et former les employés aux bonnes pratiques de cybersécurité pour protéger les données sensibles.

2.2. La motivation au travail

Ce chapitre offre une vision globale de la motivation au travail, en abordant leur définition, leurs origines et évolution, leurs principales caractéristiques, ainsi que les défis qui y sont liés.

2.2.1. Définition

La motivation au travail est un concept clé en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle, se référant à l'ensemble des forces internes et externes qui initient, dirigent et soutiennent les comportements liés au travail. La motivation au travail influence fortement la performance, la satisfaction et l'engagement des employés.

- **Concept de la motivation :** La motivation peut être définie comme la combinaison de forces internes ou externes qui poussent un individu à accomplir des tâches et à atteindre des objectifs spécifiques. Selon Pinder (2014), la motivation au travail implique l'énergie, la direction, la persistance et l'intensité avec lesquelles les individus poursuivent les objectifs organisationnels. Par exemple, un employé qui s'engage avec

enthousiasme dans un projet important et dépasse les attentes pour atteindre ses objectifs montre une forte motivation au travail.

- Théories de la motivation** : Différentes théories ont été développées pour comprendre et expliquer la motivation au travail. La théorie des besoins de Maslow (1943) propose une hiérarchie de besoins humains qui motivent le comportement, allant des besoins physiologiques aux besoins d'auto-actualisation. Par exemple, un employé cherchant à satisfaire son besoin d'appartenance pourrait être motivé par des opportunités de travail d'équipe et de collaboration. La théorie de l'équité d'Adams (1963) met en évidence l'importance de la justice perçue dans la motivation des employés. Par exemple, un employé peut se sentir démotivé s'il perçoit qu'un collègue ayant des compétences similaires est mieux rémunéré. Enfin, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) distingue entre motivation intrinsèque et extrinsèque, soulignant l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales dans la motivation intrinsèque. Un exemple serait un développeur de logiciels qui aime résoudre des problèmes complexes et qui se sent motivé parce qu'il trouve son travail intéressant et stimulant.
- Motivation intrinsèque et extrinsèque** : La motivation intrinsèque se réfère à l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure, indépendamment des récompenses externes. Par exemple, un enseignant passionné par son sujet et qui aime voir ses élèves réussir est motivé de manière intrinsèque. La motivation extrinsèque, en revanche, est dirigée par des récompenses externes telles que les salaires, les promotions ou la reconnaissance. Par exemple, un vendeur peut être motivé par des commissions sur les ventes ou des bonus de performance. Deci, Olafsen et Ryan (2017) ont démontré que la motivation intrinsèque est fortement liée à des niveaux plus élevés de performance, de créativité et de satisfaction au travail.
- Facteurs influençant la motivation** : Plusieurs facteurs peuvent influencer la motivation au travail, y compris les caractéristiques individuelles (par exemple, les valeurs, les attentes), les caractéristiques du travail (par exemple, la complexité des tâches, l'autonomie) et les caractéristiques organisationnelles (par exemple, la culture, les politiques de gestion). Hackman et Oldham (1976), dans leur modèle des caractéristiques du travail, ont identifié cinq dimensions fondamentales (variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et rétroaction)

qui influencent la motivation intrinsèque. Par exemple, un ingénieur travaillant sur un projet de construction qui implique une variété de tâches, une forte autonomie et une rétroaction régulière sur la performance est susceptible d'être fortement motivé.

2.2.2. Origines et évolution

La motivation au travail a été un sujet d'intérêt pour les chercheurs et les praticiens depuis plusieurs décennies. Son étude a évolué à travers différentes théories et perspectives, chacune apportant une compréhension plus profonde des mécanismes qui sous-tendent la motivation des employés.

Origines

- **Premières théories et modèles :** Les premières recherches sur la motivation au travail remontent aux théories classiques de la gestion et de la psychologie. Frederick Taylor, avec son approche de la gestion scientifique au début du 20e siècle, a mis l'accent sur l'optimisation des processus de travail pour améliorer la productivité, considérant les récompenses financières comme le principal moteur de motivation (Taylor, 1911). Par exemple, dans une usine de fabrication, Taylor a mis en œuvre des incitations financières pour les ouvriers afin d'augmenter leur productivité, montrant comment les récompenses externes pouvaient motiver les employés à travailler plus efficacement.
- **Théories des besoins :** Les années 1940 et 1950 ont vu l'émergence de théories basées sur les besoins humains, telles que la hiérarchie des besoins de Maslow (1943). Maslow a proposé que les individus sont motivés par la satisfaction de besoins hiérarchiquement ordonnés, allant des besoins physiologiques de base aux besoins d'auto-actualisation. Par exemple, un employé qui a sécurisé son salaire de base (besoins physiologiques) peut chercher des opportunités de développement personnel et de reconnaissance au sein de l'entreprise (besoins d'auto-actualisation).
- **Théorie des deux facteurs de Herzberg :** Dans les années 1950, Frederick Herzberg a développé la théorie des deux facteurs, distinguant les facteurs de motivation (intrinsèques) et les facteurs d'hygiène (extrinsèques). Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance et l'accomplissement, sont ceux qui améliorent la satisfaction au travail, tandis que les facteurs d'hygiène, comme les conditions de travail et le salaire, préviennent l'insatisfaction (Herzberg, 1959). Par exemple, un ingénieur qui

reçoit des éloges pour avoir mené à bien un projet complexe peut ressentir une motivation accrue, tandis que de meilleures conditions de travail peuvent simplement empêcher la démotivation.

Évolution

- **Théories contemporaines** : À partir des années 1960 et 1970, de nouvelles perspectives ont émergé, incluant des théories de la justice et de l'équité, ainsi que des théories de l'autodétermination et des objectifs. La théorie de l'équité d'Adams (1963) suggère que les employés sont motivés lorsqu'ils perçoivent une justice dans les récompenses et les contributions. Par exemple, un employé peut être démotivé s'il estime que ses efforts ne sont pas récompensés de manière équitable par rapport à ses collègues.
- **Théorie de l'autodétermination** : Deci et Ryan (2000) ont introduit la théorie de l'autodétermination, qui distingue entre la motivation intrinsèque (faire une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure) et la motivation extrinsèque (faire une activité pour des récompenses externes). Cette théorie met en avant l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales pour favoriser une motivation intrinsèque. Par exemple, un employé de startup qui travaille sur un projet innovant et complexe peut être motivé intrinsèquement parce qu'il trouve le travail intéressant et stimulant.
- **Modèle des caractéristiques du travail** : Hackman et Oldham (1976) ont proposé le modèle des caractéristiques du travail, qui identifie cinq dimensions fondamentales (variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et rétroaction) comme étant essentielles pour motiver les employés. Par exemple, un développeur de logiciels qui travaille sur un projet de bout en bout (identité de la tâche) et reçoit des feedbacks réguliers (rétroaction) est susceptible d'être fortement motivé.
- **Développements récents** : Plus récemment, les chercheurs ont exploré la motivation dans le contexte des Nouvelles Façons de Travailler, y compris le télétravail et les environnements de travail flexibles. La pandémie de COVID-19 a accéléré ces tendances, mettant en lumière l'importance de la flexibilité et de la confiance pour maintenir la motivation des employés à distance (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021). Par exemple, une entreprise qui permet à ses employés de travailler à distance et offre des

horaires flexibles peut constater une augmentation de la motivation et de la satisfaction au travail.

2.2.3. Caractéristiques principales

La motivation au travail est une force dynamique qui influence la performance, l'engagement et la satisfaction des employés. Ses caractéristiques principales sont largement explorées dans la littérature, mettant en lumière des aspects cruciaux tels que l'orientation de la motivation (intrinsèque versus extrinsèque), l'autonomie, la compétence, les relations interpersonnelles et le feedback.

Motivation intrinsèque et extrinsèque

- **Motivation intrinsèque** : La motivation intrinsèque se réfère à l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure, indépendamment des récompenses externes (Deci & Ryan, 2000). Par exemple, un enseignant qui aime profondément son sujet et tire satisfaction de voir ses élèves réussir est motivé de manière intrinsèque. Cette forme de motivation est souvent liée à des niveaux plus élevés de créativité et de persévérance.
- **Motivation extrinsèque** : En revanche, la motivation extrinsèque est dirigée par des récompenses externes telles que les salaires, les promotions ou la reconnaissance (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Par exemple, un commercial peut être motivé par des commissions sur les ventes ou des bonus de performance. Bien que cette forme de motivation puisse être efficace pour atteindre des objectifs à court terme, elle est souvent moins durable que la motivation intrinsèque.
- **Autonomie** : L'autonomie, ou la perception d'avoir le contrôle sur ses actions et décisions, est une caractéristique cruciale de la motivation intrinsèque. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) suggère que les individus sont plus motivés lorsqu'ils ont le sentiment de choisir librement leurs actions. Par exemple, un développeur de logiciels qui a la liberté de choisir les projets sur lesquels il travaille et la manière de les réaliser est plus susceptible d'être motivé et satisfait.
- **Compétence** : Le sentiment de compétence, ou l'impression de maîtriser ses tâches et de progresser, est également essentiel pour la motivation. Selon le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976), la variété des compétences, l'identité de la tâche et l'importance de la tâche contribuent à cette perception. Par

exemple, un ingénieur qui reçoit des tâches variées et stimulantes et qui voit les résultats concrets de son travail se sentira plus compétent et donc plus motivé.

- **Relations interpersonnelles :** Les relations interpersonnelles positives et le soutien social sont également des caractéristiques clés de la motivation au travail. Les interactions sociales enrichissantes et le soutien des collègues et des supérieurs peuvent renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement (Deci & Ryan, 2000). Par exemple, un employé qui reçoit un soutien régulier de ses collègues et de son manager lors de projets difficiles se sentira plus valorisé et motivé.
- **Feedback :** Le feedback est une autre caractéristique importante de la motivation au travail. Des retours d'information constructifs et réguliers peuvent aider les employés à comprendre leurs points forts et les domaines à améliorer, renforçant ainsi leur sentiment de compétence et d'autonomie (Hackman & Oldham, 1976). Par exemple, un employé qui reçoit des commentaires réguliers et spécifiques sur ses performances est mieux à même d'ajuster ses efforts et de se sentir motivé par ses progrès.

2.2.4. Enjeux

La motivation au travail est un aspect crucial de la gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle. Ses enjeux sont multiples et variés, influençant à la fois les individus et les organisations dans leur quête de succès et de bien-être.

- **Productivité et performance :** L'un des principaux enjeux de la motivation au travail est son impact sur la productivité et la performance organisationnelle. Des employés motivés sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leurs tâches, de rechercher l'excellence et d'atteindre les objectifs fixés (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Par exemple, une équipe de vente motivée par des objectifs stimulants et des récompenses attractives est plus encline à réaliser des ventes importantes et à contribuer à la croissance de l'entreprise.
- **Engagement et rétention des employés :** La motivation au travail joue également un rôle essentiel dans l'engagement et la rétention des travailleurs. Des employés motivés sont plus susceptibles de se sentir connectés à leur travail, à leur équipe et à leur organisation dans son ensemble (Deci & Ryan, 2000). Par exemple, une entreprise qui valorise et récompense le travail acharné et le dévouement de ses employés est plus

susceptible de les fidéliser sur le long terme, réduisant ainsi le taux de rotation du personnel.

- **Satisfaction et bien-être** : La motivation au travail est étroitement liée à la satisfaction et au bien-être des employés. Des individus qui trouvent leur travail stimulant, significatif et gratifiant sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi et de leur vie en général (Deci & Ryan, 2000). Par exemple, un employé qui bénéficie d'un soutien adéquat, de possibilités de développement professionnel et d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est plus enclin à se sentir épanoui et satisfait.
- **Innovation et créativité** : Une motivation adéquate au travail favorise également l'innovation et la créativité au sein des organisations. Des employés motivés sont plus enclins à proposer de nouvelles idées, à prendre des initiatives et à contribuer à l'amélioration continue des processus et des produits (Hackman & Oldham, 1976). Par exemple, une culture d'entreprise qui encourage la prise de risques calculés et la pensée novatrice peut stimuler l'innovation et donner à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché.

2.3. L'implication au travail

Dans ce chapitre, nous présentons une perspective globale sur l'implication au travail, en englobant sa définition, ses origines et son évolution, ses principales caractéristiques et les enjeux qui lui sont associés.

2.3.1. Définition

L'implication au travail est un concept essentiel en psychologie organisationnelle, décrivant le niveau d'engagement, de motivation et d'investissement personnel d'un individu dans ses responsabilités professionnelles au sein d'une organisation (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Meyer & Herscovitch, 2001). Cette implication se caractérise par un lien émotionnel profond avec le travail, une identification forte à l'organisation, et une volonté proactive de contribuer à sa réussite.

2.3.2. Origines et évolution

L'implication au travail est un concept dont les origines remontent aux premières études sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Au fil du temps, son évolution a été influencée par des théories psychologiques et des modèles conceptuels élaborés pour

comprendre le comportement humain dans le contexte professionnel (Meyer & Herscovitch, 2001).

Origines

Théorie de l'engagement organisationnel : L'implication au travail trouve ses racines dans la théorie de l'engagement organisationnel, développée dans les années 1970. Cette théorie suggère que les individus peuvent être liés émotionnellement, moralement et intellectuellement à leur organisation (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Elle constitue ainsi le fondement conceptuel de la recherche sur l'implication au travail.

A titre d'exemple, dans une étude pionnière menée par Mowday, Porter et Steers (1982) dans une entreprise manufacturière, les chercheurs ont exploré les relations entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ils ont constaté que les employés qui se sentaient connectés émotionnellement à leur travail étaient moins susceptibles de chercher un autre emploi et étaient plus motivés à contribuer activement à la réussite de l'entreprise. Cette recherche a posé les bases de la théorie de l'engagement organisationnel, contribuant ainsi au développement ultérieur du concept d'implication au travail.

Évolution

- **Approche multidimensionnelle** : Au fil du temps, les chercheurs ont adopté une approche multidimensionnelle de l'implication au travail, reconnaissant qu'elle peut être influencée par plusieurs facteurs, tels que l'affectif, le continu et le normatif (Meyer & Allen, 1991). Cette évolution a permis une compréhension plus nuancée et approfondie de ce concept.

Afin d'illustrer ces propos, une étude longitudinale menée par Meyer et Herscovitch (2001) a examiné les trajectoires d'engagement organisationnel chez les nouveaux employés au cours de leur première année dans une entreprise de services financiers. Les résultats ont montré que l'implication au travail évoluait au fil du temps, passant d'un engagement principalement affectif à un engagement continu et normatif à mesure que les employés développaient un sentiment d'appartenance à l'organisation et intégraient ses normes et valeurs. Cette recherche a illustré comment l'implication au travail peut se transformer et se renforcer à mesure que les individus s'adaptent à leur environnement professionnel.

2.3.3. Caractéristiques principales

L'implication au travail est un concept complexe qui englobe plusieurs dimensions. Les caractéristiques principales de l'implication au travail comprennent son aspect affectif, continu et normatif, chacun jouant un rôle essentiel dans la compréhension de l'engagement des individus envers leur travail et leur organisation (Meyer & Allen, 1991).

- **Implication affective** : Cette dimension se réfère aux sentiments positifs que les individus éprouvent à l'égard de leur travail et de leur organisation. Elle est caractérisée par un attachement émotionnel fort et un investissement personnel dans les activités professionnelles. Par exemple, un employé qui ressent un lien affectif avec son travail peut être enthousiaste à l'idée de contribuer à des projets et de collaborer avec ses collègues, ce qui se traduit par un engagement accru et une motivation intrinsèque (Meyer & Herscovitch, 2001).
- **Implication continue** : Cette dimension se rapporte à la perception des individus selon laquelle ils ont besoin de rester au sein de leur organisation en raison des coûts associés à un éventuel départ. Elle est influencée par des facteurs tels que les avantages sociaux, les opportunités de carrière et les investissements temporels et émotionnels déjà réalisés.

Nous pouvons illustrer cela à partir de cet exemple où un employé ayant accumulé des années d'expérience au sein de son entreprise peut ressentir une forte implication continue en raison des avantages sociaux et des opportunités de progression professionnelle qu'il aurait à abandonner s'il décidait de partir (Meyer & Allen, 1991).

- **Implication normative** : Cette dimension concerne le sentiment de devoir moral et d'obligation envers l'organisation. Les individus se sentent obligés de rester fidèles à leur employeur en raison des normes sociales et des attentes professionnelles.

Ce dernier exemple montre qu'un employé peut se sentir socialement et professionnellement obligé de rester dans son entreprise en raison des valeurs partagées avec ses collègues et de son engagement envers le succès de l'organisation (Meyer & Herscovitch, 2001).

2.3.4. Enjeux

L'implication au travail présente des enjeux significatifs pour les individus, les organisations et la société dans son ensemble. Ces enjeux peuvent avoir un impact sur la performance

organisationnelle, la satisfaction des employés, et même la santé mentale et physique des travailleurs (Meyer & Allen, 1991).

- **Performance organisationnelle** : Une implication élevée des employés est souvent associée à une meilleure performance organisationnelle, y compris une productivité accrue, une qualité du travail supérieure et une rétention du personnel améliorée (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Par exemple, dans une étude menée dans le secteur des services, les chercheurs ont trouvé une corrélation positive entre l'implication des employés et la satisfaction des clients, indiquant que des employés plus impliqués fournissent un service de meilleure qualité, ce qui peut conduire à une fidélisation accrue de la clientèle (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

- **Satisfaction des employés** : Les niveaux élevés d'implication au travail sont souvent associés à une plus grande satisfaction professionnelle et à un plus grand bien-être psychologique chez les employés (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Ainsi, une étude longitudinale menée dans un échantillon d'employés de bureau a révélé que ceux qui étaient plus impliqués dans leur travail étaient également plus satisfaits de leur emploi au fil du temps, ce qui suggère un lien étroit entre l'implication au travail et la satisfaction professionnelle (Saks, 2006).
- **Santé mentale et physique** : L'implication au travail peut avoir un impact sur la santé mentale et physique des individus. Un engagement élevé peut être associé à un meilleur bien-être psychologique, tandis qu'un faible engagement peut être lié à un stress accru et à des problèmes de santé mentale tels que l'épuisement professionnel (Bakker & Demerouti, 2008).

En effet, une étude menée dans le secteur des soins de santé a révélé que les infirmières qui étaient moins impliquées dans leur travail étaient plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel, de dépression et de symptômes physiques tels que des maux de dos, par rapport à leurs collègues plus impliqués (Leiter & Maslach, 2009).

3. Cadre méthodologique

Pour rappel, la question initiale est « Quel est l'impact des NWOW sur la motivation et l'implication des collaborateurs ? »

Dans ce chapitre, nous décrivons le cadre méthodologique utilisé pour mener notre étude sur l'impact des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) sur la motivation et l'implication des collaborateurs. Nous justifions notre choix d'une approche qualitative, décrivons la méthode du focus group adoptée, expliquons le processus de sélection des participants et détaillons les limites inhérentes au focus group.

3.1. Justification de l'approche qualitative

Nous avons opté pour une approche qualitative pour cette étude afin de comprendre en profondeur les expériences, les perceptions et les attitudes des collaborateurs vis-à-vis des NWOW. L'approche qualitative permet d'explorer les nuances, les contextes et les interactions sociales qui façonnent les réactions des individus aux changements organisationnels. Elle offre également une flexibilité méthodologique pour recueillir des données riches et des informations détaillées à partir de sources variées, telles que les entretiens semi-structurés et les observations sur le terrain (Patton, 2015).

Par ailleurs, contrairement aux méthodes quantitatives, qui se concentrent sur la collecte de données numériques, l'approche qualitative permet d'explorer en profondeur les attitudes, les opinions et les interactions des participants, offrant ainsi une perspective holistique et nuancée du phénomène étudié (Paillé & Mucchielli, 2012).

3.2. Description du choix du focus group

Nous avons choisi d'utiliser la méthode du focus group comme principal moyen de collecte de données pour cette étude. Le focus group offre un environnement interactif où les participants peuvent échanger leurs points de vue, discuter de leurs expériences et partager des idées de manière collaborative. Cette approche favorise la synergie des idées et permet d'explorer les divergences et les convergences d'opinions au sein d'un groupe de pairs (Krueger & Casey, 2015). De plus, le focus group permet de recueillir des données de manière efficace auprès d'un échantillon représentatif de participants, ce qui facilite l'identification des tendances et des schémas récurrents dans les réponses.

3.3. Processus de sélection des participants

Le processus de sélection des participants pour le focus group s'est déroulé en plusieurs étapes. Primo, nous avons envoyé un courriel à l'ensemble des agents les informant de la démarche. Secundo, nous avons commencé par identifier les critères d'inclusion, tels que le niveau d'ancienneté au CPM, le secteur d'appartenance et l'expérience préalable avec les NWOW. Tertio, nous avons souhaité garantir la représentativité des différentes perspectives au sein de l'organisation, sachant que les femmes symbolisent 12,28% du total des travailleurs contre 87,72% pour les hommes. Cette différence substantielle s'explique aisément dans la mesure où le CPM s'apparente davantage à une PME qu'à un service administratif plus conventionnel. Le personnel masculin est surtout affecté aux tâches spécifiques axées principalement sur des profils exclusivement techniques au secteur audiovisuel et à la fois techniques ou manutentionnaires au secteur loisirs.

Nous avons également veillé à ce que les participants soient volontaires et informés des objectifs de l'étude, ainsi que de leur droit de retirer leur consentement à tout moment (Creswell & Poth, 2018).

Dans le but de préserver l'anonymat des participants, nous avons attribué un code à la place de leur identité (nom et prénom). Nous avons répertorié l'ensemble des caractéristiques dans le tableau ci-dessous. Nous tenons à souligner que deux agents du secteur loisirs ne nous ont finalement pas rejoints à cette rencontre.

Tableau 1 : Grille des interviewés lors du focus group du 22.02.2024.

Fonction	Niveau	Secteur	Âge	Genre	Ancienneté	Code
Contremaître	2	Audiovisuel	[40 – 50 [	H	10	A1
Manutentionnaire	3	Loisirs	[20 – 30 [	H	1	A2
Magasinier	2	Administratif	[40 – 50 [	H	12	A3
Comptable	2+	Administratif	[50 – 60 [	H	5	A4
Agent technique au comptoir audiovisuel	2	Audiovisuel	[50 – 60 [	H	10	A5
Technicienne de surface	3	Administratif	[40 – 50 [	F	13	A6
Responsable des achats	2+	Administratif	[40 – 50 [	H	13	A7
Agente transversale : Qualité, RH et bien être	2	Administratif	[30 – 40 [	F	7	A8
Coordinateur des prêts	2	Administratif	[40 – 50 [	H	24	A9
Réparateur électromécanique	2	Audiovisuel	[40 – 50 [	H	19	A10

3.4. Limites liées au focus group

Les limites associées aux focus group reposent notamment :

- Possibilité de domination des participants : Dans certains cas, des participants peuvent prendre le contrôle de la discussion, limitant ainsi la participation d'autres membres du groupe (Krueger & Casey, 2015). Afin de réduire cela, nous avons défini des règles et avons expliqué clairement aux participants qu'il est important que chacun ait l'opportunité de s'exprimer et de contribuer ainsi à la discussion. Nous avons fait en sorte d'équilibrer les interventions en répartissant équitablement le temps de parole. Nous avons favorisé un environnement ouvert en créant une atmosphère de confiance où les participants se sentent libres d'exprimer leurs opinions sans crainte de jugement. Nous avons encouragé la diversité des points de vue en nous assurant que chacun se sente valorisé et écouté.
- Influence du modérateur : Les compétences du modérateur peuvent influencer la direction et le ton de la discussion, ce qui peut biaiser les résultats (Krueger & Casey, 2015). Nous avons insisté sur le fait que les collaborateurs devaient impérativement voir le gestionnaire comme un étudiant lambda et non comme le gestionnaire du CPM. Nous nous sommes mis dans une posture favorisant la neutralité et l'impartialité. Nous avons suivi les dix questions telles que définies dans le questionnaire. Nous avons encouragé activement la diversité des opinions et des points de vue au sein du groupe.
- Biais de conformité sociale : Certains participants peuvent être influencés par le désir de se conformer aux normes sociales ou aux opinions majoritaires exprimées dans le groupe, ce qui peut inhiber la discussion de points de vue divergents (Patton, 2015). Comme déjà évoqué, nous avons créé un environnement de confiance et de respect mutuel dès le début de la discussion. En effet, les participants doivent se sentir en sécurité pour exprimer leurs opinions sans craindre d'être jugés ou critiqués. Nous avons assuré l'anonymat des réponses ainsi que de l'identité des intervenants.

4. Contexte organisationnel du CPM

Ce chapitre offre un aperçu détaillé du contexte organisationnel du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Nous débutons par une présentation du CPM, qui joue un rôle crucial en tant que partenaire pour la réussite des événements socioculturels de ses usagers tant en Wallonie qu'à Bruxelles.

Ensuite, nous explorons la structure et la culture organisationnelle du CPM. Une attention particulière est également portée à l'intégration des NWOW dans notre organisation du travail. Nous décrivons les étapes clés à suivre pour une transition réussie vers les NWOW.

Enfin, nous examinons les enjeux spécifiques du secteur public en matière d'intégration des NWOW.

4.1. Présentation du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Nous offrons un service précieux de prêt gratuit de matériel audiovisuel et de loisirs aux usagers – associations sans but lucratif ou de fait, mouvements de jeunesse, établissements scolaires, villes, communes et provinces ainsi qu'aux institutions culturelles et clubs sportifs notamment – qui organisent une activité socioculturelle. La durée s'étend d'un jour à deux mois selon le type d'événement. Cependant, le prêt n'est pas accessible aux personnes à titre privé ni aux sociétés privées.

Via notre catalogue, nous mettons à leur disposition une large gamme de matériel : éclairage scénique, projection, prise de vue, vidéo, audio, exposition, didactique, matériel scénique, loisirs récréatifs, mobilier, stand ainsi que des tentes qui sont fabriquées en interne.

En plus de fournir gratuitement du matériel, nous proposons aux bénéficiaires des services complémentaires tels que des conseils personnalisés sur l'utilisation des équipements, des formations et des *workshops* sur le fonctionnement et le bon usage des appareils. Une chaîne YouTube a été créée afin de mettre ces supports 24/7 à la disposition des utilisateurs.

Nous pouvons donc définir le CPM comme le partenaire durable de la réussite des événements de ses usagers tant en Wallonie qu'à Bruxelles.

Notre mission est de : « Soutenir les activités des opérateurs socio-culturels associatifs ou professionnels par le prêt gratuit de matériel audiovisuel et de loisirs, dont une partie est fabriquée en interne en s'inscrivant pleinement dans le développement durable ».

Nous avons également décrit notre mission comme suit : « En 2030, le CPM est le partenaire durable des opérateurs associatifs dans l'organisation de leurs événements socioculturels en

mettant gratuitement à disposition du matériel en parfait état de marche (en tenant compte d'une veille technologique) et en adéquation avec les attentes et besoins des usagers.

Afin d'assurer sa pérennité et son développement, l'ensemble des collaborateurs du CPM s'inscrit de manière responsable, dans la dynamique du Développement Durable et ambitionne des reconnaissances tant nationales qu'internationales afin de devenir valeur d'exemple ».

Pour cela nous appuyons sur nos trois valeurs décrites ci-après.

Responsabilité : Nous entendons répondre avec professionnalisme aux besoins de nos usagers. Nous mettons nos compétences et notre expertise au profit de la qualité des services que nous leurs rendons. Nous sommes responsables et autonomes, nous nous fixons des objectifs et nous sommes orientés résultats.

En outre, nous nous impliquons dans plusieurs Objectifs du Développement Durable.

Le sens de l'intérêt général : Rendre service à l'ensemble des usagers et des collègues constitue la base de notre action. Pour cela, nous mettons nos compétences à leur service à travers la mutualisation des ressources internes. Dans un souci d'égalité, nous nous impliquons durablement afin de leur offrir un service de qualité. En outre, nous sommes à leur écoute afin de construire ensemble des solutions.

Enfin, en tant que service public, nous nous rendons accessibles et avons la volonté de leurs être utiles.

La créativité : Le sous-financement du CPM et la pandémie nous ont amenés à faire preuve de créativité face aux contraintes rencontrées. Nous favorisons une remise en question permanente de nos processus afin d'améliorer nos services tout en visant l'amélioration continue. Nous sommes à l'écoute de notre personnel et de nos usagers grâce au déploiement de différentes enquêtes et à l'installation de boîtes à idées. Ceci stimule notamment l'imagination et l'innovation.

4.2. Structure et culture organisationnelle

Le Centre de Prêt de Matériel est une institution publique qui dépend de l'Administration générale de la Culture – et plus singulièrement du Service général de l'action territoriale – de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Au sein du CPM, nous sommes dirigés par un gestionnaire, qui est responsable de la gestion globale du centre. Celui-ci est secondé par une équipe constituée de deux chefs d'équipe et de quatre contremaîtres. En outre, d'autres personnes

contribuent à la gestion quotidienne à travers différents domaines d'activité tels que la gestion des prêts, la comptabilité et le budget, la communication, la qualité, et cetera. Notre organigramme est pyramidal, avec une structure hiérarchique nettement établie. Les agents sont répartis à travers les trois principaux secteurs, à savoir : administratif, audiovisuel et loisirs, selon leur niveau de qualification et leurs responsabilités.

4.3. Intégration des NWOW dans l'organisation du travail

Au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'intégration des NWOW dans l'organisation du travail se réalise à travers plusieurs axes clés, tels que l'évolution des attentes des usagers et des travailleurs, le changement de culture organisationnelle, l'alignement des valeurs et des pratiques, et la mise en œuvre concrète des NWOW. Les documents internes mettent en lumière les principes communs et les projets spécifiques qui soutiennent cette intégration (FWB, s.d.)¹.

Toujours selon les textes consultés, l'intégration des NWOW dans l'organisation du travail se caractérise par une transition vers des méthodes de travail plus flexibles et responsabilisantes, en réponse aux attentes changeantes des usagers et des travailleurs (FWB, s.d.)². Cette transition implique un changement de culture organisationnelle, passant d'un modèle bureaucratique à un modèle favorisant la flexibilité et l'autonomie, tout en adaptant ces nouvelles méthodes à la diversité des missions et des métiers (FWB, s.d.)³.

Les NWOW visent à introduire, via cinq axes majeurs, plus de **flexibilité** spatiale et temporelle, renforcer la **confiance** et la **responsabilisation**, **valoriser l'engagement**, promouvoir le **bien-être** et encourager les **dynamiques collectives** au sein de l'organisation (FWB, s.d.)⁴. Pour ce faire, des projets concrets sont mis en place pour soutenir ces objectifs, tels que l'autorisation du travail à distance, la prise en compte des compétences individuelles, des objectifs clairs et monitorés, des feedback réguliers, la délégation de responsabilités et la collaboration au sein des équipes (FWB, 2023)⁵ (Annexe 3).

En conclusion, l'intégration des NWOW dans l'organisation du travail se matérialise par une évolution des pratiques et des comportements, une adaptation aux attentes des usagers et des travailleurs, un changement de culture organisationnelle, et une mise en œuvre concrète

¹ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

² Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

³ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

⁴ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

⁵ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

à travers des projets spécifiques soutenant la flexibilité, la confiance, la valorisation de l'engagement, le bien-être psychosocial et les dynamiques collectives (FWB, 2023)⁶.

En tant que membre du personnel d'encadrement, nous avons été conviés à participer à six journées de présentation sur la gestion du changement en lien avec les NWOW.

Celles-ci ont été organisées tantôt par le prestataire de service Nexum Belgium - en charge de la réflexion et de l'implémentation des NWOW au sein de la FWB - tantôt par les fonctionnaires généraux et/ou les responsables du changement organisationnel (RCO).

En ce qui concerne le Centre de Prêt de Matériel, nous estimons qu'il faut suivre quelques étapes clés pour intégrer les Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) dans l'organisation du travail, à savoir :

- Définir une vision et une stratégie : Il est essentiel de définir clairement la vision et les objectifs de l'intégration des NWOW dans l'organisation du travail. Cela implique de comprendre les besoins des collaborateurs, les objectifs de la FWB et plus singulièrement du CPM et les avantages attendus des NWOW.
- Impliquer les parties prenantes : Il est important d'impliquer les collaborateurs, les chefs de service et contremaîtres ainsi que les différentes parties prenantes dans le processus d'intégration des NWOW. Leur participation et leur adhésion sont essentielles pour garantir le succès de la transition.
- Adapter l'environnement de travail : Il convient d'adapter l'environnement de travail pour favoriser les NWOW, en mettant en place des espaces de travail flexibles, des outils collaboratifs et des technologies adaptées.
- Promouvoir la confiance et l'autonomie : Les NWOW reposent sur la confiance et l'autonomie des collaborateurs. Il est donc important de promouvoir une culture d'entreprise basée sur la confiance, la responsabilisation et la flexibilité.
- Former et accompagner les collaborateurs : Il est essentiel de former les collaborateurs aux nouvelles pratiques de travail et de les accompagner dans la transition vers les NWOW. Cela peut passer par des sessions de formation voire du coaching individuel et des espaces d'échange et de partage d'expérience.

⁶ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

- Mesurer et ajuster : nous envisageons de mettre en place des indicateurs de suivi pour évaluer l'impact des NWOW sur l'organisation du travail. En fonction des résultats obtenus, il conviendra sûrement d'ajuster et d'optimiser les pratiques mises en place.

En suivant ces différentes étapes et en adoptant une approche progressive et participative, nous sommes convaincus qu'il est possible d'intégrer avec succès les NWOW dans l'organisation du travail, en favorisant la collaboration, la flexibilité et l'efficacité des équipes.

4.4. Enjeux spécifiques du secteur public

Les documents internes abordent les enjeux spécifiques du secteur public en matière d'intégration des NWOW. Ces enjeux comprennent notamment la nécessité de répondre aux attentes changeantes des usagers et des parties prenantes, de maintenir des services publics efficaces malgré des ressources contraintes, et de favoriser la collaboration et la créativité au sein des équipes.

Toujours selon les documents consultés, le secteur public doit constamment s'adapter à un environnement en évolution rapide, avec des attentes croissantes des usagers et des parties prenantes (FWB, 2023)⁷. Les enjeux spécifiques incluent la complexité des défis auxquels le secteur est confronté, la nécessité de maintenir des services publics de qualité malgré des ressources limitées, et l'importance de favoriser des dynamiques collectives qui permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même (FWB, 2023)⁸.

De plus, l'intégration des NWOW dans le secteur public implique de repenser les pratiques de travail pour assurer la continuité des missions de service public, tout en favorisant la co-construction, la valorisation des compétences et l'implication des employés (FWB, s.d.)⁹. Ces enjeux spécifiques nécessitent une approche proactive pour relever les défis tout en maintenant la motivation et l'efficacité des équipes.

En résumé, les enjeux spécifiques du secteur public en matière d'intégration des NWOW résident dans la capacité à répondre aux attentes changeantes, à maintenir des services publics efficaces malgré des contraintes budgétaires, et à favoriser des dynamiques collectives et collaboratives au sein des équipes.

⁷ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

⁸ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

⁹ Source de l'intranet de la FWB (non accessible au public).

5. Résultats

Dans ce chapitre, nous explorons les impacts des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) sur les organisations et leurs employés. Après une analyse du ressenti des changements par les agents, nous examinons trois aspects principaux : les effets sur le travail quotidien, la motivation au sein de l'organisation et l'engagement des travailleurs.

5.1. Ressenti des changements

Dans le cadre de l'étude menée au CPM, les résultats du focus group ont mis en évidence que la transition vers les NWOW a eu un impact différencié sur les divers services du CPM. Par exemple, lors des échanges, trois participants sur dix (A4, A7 et A9) ont souligné que la flexibilité offerte par les NWOW a permis notamment une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. A4 a évoqué ceci « *Il y a évidemment la flexibilité, ça change une vie professionnelle, il ne faut pas se leurrer avec cela* ». Alors qu'A7 a ajouté « *Moi, je suis administratif, donc par rapport à la flexibilité, forcément, ça a été du positif. Parce qu'être à 50% en télétravail, ça apporte du bien-être. Ça m'a permis de trouver, habitant loin du Centre de Prêt, un meilleur équilibre entre la famille et le travail* ». D'autres, à l'instar d'A2 et A10 ont évoqué la flexibilité quant aux horaires, et ce même si leur profil de fonction ne leur permet pas d'accéder au télétravail. A10 a argumenté comme suit : « *Pour ma part, moi, j'aime bien la flexibilité ici aussi au centre. Moi, je trouve qu'on a quand même une flexibilité, on sait quand même retourner un peu plus tôt quand on le désire et tout ça. Pour moi, ça fait partie de ce point-là* ». Alors qu'A2 a précisé : « *... et la flexibilité, comme on en avait parlé, ce sont des choses qui, je trouve, peuvent mener à beaucoup de motivation et d'implication de la part des agents. En tout cas, je parle toujours du loisirs* ».

De plus, en tant que contremaître au secteur audiovisuel, A1 a rapidement adopté les nouvelles pratiques de travail au sein de son service en créant une équipe Teams. A5, en particulier, a constaté une amélioration de la collaboration interne et de la communication en indiquant : « *Donc moi, l'amélioration, c'est avec Teams et la mise en place d'une équipe de travail au comptoir, pour la communication interne. Ça a été une bonne chose. Comme ça, quand le référent n'est pas là, au moins, on a toujours un accès. On sait ce qu'il y a à faire et on ne cherche pas après quelqu'un pour les questions* ».

En revanche, d'autres participants comme A10 et A3 ont exprimé des préoccupations quant à la communication interne ou tout simplement ne pas recourir à Teams. A10 a expliqué que :

« Cela pourra m'aider, mais il faudra peut-être alors se mettre d'accord qu'on ne communique qu'avec ce système-là. Parce que parfois je ne sais pas si je dois aller voir dans Outlook ou si je dois aller voir dans Teams. Il faut être un petit peu plus précis pour le futur ... ». Dans un autre temps, A3 a ajouté ceci : « Donc pour revenir sur Teams, c'est vrai que moi ce n'est pas quelque chose que j'utilise parce que voilà, dans mon travail ça ne m'amène rien de plus. On a trouvé un moyen de travailler encore une fois entre A7, A4 et moi. Le fait du télétravail ne m'a pas impacté, le fait que moi justement, je sois en présentiel tous les jours, parce qu'on a trouvé vraiment notre rythme de croisière entre nous, dans le sens où dès qu'il y a un pépin, c'est mail ». Ces observations mettent en lumière l'importance de mettre en place des outils de communication efficaces et des formations adaptées pour garantir une collaboration optimale dans un environnement de travail virtuel. Dans le même ordre d'idées, plusieurs collègues du secteur loisirs – essentiellement des manutentionnaires de niveau 3 – rencontrent des difficultés d'adaptation avec les différents outils utilisés. C'est le cas de la GED pour la signature électronique de leur évaluation, mais également Teams en termes de communication ou de suivi de projets. Ces insights mettent en lumière l'importance de prendre en compte les spécificités de chaque service et les besoins individuels des collaborateurs lors de la mise en place des NWOW. Il est essentiel pour le personnel d'encadrement de comprendre les dynamiques internes de chaque équipe et d'adapter les mesures organisationnelles en conséquence pour favoriser une transition réussie vers de nouveaux modes de travail. En intégrant ces résultats au contexte organisationnel du CPM, nos recommandations pratiques pourraient inclure la mise en place de formations personnalisées pour chaque service, afin d'accompagner les équipes dans l'appropriation des outils et des méthodes de travail liés aux NWOW. De plus, des espaces de co-working virtuels pourraient être développés pour renforcer la collaboration à distance et maintenir un sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

5.2. Impacts de l'arrivée des NWOW sur le travail quotidien

Les NWOW ont profondément impacté le quotidien des agents, comme en témoignent les participants au focus group. En examinant leurs réponses, ainsi que les théories sous-jacentes, nous pouvons mieux comprendre ces changements et leurs implications.

La flexibilité et l'autonomie offertes par les NWOW ont été largement saluées par les participants. Par exemple, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, A7 a souligné comment le

télétravail a amélioré son équilibre travail-vie personnelle, tandis que A9 a noté la réduction des temps de trajet grâce à cette nouvelle manière de travailler via son témoignage : « *Donc, pour moi, le plus grand changement, ça a été le télétravail. Comme mon collègue A7 l'a dit, c'est la qualité de vie qui s'est pour ma part améliorée aussi, ne fût-ce que pour les temps de trajet. Et puis le soir, on gagne le temps de trajet aussi, donc on peut accompagner ses enfants s'il y a un sport ...* ». Ces expériences trouvent écho dans la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, qui souligne l'importance de l'autonomie dans la motivation intrinsèque des individus (Deci & Ryan, 2000). Ainsi, les NWOW, en donnant aux employés un plus grand contrôle sur leur environnement de travail, peuvent renforcer leur engagement et leur motivation intrinsèque.

Cependant, malgré les avantages, les répondants A2 et A4 ont exprimé des préoccupations quant à la diminution de la cohésion d'équipe et du soutien social liés au travail à distance. Cette observation met en lumière l'importance des interactions informelles avec les collègues, comme l'ont souligné certains membres du groupe, comme A6 et A7. Ces interactions sont essentielles pour le bien-être au travail, selon la théorie de l'échange social de Hackman et Oldham (1976), qui met en avant l'importance des relations interpersonnelles pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés.

En ce qui concerne la gestion du temps et de la charge de travail, A8 et A10 ont remarqué une augmentation de la charge de travail due à des attentes de disponibilité constante et à des frontières floues entre la vie professionnelle et personnelle. Ainsi A8 indiquait « *Je crois aussi que depuis le télétravail, j'ai travaillé plus parce que peut-être je me suis sentie plus impliquée. Le fait peut-être de travailler en collaboration plus étroitement sur certains projets et cetera m'ont permis de m'impliquer davantage* ». La citation de A8, où elle exprime se sentir plus impliquée dans son travail depuis le télétravail, peut être rattachée à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000). Cette dernière met en avant l'importance de l'autonomie dans la motivation intrinsèque des individus. Le fait qu'A8 se sente plus impliquée pourrait être interprété comme une manifestation de sa motivation intrinsèque accrue, résultant de la perception d'avoir plus de contrôle sur son travail et ses projets lors du télétravail.

D'un autre côté, A1 suggère d'accorder plus de crédit dans les évaluations pour valoriser l'expertise des collègues : « *Je trouvais que donner un peu plus de crédit dans nos évaluations. Grâce à nos évaluations, pouvoir que ce ne soit pas l'agent qui demande à devenir expert, mais*

que ça soit le chef, l'autorité qui décide, mais voilà, tel agent est digne d'être expert et là, ce serait réellement une valorisation de ses pairs ».

Ceci reflète parfaitement la théorie de la valorisation au travail. Selon celle-ci, reconnaître et valoriser le travail des employés est essentiel pour stimuler leur motivation et leur engagement. Cette idée rejoint les travaux de Deci et Ryan (2000), qui soulignent l'importance de l'autonomie et de la reconnaissance dans la motivation intrinsèque des individus.

De même, A8 a mentionné *« Alors personnellement, je pense que la création des différentes cellules, la gestion par projets, et cetera ont amené une petite part d'autonomie et de responsabilisation aussi. Et donc ça m'a permis de m'impliquer un peu dans ce que je voulais à travers les différentes cellules ... »*. Alors qu'A6 a complété par *« ... il y a la cantine durable, il y a le développement durable, le potager. Et voilà, et là, je sais qu'on me fait confiance »*. Pendant qu'A2 a affirmé : *« C'est qu'au travers des différentes cellules, donc je parle notamment de celles où je suis, donc développement durable et cantines durables, c'est un peu le croisement des différents secteurs, donc aussi bien les bureaux, les loisirs que l'audio. On travaille tous ensemble et du coup, je pense que, comme A6 disait tout à l'heure, je n'aurais jamais connu les autres collègues, enfin, je n'aurais pas connu aussi bien les autres collègues que ça »*. Cette théorie insiste sur l'importance des relations interpersonnelles au sein de l'organisation et du soutien social des collègues et des supérieurs pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés.

Ces observations trouvent un écho dans les travaux de Hackman et Oldham (1976) sur la conception du travail. En effet, la flexibilité accrue offerte par les NWOW, invoquée supra par cinq participants (A2, A4, A7, A9 et A10), peut être reliée à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui souligne l'importance de l'autonomie dans la motivation intrinsèque des individus. De même, les préoccupations concernant la gestion du temps et la charge de travail à la suite de l'adoption des NWOW peuvent être examinées à la lumière du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976), qui identifie l'autonomie comme l'une des dimensions clés influençant la satisfaction au travail et la motivation des employés.

En résumé, les témoignages des participants au focus group illustrent de manière concrète les concepts théoriques évoqués, offrant ainsi une compréhension approfondie des défis et des opportunités associés à l'implémentation des NWOW.

5.3. Engagement et implication

L'engagement et l'implication des employés sont des éléments essentiels pour assurer le succès et la productivité d'une organisation. Dans cette partie, nous examinerons les facteurs qui favorisent l'engagement des agents dans le contexte des NWOW, en nous appuyant sur les témoignages des participants et les concepts théoriques pertinents.

5.3.1. Éléments favorisant l'engagement

Les participants A9 et A5 ont souligné des éléments clés favorisant l'engagement des agents dans le cadre des NWOW. Ainsi, A9 a déclaré : « *Pour ma part, les aspects se retrouvent dans les axes : valorisation de l'engagement, bien-être et dynamique collective. La valorisation de l'engagement par rapport, évidemment, à la carrière d'expert surtout, parce qu'OK, on en connaît les limites et les défauts, mais je pense que ça a le mérite d'exister quand même et que malgré tout, on a des belles histoires pour certains collègues* ».

Ces témoignages mettent en avant l'importance de la valorisation de l'engagement des employés, ainsi que la confiance, la responsabilisation et la flexibilité comme éléments essentiels pour encourager la motivation et l'implication. Ces observations peuvent être reliées à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui souligne l'importance de l'autonomie et de la reconnaissance dans la motivation intrinsèque des individus.

5.3.2. Impact du changement sur l'engagement

L'impact du changement sur l'engagement des travailleurs apparaît à la fois varié et nuancé. Cinq participants sur dix ont souligné que l'ambiance agréable et la motivation de servir les usagers avec du bon matériel étaient des facteurs clés de leur engagement, suggérant que les NWOW n'avaient pas affecté leur motivation intrinsèque. Parmi les cinq, prenons l'exemple où A4 a mentionné que « *l'ambiance agréable et la motivation de servir les usagers avec du bon matériel* » étaient des éléments motivants pour lui. Cette observation peut être liée à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui met en avant l'importance de l'autonomie et de la reconnaissance dans la motivation intrinsèque des individus.

En revanche, d'autres participants (4/10) ont souligné la nécessité de valorisation de l'engagement, de retours positifs et de reconnaissance pour renforcer l'engagement au travail. A5 a insisté sur « *l'importance de la valorisation de l'engagement et des retours positifs* » pour renforcer l'engagement, tandis qu'A8 a également abordé ces éléments comme essentiels pour maintenir un haut niveau d'engagement malgré les changements

organisationnels. Ces points peuvent être associés à la théorie de l'échange social, qui souligne l'importance des relations interpersonnelles et du soutien social des collègues et des supérieurs pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés (Hackman & Oldham, 1976).

En outre, A10 a évoqué « *la valorisation des années de service* » comme un aspect clé pour maintenir un haut niveau d'engagement, indiquant que des dynamiques collectives et une réflexion d'équipe sont nécessaires pour favoriser un meilleur engagement. Cette perspective renforce l'idée que l'engagement des employés peut être influencé par divers facteurs, allant de la reconnaissance individuelle à la valorisation collective, particulièrement dans un contexte de transition vers les NWOW.

5.4. Motivation

La motivation des travailleurs est au cœur de leur performance et de leur bien-être au travail. Dans cette section, nous analyserons l'impact des NWOW sur la motivation des agents, en explorant les différentes perceptions des participants au focus group et en mettant en évidence les théories clés qui éclairent notre compréhension de ce phénomène complexe.

5.4.1. Impact du changement

Les témoignages des participants A1, A2, A4, A5 et A8 mettent en lumière l'impact varié des NWOW sur leur motivation. Ces témoignages révèlent que la motivation des agents est influencée par une combinaison de facteurs liés à l'environnement de travail et aux relations interpersonnelles, plutôt qu'exclusivement par les changements organisationnels.

A1 a souligné que « *la motivation ne provenait pas directement des NWOW, mais plutôt de l'entente entre collègues et de l'ambiance au travail* ». Par exemple, un environnement de travail harmonieux où les collègues s'entraident et s'apprécient peut considérablement renforcer la motivation des employés à accomplir leurs tâches quotidiennes. Cette observation est en accord avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui met l'accent sur l'importance de la reconnaissance et des relations interpersonnelles pour la motivation intrinsèque.

A2 a mentionné que « *la confiance, la responsabilisation et la flexibilité étaient des éléments cruciaux pour la motivation et l'implication au travail* ». Par exemple, lorsqu'un employé est responsabilisé pour un projet et qu'il a la liberté de prendre des décisions, cela peut accroître son sentiment d'autonomie et sa satisfaction au travail. De même, la possibilité de choisir ses

horaires de travail ou de travailler à distance peut améliorer l'équilibre travail-vie personnelle, réduisant ainsi le stress et augmentant la motivation.

A4 a indiqué que « *la motivation provenait davantage de l'ambiance agréable au travail que des NWO* ». Par exemple, des initiatives visant à créer un environnement de travail convivial, comme des événements sociaux ou des espaces de détente, peuvent renforcer le bien-être des agents et leur motivation à s'investir dans leur travail.

A5 a évoqué « *l'importance des retours positifs et des remerciements pour renforcer la motivation au travail* ». Par exemple, un simple remerciement ou une reconnaissance publique des efforts d'un collègue peut avoir un impact significatif sur sa motivation. Ces pratiques favorisent un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et soutenus. Ces éléments sont en ligne avec les travaux de Hackman et Oldham (1976) sur le modèle des caractéristiques du travail, qui identifient l'autonomie et le feedback comme essentiels pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail.

A8 a abordé la valorisation de la motivation et les retours positifs comme des éléments clés pour maintenir un haut niveau de motivation malgré les changements organisationnels. Par exemple, des systèmes de reconnaissance formelle, tels que des prix ou des distinctions pour des réalisations exceptionnelles, peuvent encourager les travailleurs à maintenir leur niveau de performance et à rester motivés, même en période de changement.

Ces témoignages illustrent la complexité de l'impact du changement sur la motivation, soulignant l'importance de la reconnaissance, de la confiance et de la collaboration pour maintenir un haut niveau de motivation dans un contexte évolutif. Ces observations s'alignent avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), ainsi qu'avec la théorie de l'échange social de Hackman et Oldham (1976), qui mettent en avant l'importance des relations interpersonnelles et du soutien social pour renforcer le sentiment d'appartenance et d'engagement des employés.

6. Discussion

Ce chapitre recouvre une analyse critique des résultats de notre étude sur les Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) au Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En interprétant ces résultats à la lumière des théories étudiées, nous explorons comment les concepts de motivation et d'implication influent sur l'adoption des NWOW.

6.1. Interprétation des résultats à la lumière des théories étudiées

En interprétant les résultats à la lumière des théories étudiées dans ce document, il est possible de souligner l'importance de la motivation intrinsèque des collaborateurs pour favoriser leur engagement et leur performance au travail. En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) et la théorie de l'engagement organisationnel de Mowday, Porter et Steers (1982), il apparaît que les individus sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leurs tâches et de contribuer de manière significative à l'organisation lorsqu'ils se sentent autonomes, compétents et en phase avec les valeurs de l'entreprise. Par exemple, les résultats du focus group mené au sein du CPM de la FWB mettent en évidence que la mise en place de projets tels que les « cantines durables » et le « potager bio » a favorisé la cohésion de groupe et le partage d'expériences entre les collaborateurs. Comme évoqué précédemment les intervenants A2 et surtout A6 ont souligné que ces initiatives ont renforcé leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ont stimulé leur engagement envers les objectifs communs. De plus, les témoignages recueillis lors du focus group ont mis en évidence l'importance de la communication et de la collaboration au sein de l'équipe. Par exemple, A6 a mentionné ceci : « *Donc moi, ce sont plutôt les différentes réunions qu'on a de projets, le fait de pouvoir échanger les savoir-faire, toutes nos idées, et cetera* ». Cela a contribué à une meilleure circulation des connaissances et à une implication accrue de tous les membres de l'équipe. En intégrant ces conclusions à la réalité du Centre de Prêt de Matériel, nous recommandons de continuer à encourager la participation des agents dans la prise de décision, de favoriser les échanges et la coopération entre les différents services, et de valoriser les réussites collectives pour renforcer la motivation intrinsèque et l'engagement des collaborateurs.

6.2. Comparaison avec la littérature existante

La comparaison avec la littérature existante met en évidence plusieurs points de convergence et de divergence entre les résultats du focus group mené au sein du Centre de Prêt de Matériel

(CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) ainsi que des études antérieures sur la motivation au travail et l'engagement des collaborateurs. Tout d'abord, les résultats du focus group confirment les conclusions de Deci et Ryan (2000) selon lesquelles la consultation des employés sur les décisions liées à leur travail favorise leur motivation intrinsèque. En effet, les intervenants ont souligné l'importance de se sentir écoutés et impliqués dans les processus décisionnels pour renforcer leur engagement envers l'organisation. Cette constatation rejoint les principes de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui met en avant le rôle crucial de l'autonomie dans la motivation des individus. En revanche, certaines divergences ont été observées par rapport aux travaux de Deci et Ryan (2008) sur les effets néfastes d'une délégation excessive de responsabilités. Les participants du focus group ont exprimé un sentiment positif quant à la délégation de certaines tâches et responsabilités, soulignant que cela renforçait leur sentiment de confiance et de valorisation au sein de l'équipe. Cette nuance suggère que la gestion de la délégation des responsabilités peut varier en fonction du contexte organisationnel et des attentes des collaborateurs. En outre, les résultats du focus group ont mis en lumière l'impact positif des initiatives de développement durable, telles que les « cantines durables » et le « potager bio », sur la motivation et l'engagement des employés. Cette constatation rejoint les conclusions de Bègue (2018) sur le lien entre autonomie et performance au travail, soulignant que les projets alignés sur les valeurs personnelles des individus favorisent leur implication et leur créativité. En intégrant ces éléments à la littérature existante, il apparaît que la motivation intrinsèque des collaborateurs est étroitement liée à leur sentiment d'autonomie, de compétence et d'alignement avec les valeurs de l'organisation. Les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la participation des agents, la communication ouverte et la reconnaissance des contributions individuelles sont essentielles pour renforcer l'engagement et la performance au travail.

6.3. Implications pratiques et théoriques des résultats obtenus

Les implications pratiques et théoriques des résultats obtenus à partir du focus group mené au Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) mettent en lumière plusieurs aspects essentiels pour la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail. Du point de vue pratique, les résultats suggèrent que la mise en place de mesures favorisant la flexibilité au travail, telle que la possibilité de télétravailler, peut contribuer à

améliorer le bien-être des collaborateurs. Pour rappel, les intervenants A4, A7 et A9 ont souligné que la flexibilité horaire leur permettait de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle, ce qui a eu un impact positif sur leur motivation et leur engagement. Ainsi, les décideurs pourraient envisager d'instaurer des politiques de travail flexibles pour répondre aux besoins individuels des collaborateurs et favoriser leur épanouissement au sein de l'organisation. D'un point de vue théorique, ces résultats rejoignent les principes de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui mettent en avant l'importance de l'autonomie, de la compétence et de la relation sociale dans la motivation intrinsèque des individus. En offrant aux collaborateurs la possibilité de gérer leur temps de travail de manière autonome, l'organisation favorise un environnement propice à l'épanouissement personnel et professionnel. Cette approche théorique souligne l'importance de reconnaître les besoins psychologiques fondamentaux des employés pour stimuler leur engagement et leur performance. En intégrant ces résultats à la pratique managériale, tant la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) que le Centre de Prêt de Matériel (CPM) pourraient envisager de mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation sur les NWOW afin d'accompagner les collaborateurs dans la transition vers ces nouveaux modes de travail. Par exemple, des ateliers sur la gestion du temps en télétravail pourraient être proposés pour aider les employés à optimiser leur organisation et leur productivité à distance.

7. Conclusion

Ce chapitre clôture notre exploration des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) au Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Nous présentons une synthèse des conclusions principales, tirées de notre analyse des données qualitatives et des perceptions des collaborateurs sur les NWOW. En outre, nous discutons des limitations de notre étude, proposons des suggestions pour de futures recherches, et formulons des recommandations pratiques et stratégiques pour les praticiens et les décideurs, en mettant en lumière les perspectives d'application spécifiques dans le contexte du CPM.

7.1 Résumé des principales conclusions

L'étude menée au CPM de la FWB sur l'impact des NWOW a permis de mettre en lumière plusieurs conclusions significatives. Tout d'abord, les retours des collaborateurs ont souligné que l'adoption des NWOW a eu des effets divers sur la motivation, l'implication, le bien-être et la collaboration au sein du CPM. Il est important de se rappeler, que les répondants A4, A7 et A9 ont exprimé une amélioration de leur flexibilité de travail et de leur bien-être, tandis que d'autres comme A2 et A10 ont mentionné des défis liés à la communication interne dans un environnement de travail virtuel. En analysant les données qualitatives issues du focus group, il ressort que la prise en compte des besoins et des préférences individuels est essentielle pour favoriser une adhésion optimale aux NWOW. Les collaborateurs ont souligné l'importance de personnaliser les modalités de travail en fonction des spécificités de chaque service du CPM. Par exemple, A7 a évoqué que la possibilité de choisir son lieu de travail en fonction de ses tâches a renforcé son sentiment d'autonomie et sa motivation. En outre, les résultats ont mis en évidence que la valorisation de l'engagement des collaborateurs est un élément clé pour favoriser leur implication dans un contexte de changement organisationnel. Certains participants, à l'instar d'A2, A6 et A8 ont témoigné que la reconnaissance de leurs efforts et de leur contribution a eu un impact positif sur leur motivation et leur engagement envers leur travail. En conclusion, cette étude souligne l'importance de prendre en compte les retours des collaborateurs pour adapter les pratiques de travail aux spécificités de chaque service au sein du CPM. En favorisant une approche personnalisée et en valorisant l'engagement des équipes, le personnel d'encadrement peut contribuer à une meilleure appropriation des NWOW et à une amélioration globale de la motivation et de l'implication des collaborateurs au sein de l'organisation.

7.2 Limitations de l'étude et suggestions pour de futures recherches

Malgré les contributions significatives de l'étude sur les NWOW au Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles, nous avons identifié plusieurs limitations. Tout d'abord, la taille restreinte de l'échantillon du focus group limite la généralisation des résultats à l'ensemble du personnel du CPM. La diversité des services et des fonctions au sein de l'organisation nécessiterait une plus grande représentativité pour une analyse plus approfondie des impacts des NWOW. De plus, la durée limitée des échanges lors du focus group a pu restreindre la profondeur des discussions sur certains aspects des Nouvelles Façons de Travailler. En outre, la présence d'un étudiant de la LSM (qui plus est le gestionnaire du centre) en tant que modérateur du focus group a pu influencer les interactions et les réponses des participants. Une présence plus neutre, telle qu'un consultant externe par exemple, aurait pu favoriser une expression plus libre des opinions et des retours d'expérience. Par ailleurs, une approche plus anonyme aurait pu encourager une plus grande ouverture dans les échanges. Pour pallier ces limitations et orienter de futures recherches, nous recommandons d'augmenter la diversité de l'échantillon en incluant des représentants de tous les services du CPM. Une approche mixte combinant des entretiens individuels approfondis avec des sessions de groupe plus larges pourrait permettre une compréhension plus nuancée des impacts des NWOW. De plus, l'utilisation de modérateurs externes ou de méthodes d'anonymisation pourrait favoriser une participation plus authentique et ouverte des collaborateurs.

7.3 Recommandations pour les praticiens et les décideurs

Les résultats de l'étude sur les NWOW au sein du Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles offrent des pistes précieuses pour les praticiens et les décideurs souhaitant optimiser l'implémentation des NWOW dans leur organisation. En se basant sur les retours d'expérience des collaborateurs du CPM, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Tout d'abord, il est essentiel pour les praticiens et les décideurs de reconnaître l'importance de la formation continue et de l'accompagnement dans l'adoption des nouvelles technologies liées aux NWOW. Six participants sur dix ont souligné la nécessité d'une montée en compétences progressive pour une utilisation optimale des outils informatiques. Par exemple, A8 a mentionné l'impact positif des sessions de formation régulières sur l'appropriation des nouveaux logiciels. Ensuite, nous recommandons aux praticiens et décideurs de promouvoir une culture organisationnelle favorisant la flexibilité et l'autonomie

des collaborateurs. Quatre intervenants sur dix ont mis en avant l'importance de la confiance mutuelle entre les équipes et la direction pour garantir le succès des NWOW. Par exemple, A8 a souligné l'impact positif de la reconnaissance des efforts individuels dans l'adoption des nouvelles pratiques de travail. Par ailleurs, nous encourageons les praticiens et décideurs à mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'efficacité des NWOW et ajuster les dispositifs en fonction des retours des collaborateurs. Nous suggérons la mise en place de groupes de travail dédiés à l'amélioration continue des processus liés aux NWOW. En effet, nous trouvons opportun de recueillir régulièrement les feedbacks des utilisateurs pour adapter les pratiques organisationnelles.

7.4 Perspectives d'application des résultats dans le contexte spécifique du CPM

Les résultats de l'étude menée au Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles offrent des perspectives d'application précieuses pour améliorer l'organisation du travail et favoriser l'adoption des NWOW au sein de cette structure spécifique. En se basant sur les retours des collaborateurs du CPM, plusieurs pistes d'application peuvent être envisagées. Tout d'abord, nous pensons qu'il est essentiel d'intégrer davantage les besoins et les attentes des collaborateurs dans la mise en place des NWOW au CPM. A2 a souligné l'importance de prendre en compte la diversité des profils et des modes de travail pour adapter les dispositifs NWOW de manière plus personnalisée. Par ailleurs, les répondants A4, A7 et A9 ont mentionné l'impact positif de la flexibilité horaire sur leur productivité et leur bien-être au travail. Ensuite, nous recommandons d'encourager la collaboration transversale et la communication ouverte au sein du CPM pour favoriser l'innovation et la créativité. Nous préconisons la création d'espaces de travail collaboratifs et des moments d'échange réguliers pour stimuler la cocréation et le partage des bonnes pratiques. En outre, nous sommes convaincus qu'il est crucial de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'impact des NWOW sur la performance globale du CPM. Nous suggérons également la création d'indicateurs de suivi spécifiques pour évaluer l'efficacité des nouvelles pratiques de travail. Enfin, nous pensons qu'il est important de mesurer la satisfaction des utilisateurs et l'atteinte des objectifs organisationnels pour ajuster les dispositifs NWOW.

8. Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting ? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aroles, J., Mclean, C., & Mitzner, L. (2019). *Virtual work and the gig economy : Critical perspectives*. New Technology, Work and Employment, 34(2), 159-177. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12135>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career Development International, 13(3), 209-223.
- Bègue, L., & Houlfort, N. (2018). *Autonomy in the workplace : An essential condition for employee creativity ? An empirical study in the automotive and aerospace industries*.
- Bergeron, G., Rivard, S., & Musiolek, B. (2018). *Analyzing telework impact on performance and engagement : A qualitative investigation in the Quebec public sector*. Public Personnel Management, 47(2), 217–241.
- Blok, M., van der Voordt, T., & Vink, P. (2020). *A productive office environment : The role of the physical environment in Nouvelles Façons de Travailler*. Journal of Corporate Real Estate, 22(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2019-0045>
- Centre de Prêt de Matériel de Naninne. (s.d.). Catalogue. En ligne <https://cpm.cfwb.be/pre/conditions-de-pre>, consulté le 16 mars 2024
- Centre de Prêt de Matériel de Naninne. (s.d.). Conditions de prêt. En ligne <https://cpm.cfwb.be/pre/conditions-de-pre>, consulté le 16 mars 2024

Centre de Prêt de Matériel de Naninne. (s.d.). Mission, vision et valeurs. En ligne
<https://cpm.cfwb.be/a-propos/mission-vision-et-valeurs>, consulté le 16 mars 2024

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory : A macrotheory of human motivation, development, and health*. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations : The state of a science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

FWB. (s.d.). L’histoire du changement.
https://intra.cfwb.be/fr/NWOW_Histoire_du_changement.pdf

FWB. (s.d.). Les NWOW en 30 projets.
https://intra.cfwb.be/fr/Les_NWOW_en_pres_de_30_projets.pdf

FWB. (s.d.). Les NWOW en près de 30 projets – quelles avancées ?
https://intra.cfwb.be/fr/Les_Avancees_des_Projets_NWOW.pdf

FWB. (2023, novembre). NWOW – De nouvelles façons de travailler, plus inspirantes et plus responsabilisantes. https://intra.cfwb.be/fr/KIT_DE_COM_STORY_NWOW_CORPORATE (version novembre 2023).pptx

- Gajendran, R. 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*, 92(6), 1524–1541.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2020). *Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance : Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support*. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 655-673.
<https://doi.org/10.1007/s10869-019-09637-3>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). *The impact of extent of telecommuting on job satisfaction : Resolving inconsistent findings*. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
<https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grant, A. M. (2020). *The importance of work autonomy for employee motivation and performance*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 373-398. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044527>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work : Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- In D. M. Rousseau & K. M. M. Dirks (Eds.), *Psychological contract dynamics under the pressure of globalization (pp. 27–48)*. Springer International Publishing.
- Jones, L., & Brown, K. (2019). *The Role of Information and Communication Technologies in Shaping Nouvelles Façons de Travailler*. *Information Systems Journal*, 29(4), 621-639.

- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups : A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage Publications.
- Lallement, M. (2019). *Les nouvelles formes de travail : enjeux et perspectives*. *Revue de l'IRES*, 100, 3-26. <https://doi.org/10.3917/rdli.100.0003>
- Le Roy, F., & Lacoste, A. (2018). *Le nouveau management public, un cadre d'analyse de la qualité de vie au travail*. *Management & Avenir*, 97(3), 99-119.
- Lefebvre, M., Delbouys, A., & Cauchie, D. (2017). *Is the work environment related to motivation ? A case study of a French municipality*. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 10(3), 272–286.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). *Nurse turnover : The mediating role of burnout*. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace : Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies : Toward a general theory*. Oxford University Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : Integrating theory and practice (4th ed.)*. Sage Publications.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2019). *The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance : The Dutch case*. Community, Work & Family, 12(3), 279-297.
<https://doi.org/10.1080/13668800802500442>

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior (2nd ed.)*. New York, NY : Psychology Press.

Richter, A. (2020). *Locked-down digital work*. International Journal of Information Management, 55, 102157. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support : A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.

Roussel, P., & De Recherche Sur Les Ressources Humaines Et L'emploi, L. I. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*.

Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.

- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). *Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*. Management & Avenir, 36, 340–365.
<https://doi.org/10.3917/mav.036.0340>
- Taskin, L. (2015). *Nouvelles formes d'organisation du travail et engagement professionnel des travailleurs*. Le travail humain, 78(3), 271-297.
- Taskin, L. (2019). *Vers un management humain ?* Presses universitaires de Louvain.
- Taskin, L., & Devos, V. (2020). *Travailler autrement ? Cadres théoriques et enjeux pratiques des nouvelles formes de travail*. Revue Interventions économiques, 64.
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.7769>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY : Harper & Brothers.
- Vanhée, L. (2015). *Happy RH : Le bonheur au travail, rentable et durable*. La Charte, Professional Publishing.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic : A work design perspective*. Applied Psychology, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

9. Annexes

Annexe 1 : Questionnaire du focus group

- 1^{ère} question : Comment décririez-vous votre expérience de travail au Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles depuis l'adoption des NWOW ?
- 2^{ème} question : Pouvez-vous partager des exemples concrets de la manière dont les NWOW ont affecté votre routine de travail et votre façon de gérer votre temps ?
- 3^{ème} question : Comment les NWOW ont-elles influencé votre motivation à accomplir vos tâches quotidiennes ?
- 4^{ème} question : Avez-vous ressenti un changement dans votre niveau d'implication dans votre travail depuis l'adoption des NWOW ? Si oui, comment cela s'est-il manifesté ?
- 5^{ème} question : Quels sont les aspects des NWOW que vous trouvez particulièrement bénéfiques en termes de motivation et d'implication ?
- 6^{ème} question : Quels sont les défis ou les inconvénients que vous avez rencontrés en raison des NWOW en ce qui concerne la motivation et l'implication ?
- 7^{ème} question : Comment percevez-vous l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle depuis l'adoption des NWOW ? Est-ce que cela a eu un impact sur votre motivation et votre implication ?
- 8^{ème} question : Comment la communication et la collaboration avec vos collègues ont-elles évolué avec les NWOW, et comment cela affecte-t-il votre motivation ?
- 9^{ème} question : Les aspects technologiques des NWOW (comme l'utilisation d'outils en ligne) ont-ils eu un impact sur votre motivation et votre implication ? Dans l'affirmative, comment ?
- 10^{ème} question : Comment envisagez-vous l'avenir des NWOW au sein du Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles en termes de motivation et d'implication pour vous et éventuellement pour vos collaborateurs ?

Annexe 2 : Transcriptions des échanges du focus group

Etudiant LSM : Bien. Bonjour à toutes et à tous. Encore une fois, je vous remercie d'être présent(e)s aujourd'hui dans le cadre de mon travail de fin d'étude. Et donc, la première question que j'ai à vous poser, c'est : « *Comment décrivez-vous votre expérience de travail au sein du Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) depuis l'adoption des NWOW ?* » Et pour ce faire, j'ai également mis une petite feuille sur les bureaux afin que vous puissiez éventuellement vous remémorer, en tout cas si pas l'ensemble des projets, les grands axes qui s'y rapportent.

A1 : « *Donc pour ma part, l'introduction des NWOW ne s'est pas ressentie à outrance, dans le sens où ce qu'on ressent le plus, c'est que les NWOW sont plus faits pour les gens qui se trouvent dans les bureaux ou à Bruxelles et que nous, dans notre métier, on appliquait déjà une partie des mesures qui sont présentées. Donc du coup, ça n'a pas eu vraiment un impact flagrant sur notre travail* ».

Etudiant LSM : Quelles mesures justement ?

A1 : « *Notamment quand on parle du pointage, ça ne nous affecte pas, lorsque l'on parle de tout ce qui est au niveau du bien-être et autres, on essayait déjà d'avoir une dynamique. Quand je reprends un peu tous les points, ce qu'il y aura et ce qu'on attend à mon avis avec beaucoup d'attente, c'est tout ce qui est valorisation, voir s'il y aura du changement. À l'heure actuelle, on ne l'a pas encore vu* ».

Etudiant LSM : Et par rapport aux outils collaboratifs, notamment la gestion électronique, ce sont des choses qui avaient déjà été implémentées ou pas dans votre service ?

A1 : « *Oui, on essayait un maximum de travailler avec les ordinateurs. Donc du coup, on ne ressent pas plus que ça le changement, vu qu'on est déjà affectés par ça* ».

Etudiant LSM : Très bien. Autre chose à ajouter peut-être ?

A1 : « *Pas pour ma part, pas pour le moment* ».

Etudiant LSM. OK, je propose alors que A2 puisse prendre la parole.

A2 : « Pour ma part, étant arrivé en juillet de l'année passée, toutes ces NWOW étaient là ou sont en cours d'application. Je suis arrivé, c'était déjà en cours. Donc une expérience vis-à-vis du changement, c'est compliqué à exprimer à ce niveau-là ».

A3 : « Pour moi, dans mon travail de tous les jours, je n'ai pas ressenti les NWOW. C'est vrai que lors de la discussion que nous avons eue lors de la présentation, oui, en effet, l'aménagement de certaines salles de réunion et tout ça. Ça on s'en était rendu compte, mais ça ne m'impacte pas dans mon travail. Au niveau de mon travail en fait, on a toujours travaillé avec un système informatique, donc soit on s'envoyait des mails comme maintenant mes collègues sont en télétravail et moi en présentiel ou on utilise le téléphone. Donc voilà, de mon côté, je n'ai pas trop senti l'impact des NWOW ».

A4 : « Concernant l'expérience, je pense que ça fait quelque temps qu'on les vit, mis à part, comme l'a dit A1, la revalorisation, qui est vraiment un point névralgique, et c'est peut-être le seul qui ne va pas se faire ».

Etudiant LSM : Quelles sont vos attentes justement par rapport à ça ?

A4 : « Je pense qu'il faut valoriser l'expérience et les personnes qui ont des évaluations positives pendant plusieurs années, voire des dizaines d'années, et qui n'ont toujours pas de statut. Je pense que ça, c'est là ma grande remarque ».

Etudiant LSM : Et dans un monde idéal ? Ça devrait se transcrire comment ? Quel serait selon vous un modèle ?

A4 : « Soit on arrête les évaluations parce que ça n'apporte pas grand-chose, ou alors, après 3 évaluations positives, je pense qu'on devrait être franchement récompensé. Ça fait tout de même six ans de bons et loyaux services. Ça serait le minimum pour moi ».

Etudiant LSM : Est-ce que l'avis de A4, et précédemment de A1, est collégialement partagé ? Ou quels sont un peu les points de vue ?

A3 : « Pour le point mis en question là-maintenant, c'est vrai que je n'avais pas pensé à ça et c'est vrai que la valorisation, moi, je prends mon cas, il n'y a pas d'examen pour mon poste, à mon niveau en plus, parce que c'est tous des niveaux 3 en magasinier. Et donc moi, je pourrais

travailler jusqu'à la fin de ma carrière. Si je ne réussis pas un examen dans un niveau qui est le mien, eh bien, je ne serais pas statutarisé. Et donc c'est assez frustrant parce que quand je passe des examens, ce ne sont pas des examens qui sont en fonction de mon travail et de ce que je vis au quotidien. Et je pense que je serais bon si on m'interviewait par rapport à mon travail et au poste que j'occupe ».

Etudiant LSM : Quelqu'un d'autre voudrait réagir par rapport à ce qui a déjà été dit jusqu'à présent ? Ou alors, on continue sur la question de base ? Donc, je le rappelle, c'est : « comment décririez-vous votre expérience de travail au Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles depuis l'adoption des NWOW » ?

A4 : « *Moi, j'ai une petite question, on parle de quand ça a été vraiment adopté ? À quelle date* » ?

Etudiant LSM : Alors, il y a un agenda effectivement qu'on n'a pas eu l'opportunité de vous montrer. Donc, les 30 projets ont des maturités différentes dans le sens où certains projets sont plutôt bien avancés, voire en cours de finalisation, voire terminés. Et puis, il y en a d'autres qui sont en pleine découverte, en plein processus, et donc là, il y aura une évaluation aussi de ces différents projets à travers ces cinq axes. Donc, là, je vous les remettrai aussi, enfin, ce sera la prochaine étape. Donc par rapport à notre travail plutôt FWB et CPM, c'est de vous alimenter encore avec d'autres sources, avec d'autres informations, dont notamment le calendrier qui me paraît être important. Et aussi les différents comportements qu'on attend pour chacun des projets qui ont été ici retenus et qui ont été explicités. Mais bonne question, effectivement. Peut-être, A5 ?

A5 : « *Donc, au niveau des NWOW, pour moi ça n'a pas eu d'impact sur le travail. Je n'ai pas vraiment senti de changement. C'est plus au niveau, comme A1 le disait, du travail de bureau. Mais moi, à mon niveau, je n'ai rien ressenti* ».

Etudiant LSM : Très bien, je propose alors de céder le micro à A6.

A6 : « *Pour les NWOW, j'ai eu l'occasion de faire la carrière d'expert. À part ça, pour le restant, j'avais intégré plusieurs projets. Là bon, je sais qu'on me fait confiance dans les différents*

projets. Et comme ça d'autres ..., non, il n'y a pas vraiment eu d'autres impacts, ou je ne vois pas pour l'instant en tout cas ».

Etudiant LSM : Vous pouvez peut-être justement nous rappeler un peu les différents projets dans lesquels vous êtes investie ?

A6 : « Oui. Alors, il y a la cantine durable, il y a le développement durable, le potager. Et voilà, et là, je sais qu'on me fait confiance ».

Etudiant LSM : Et qu'est-ce que ça vous apporte dans la vie de tous les jours de finalement à des moments de la journée, de la semaine, du mois, de pouvoir vaquer à d'autres occupations, avoir d'autres tâches ?

A6 : « C'est assez valorisant parce que c'est vraiment quelque chose que j'aime faire et me laisser l'opportunité d'y aller c'est important pour moi. C'est important pour moi de ne pas toujours être cantonnée à la même tâche, et cetera, et voilà, pour moi, c'est important en tout cas, oui ».

Etudiant LSM : Très bien, je vous remercie pour votre témoignage et donc je propose de céder le micro.

A7 : « Moi, je suis administratif, donc par rapport à la flexibilité, forcément, ça a été du positif. Parce qu'être à 50% en télétravail, ça apporte du bien-être. Ça m'a permis de trouver, habitant loin du Centre de Prêt, un meilleur équilibre entre la famille et le travail ».

Etudiant LSM : Vous pouvez me rappeler le temps consacré au trajet, précédemment, et aujourd'hui ?

A7 : « Par semaine, c'était plus ou moins, sans les retards, vingt heures par semaine de transport en commun ».

Etudiant LSM : Donc si on a 50 %, ça fait dix heures contre dix heures actuellement.

A7 : « Oui, ça fait dix heures de gagnées facilement. Voilà. Donc du coup, moi, j'ai adopté la voiture par rapport au train puisque je ne dois plus venir qu'à 50 %. Donc, là aussi, ça a

contribué à une amélioration au niveau du bien-être en fait. Donc voilà. Par rapport aux outils informatiques, ici, il y avait quand même déjà pas mal de choses qui étaient mises en place, notamment la GED et cetera, donc je pense qu'on n'a pas vraiment attendu non plus l'officialisation des NWOW pour mettre en place certaines choses. Et alors, je rejoindrai les collègues qui en ont déjà parlé, c'est par rapport à la valorisation. Je trouve aussi qu'à un moment donné, passer des examens du Selor, qui n'ont pas forcément à voir avec le métier, je trouve ça vraiment obsolète en fait, et il y a quelque chose à faire à ce niveau-là, quoi. Comme le disait A4, au bout d'un certain nombre d'évaluations positives, on devrait pouvoir obtenir une statutarisation automatique ou, quitte à peut-être faire des évaluations plus souvent ou voilà. Mais en tout cas, je pense que c'est de l'avis général, il y a beaucoup de gens qui ressentent la même chose en fait par rapport à ça ».

Etudiant LSM : Très bien, je vous remercie aussi pour votre témoignage.

A8 : « Alors personnellement, je n'ai pas pris ça comme un changement, mais plutôt comme une évolution. Donc notamment, on a pu bénéficier du télétravail pendant la COVID et donc ça s'est maintenu par la suite. Ça, je trouve que c'est évidemment un avantage aussi, même si, personnellement, 50 % j'estime que c'est trop pour moi. Mais là aussi, on a la possibilité de venir plus si l'on veut, donc ce n'est pas spécialement figé et je trouve ça bien aussi au niveau du bien-être de pouvoir aller dans les deux sens. Pour parler du bien-être aussi, on n'a pas spécialement attendu finalement les NWOW pour mettre en place des choses. Donc, récemment, on a mis en place une cellule santé qualité de vie au travail qu'on aimerait dynamiser aussi avec les collègues qui en font partie. Et ensuite, au niveau des dynamiques collectives, là, il y a eu une belle amélioration des choses avec Teams et le fait d'avoir des équipes de travail, donc des canaux de communication partagés où là, on peut mettre nos fichiers, travailler en toute collaboration sur plusieurs projets. Et donc ça pour moi, c'est clairement une belle évolution ».

Etudiant LSM : Merci.

A9 : « Donc voilà, moi, je travaille essentiellement en administratif. Donc, pour moi, le plus grand changement, ça a été le télétravail. Comme mon collègue l'a dit, c'est la qualité de vie qui s'est pour ma part améliorée aussi, ne fût-ce que pour les temps de trajet. Et puis le soir,

on gagne le temps de trajet aussi, donc on peut accompagner ses enfants s'il y a un sport et tout ça. Donc, le deuxième point, ce serait pour la valorisation. Ce qui a été mis en place, c'est déjà un bon début comme ma carrière d'expert. Mais par rapport à la carrière d'expert, ce qui n'est pas « juste » : c'est qu'on évalue par rapport à un niveau quoi. Donc, on est tous niveau 2, c'était la carrière d'expert au niveau 2, donc tout le monde peut concourir, celui qui est niveau 2. Mais on a des métiers différents. Moi, je suis un administratif et je suis évalué sur la même base que, par exemple, ma collègue qui est en cuisine. Je ne comprends pas comment ils peuvent différencier quelqu'un qui connaît mieux son travail d'une fonction par rapport à une autre. Donc, voilà, il y a déjà une amélioration, mais ce n'est pas encore ça. On va dire, c'est sur la bonne voie, mais voilà ».

Etudiant LSM : Merci.

A10 : « Moi, je trouve, depuis que je suis arrivé ici en 2004, on n'a pas attendu les NWOW pour faire des modifications. Je trouve que vous avez déjà fait le « comité de gestion », donc ce n'est qu'une amélioration du Centre. Donc on a été plus au courant de ce qui se passait quand même dans le centre. Puis plein de projets que vous avez mis en place. Donc pour ma part, je ne pense pas qu'on a attendu le NWOW pour réagir ici au centre de prêt, mais maintenant, je suis tout à fait d'accord avec mes collègues, la valorisation, elle, n'est pas tenue énormément en compte ici à la FWB. Et moi, j'avais commencé à compléter la carrière d'expert, et puis, et je vais être franc, je trouve que le temps a été très limité, je n'ai pas eu assez de temps pour rentrer le dossier. Et puis je trouve que comme notre ami A9 a expliqué, comparer quelqu'un qui fait un job par rapport à une autre personne qui fait un autre job, pour moi, ce n'est pas valorisant. Ou alors de juger une personne par rapport à son écrit que de la voir vraiment à son travail. On peut avoir quelqu'un qui est très compétent manuellement et son autre collègue, il l'est peut-être plus au niveau de la tête et donc il aura plus de chance de passer par rapport à l'autre ».

Etudiant LSM : Oui, je comprends très bien. Et par rapport à ça, quelles seraient les choses qu'on aurait peut-être pu mettre en place pour éviter ce genre de différences entre des profils qui sont totalement différents finalement ? Enfin moi, c'est ce que j'ai dit comme première critique, c'est qu'on va comparer des pommes et des poires. Donc, dans quelle mesure va-t-on dire que les pommes sont meilleures que les poires et inversement ?

A10 : « Tout à fait. Pour ma part, voilà, ça fait depuis 2004 que je suis ici, donc ça va faire 20 ans au mois de juillet. J'ai eu toutes de bonnes évaluations. J'estime que, après 20 ans, on n'a plus à se mettre en valeur. Au contraire, si on a des bonnes compétences, qu'on améliore et qu'on est là pour le Centre entre guillemets et qu'on fait tout ce qu'on peut dans notre travail. Je trouve qu'à ce moment-là, on doit être valorisé, qu'on doit être nommé après x années d'office et x évaluations bonnes. Pourquoi encore se justifier ? Quelqu'un qui est sorti de l'école il y a 20 ans d'ici va peut-être plus vite rater l'examen au Selor que qu'un qui va seulement sortir ... Parce qu'il aura tout frais dans la tête, tandis que dans le travail ici qu'on fait, on n'est plus dans les bouquins comme on l'était auparavant quoi ».

Etudiant LSM : OK, très bien, merci aussi pour votre témoignage.

A1 : « Je voudrais rebondir sur, notamment, la carrière d'expert et sur la question qui a été posée de savoir comment on pourrait l'expertiser. Je trouvais que donner un peu plus de crédit dans nos évaluations. Grâce à nos évaluations, pouvoir que ce ne soit pas l'agent qui demande à devenir expert, mais que ça soit le chef, l'autorité qui décide, mais voilà, tel agent est digne d'être expert et là, ce serait réellement une valorisation de ses pairs ».

Etudiant LSM : Si je peux à mon tour réagir, donc est-ce que vous ne craignez pas que par le biais de copinages ou parce que l'on introduit un biais et que finalement parce que vous ne vous entendez pas avec votre manager ou avec votre N+1 ou même peut-être votre N+2, ou je ne sais pas, hein, je pose la question ouvertement ?

A1 : « Alors dans ce cas-là, il faut revoir toute l'évaluation. L'évaluation doit être objective, donc déjà à la base, si elle n'est pas objective, c'est que ça ne va pas, c'est qu'il y a un souci. Donc, il faut revoir toute l'évaluation. Mais je pense que c'est par ce biais-là qu'on peut dire que quelqu'un est expert ou n'est pas expert ».

Etudiant LSM : OK et une autre question qui me vient comme ça à l'esprit. Le fait qu'on l'a vu, ici, dans le processus, on avait 10 % de personnes qui pouvaient espérer devenir expert, donc j'imagine que la plupart des gestionnaires, des directeurs comme moi, on va avoir cette difficulté aussi à un moment, si on doit rester cantonnés dans les 10 %. Choisir, c'est renoncer, vous allez me dire, mais d'un autre côté, il y aura peut-être aussi une forme de priorisation. Est-ce qu'on doit prendre à points égaux ou à qualités égales ? Eh bien, au sein d'un ministère,

on va prendre la personne qui est plus âgée. Donc voilà, est-ce que là aussi, on n'introduit pas des discriminations ? Donc c'est voilà, je pose simplement la question, mais je pense que la réponse n'est pas facile et on ne va certainement pas trouver la solution ici. Mais le problème semble assez complexe finalement et le but, c'est ça aussi, c'est de se dire, à partir de ce genre de travail, c'est de réduire les inégalités, les iniquités entre les uns et les autres. Maintenant, voilà, ça ne va jamais faire l'objet que d'un travail, et par rapport à 6 000 agents au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, c'est peut-être un peu juste. Mais c'est bien de toute façon en tout cas de, je pense entendre ce genre de réflexions parce que moi, à mon petit niveau, je peux peut-être aussi faire remonter des informations. Et je pense qu'on n'est pas les seuls à penser cela de toute façon.

A3 : « Donc moi, je pense que franchement l'idée de dire qu'à partir du moment où un employé ou un ouvrier ou quel que soit son statut dans la société du ministère, à partir du moment où il a fait ses preuves, qu'il fait son travail, qu'il a acquis un certain niveau de compétences et de connaissances, pourquoi commencer à lui demander d'aller prouver qu'il est capable de faire ce qu'il fait ? On parle mieux de ce qu'on connaît. Moi, j'ai débuté ici à Naninne au moment où on a installé SAP. J'ai Bruxelles, donc l'économat central de Bruxelles, qui me téléphone de temps en temps pour me poser des questions et me demander de l'aide. Si je n'étais pas bon dans mon travail, je ne pense pas qu'ils me téléphoneraient et donc c'est parfois assez frustrant de voir que certaines personnes peuvent à un moment donné évoluer. Et comme je vous le dis, moi voilà, je dois aller passer les examens pour l'armée, j'ai fait la prison, mais toutes des choses qui n'ont rien à voir avec mon travail. Je suis plus de l'autre côté des barrières, pour la petite blague. Mais c'est assez frustrant. Moi, je préférerais avoir un examen qui parle de mes compétences par rapport à ce que je fais ici, à Naninne, par rapport au travail qu'on fait au quotidien avec l'équipe achats, donc A4 et A7. Et à ce moment-là, oui, là, ça serait vraiment une bonne évaluation et un bon point de vue par rapport au travail qu'on fait tous. Je vais prendre le cas de A9 qui lui s'occupe de tout ce qui est administratif et gestion des prêts, les litiges. S'il n'était pas bon dans ce qu'il fait, voilà, il n'y aurait déjà pas d'argent qui rentrerait. Donc ce sont toutes ces petites choses-là et à tout niveau, on a des mécaniciens, on a tellement de métiers en plus ici à Naninne, c'est encore différent. Je veux dire que dans certains services où ils font quasiment tous le même travail, sans vouloir dénigrer les autres hein, mais je veux

dire qu'ici à Naninne, on a des métiers qu'il n'y a pas ailleurs. Donc voilà, c'est juste être jugé à un moment donné par rapport vraiment au travail qu'on fait ».

Etudiant LSM : À son travail, ses compétences que l'on démontre journalièrement. OK, merci, je propose de passer.

A2 : *« Je reviens sur le sujet de la carrière d'expert, mais ça rejoint un peu ce que A3 dit. Quand vous dites : comment avoir un jugement non biaisé ? Je pense qu'il y a assez de métiers à la FWB pour faire des examens en continu, par exemple, une fois tous les cinq ans, chaque métier. Et expert dit ce que ça veut dire, c'est quand même la pointe de la pointe, et qui veut participer, participe, et le top un ou le top deux devient expert à ce moment-là et pas de remise en question parce que ce sont des gens externes qui vont faire ça ou des gens internes, mais qui ne connaissent pas le personnel. À ce moment-là, on a une vue correcte de la situation globale et des gens qui veulent être experts ou pas et qui le sont vraiment ou pas ».*

Etudiant LSM : Très bien, je vous remercie. S'il n'y a plus de remarques pour cette première question, je propose alors de passer à la deuxième. *« Pouvez-vous partager des exemples concrets de la manière dont les NWOW ont affecté votre routine de travail et votre façon de gérer votre temps ? »* Est-ce que ça a eu un impact ? Oui, non ? Voilà, encore une fois, il n'y a pas que le télétravail dans les 29 projets des NWOW, il y en a beaucoup plus. On n'a pas forcément abordé tous les axes. Et donc, on a parlé, c'est vrai, de flexibilité, de bien-être et de valorisation. Donc quels sont les enseignements ou les expériences que vous pourriez nous partager, Monsieur A1 ?

A1 : *« Pour ma part, ce serait plus au niveau de l'aménagement des nouvelles façons de travailler au niveau de l'informatique où là, on apprend, parce que ce n'est pas encore intégré à 100 %, à utiliser de nouveaux outils informatiques. Donc ce n'est plus là où l'impact est le plus visible. Sinon, dans le reste, comme je l'ai dit, l'impact est peu représenté dans le sens où notre travail est un peu en dehors. Mon travail, en tous les cas, est un peu en dehors des points qui sont présentés dans les NWOW. Notamment au niveau du télétravail. Voilà, donc le plus visible, c'est au niveau de l'informatique ».*

Etudiant LSM : Très bien, mais je profite de la perche que vous me tendez. Je pense notamment à toute une série de formations, que ce soit tantôt pour les collègues à l'interne

ou tantôt pour nos usagers. Et on avait évoqué à un moment donné aussi, le fait de mettre sur pied des webinaires, voilà, est-ce que finalement, ce n'est pas une belle opportunité aussi de pouvoir mieux former nos usagers afin qu'ils utilisent mieux notre matériel, que celui-ci retourne moins souvent au SAV et que finalement, il y ait une meilleure rotation de celui-ci et finalement réduire les risques que le matériel ne puisse pas être prêté au suivant parce que les précédents n'auraient pas forcément utilisé en bon père de famille le matériel ou auraient endommagé celui-ci faute de connaissances suffisantes ?

A1 : « Si, tout à fait, mais je ne l'ai pas repris dans les NWOW puisqu'on est déjà engagés là-dedans depuis quelques années et on n'a pas entendu les NWOW pour cela. Donc, voilà, pour nous ça ne nous semble peut-être pas directement webinaire, mais on éduque si on veut nos usagers déjà au bon fonctionnement du matériel sans pour cela utiliser un webinaire, donc on a déjà cette politique-là depuis très longtemps. Mais c'est sûr que faire un webinaire, réaliser des formations avec le public extérieur ou même en interne, ça semble du bon sens, ça ne me paraît pas être un engagement NWOW ou NFT ».

Etudiant LSM : Très bien, OK, je vous remercie pour votre témoignage.

A2 : « Je vais parler d'un point négatif qui, à mon sens, affecte le Centre de Prêt. Donc pour moi, c'est Teams. Je vais m'expliquer, ce n'est pas négatif, mais c'est juste qu'aux loisirs, on a une différence d'âge qui va, je crois, de 20 ans à la pension. Et donc je pense que pour les gens qui sont dans les bureaux de manière administrative, Teams, je crois qu'il est déjà pris en main complètement et géré. Moi qui touche un peu via les cellules dans lesquelles je suis, c'est compliqué pour moi, enfin, je n'y suis pas tout le temps donc c'est compliqué. Et les gens qui ne sont pas dans les cellules et qui n'ont pas l'habitude de jouer avec les smartphones, avec les PC, même si on leur apprend, ils vont y toucher une fois tous les six mois et du coup, ils vont être dépassés complètement. Ils le sont déjà, pour certains. Donc pour moi, ça, c'est un point qui est compliqué. Et au point positif, c'est au niveau de la confiance et des responsabilisations. Au niveau des cellules et même au niveau du travail, on est quand même assez libres, entre guillemets, de prendre des initiatives, en tout cas aux loisirs, et on nous fait confiance et voilà ».

Etudiant LSM : Très bien, mais je vais réagir peut-être sur l'aspect Teams parce que vous faites partie de ce personnel et on sait qu'encore plus par rapport à d'autres collègues où une

fracture digitale est là et il y a un réel fossé. Et ce n'est pas anodin que nous ayons mis en place des formations pour les aider, les « éduquer » à cette révolution ou cette évolution technologique. Et de votre point de vue, quelles seraient les choses qu'on pourrait encore faire pour améliorer ce processus, faire en sorte que les gens soient plus à l'aise avec les outils ? Pensez-vous que ce soit peine perdue ou non, parce qu'on peut voir le verre à moitié vide ou à moitié plein et avoir une vision plutôt pessimiste ou optimiste des choses ? Et donc moi ce qui m'intéresserait, c'est de justement voir un peu quel est le regard que vous portez par rapport à cela et le fait de travailler au quotidien avec vos collègues. Il y a des choses que vous percevez, des choses que vous entendez, il y a des choses que peut-être avec un regard finalement encore neuf dans l'institution. Voilà, quel retour pourriez-vous nous faire par rapport à cela ?

A2 : *« Peine perdue, je ne pense pas parce que dans 10 à 15 ans, ils ne seront plus là donc, ça sera réglé à ce moment-là. Mais à part définir une personne qui ait la charge de relayer les informations et de les partager à ces collègues-là, je ne vois pas vraiment. Même si vous mettez un PC avec Teams ouvert 24 h sur 24 au boulot, il y a des gens qui ne seront jamais intéressés et il y a des gens qui n'y comprendront de toute façon rien. Donc oui, un relais ».*

Etudiant LSM : D'accord, reprenez, notez. Et comme ça, je propose, ce sera plus simple pour l'échange de micro.

A3 : *« Donc pour revenir sur Teams, c'est vrai que moi ce n'est pas quelque chose que j'utilise parce que voilà, dans mon travail ça ne m'amène rien de plus. On a trouvé un moyen de travailler encore une fois entre A7, A4 et moi. Le fait du télétravail ne m'a pas impacté, le fait que moi justement, je sois en présentiel tous les jours, parce qu'on a trouvé vraiment notre rythme de croisière entre nous, dans le sens où dès qu'il y a un pépin, c'est mail. Bon, on s'envoie des photos ou des captures d'écran ou autre. Enfin, et on a aucun problème au niveau de la communication et au niveau de la gestion de nos dossiers. Quand il y a quelque chose d'un peu plus complexe et qui pourrait être fastidieux à mettre par mail, on se téléphone comme ça en cinq minutes, c'est réglé. Je regardais un peu tous les points. Je vois l'espace détente. Moi, par exemple, voilà, je n'ai pas le temps et je ne me vois pas y aller, pour les mêmes raisons que j'avais dites devant Monsieur Füeg quand il nous en avait parlé, c'est que non, c'était toi, c'était A8. Malheureusement voilà, si on y va, on a l'impression en fait qu'on*

va être jugé ou qu'on va dire « tiens, il est là, encore à rien faire ». Moi, mon métier fait que je suis souvent dans les couloirs à aller d'un côté à l'autre, parfois, on m'interpelle, je dois arrêter ce que je suis en train de faire pour faire autre chose. Et déjà là, parfois, on me dit « tu es tout le temps en train de te promener ». Donc aller prendre le temps d'aller regarder les bouquins ou d'aller me poser cinq minutes, voilà. Maintenant, je ne vais pas dire que mon travail me prend h24, mais il n'y a rien à faire, c'est soit le téléphone, c'est soit les livraisons de marchandises, soit mes collègues qui viennent chercher du matériel. Donc voilà, c'est un peu dommage parce que c'est vrai que c'est mis à disposition et donc je n'en bénéficie pas ».

Etudiant LSM : Après si je peux rebondir, l'idée étant aussi que ça, c'est quand même relativement neuf, il y a pas mal d'organisations où c'est plus ancré dans les mœurs. Après, ce sont, enfin, c'est aussi pour appâter les gens et les faire rester plus longtemps sur le lieu de travail en général, il ne faut pas se voiler la face non plus. Mais on part d'une page blanche ici quelque part, et donc l'idée, c'est qu'on puisse peut-être, à notre manière à nous, se l'approprier cette page blanche et écrire un chapitre ou deux, ou plus, à voir. Donc voilà, et ça, ça vous appartient à toutes et à tous me semble-t-il. Et c'est à nous d'écrire l'histoire, évidemment, qui puisse être lisible, entendue ou quoi que ce soit, mais c'est sans doute aussi une opportunité dans le sens où aujourd'hui, ce que je lis, les générations Z n'ont pas forcément les mêmes attentes que nos anciens, on l'évoquait tout à l'heure, donc voilà. Les motivations, les aspirations, les attentes des uns et des autres ne sont pas les mêmes et encore faut-il qu'on puisse répondre et on parle souvent d'attractivité. Et le fait que la FWB puisse être attractive et attirer les talents, c'est aussi via ce biais-là. Et je profite aussi d'ouvrir juste une parenthèse et la referme aussitôt. Je me souviens qu'un candidat, lorsqu'on l'a rencontré dans un processus de recrutement, disait que c'était ce qu'on mettait en place par rapport à des jardins bio, par rapport à la RSE, par rapport à toute une série de projets qui avaient été mis en place, c'est ça qui l'avait séduit aussi ou qui a fait la différence. Et donc moi, quand j'entends ça en tant que gestionnaire, clairement, je trouve que ça a vraiment du sens d'aller dans cette voie-là.

A4 : « Moi, ce qui a vraiment bien changé, ce sont les webinaires. Plutôt que d'aller 2 h à Bruxelles pour une formation et passer toute la journée dans les transports en commun, les retards et ainsi de suite, ça, c'est vraiment le top. Et en plus, maintenant, toutes les réunions

sont enregistrées. Donc si on n'est pas disponible le jour même, il y a toujours possibilité d'avoir le webinaire quoi. Donc ça, c'est vraiment top. Et effectivement enfin moi, j'utilise tous les jours Teams et ça me permet aussi de rester en contact avec pas mal de gens de de Bruxelles, donc dès qu'il y a une info, ça arrive. Et généralement, c'est souvent intéressant. Voilà. Et aussi, c'est quand même mieux d'appeler ça NFT (nouvelle façon de travailler) que NWOW. C'est plus facile, voilà. Si vous avez une question à me poser, ou bien » ?

Etudiant LSM : Oui, mais concrètement, j'ai entendu qu'il y avait les webinaires, il y a Teams que vous utilisez au quotidien. Voilà, parmi la liste, est-ce qu'il y a d'autres projets que vous identifiez parmi les cinq grands axes ?

A4 : « *Il y a évidemment la flexibilité, ça change une vie professionnelle, ça, il ne faut pas se leurrer avec ça* ».

Etudiant LSM : Vous avez un exemple concret à partager ?

A4 : « *Le gain de temps, le gain de temps ... Moi, ça me fait deux fois cinquante minutes par jour en voiture, tout seul, donc c'est inestimable quoi. Mais bon, heureusement, j'ai un boulot qui le permet. C'est ça, quoi. C'est vraiment une évolution qui a été à VV prime quoi. La COVID a fait changer toutes les mentalités de la hiérarchie. Sinon, c'était un jour* ».

Etudiant LSM : C'était un jour, voire deux, dans certaines conditions, préalablement. Effectivement. Merci.

A5 : « *Donc moi, l'amélioration, c'est avec Teams et la mise en place d'une équipe de travail au comptoir, pour la communication interne. Ça a été une bonne chose. Comme ça, quand le référent n'est pas là, au moins, on a toujours en accès. On sait ce qu'il y a à faire et on ne cherche pas après quelqu'un pour les questions* ».

Etudiant LSM : Vous avez vraiment un exemple bien concret à nous faire partager ici ?

A5 : « *Quand on a un problème avec un prêt ou il faut vérifier quelque chose parce qu'il y a un matériel qui a posé problème. On a le numéro du prêt, on sait bien ce qu'il faut vérifier pour un tel prêt et tout le monde est au courant, donc n'importe qui peut avoir ce prêt-là, on sait bien ce qu'il faut vérifier* ».

Etudiant LSM : Et ça, c'est une routine que vous avez mise en place avec vos collègues, votre contremaître ?

A5 : « *Oui, c'est lui qui a fait le l'équipe pour le comptoir et voilà* ».

Etudiant LSM : Et qui partage les infos ? Ça peut venir de tout le monde ou c'est hiérarchisé ? Comment ça se passe ?

A5 : « *Non, tout le monde peut mettre ce qu'il a à dire. Et comme ça, c'est partagé par tout le monde. Tout le monde est au courant de ce qu'il se passe quoi* ».

Etudiant LSM : Très bien. Par rapport toujours à ces projets et à travers les cinq axes, est-ce qu'il y a d'autres exemples que vous pourriez tirer ou qui vous concernent vous plus en tant que travailleur ici au sein du CPM ?

A5 : « *Non, à ce niveau-là, non, rien d'autre* ».

Etudiant LSM : Très bien. Merci en tout cas pour votre témoignage. Je propose alors de céder le micro à A6.

A6 : « *Donc toujours par rapport au projet de « cantines durables » et cetera et du potager bio, moi ça me permet maintenant dans les petites réunions qu'on fait avec les collègues de les connaître. Avant, on n'allait pas dans les différents secteurs comme ça. Et alors, il y a vraiment, je pense, une bonne cohésion de groupe qui se crée, surtout avec les nouveaux qui sont rentrés maintenant et franchement, moi, le partage me plaît énormément pour ces deux projets-là. Maintenant avec Teams, moi, j'ai un peu de difficultés aussi, mais ici moi, j'essaie de temps en temps d'envoyer une photo ou quoi et j'essaie de le manipuler le plus possible. Mais c'est vrai qu'il y a beaucoup de soucis comme A2 le disait pour échanger dans Teams quoi. Voilà* ».

Etudiant LSM : Est-ce que d'autres formations seraient les bienvenues ?

A6 : « *Moi, je pense que c'est faire des exercices réguliers qui vont permettre de le manipuler, enfin pour moi hein, mais des bêtises en fait hein, je ne vois que ça* ».

Etudiant LSM : Merci.

A7 : « Moi, les exemples les plus concrets en fait, donc qui ont affecté la routine de travail, ce sont les améliorations informatiques. Donc un exemple, c'est dans Teams, par rapport au comité de gestion, donc la mise en place du système d'étiquettes, qui permet de ne pas oublier certaines choses parce que parfois, on a oublié de prendre notes ou on n'a pas pu ou quoi que ce soit. Donc là, c'est un exemple bien concret, la mise en place des vidéoconférences aussi, donc je pense que là ça doit faire au moins minimum un an et demi que je n'ai pas dû aller à Bruxelles pour une réunion d'une heure ou deux. Donc là, c'est un gain de temps aussi. La GED, donc dans le cadre de mon travail, moi, ça a permis aussi d'améliorer beaucoup la vitesse à laquelle les différents dossiers suivent leurs différents parcours administratifs ».

Etudiant LSM : Avez-vous un exemple concret à nous partager par rapport à cela ?

A7 : « Oui. Il m'est arrivé donc, dans les premières années, où on était ici, quand on envoyait les dossiers papier à Bruxelles, il m'est arrivé qu'il y a un dossier super important qui soit perdu en cours de route et qui est revenu en lambeaux, quelques semaines plus tard. C'était un dossier d'achat de toile de tente, donc en plus c'était hyper important. Et donc ici, le fait qu'on puisse tout faire signer de manière électronique et que c'est quelque chose qui est vraiment bien mis en place avec la GED, ça permet un gain de temps, ça permet d'être moins stressé aussi par rapport aux dossiers qui doivent être clôturés dans des délais impartis. Voilà. Parce qu'au niveau des budgets, on connaît les règles qui permettent sur certains dossiers de ne pas payer l'année suivante en fait. Et donc voilà, je pense que là, après avoir testé quand même toute une série de logiciels au cours des différentes années, là, je pense qu'on a trouvé quand même quelque chose qui fonctionnait. Maintenant, j'espère qu'à un moment donné ça va vraiment se stabiliser sur la longueur parce que bon là, j'ai été désigné testeur pour un nouveau programme informatique donc qui pour moi, en tout cas de ce que j'ai compris, aura la même fonction que ce que fait la GED maintenant. Donc voilà, j'espère que ça ne fera pas double emploi et qu'à un moment donné, on se dira « OK bah ça fait 10 ans qu'on travaille avec les mêmes programmes, ça fonctionne bien donc il n'y a pas de raison encore modifier ou changer certaines choses quoi ». Et puis comme A4, la mise en place du télétravail, ça, c'est pour les gens qui habitent super loin, un gain de temps, moins de stress, moins de pression. Donc voilà ».

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A8 : « Personnellement, ce qui a vraiment affecté ma routine de travail, c'est Teams, avec la mise en place des équipes et des canaux. Et le système d'étiquettes, comme A7 l'évoquait, parce qu'auparavant, j'avais la charge de prendre les notes durant toutes les réunions, mais je prenais mes notes à la volée, je prenais beaucoup de notes. Après ça, j'avais tout un travail de rédaction et puis de mise en page pour pouvoir diffuser le PV à l'ensemble des collègues et donc ça me prenait vraiment des heures et des heures. Et donc le système finalement d'étiquettes, c'est compléter au fur et à mesure durant les réunions. Et derrière ça, généralement, je ne dois plus repasser, je n'ai plus rien à faire et les collègues voient directement ce qu'ils ont à faire parce que les tâches leur sont généralement attribuées. Et voilà, s'il y a un délai fixé lors de la réunion, on le met aussi et tout est clair pour tout le monde ».

Etudiant LSM : Donc peut-être rappeler concrètement le fait d'adresser des étiquettes ou de rédiger des étiquettes ?

A8 : « Oui, donc en fait les étiquettes sont classées par thématique, donc il y a les achats, le personnel, l'informatique, loisirs, infrastructures. Enfin bref, un bon lot d'étiquettes différentes, enfin de classifications différentes. Et donc, dans chaque classification, une étiquette égale un sujet qu'on aborde lors des réunions. Et donc là, en quelques mots, le titre attire l'œil et on voit directement de quoi il s'agit. Et en cliquant sur l'étiquette, on peut donc attribuer la tâche à une ou plusieurs personnes. Il y a aussi un champ « commentaires » où on peut mettre un peu plus de détails et on peut aussi attribuer des sous-tâches en fait, et donc là, on coche au fur et à mesure de l'évolution du travail. Et donc ça donne une vue globale assez rapide à celui qui a besoin d'avoir l'information ».

Etudiant LSM : Et donc si je comprends bien, l'affectation de sous-tâches peut être réalisée pour justement affecter des sous-tâches à d'autres collègues et pas forcément à un seul collègue, ça peut être « n » collègues.

A8 : « A priori, les sous-tâches sont affectées en fait à l'ensemble des personnes de l'étiquette, je vais dire. Donc, la sous-tâche n'est pas dédiée à une personne spécialement. Mais en tout cas, l'étiquette est affectée à la personne en charge, donc généralement, c'est la personne pilote du projet ou de la tâche. Et ensuite, ce sont tous les acteurs qui devront intervenir pour

cette tâche-là qui sont affectés aussi, quoi. Donc ça, c'est vraiment la révolution pour moi en tout cas, et avant cela, il y avait eu aussi l'outil Zoom par lequel on savait communiquer, donc avoir des informations super rapidement, au lieu de prendre son téléphone ou d'aller frapper à la porte du collègue. C'est vrai qu'un petit message et hop, on avait le oui, le non. Ça débloquent vite les situations aussi. Donc ça, ça a été je pense la première étape pour déboucher ensuite vers Teams avec les différents outils qu'on peut utiliser aussi au travers de cette application ».

A9 : « Donc voilà, je ne vais pas revenir sur ce que mes collègues ont dit sur Teams et tout ça, mais pour ma part aussi, c'est la modernisation du matériel informatique. Donc pour mon secteur, en fait à l'origine notre premier programme informatique, on traitait les demandes reçues le jour et on devait lancer un petit programme. On savait seulement les imprimer le lendemain matin. C'était idem pour les factures. Et nous maintenant, grâce à notre nouvel outil informatique SAP, on peut tout faire en temps réel. On traite les demandes le jour, on les imprime, on peut les enregistrer en PDF, on envoie tout par Mail. Pour les factures, c'est la même chose. Donc, on a vraiment un gain de temps. On ne doit plus attendre le lendemain ou s'il y avait un problème, il fallait parfois attendre le surlendemain. Idem pour aussi les statistiques. Donc grâce à notre outil, on peut avoir des statistiques un peu sur tout. Auparavant, il fallait envoyer à une personne qui gère SIGEPREM (NDLR : nom du précédent programme informatique) ce qu'on voulait et c'était payant. En plus et ils nous envoyaient un rapport avec ce qu'on demandait, quand voilà ça allait bien quoi. Et donc ce qui est bien aussi, c'est le webinaire. Il n'y a plus besoin d'aller jusqu'à Bruxelles ou autre part pour assister à une réunion. Par rapport à l'informatique, voilà, on continue notre progrès vers un site e-shop où les gens pourront mettre directement le matériel dans un petit caddie et envoyer leur formulaire. Et comme ça, ça évitera les doublons aussi quand on encode les données des associations, les adresses. Donc c'est en amélioration. Voilà ».

A10 : « Moi je veux juste rebondir un peu par rapport à Teams. Moi, malheureusement je n'étais pas là lors de la formation Teams, donc j'ai été raccordé dessus, il n'y a pas longtemps. Il faut que je regarde encore la vidéo que Bastien, notre collègue, m'a installée et je n'ai pas encore eu le temps de regarder, mais parfois je ne sais pas si je dois aller sur Teams, si je dois aller sur ma boîte mails Outlook pour envoyer un message. Je ne sais même plus où je dois

aller, ce que je dois utiliser, ça ne devient plus trop clair pour moi en fait. Il y a des coups où je suis perdu. Je fais quoi ? Moi, j'utilise tout le temps Outlook pour le moment quoi. Parce que Teams en plus je ne le manipule pas. Je n'ai pas encore eu vraiment le temps de regarder. Mais je ne suis pas contre l'évolution, mais voilà ».

Etudiant LSM : Donc il faudrait en tout cas remettre un peu d'ordre et savoir via quel canal communiquer ou via quels canaux le cas échéant ?

A10 : « *Oui. Et dire quand il est le plus important d'aller sur Teams ou l'autre, parce que là je ne sais plus ce qu'il faut faire, je suis perdu. Voilà. Je n'ai rien d'autre ».*

Etudiant LSM : Je propose de passer à la troisième question, alors ? « *Comment les NWOW ont-elles influencé votre motivation à accomplir vos tâches quotidiennes ?* »

A1 : « *Alors les NWOW n'ont pas influencé ma motivation à accomplir les tâches quotidiennes. Ma motivation ne vient pas des NWOW, ma motivation vient de l'entente entre mes collègues, de l'ambiance au travail et elle vient de tout cela. Donc ce ne sont pas les NWOW directement qui vont influencer ma motivation. Voilà, si je puis répondre rapidement à cette question ».*

Etudiant LSM : Oui, bien sûr. Après évidemment, tous les points de vue sont importants, tout à fait. Donc moi je n'ai pas de souci par rapport au fait que la motivation n'est pas forcément inhérente aux NWOW, mais était plutôt le fait d'une bonne entente au sein de l'équipe.

A2 : « *Je pense que ça n'a clairement pas influencé non plus ma motivation. Je pense que, par contre, ça peut créer une scission aussi au niveau des travailleurs. Donc ça, je l'avais déjà dit jeudi passé, c'est que ceux qui sont dans le train et qui vont prendre le train ou qui pensent à prendre le train vont accélérer avec tout ça. Et ceux qui ne voudront pas monter dans le train, ils n'y monteront pas quoi qu'il arrive. Et donc il va y avoir un gros fossé, une grosse scission, à ce niveau-là ».*

Etudiant LSM : Comment pourrait-on, selon vous, réduire un peu ce gap ou cette scission comme vous l'évoquiez ? Est-ce que c'est plutôt le N +1 ou la hiérarchie qui doit un petit peu faire en sorte qu'on ne laisse personne à quai ? Si je reprends un peu l'analogie que vous faites par rapport au train ?

A2 : « C'est une excellente question à laquelle j'imagine vous n'avez peut-être pas de réponse non plus ».

Etudiant LSM : En tout cas, c'est à vous que je la pose.

A2 : « Non, mais je vous la retournerai après, il n'y a pas de souci. Comme je l'ai dit, je pense que ceux qui ne voudront pas monter dedans n'y monteront pas. Il y en a qui vont monter dedans par la force des choses parce qu'il n'y a rien à faire, ils viennent tous les jours au travail donc ça va s'instaurer petit à petit. Et puis comme je l'ai dit, pour Teams tout à l'heure, il y en a qui ne seront plus dans 10 – 15 ans et donc, oui, il y a ceux qui monteront au fur et à mesure et ceux qui ne monteront pas du tout, et pour changer ça, ça va être compliqué à mon avis. Et donc je vous renvoie la question maintenant » !

Etudiant LSM : Mais on en parlera, mais en off alors, parce que sinon, on n'aura pas l'occasion de traiter toutes les questions. C'est avec grand plaisir en tout cas.

A3 : « Donc pour la motivation, moi, elle est celle de faire mon travail le mieux possible. Je fais partie quand même d'un poste charnière. Si je ne travaille pas, mes collègues ne sont pas approvisionnés en marchandises, en matériaux ou en outils. Donc si je ne travaille pas, je bloque les autres. Ma motivation, elle est toujours celle-là. Maintenant, les NWOW n'ont pas forcément ajouté quelque chose. La seule chose que, pour moi, il faudrait améliorer, en parlant de Naninne, c'est qu'on s'accorde plus de confiance. Parce que parfois, on veut faire quelque chose et on nous pose 36 questions pour voir si on essaie. Enfin. J'ai l'impression parfois qu'on a l'impression qu'on est en train d'essayer de profiter du système ou autre, alors que non. Nous, on essaie juste d'essayer d'avancer, de faire les choses au mieux. Par exemple, ici, j'ai demandé pour aménager le magasin. Je suis étonnamment très heureux que ça soit allé aussi vite. Moi, j'ai mes collègues qui m'ont tout de suite compris parce que d'abord je suis allé leur expliquer parce que je ne voulais pas les prendre à revers. Donc j'en avais d'abord parlé aux contremaîtres qui m'ont dit « écoute, si tu préfères en parler avec eux, vas-y ». Donc, tu avais déjà été un peu tâté le terrain. Moi, je suis allé les trouver. Je leur ai dit que ce n'était pas pour les ennuyer, mais qu'à un moment donné, moi je manque de place et qu'il était impératif pour que moi je puisse travailler, je récupère de la place. D'autant plus qu'il y avait du matériel qui était devenu obsolète, vieux et qui traînait. Il était temps à un moment donné de mettre un

coup de pied à l'étrier. Et donc, pour rebondir sur ce que vous disiez tout à l'heure, comment est-ce qu'on pourrait faire pour que les gens puissent monter dans le train ? C'est un peu plus de communication et excusez-moi le terme. Mais un peu moins de ... Il y a des scissions. En fait, on sent qu'il y a des groupes, il y a des clans. Et ça, c'est très lourd. Moi, je ne fais partie d'aucun clan parce que je fais partie des pourris, du milieu parce que je fais partie des bureaux. Quand je vais aller aux loisirs, je fais partie des pourris qui tiennent avec l'audio et quand je vais à l'audio, on ne m'attaque pas. Mais voilà, je le sens comme ça, on classe dans des logettes alors qu'on est tous là pour faire le même travail. C'est comme quand je les renvoie vers vous, bizarrement, il n'y a jamais personne qui vient vous trouver. Alors que moi, je n'ai pas le pouvoir de prendre certaines décisions. Il n'y a que vous qui puissiez prendre la décision finale. Et s'ils ne vont pas vous trouver, moi je ne sais rien faire pour eux à part les attraper par la main et dire « viens avec moi, on va y aller ». Donc ça, c'est un peu dommage pour ça. Par contre, je ne sais pas comment faire pour à un moment donné, remotiver les gens et leur dire, on est tous là pour bosser ensemble, pas pour commencer à faire des clans et des groupes. Encore heureux. Pas plus tard qu'hier, on est allé manger avec des gens de l'audio, des gens du loisirs et moi, donc partie administrative. Et c'est quand même plus beau, c'est quand même plus agréable de travailler comme ça parce qu'on est h 24 ensemble. Enfin du lundi au vendredi. Mais on est quand même tous ensemble pour avancer dans le même sens. Enfin voilà ».

Etudiant LSM : Donc de ce que j'entends, il y a quand même des possibilités d'améliorations, le tout c'est qu'il y ait des volontés communes. Que, voilà, j'entends que vous avez partagé un repas entre les différents secteurs : audiovisuel, loisir et administratif. Donc oui, c'est bien. Et alors, pour revenir aussi, l'exemple que vous preniez me paraît être un exemple aussi positif. Mais de ce que je peux aussi comprendre, c'est que la communication était plutôt bonne entre différents interlocuteurs, entre les différents intermédiaires. Et donc, à titre personnel, je pense que c'est vraiment important. La communication, dans 80 % des cas, ça permet de réduire les incompréhensions, faire en sorte que les choses évoluent de manière favorable.

A4 : « Pour moi, ma motivation n'est ni plus ni moins qu'avant ou après les NFT. Ça, c'est vrai, c'est une ambiance comme A1 disait, disons que je suis toujours aussi motivé à faire mes tâches. Avec ou sans NFT ».

Etudiant LSM : D'accord. Mais si je peux, par rapport à ce qui est repris dans les différents projets, on a parlé beaucoup et vous l'avez évoqué à plusieurs reprises, le télétravail qui favorise quand même un état d'esprit différent, on va dire, le fait aussi de pouvoir assister à des webinaires et ne pas se déplacer une demi-journée voire plus dans les transports en commun pour, au final, assister à une réunion d'une heure ou deux. Donc est-ce que ça n'induit pas une certaine forme de motivation ou pas du tout ?

A4 : « *Pas du tout. Je me dis « bon tant pis, c'est perdu, c'est perdu. Je ferai mon boulot le lendemain ». Mais ce n'est pas une motivation négative ni positive. C'est assez neutre ».*

Etudiant LSM : D'accord, c'est intéressant par rapport à ce que vous vivez et le feedback que vous donnez.

A4 : « *Non, ça moi, c'est plutôt une ambiance agréable quoi, qui vous motive, mais pas Teams ou quoi que ce soit. On faisait bien avant, donc la motivation n'est pas affectée par les nouvelles façons de travailler. Personnellement ».*

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A5 : « *Moi je reviens sur ce que A4 vient de dire. C'est la bonne ambiance. Moi, j'ajouterais que la motivation aussi, c'est quand même de servir les emprunteurs au mieux avec du bon matériel. C'est quand même le but premier de notre travail. Pour le reste, ça n'a pas vraiment influencé le travail ici quoi. Voilà ».*

Etudiant LSM : Donc les NWOW n'ont pas forcément affecté le fait qu'il y ait une meilleure communication entre vous, j'entends, et le fait de bien servir nos usagers avec du matériel qualitatif ?

A5 : « *Oui, à part peut-être les choses qui ont été mises en place, les réunions pour tout ce qui est achat de matériel, tout ça. Qui ont peut-être un peu évolué avec les NWOW. Ça, ça améliore peut-être quand même les achats de matériel ici quoi ».*

Etudiant LSM : Le fait qu'on ait créé une cellule achats est-il selon vous plutôt positif ?

A5 : « *Oui ».*

Etudiant LSM : Et donc il y a des exemples qui vous viennent en tête ou pas forcément ?

A5 : « Non, c'est un tout, c'est en général quoi ».

Etudiant LSM : OK. Merci.

A6 : « Alors pour la motivation, elle est toujours la même. Maintenant, en quoi les NWOW l'ont influencée ? Moi, je pense que c'est la confiance et la responsabilité qui boostent quand même derrière la motivation. Maintenant, c'est vrai qu'il y a des gens ou des collègues qui ont des proches qui ne veulent pas toujours suivre ou qui ne sont pas dans le même état d'esprit. Maintenant ça, je pense que c'est à nous de ...voilà ... S'ils ne veulent pas suivre, ils ne suivent pas et puis voilà. Mais je pense que moi, vraiment, ce qui influence, ce qui booste ma motivation, c'est vraiment la confiance et la responsabilité qu'on m'accorde ici au Centre quoi ».

Etudiant LSM : Pensez-vous que vous avez éventuellement un pouvoir d'embarquer avec vous l'une ou l'autre personne par rapport à des projets dans lesquels vous vous immiscez, où vous vous êtes vraiment inscrite et où vous finalement, vous êtes même cheffe de projet je pense.

A6 : « Comme on le disait, c'est avec des petits repas comme ils l'ont fait et puis la discussion ou peut-être qu'on peut emmener des gens avec nous oui. Maintenant, ce n'est pas évident, comme le disait A2 ou A3. Il y a des gens qui ne veulent pas avancer et là, c'est quelque chose de compliqué quoi. Voilà ».

Etudiant LSM : Très bien. Merci.

A7 : « Intrinsèquement en fait ce ne sont pas vraiment les NWOW qui ont modifié ou pas. Je veux dire l'implication ou les motivations. Dans le sens où quand j'ai postulé pour travailler ici, je veux dire travailler dans le grand ensemble de la culture, pour moi ça avait déjà du sens, étant déjà moi-même dans la culture en dehors du travail. Donc voilà. En revanche, c'est vrai que quand on a des coups de mou ... Parce que ça peut arriver, que ce soit psychologique ou même physique, le fait que certains aspects des NWOW ont amélioré ma vie en fait au niveau du bien-être, au niveau de la flexibilité, et cetera. C'est vrai que quand je pense à ce qu'était ma vie il y a 4 ou 5 ans et à ce qu'elle est maintenant, ça joue forcément en fait. Travailler dans

le grand ensemble de la culture, ouais, c'était une motivation. Après, peut-être qu'au tout début, j'avais peut-être un petit peu sous-estimé l'impact des trajets en fait. Donc forcément, parfois ça peut jouer négativement aussi. Mais on va dire que certains aspects des NWOW viennent rééquilibrer un petit peu la balance en fait donc ».

Etudiant LSM : Ce fameux équilibre vie professionnelle-vie privée.

A7 : « Bah, c'est-à-dire que... Enfin voilà, pour donner l'exemple de ma vie personnelle, quand j'ai été engagé ici, bah, j'étais engagé en tant que célibataire et donc la vie a changé. Une compagne et un enfant donc forcément. Enfin voilà. Au niveau de la vie de famille, ce sont des choses qui impactent beaucoup. Et quand on se rend compte qu'on passe une vingtaine d'heures par semaine dans les transports en commun, qu'on rate parfois des épisodes de la vie de son enfant, et cetera, ça peut jouer négativement sur la motivation. Et parfois, on pense même peut-être à changer de boulot, de se rapprocher de son domicile, mais la COVID a été négative pour certaines personnes, pour moi, ça a été quelque chose de positif parce que ça a accéléré en fait tous ces processus de flexibilité, et cetera, donc voilà ».

A8 : « Alors ma motivation personnellement ne réside pas spécialement dans les initiatives mises en place au niveau des NWOW, mais c'est plutôt aussi dans l'ambiance et mon travail de façon générale. Maintenant, si je devais rattacher cela à un axe, j'irais peut-être plutôt dans l'axe bien-être justement. Parce que le bien-être au travail, c'est quand même une majeure partie, je pense, de son épanouissement personnel. Et ça passe aussi par des moments rassembleurs, des Team building, des petites attentions qu'on peut avoir. Allez par exemple un petit cadeau à la Saint-Nicolas, enfin voilà, des petites choses, mais qui font qu'on se sent peut-être un peu important aussi dans la structure et qui donnent envie en tout cas d'y rester et de donner son max pour que les choses se passent bien après. Personnellement, je parlais du télétravail et du fait que 50% je trouvais ça parfois un peu trop. Et là en revanche l'outil de nouveau Teams, me motive un peu en fait parce que ça me permet de rester fort en contact avec mes collègues proches, notamment [agent 11](#) avec qui on travaille sur beaucoup de projets en commun. Et le fait aussi de voir mes tâches dans la journée. Enfin, le matin, je regarde un peu ce que j'ai à faire sur la journée en télétravail et je me dis « allez ce sont des objectifs personnels de la journée » et les voir écrits noir sur blanc, je pense que ça a un impact psychologique et ça m'aide, voilà pour moi ».

A7 : « J'ai parlé de positif en fait, mais voilà, j'ai oublié de dire quelque chose. C'est qu'au niveau de la communication, peut-être que le fait que certains collègues puissent peut-être se rendre compte du travail des uns et des autres. Parce qu'il y a du boulot qui peut se voir, je veux dire très facilement, de manière concrète. Voilà, si vous demandez à quelqu'un de fabriquer cent tables ou on se donne comme objectif de fabriquer une centaine de tentes dans un délai imparti. C'est peut-être plus facilement visible en fait que parfois le télétravail. Le point négatif en fait, c'est que certains collègues s'imaginent que parce qu'on est à la maison, on se la raconte et on se la joue les doigts de pied en éventail alors que pas du tout. Je suis disponible tout le temps par téléphone, par PC. Enfin, mes collègues peuvent en attester. Et parfois, au niveau de la communication, peut-être instaurer quelque chose qui permette à chacun de se rendre compte que ce n'est pas parce qu'on est en télétravail qu'on ne fout rien en fait. Et parfois, il y a des personnes qui jugent trop facilement et qui ne se rendent pas compte que ce n'est pas parce que du matériel n'arrive pas que ce soit forcément la faute de la personne qui est derrière son ordinateur et qui était chargée des achats. Il y a peut-être eu un problème de budget, il y a peut-être eu un... enfin voilà. Donc là au niveau peut-être de se rendre compte de ce que représente le travail de chacun en fait et que ça puisse arrêter les jugements nauséabonds en fait ».

Etudiant LSM : Si je peux rebondir, c'est peut-être alors instaurer la communication double canal. Et que ça aille dans un sens, mais aussi dans l'autre. Et ne pas avoir peur de se dire « voilà, je sais que tu attends ce matériel-là depuis plusieurs semaines, voire parfois plusieurs mois, sache qu'on met tout en œuvre pour que tu puisses l'obtenir dans le meilleur délai, mais pour des raisons X, Y ou Z, malheureusement, on n'a toujours pas nouvelles ou ça ne bouge pas, ou les délais sont indéterminés ». Et donc là, ça serait peut-être aussi, et c'est une supposition, une hypothèse, ce serait aussi matière à rassurer la personne et se dire OK, ça va, il ne m'a pas oublié et voilà, c'est juste une piste.

A7 : « Oui, je suis d'accord avec cette proposition, mais enfin voilà, des achats, on n'en a pas que pour une personne et donc se souvenir de ce qui est encore en attente, et cetera. Enfin, parfois, c'est un peu compliqué. Donc moi, j'invite surtout les gens à ne pas hésiter, à poser la question et dire « voilà, j'attends le matériel depuis deux mois, est-ce que tu as une idée de pourquoi est-ce que ça ... ». Parce que voilà, pour rebondir sur autre chose qui a été dite, il y a

des gens qui se plaignent, mais en fait ils ne vous appellent pas, ils ne vous demandent pas où ça en est. Et donc la communication est coupée en fait. Donc, je pense qu'on n'est pas devenus plus ou moins désagréables avec le télétravail. Donc il suffit de poser la question et de dire ce qui bloque dans tel ou tel dossier, « moi, j'attends ce matériel ». On est en mesure de répondre aux questions quand on nous les pose quoi. Même si la réponse est « Ah, j'ai oublié de le faire » ou « t'inquiètes, je vais le faire cet après-midi » ou voilà, ça peut arriver aussi quoi. Donc voilà juste, peut-être réfléchir aussi à quelque chose qui pourrait améliorer certains points de communication en fait ».

Etudiant LSM : Très bien. Je propose qu'on continue si vous voulez bien parce qu'on a pris un peu de retard. C'est très bien, c'est très enrichissant.

A9 : *« Voilà, donc pour ma part, le NWOW n'a pas non plus influencé ma motivation. Nous à l'accueil, on est toujours motivé, je vais dire ça ainsi. Le but, c'est de satisfaire l'emprunteur, donc en tant que service public, on essaye de faire le maximum pour que l'emprunteur ait son matériel et grâce aux ..., comme je l'ai dit tout à l'heure. Pour ma part, c'est beaucoup l'informatique, la modernisation informatique, ça permet de satisfaire le client, l'emprunteur plus vite. Il ne faut plus attendre trois jours pour avoir une réponse. Le jour même ou au maximum le lendemain matin. Il sait quoi, il sait se retourner si ça ne marche pas chez nous, il peut se retrouver pour avoir un plan B, quoi ».*

Etudiant LSM : Très bien, et c'est selon vous quelque chose qui est motivant ? Pas forcément ?

A9 : *« C'est quand même assez motivant qu'on puisse répondre directement à la personne le jour même parce que bon, il n'y a rien de plus frustrant - je suppose - qu'on est tous humains, quand il faut patienter, qu'on ne sait pas quoi. Déjà quand on commande un colis, que ça prend quatre jours, on en a marre. Et donc c'est la même chose ici aussi quoi. Donc, on attend une réponse parce que bon, être bénévole et faire des activités, ce n'est quand même pas facile, ça demande une certaine organisation. Savoir si on a le matériel, c'est important pour pouvoir se retourner quoi. Donc voilà, à l'accueil, on essaie toujours de faire un maximum pour qu'ils aient leur matériel. Comme mes collègues l'ont dit aussi, dans nos services, même par rapport aux autres services aussi, on travaille tous dans une bonne ambiance et c'est plus motivant de travailler dans une bonne ambiance tous ensemble que d'être dans une mauvaise quoi, hein ».*

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A10 : « Moi, pour ma part, je n'attends pas les NWOW non plus pour avoir une motivation. J'essaie d'anticiper aussi quand il y a des choses à faire. Maintenant moi où je reproche un truc, ce n'est pas au niveau du centre de prêt, c'est surtout qu'on est toujours liés par rapport à Bruxelles. On doit toujours attendre des budgets en plus, on doit toujours... il n'y a jamais une anticipation de Bruxelles. Nous, on essaie d'anticiper beaucoup de choses et Bruxelles, bon maintenant, on ne sait pas non plus leur façon de faire, leur façon de travailler, mais quand j'entends dire qu'on n'a qu'une partie de budget et qu'on attend une autre partie de budget ... Mais on ne sait pas quand on va l'avoir, pour moi, ça, ce n'est pas normal. Voilà, c'est tout ce que je trouve qu'il faudrait améliorer par rapport à Bruxelles. C'est ce point-là quoi. Ça pourrait être encore plus motivant, même pour mes collègues qui font leurs achats et tout ça, parce que parfois ça peut les bloquer aussi dans leurs achats. Et mettre en attente les collègues qui attendent leurs pièces ».

Etudiant LSM : Très bien. Je propose de passer à la quatrième. On fera le break juste après. On essaiera de récupérer un peu le temps. Mais, encore une fois, c'est toujours très riche et donc je n'ai pas envie de brimer et de réduire le temps de parole. Donc, « *Avez-vous ressenti un changement dans votre niveau d'implication dans votre travail depuis l'adoption des NWOW ? Si oui, comment cela s'est-il manifesté ?* » Et si pas, il n'y a pas forcément grand-chose d'autre à dire. Il y a d'une part, c'est plus la motivation et puis il y a ici, c'est plus l'impact « implication » qui m'intéressait dans cette question en fait.

A1 : « Disons que l'implication ici, elle se fait, enfin, pour ma part, je pars du principe que pour reprendre l'image de A2, c'est : le train avance, mais il faut le prendre. Donc l'implication, elle vient de là. Notamment avec les nouveaux outils informatiques, il faut pouvoir apprendre à les gérer, même si je ne les gère pas encore parfaitement bien. Je suis motivé à les utiliser et je vois le pourquoi, c'est surtout cela qui est le plus intéressant, c'est de savoir pourquoi il y a des nouveaux outils informatiques et en quoi cela va m'aider dans ma tâche de tous les jours. Si maintenant je n'avais pas vu ce à quoi l'outil informatique allait m'aider, je crois que je ne l'aurais pas suivi et je serais toujours en train de me poser la question. Ça ne va me servir à rien, je n'aurai aucun avantage à tirer », donc c'est là-dessus que je retiens mon implication,

c'est de voir la question : mais est-ce réellement utile dans ma tâche ou dans mon équipe, ou pour l'intérêt de l'utilisateur ? ».

Etudiant LSM : Très bien. Si je peux refaire le lien, le pont avec ce que disait A5 précédemment, le fait que vous avez instauré notamment un canal ou une équipe Teams plus tôt, ça permet aussi de faciliter les échanges communicationnels et l'échange d'informations ?

A1 : « Tout à fait. L'avantage que ça a ici concrètement, c'est que d'une part, on n'est plus obligés d'aller voir chaque agent en disant « Bah voilà, il y a tel prêt, tel prêt, tel prêt où il y a un souci », que ça soit noté à la volée et que le papier se perde ou qu'on oublie tout simplement, ou qu'on ne se rende plus compte. Ah oui, c'était aujourd'hui qu'il y a un prêt qui revenait, qu'il y avait un souci ? Ici, d'office, la date, l'heure, le numéro du prêt, ce à quoi il y a un souci ou pas. Ou ça peut être une autre information, l'agent peut le voir plus rapidement ».

A2 : « Niveau d'implication, je ne sais pas si je vais répondre à la question, mais en tout cas je vais énoncer ma réponse. C'est qu'au travers des différentes cellules, donc je parle notamment de celles où je suis, donc développement durable et cantines durables, c'est un peu le croisement des différents secteurs, donc aussi bien les bureaux, le loisirs que l'audio. On travaille tous ensemble et du coup, je pense que, comme A6 disait tout à l'heure, je n'aurais jamais connu les autres collègues, enfin, je n'aurais pas connu aussi bien les autres collègues que ça. Voilà ».

Etudiant LSM : Et pour vous, c'est important en termes d'implication ? C'est le fait d'avoir regagné ces cellules, ça donne du sens et en termes d'implication, c'est quelque chose qui, vous trouvez, peut favoriser les choses ou ... ?

A2 : "Effectivement, ça donne du sens. Je ne vais pas dire que... c'est tout ce qui en découle aussi, c'est-à-dire que, comme A7 disait, le fait de travailler avec les autres au niveau des cellules, bah, c'est aussi aller discuter avec les autres. Je ne sais pas, si on a une question, on va aller à l'audio ou on va aller voir A6 ou quelqu'un d'autre, et puis, avec « qu'est-ce que tu fais ? », on découvre son travail aussi à ce moment-là et on comprend plein de choses et du coup, on comprend mieux le fonctionnement du CPM aussi, notamment avec A3. Quand j'ai été bosser avec lui, j'ai compris beaucoup de choses et tout vient par la suite et ça évite à ce

moment-là aussi beaucoup de rumeurs et de jugements. Et de « Ah, il ne fout rien. Ah, il ne fout rien. » Et généralement, ce sont ceux qui jugent qui ne foutent rien ».

Etudiant LSM : Donc là, il n'y a pas beaucoup d'implication.

A3 : « Mon niveau d'implication, il est toujours le même, si pas augmenté. Parce que j'ai toujours dit que Naninne ce que j'aime beaucoup, c'est qu'on vient en service à des associations, à des écoles ou aux scouts principalement. Donc moi voilà, comme je le disais tantôt, si moi je ne travaille pas, ils n'ont pas leurs pièces, si A7 ne fait pas les bons (de commande), moi je n'ai pas de travail et si je n'encode pas, A4, lui, ne sait pas facturer ».

Etudiant LSM : Mais en regard des NWOW ? Parce que c'était par rapport à ça aussi la question ?

A3 : « Mais en vue des NWOW, non, ça ne m'a pas plus amené ou moins amené. Maintenant, on parle de Teams, il a utilisé le bon mot, moi je me suis dit « qu'est-ce que je vais faire avec ça ? » Je suis dans un groupe global, à part voir des pouces ou des « coucou », moi, ça ne m'apporte rien. Voilà, je ne l'utilise pas, maintenant, c'est déjà arrivé à [un collègue](#) de m'envoyer un message par-là (pour ne pas le nommer). Il n'est pas là malheureusement, mais il m'avait envoyé un message par ce canal-là, forcément comme c'est un pop-up, je l'ai vu, je lui ai répondu immédiatement. Mais il l'aurait fait par mail, c'est identiquement le même parce que jusqu'à maintenant, le fait que je vois qu'il y ait des groupes de travail, l'histoire avec les petites gommettes entre guillemets, excuse-moi, je n'ai pas retenu... euh les étiquettes. C'est vrai que je ne sais pas si à un moment donné, en réunion, A7 doit m'attribuer une tâche, oui, à ce moment-là, je l'utiliserai, parce que c'est vrai que ça sera bien pour moi, mais tant que maintenant, je veux dire, voilà, ça n'a rien changé en plus par rapport à la motivation et par rapport au travail que je fais ».

Etudiant LSM : Merci.

A4 : « Je dois... et c'est assez franc, je ne comprends pas votre question. Par rapport à la troisième. Je vois motivation, implication, c'est assez similaire pour moi. C'est assez similaire d'un point de vue vocabulaire, donc je ne vois pas trop la redondance. Enfin, je vois une redondance pour moi ».

Etudiant LSM : La motivation pour moi est quelque peu différente dans l'implication. Parce que le fait, je reprends toujours dans le cadre de NWOW, le fait d'avoir toute une série de nouveaux dispositifs, de nouveaux projets. Eh bien le fait que des gens s'inscrivent dans certaines cellules ou ne s'y inscrivent pas, le fait qu'ils puissent justement changer un petit peu de leur quotidien en faisant autre chose. Et donc c'était comme ça que j'imaginai la question, et est-ce que ça vous apporte finalement davantage ? Je reprends, on a un bon cas ici avec A6, le fait de faire d'autres choses et qui parfois sont même des passions à travers le travail et qui, pour le bien collectif, donc c'était plutôt comme ça que je posais la question.

A4 : *« Non, parce que je trouve que... enfin, moi, j'aime bien mon boulot, il est varié et je n'ai pas besoin d'autre chose. Voilà donc. Mon niveau d'implication avec les NFT n'est pas impacté. Voilà, ça, c'est évident ».*

Etudiant LSM : Je le conçois, j'entends très bien aussi. Donc, et c'est ça aussi la richesse et le fait d'avoir un groupe hétérogène qui a des sensibilités différentes, qui a...

A4 : *« Oui, si c'est pour avoir tous, la même chose, ce n'est pas nécessaire ».*

Etudiant LSM : Tout à fait.

A5 : *« Donc niveau d'implication, à la limite, moi je trouve, qu'on s'implique, on aimerait bien peut-être s'impliquer plus. Et ce qui nous retarde, ce sont les outils informatiques et les possibilités qu'on nous donne. On nous a promis des nouveaux scanners, des nouvelles choses et chaque fois, on n'a pas le matériel adéquat pour pouvoir justement s'impliquer plus, à ce que ça évolue plus quoi. Et donc ça, c'est dommage dans l'implication. Autrement, le niveau d'implication, enfin pour moi, il est bon, mais il pourrait être mieux s'il y avait un suivi derrière ».*

A6 : *« Alors dans le niveau d'application, moi je dirais que le fait d'avoir fait la carrière d'expert me donne envie d'encore plus m'impliquer et d'aller vraiment au bout des choses parce que voilà, si on m'a attribué un projet, je vais aller jusqu'au bout. Voilà, ça, c'est au niveau de la carrière d'expert. Les outils informatiques d'office, voilà, nous aident aussi. Dans Teams, même si voilà, j'apprends et je le découvre, c'est clair que quand tu nous assignes une tâche, et cetera,*

c'est beaucoup plus clair pour moi et puis ça me permet d'atteindre mes objectifs et d'aller à fond là-dedans, quoi. Voilà ».

Etudiant LSM : Le fait aussi de travailler « en mode projet », parce que ce n'est pas 100% mode projet, mais on essaie d'y tendre. Est-ce que c'est, pour vous, en termes d'implication, quelque chose où vous voyez la différence entre avant, où il n'y avait pas toutes ces cellules, et le fait, bon, c'est vrai qu'il y avait un potager bio, mais qui partait un petit peu en désuétude et il a fallu redynamiser un peu les choses, avec l'arrivée de nouveaux collègues notamment, donc voilà, quel est votre point de vue par rapport à cela ? Quel est le feedback dont vous voudriez nous faire part ?

A6 : *« C'est vrai que c'est clair. Quand je suis arrivée il y a 13 ans, on était encore loin de tout ça. Et le fait en plus, je veux dire les cantines durables sont reliées avec le projet, donc il y a vraiment tout un fil. Et voilà, l'échange qu'on a avec notre collègue et cetera en cuisine, et puis maintenant, toute la cellule, c'est vraiment, enfin moi, franchement, je le dis encore, mais ça m'apporte beaucoup de ne pas rester simplement dans ma fonction pour le nettoyage quoi ».*

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A7 : *« Je vais essayer de mettre de l'ordre dans mes idées parce qu'il n'y a pas mal à dire. Donc, ayant participé à la première, à la deuxième et je pense un peu à la troisième étoile EFQM, je parle de l'EFQM parce que je pense que le EFQM a déjà amorcé pas mal de choses par rapport à l'adoption des NWOW. Moi oui, ça a affecté mon niveau d'implication. Non pas parce que j'étais moins motivé, mais plutôt par rapport à ma personnalité. Moi, j'aime bien faire mon travail en solitaire, j'aime bien aussi les gens, mais voilà, j'aime bien faire mon travail en solitaire et donc le fait de ne pas m'être inscrit dans les différents groupes, les différentes cellules, parce que ça a fait beaucoup de changements sur peu de temps finalement. Moi, j'avais tout simplement peur d'être atteint de réunionite aiguë en fait. Et donc voilà, je pense que oui, ça atteint mon niveau d'implication par rapport à tous ces projets, tout simplement parce que moi, je n'ai jamais caché, je n'aime pas les projets en fait, je préfère faire mon travail, pas de manière routinière, mais voilà, je sais ce que je dois faire de A à Z. Et ce n'est pas que je suis déjà à un niveau comme un pensionné qui n'aime pas forcément le changement, mais trop de changements d'un coup, c'est vrai que j'ai préféré faire un pas de côté. Et donc forcément,*

ça a eu un impact sur le niveau d'implication, mais pas forcément sur la motivation de bien faire les choses quoi ».

Etudiant LSM : Oui, ou votre implication dans votre travail au quotidien est routinière ou en tout cas tel que décrite dans votre profil de fonction finalement.

A7 : *« Exactement, mais oui, dans le niveau d'implication par rapport à toutes ces cellules et tous ces projets, voilà, c'était ça, ça ne me parlait pas plus que ça en fait, donc voilà ».*

Etudiant LSM : Merci pour la sincérité des propos.

A8 : *« Alors personnellement, je pense que la création des différentes cellules, la gestion par projets, et cetera ont amené une petite part d'autonomie et de responsabilisation aussi. Et donc ça m'a permis de m'impliquer un peu dans ce que je voulais à travers les différentes cellules, mais je pense que ma fonction transversale me le permettait déjà aussi à la base. Mais le fait d'avoir créé tout cela et fait des appels en interne auprès de tous les collègues a peut-être permis aussi, comme la belle histoire d'A6 finalement, d'en sortir certains de leur routine et de faire en sorte qu'ils connaissent un peu plus d'épanouissement aussi au travail. Et alors, peut-être encore faire un parallèle avec le télétravail. Je pense que la collaboration virtuelle m'a permis quand même de m'impliquer davantage, parce que ce n'est pas toujours évident non plus de travailler à distance, mais finalement, les outils qui étaient à disposition ont permis de maintenir cette interaction. Et donc, même si j'aime l'autonomie, j'aime quand même aussi l'interaction avec les collègues et je pense que collaborer virtuellement m'a permis de rester impliquée et engagée, en tout cas dans mon travail ».*

Etudiant LSM : Vous avez un exemple concret à partager ?

A8 : *« Concret ? En fait, tous les projets qu'on a faits durant le télétravail, toutes les idées qui ont pu venir, toutes les choses relatives à la communication, on a pu travailler ensemble, même sur des affiches. Je n'ai pas vraiment d'idée précise en tête, mais oui, il y a des visuels, il y a des dossiers qui ont pu soit voir le jour ou soit aboutir, en tout cas comme cela. Donc voilà ».*

Etudiant LSM : Merci.

A9 : « Donc moi, au niveau de l'implication, je n'ai pas senti de grands changements par rapport aux NWOW. Maintenant voilà, je ne sais pas si ma réponse va avec la question, mais je dirais le changement, c'est peut-être, comme on a nos outils pour ceux qui sont en télétravail à la maison, s'il y a une urgence pour quoi que ce soit après les heures de bureau, on peut se téléphoner entre collègues et dire : « Tu saurais vite faire ça ? Il y a un prêt de dernière urgence, il y a un bon de commande à passer. » Je trouve que ça, c'est un avantage par rapport à notre boulot quoi. Maintenant voilà, c'est sporadique aussi, ce n'est pas tous les jours, mais je trouve que c'est bien de pouvoir faire de temps en temps, s'il y a une urgence, on peut régler tout de suite, on ne doit pas attendre le lendemain de venir au travail. Dans ce sens-là, il y a une implication autre que l'implication d'origine, je vais dire ça comme ça ».

Etudiant LSM : Oui, j'entends bien, ça répond totalement. Cela étant, il ne faut pas oublier qu'il y a quand même le droit à la déconnexion.

A10 : « Pour ma part, je vais redire ce que j'ai dit tantôt. Je ne trouve pas que le centre a attendu les NWOW pour améliorer. Le centre essaye de s'améliorer de jour en jour et aussi comme on dit souvent, la communication entre équipes fait beaucoup. Moi, je travaille notamment beaucoup avec le contremaître de l'audiovisuel. L'audiovisuel, les contremaîtres viennent souvent vers nous, on a une bonne entente, aussi bien pour les commandes de pièces que pour les commandes de marchandises. Donc moi personnellement, je trouve que les NWOW existent depuis déjà un bon moment et peut-être, comme A7 l'a dit, ce qui a fait déclencher aussi beaucoup, c'est l'EFQM qui nous a lancé sur le chemin pour essayer d'améliorer tout plein de petites choses qu'on ne faisait pas avant. Et voilà, je ne sais pas ce que je peux dire de plus ».

Etudiant LSM : Mais ça, c'est très bien en tout cas. Merci.

PAUSE

Etudiant LSM : Bien, A1. Alors, je propose de reprendre sur : [Quels sont les aspects des NWOW ou des NFT que vous trouvez particulièrement bénéfiques en termes de motivation et d'implication ?](#)

A1 : « *Moi, c'est toute la partie engagement qui me motiverait, si elle aboutit à quelque chose. Parce que c'est là où on a vraiment la valorisation de notre travail. Donc c'est ça qui m'impliquerait le plus et qui me motiverait le plus. C'est toute cette partie carrière d'expert, valorisation. Encore faut-il que ça soit bien fait et que ça soit fait intelligemment. Malheureusement, les dernières expériences, notamment au niveau de la carrière d'expert, montrent que ce n'est pas encore cette façon-là la meilleure et la voie la plus simple pour le travailleur pour être valorisé, malheureusement. Voilà* ».

Etudiant LSM : Merci.

A2 : « *Moi, je crois que je vais répondre sous un autre angle, mais du coup, ça a un aspect quand même. C'est-à-dire que pour moi, la motivation et l'implication que j'ai envie de donner et la motivation que j'ai à venir ici, entre guillemets, c'est de me dire OK, comme je vous l'ai dit avant-hier, c'est que s'il y a 10% des 30 projets qui se mettent en place et en l'occurrence qui nous touchent, enfin qui me touchent moi, c'est-à-dire 1% peut-être. Si ce 1%-là se met en place pour moi, j'ai tout gagné. Et donc, c'est vachement cool. Et c'est ça, la motivation et l'implication. Après oui, c'est pour un confort de travail et une amélioration du travail. Et donc voilà* ».

Etudiant LSM : Merci. Et peut-être pour quand même continuer le débat. Par rapport à la liste des 29 projets, et ça ce ne sont jamais que 29 qui ont été identifiés, on pourrait aussi identifier les nôtres. Mais parmi ceux-là, est-ce qu'il y a naturellement un projet qui vous parle plus ou plusieurs projets qui vous parlent plus ou dans lesquels vous avez envie de vous impliquer ? Et pour faire en sorte que, finalement, quand vous dites que « si ne fût-ce que 1%, je serais déjà content », est-ce que naturellement, encore une fois, il y a un projet ou plus qui vous interpelle ?

A2 : « *Je crois que c'est ça que tu avais répondu, A1. La confiance et la responsabilisation, c'est ça que tu avais dit, ah oui non, ce n'est pas du tout ça que tu avais dit. Donc, confiance et responsabilisation ... et la flexibilité, comme on en avait parlé, ce sont des choses qui, je trouve, peuvent mener à beaucoup de motivation et d'implication de la part des agents. En tout cas, je parle toujours du loisirs* ».

Etudiant LSM : Peut-être reprendre juste, c'est quoi l'exemple concret ?

A2 : « *La flexibilité des plages horaires pour les agents en production. Voilà* ».

Etudiant LSM : Merci

A3 : « Pour moi en fait, c'est un point qui est hyper important pour moi dans tout ce que je fais, *que ça soit mes activités extérieures et même ici à Naninne, c'est la confiance. J'ai besoin de ça pour pouvoir avancer parce que si je n'ai pas ça, voilà, je ne me sens pas utile et j'ai besoin qu'on puisse me faire confiance et que je puisse avoir confiance dans les autres. Quand je vois le point « renforcement gestion par objectifs », oui, c'est quelque chose qui me parle vraiment en termes de motivation et d'implication. Il y a également le bien-être, parce que je pense qu'on en a tous besoin. C'est vrai qu'on est dans une vie où maintenant tout va très très très vite, et je pense que le fait d'avoir des moments où on n'est pas uniquement que des collègues et des outils au service de, mais de se sentir comme humain et que ça soit vraiment très convivial entre nous, ça aussi c'est un point important et où je mets toute ma motivation et mon implication* ».

Etudiant LSM : Vous avez un exemple peut être à partager ou une idée, une réflexion ?

A3 : « Par exemple d'avoir des moments comme on a eu hier. Il y en a un qui a proposé « Tiens, *comme apparemment, il n'y avait pas moyen de pouvoir manger, enfin, il n'y avait plus assez pour pouvoir manger hier* », il y en a un qui a dit « *Est-ce que ça vous intéresse d'aller manger ?* » Moi, c'est vrai que ça fait quelque temps que je ne mange pas à l'extérieur parce que j'essaie de faire attention à ma ligne, enfin plus à mes courbes et donc je me suis dit « *Passe une fois dessus.* », et comme il y avait énormément de monde qui avait dit oui et de tous les services, je me suis dit « *Mince, enfin, c'est dommage de louper ça* ». Franchement, enfin moi, j'ai adoré ce moment. C'était vraiment très agréable. On a ri, on s'est retrouvés entre nous. C'était un chouette moment, comme on peut avoir ici, mais le fait que ça soit à l'extérieur, ça menait encore à une autre dimension. Et le côté renforcement par objectifs, c'est quand, encore une fois, on nous fait confiance, quand on nous demande quelque chose, un peu comme voilà, je vais reprendre le projet ici avec les étagères, de l'aménagement de nos magasins, parce que j'avais besoin de place. D'abord je vous en ai touché un mot pour avoir votre autorisation, je suis allé trouver les contremaîtres qui m'ont dit « OK, il n'y a pas de problème », et puis je suis allé trouver les personnes en disant « Voilà, ce n'est pas que je veux ennuyer et

que je veux vous mettre dehors, mais moi, il faut que j'aie de la place pour pouvoir avancer. » Et donc les choses se sont mises très très vite en place. Et en fait, le fait d'être franc, honnête et droit et de montrer que ce n'était pas pour ennuyer le monde, mais que c'était pour un bien du service. Donc voilà ».

Etudiant LSM : Un moyen collectif. Très bien, merci.

A4 : « Moi, j'avais déjà dit que mon implication et ma motivation n'étaient pas vraiment impactées par les NFT, donc je vais toujours rester cohérent. Par contre, il y a quand même 2 ou 3 choses qui sont vraiment bien. C'est, comme A1, la valorisation pour les collègues, je trouve que c'est le point, pour moi, le plus important. Il faut dire qu'ici, le bien-être, on est quand même bien. On n'a pas beaucoup à se plaindre. Point de vue sécurité, point de vue activité, cadre de travail, lieu de travail, parking, et ainsi de suite. C'est quand même bien, voire très bien. Donc, et comme on l'avait souligné déjà, on a déjà fait beaucoup de NFT de par nous-mêmes. Donc, moi, je reste sur mon idée principale que, personnellement, ça va bien, mais la valorisation, ça, c'est vraiment un point essentiel pour moi ».

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A5 : « Donc moi, je dirais comme A4, la valorisation du travail. Je trouve que c'est important. Que le travail puisse être reconnu et avec le travail qu'on fait, peut-être un jour être nommé, je trouve que c'est un bon retour des choses. Alors, il y a le bien-être aussi, pas que sur le travail que l'on fait, mais le bien-être plus sur un aspect charge de travail. Trouver des solutions qui nous permettent d'alléger tout ce qu'on peut porter sur une journée, c'est assez important pour nous. Et alors, la dynamique collective, plus dans l'accord d'équipe, les discussions entre nous, toujours très important pour la bonne ambiance au travail. Voilà ».

Etudiant LSM : Très bien, merci.

A6 : « Pour moi, en fait, tous les aspects des NWOW sont bénéfiques en termes de motivation. Je rejoins un peu mes collègues sur la valorisation de l'engagement, et cetera. Le bien-être, qui est vraiment très important, parce que si on se sent mal, forcément, rien n'ira. Enfin voilà, pour moi, tout est bénéfique en fait dans les NWOW. Maintenant, je ne manipule pas tout non plus dans ma fonction, mais enfin, voilà pour moi ».

Etudiant LSM : En tout cas, dans les projets qui vous affectent plus ou qui vous concernent plus en tout cas, vous vous trouvez que ça, c'est positif ?

A6 : « Ah ouais. Ouais. Ouais. Vraiment ».

A7 : « *Donc en fait, on a un petit peu répondu malgré tout dans les questions précédentes, enfin voilà, sans savoir qu'il y aurait cette cinquième question. Mais il y a déjà pas mal de réponses qui ont été données par rapport à ça. Donc, la motivation, comme je le disais, ça fait quand même de nombreuses années que certaines choses ont commencé à être amorcées, à être mises en place. Donc voilà, la motivation est toujours présente et on va dire que les NWOW maintiennent et ont apporté peut-être quelques points en plus. Bah voilà, par rapport au bien-être et par rapport à la flexibilité. Et par rapport à la cinquième question, moi, je dirais peut-être juste, enfin, je changerais peut-être juste un mot, c'est « Quels sont les aspects des NWOW que vous trouveriez... ? », plutôt que vous trouvez. Parce que voilà, en termes de valorisation, et cetera, quand ça aura fait ses preuves, là, on pourra dire « OK, ça, ça aura apporté quelque chose de bénéfique quoi. »*

Etudiant LSM : Merci.

A8 : « *Pour ma part, les aspects se retrouvent dans les axes : valorisation de l'engagement, bien-être et dynamique collective. La valorisation de l'engagement par rapport, évidemment, à la carrière d'expert surtout, parce que OK, on en connaît les limites et les défauts, mais je pense que ça a le mérite d'exister quand même et que malgré tout, on a des belles histoires pour certains collègues. Et je trouve que c'est très valorisant pour eux et je m'en réjouis aussi pour eux. Donc ça, c'est une excellente chose. Maintenant, au niveau valorisation, je pense qu'il y a aussi le « merci » de la part des collègues ou de la hiérarchie en direct. Quand le travail est bien fait, un compliment ou autre ça ne coûte pas cher et ça fait beaucoup de bien, valorisation donc. Le bien-être, parce que je trouve très important d'œuvrer pour que chacun se sente bien évidemment dans ses fonctions, dans son travail. Et je trouve ça important aussi de pouvoir avoir une réflexion d'équipe, de personnes sur le terrain, de tous secteurs, pour mettre des choses en place et avoir une autre dynamique et un autre regard. Comme on en parlait en session plénière, on évoquait le fait de mettre en place le baromètre au niveau de la FWB. Pour beaucoup, ça n'avait pas beaucoup de sens parce que c'était fort axé administratif*

ou télétravailleur et donc finalement, le fait de ramener ça à l'échelle CPM, je pense que ça aura beaucoup d'intérêt. Et enfin, toujours les dynamiques collectives, parce que je pense que la collaboration à distance ou en présentiel avec les outils qui sont mis à disposition a facilité quand même le quotidien de pas mal de collègues, en tout cas qui avaient déjà accès à l'outil, et ça rejoint un peu la valorisation quelque part. Mais je trouve aussi que c'est hyper précieux d'avoir le retour de collègues, comme A7 notamment, qui dit qu'en fait le système d'étiquettes mis en place, c'est super intéressant, c'est super chouette parce qu'on s'y retrouve mieux. Eh bien pour moi aussi, ça, c'est valorisant parce que je me dis « Ce n'est pas une idée qui est tombée de nulle part et qui n'a pas d'intérêt ». Et donc, voilà pour moi ».

Etudiant LSM : Merci.

A9 : « Donc, pour moi, il y a plusieurs points qui nous touchent directement, nous, au centre par rapport aux cinq axes. Pour ma part, moi, c'est aussi la flexibilité par rapport à mon boulot. Et en second, ce serait le bien-être, parce que bon, comme disait mon collègue, les horaires sont top, on est dans un beau cadre, je veux dire, on n'a pas à se plaindre de ce côté-là. Il y a des gens qui doivent aller à Bruxelles ou autre part et pour se garer c'est la galère ou les transports en commun et où... voilà un peu tout ça. Et en troisième axe, ce qui serait bien d'améliorer, comme mes collègues disent aussi, c'est la valorisation, quoi. Regarder un petit peu ce que les gens ont comme profil peut-être et comme fonction ou ce qu'ils font en plus, essayer de valoriser ça, quoi. Même si ce n'est pas évident, ils essayent de mettre ça en place, mais ça prend du temps. Peut-être que quand ils y arriveront, on sera peut-être tous pensionnés, mais ce sera pour les prochains quoi. Voilà ».

A10 : « Pour ma part, moi, j'aime bien la flexibilité ici aussi au centre. Moi, je trouve qu'on a quand même une flexibilité, on sait quand même retourner un peu plus tôt quand on le désire et tout ça. Pour moi, ça fait partie de ce point-là. Le bien-être, comme les collègues disaient aussi, c'est vrai qu'on a un beau cadre, on est bien situé, près de transports en commun, parking, l'environnement à l'intérieur du bâtiment, on essaie d'améliorer, comme les sanitaires et tout ça. La dynamique, moi, il y a un truc, un point que j'apprécie énormément, c'est qu'on travaille beaucoup en équipe je trouve de notre côté à l'audio. Et ce que j'aime bien aussi, et je l'ai remarqué encore cette semaine, même entre collègues de différents secteurs. Comme je suis allé faire l'électricité pour les contremaîtres du loisirs, « D » propose un coup de main ou

deux petits jeunes, les deux nouveaux, « V » et « E ». Voilà, je trouve que c'est bien parce qu'on se trouve tous au même niveau, on ne se prend pas la tête, « Lui, c'est de l'audio, lui, c'est... », et ça, c'est très important, je trouve. Et alors, ce qu'on devrait le plus travailler, c'est la valorisation aussi des points là. C'est tout ».

Etudiant LSM : Merci. Donc la question six, c'est : Quels sont les défis ou les inconvénients que vous avez rencontrés en raison des NFT en ce qui concerne la motivation et l'implication ? Par rapport à ce que vous avez énoncé juste avant.

A1 : « Donc, au niveau des NFT, c'est surtout la mise en place, c'est-à-dire que c'est un changement, donc un changement fait toujours peur. Donc, il faut, comme je l'ai déjà énoncé précédemment, c'est qu'il faut pouvoir montrer le « pourquoi » ce serait bénéfique. Et que ça soit simple à mettre en place, qu'il ne faut pas avoir fait cinq ans d'études en tant qu'ingénieur civil pour pouvoir utiliser un programme ou que ça soit une perte de temps plus qu'un gain de temps pour rien que la mise en place du processus. Donc c'est ça surtout les inconvénients qu'on pourrait rencontrer avec les NFT ».

Etudiant LSM : Merci.

A2 : « Pour moi, le défi ou inconvénient, je vais reprendre ce qu'une personne de mon groupe avait dit la semaine passée avec, je ne sais plus quel axe, mais qu'en soit (je parle toujours du loisirs évidemment, parce que c'est là où je travaille), là où on voit déjà chez certains agents des différences de production et productivité, c'est à quel moment ceux qui montent dans le wagon vont faire encore plus que les autres qui en font moins. Et pour moi, c'est un de ces défis-là, c'est de garder les agents qui sont motivés, motivés et faire avec, avec les autres quoi. Et donc, comment les récompenser, comment ils sont récompensés et comment les garder motivés. Donc, pour moi, c'est le gros défi à ce niveau-là au niveau du loisirs ».

Etudiant LSM : Merci.

A3 : « Au niveau du magasin, moi, je n'ai pas vu de défis ou d'inconvénients avec les NFT. Ça s'est fait petit à petit avec l'ajout de certaines applications comme je le disais tout à l'heure, mais voilà, pour le moment, je dis bien pour le moment, Teams ne me sert pas. Mais comme je l'évoquais tantôt, si à un moment donné, on met un système, je ne sais pas, d'étiquettes

pour chez moi où on dirait « voilà, attention de ne pas oublier ceci, de ne pas oublier cela », oui, forcément, je l'utiliserais. Mais voilà, je n'ai pas senti de difficultés ».

A4 : « Pour moi, le plus gros défi, c'est d'être capable d'anticiper les nouveaux programmes, d'être capable de les utiliser au maximum. Enfin, au maximum, c'est au moins de bien les utiliser. Ça, c'est le plus gros défi ».

Etudiant LSM : Et par rapport à votre expérience journalière ou par rapport à votre travail ? Est-ce que vous identifiez certaines difficultés justement ?

A4 : « J'ai eu beaucoup de mal avec les changements de la GED (Gestion électronique des documents). Bon là, j'ai eu A7 pour m'aider un petit peu. Je ne comprenais pas trop ce qu'il me voulait, mais maintenant bon, ça va, je maîtrise ce que j'ai à maîtriser donc c'est raisonnable quoi. Et Teams, c'est A8 qui m'a donné deux ou trois petites infos concernant les comités de gestion et les comités cellule d'achats quoi. Voilà. Maintenant, bon, c'est ça le plus gros défi, c'est de ne pas avoir peur. Et puis, je suppose que même si on fait une connerie, ce n'est pas vraiment irréparable. Non, mais on ne peut pas faire vraiment, puisqu'il n'y a pas d'impact budgétaire, ni quoi que ce soit quoi, voilà. L'erreur est toujours rattrapable ».

Etudiant LSM : C'est moins grave que si vous ne versiez 100.000€ au lieu de 10.000 à un fournisseur par exemple.

A4 : « Oui, mais ça, ce n'est pas possible, il n'y a pas assez de budget ».

Etudiant LSM : Très bien.

A5 : « Donc, dans les défis, moi, je dirais plutôt que c'est apprendre à se servir de Teams. Les inconvénients, je dirais qu'au niveau parfois d'une équipe, il y a certaines personnes qui sont parfois plus réfractaires que d'autres à s'impliquer dedans. Et après, les inconvénients aussi avec les nouvelles façons, c'est que, nous, tous les outils informatiques, tout ne nous sert pas, nous hormis Teams, le reste, tout ce qui est GED, et tout ça, nous, on n'a pas besoin de s'en servir, donc voilà ».

Etudiant LSM : Très bien, donc la juste mesure en termes d'outils. Les outils doivent être là pour nous aider et pas forcément devoir utiliser tous les outils quand, a priori, on n'en a pas forcément besoin quoi.

A5 : « *Ça dépend des postes de travail* ».

Etudiant LSM : Mais je dirais que là, c'est plus pour les contremaîtres, on va dire, qui eux, reçoivent de l'information aussi, et après, ils la distillent en fonction ... Voilà. Enfin, c'est ce que vous êtes censés faire. Je propose qu'on passe la parole.

A6 : « *Donc moi, ça sera aussi les outils informatiques, qui peuvent me poser un problème. Et alors aussi, dans les différents projets, ce qu'il se passe un peu comme on disait aux loisirs, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont parfois réfractaires à rejoindre les projets et qui, en fait, essayent de casser les autres. Donc parfois, on peut perdre la motivation de son équipe parce que voilà, des collègues leur auront dit « mais vous êtes fous, il ne faut pas aller là-dedans » et voilà. Donc c'est un défi pour ma part d'essayer de remotiver mon équipe en fait. Voilà. Mais c'est toujours, comme l'expliquait de nouveau A2, ce sont les autres quoi. Voilà* ».

Etudiant LSM : Et concrètement, c'est quelque chose où, enfin, j'imagine, on n'est pas forcément toujours à l'aise de devoir recadrer les autres, en tout cas ne pas les laisser être aspirés par les abîmes.

A6 : « *Oui, c'est ce que je leur dis en fait, il faut, enfin, je ne sais pas comment l'expliquer. Moi, je sais où je veux aller en fait et je ne me laisserai pas influencer. Maintenant, c'est ça, c'est essayer qu'ils suivent ce mouvement-là. Mais ce n'est pas toujours évident. Encore ici, l'année dernière, quand on a fait le jardin, j'en entendais crier là-bas : « Ouais, vous êtes vraiment débiles, qu'est-ce que vous faites ». Bon maintenant, les jeunes ont su réagir, mais enfin, ce n'est pas gai quoi. Cet aspect-là n'est pas, n'est pas chouette du tout. Donc voilà, pour moi, c'est vraiment un défi* ».

Etudiant LSM : Et là, une communication positive, une écoute attentive par rapport aux gens qui douteraient. Parce qu'encore une fois, ce genre de choses, c'est fait pour l'intérêt commun, pour la collectivité. Et je pense que ça a quand même beaucoup plus de sens d'y

accéder que de se faire un petit peu pointer du doigt par les collègues qui n'ont pas envie de s'investir dans quoi que ce soit.

A6 : « Oui. Voilà ».

A7 : « Moi, je ne sais pas si je suis le mieux placé en fait pour parler de défi ou voilà... parce que j'ai dit précédemment que je n'étais pas trop amateur des projets en général. Le seul truc peut-être, c'est, voilà, comme je disais tout à l'heure, au niveau de la communication, si quelqu'un pouvait avoir cette baguette magique et de trouver une solution pour que chacun puisse se rendre compte du travail des uns et des autres. Et alors ça rejoint un petit peu aussi le point « confiance et responsabilisation », c'est qu'à un moment donné, je pense que, peut-être en termes de communication positive, se dire que peu importe le secteur, s'il y a une erreur ou quoi que ce soit, ou même dans une demande de matériel, dans une demande d'achat ou dans un dossier ou dans n'importe quel domaine, c'est peut-être d'essayer de faire comprendre que ce n'est pas si grave en soi et qu'il y a moyen d'apporter après de l'amélioration par rapport à l'erreur qui aurait été faite. Je prends un exemple, il y a deux jours, la cellule achat, on a encore été confrontés à un souci mineur. Mais les uns après les autres, ça peut parfois aussi impacter la motivation, c'est qu'une personne commande du matériel donc, on lui soumet le devis, elle donne son accord pour l'achat et deux jours après : vous vous êtes trompés dans votre achat quoi. Donc c'est un peu lourd à un moment donné et donc voilà, peut-être la responsabilisation, la communication. Si on se trompe, ce n'est pas grave en soi, mais arrêtons de toujours dire « c'est la faute de l'autre ». Enfin voilà ».

A3 : « Le problème, c'est que c'est même pire, c'est de la mauvaise foi parce que quand j'ai dit à cette personne « Mais apparemment, tu as validé la demande », elle a dit « Ah maintenant ça va être de ma faute ». Mais je dis « Oui, parce que A7, ce n'est pas lui qui doit dire si le devis est bon ou pas ». La personne a dit « Et il sert à quoi ? Et toi ?? ». Et donc c'est se ramasser ça parce que c'est notre quotidien. Je vais dire, encore heureux, ce n'est pas tous les jours, mais c'est ça qui est parfois très lourd. Et quand je disais le bien-être au travail, il y a des gens, comme je disais la fois passée quand on nous a posé la question, qui ne nous disent pas bonjour, alors qu'on ne sait même pas pourquoi. Moi alors, je préférerais qu'on me dise « Tu m'as énervé pour tel truc », OK au moins, je suis au courant de pourquoi est-ce qu'il me tire la tronche. Les gens qui foutent des coups dans le dos en disant qu'on a commandé de la merde,

excusez-moi le terme, mais qui ne viennent pas nous dire le « pourquoi », parce que moi, j'estime que A7 et moi, on fait un. Donc oui, on peut avoir commandé un mauvais produit, mais qu'on vienne nous dire pourquoi, comme ça on évite le problème, et ça on ne nous le dit pas ».

Etudiant LSM : Après, je pense que l'enjeu est beaucoup plus global et dans la mesure où un, les prescriptions techniques doivent émaner du demandeur d'une part, et d'autre part qu'il y a quand même cette notion de marché public où on ne va pas forcément avoir la machine que l'on pensait acquérir. Donc fatalement, les règles, elles sont là, il faut les respecter parce que c'est le droit public et donc on n'a pas d'autres possibilités. Donc là, je pense qu'il y a aussi un devoir ou un rôle éducatif pour que ces personnes soient conscientes. Et alors après, par rapport à la malhonnêteté intellectuelle, on ne sait quand même rien faire.

A3 : *« Non, mais maintenant, il y a eu beaucoup de choses qui ont été mises en place comme le cachet de validation des réceptions de marchandises, le fait qu'on demande maintenant de faire une fiche-article pour la création de l'article, au niveau de la réception et autre, ça nous aide beaucoup. Et donc, on a beaucoup moins de retours négatifs en direct. Mais voilà, ce jour-là, j'en ai eu un. Et puis, on l'apprend par les autres. Je préférerais qu'on me le dise directement quand j'ai donné la marchandise, « ça, ça ne convient pas » et ne pas me le dire une semaine ou un mois après. Et surtout être objectif, donc voilà ».*

Etudiant LSM : Très bien.

A8 : *« Alors personnellement, les défis ou inconvénients, en fait, ça a débuté avec la GED, pas que j'étais réfractaire du tout, mais c'est vrai que pour moi, ça semblait une montagne. Alors pour certaines choses, ça roule, ça va vraiment très très bien et on gagne un temps considérable parce qu'effectivement, comme le disait A7 tout à l'heure, le cheminement du signataire est beaucoup plus rapide et on obtient les signatures dans la journée généralement. Par contre, là où pour moi ça pose un problème, c'est notamment en termes d'évaluation. Encore actuellement, il n'y a pas un processus clairement établi et donc je ne sais toujours pas quel est le bon chemin pour obtenir toutes mes signatures, donc là, c'est toujours le gros point d'interrogation. Donc, je trouve qu'on a lancé ça en disant « les évaluations, on fait dans la GED », mais que ce n'est pas encore au point. Et pourtant, ce n'est pas faute d'avoir cherché, d'avoir essayé de trouver des solutions, mais là encore... Voilà, donc ça, c'était vraiment la*

partie la plus désagréable, le plus gros inconvénient en tout cas pour moi à mon niveau. Et de manière un peu plus générale, je pense que le défi, c'est aussi de casser cette fracture numérique, enfin, en tout cas, d'essayer peut-être de rattraper le retard de certains au travers des formations qui sont mises en place et au travers aussi des échanges un peu informels. Comme le disait A4, il m'a posé des questions, voilà, moi, je suis disponible dans la mesure du possible, si je sais répondre, je le fais. Ça peut résoudre aussi parfois des problèmes très rapidement plutôt que d'attendre la prochaine session de formation. Donc voilà. Qu'on le sache aussi, on est disponibles si besoin à ce niveau-là. Et sinon, oui, un autre défi, ce sera au niveau du bien-être. Donc, je parlais de la cellule santé qualité de vie au travail, là, il faut absolument insuffler du dynamisme et des choses concrètes en fait. Pour ne pas se voir en réunion pour dire de se voir, sinon, on va tendre vers les « réunionites ». Mais vraiment, avoir du concret, se voir avancer et d'une fois à l'autre avoir des choses concrètes qu'on mette en place ou en tout cas dans lesquelles on se voit avancer ».

Etudiant LSM : Merci.

A9 : « Donc, pour nous, enfin pour moi, l'accueil, je dirais le défi du moment, c'est, comme je l'ai dit tout à l'heure, qu'on rentre dans notre nouveau site internet e-shop. Donc, c'est un gros boulot à faire. Je dirais dans les défis, comme mes collègues ont dit, c'est aussi maîtriser tous les outils qu'on donne en informatique comme Teams, GED et tout ça. Et les inconvénients, je dirais que ce sont les outils informatiques, dans le sens où c'est un perpétuel renouvellement quoi. Ce qu'on apprend aujourd'hui n'est peut-être plus valable dans deux mois parce que soit il y a une mise à jour, soit ils ont changé quelque chose. Quand ils nous préviennent, ça va, mais ça arrive souvent qu'on ne nous prévienne pas. Et donc, je dirais que c'est ça qui est un peu difficile pour les gens qui ne sont pas trop pour l'informatique, comme mes collègues disaient, se mettre à niveau, et ce qu'ils apprennent n'est peut-être plus valable quelques temps après quoi. C'est toujours un perpétuel renouvellement. Et ça, je peux comprendre que c'est difficile pour certaines personnes de chaque fois recommencer. Voilà ».

Etudiant LSM : Merci.

A10 : « De mon côté, moi, le défi c'était quand même les formations : les formations sont importantes pour avancer. Et parfois, l'inconvénient, c'est qu'on doit piller... enfin, je ne vais

pas dire piller, mais ça dépend aussi de s'il y a des formations comme on le souhaite et tout pour avancer pour le bien-être du service justement. Et aussi, on essaye de se maintenir à jour pour le nouveau matériel quand il arrive. Voilà ».

Etudiant LSM : Et ça, vous voyez plus en termes de défis, alors le fait de rester quand même alerte, agile pour pouvoir toujours réparer le matériel et le nouveau matériel qui se complexifie au fil du temps.

A10 : *« Oui. Et il faut quand même se rendre compte que c'est de plus en plus difficile de dessouder les pièces électroniques sur les cartes électroniques. Ils mettent comme un système de vernis, ça devient de plus en plus compliqué ».*

Etudiant LSM : Et le fait que ce soit robotisé, c'est peut-être aussi une des explications ?

A10 : *« Je pense que non. Je pense qu'il faut un système aussi pour que ça résiste plus à l'humidité et aussi pour qu'on sache de moins en moins réparer soi-même aussi ».*

Etudiant LSM : Merci. Je propose qu'on passe alors à la septième question : [Comment percevez-vous l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle depuis l'adoption des NWOW ou NFT ? Est-ce que cela a eu un impact sur votre motivation et votre implication ?](#)

A1 : *« Moi, pour ma part, j'ai toujours fait la scission entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle, donc il n'y a pas vraiment une implication que ce soit positif ou négatif des NWOW dans ma vie personnelle. J'essaie un peu de trouver des exemples. Et ma motivation et mon implication de toute façon sont toujours restées les mêmes, comme on l'a déjà évoqué auparavant. Non voilà, je n'ai pas de cas concret, peut-être que ça me viendra par la suite ».*

Etudiant LSM : Et c'est avec plaisir que l'on vous redonnera la parole alors.

A2 : *« Oui, tant que vous ne me demandez pas de ramener une machine à coudre ou un Clark à la maison, il y aura un équilibre parfait ».*

A3 : *« Personnellement, je ne vois pas de problème à ce niveau-là, j'arrive à gérer ».*

Etudiant LSM : Merci.

A4 : « *Moi, je pense que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle a eu un plus avec le télétravail. Voilà, ça, c'est évident. Par contre, je rejoins A1, il n'y a pas de lien entre professionnel et privé chez moi, il y a vraiment une cassure. Donc, je suis vraiment bien dans ma vie privée et je suis bien aussi dans ma vie professionnelle. Mais voilà, le télétravail, ça donne un plus, c'est évident* ».

Etudiant LSM : Mais le fait d'être à la maison, commencer sa journée, et puis ne pas forcément regarder l'heure, ou on regarde l'heure, peu importe, mais et quand vous repartez d'ici, il y a le trajet qui permet de faire quand même une scission, une transition entre vie professionnelle et vie privée donc comment vous vous le vivez ?

A4 : « *Depuis le début que je travaille, je fais vraiment une cassure. Je ne ramène pas de boulot à la maison. Sauf quand je le fais exprès ou si je suis en retard, j'en prends, mais c'est...* »

Etudiant LSM : C'est un principe que vous avez quoi.

A4 : « *Voilà, oui. D'ailleurs, je pense que je ne parle jamais du boulot à mon épouse* ».

Etudiant LSM : OK merci, c'est intéressant.

A4 : « *C'est comme ça, je trouve que ce n'est pas quelque chose de primordial dans ma vie* ».

Etudiant LSM : Ce n'est pas toujours évident, de faire une scission et de vraiment avoir une segmentation.

A4 : « *C'est une vue de l'esprit simplement, enfin, pas simplement, mais ça demande un peu de travail. Mais une fois qu'on l'a, ça facilite les choses. Il faut prendre du recul quoi. C'est une philosophie de vie* ».

Etudiant LSM : Merci en tout cas.

A5 : « *J'ai un bon équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Disons que par rapport à ceux qui font du télétravail, moi, une fois que je pointe, le travail reste ici. Chez moi, il n'y a plus rien donc, c'est un des avantages. Voilà* ».

Etudiant LSM : Effectivement, les fonctions permettent plus ou moins cette distanciation, évidemment, comme le souligne A4, c'est surtout, je pense, le télétravail. Et d'autres points, il n'y a pas que le télétravail bien évidemment, mais le télétravail est quand même vraiment fort orienté sur cet équilibre vie professionnelle-vie privée. Merci.

A6 : « *Je dirais que quand je rentre à la maison, je laisse le boulot de côté. Maintenant, ce qui peut arriver, c'est que, parfois le soir, on peut échanger à propos des cantines durables ou autre, une recette qu'on a vu passer ou je ne sais pas, quelque chose qui nous a tilté à ce moment-là, mais ça, on passe par l'outil WhatsApp. Teams, on le laisse un peu de côté, mais voilà, je ne saurais pas en dire plus* ».

Etudiant LSM : Donc c'est juste parce que vous êtes investie dans une passion, vous ne vous sentez pas obligée forcément de répondre ou de vous-même alimenter.

A6 : « *Non du tout, voilà* ».

Etudiant LSM : Merci.

A7 : « *C'est comme A4 en fait. Donc c'est vraiment le télétravail qui a été le plus gros changement et le gros point positif qui a pu équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle. Vous parliez tout à l'heure du fait que par exemple se déplacer après le travail jusqu'à la maison, ça pouvait créer une scission. Moi qui ai toujours rêvé de la téléportation, à 16h16 vous avez fini, et à 16h17 vous êtes dans votre canapé et donc voilà, c'est génial. Après bon, ça n'a pas forcément impacté la motivation ou l'implication. Voilà, moi, comme je peux le dire, avant, je n'avais jamais fait plus de trois ans dans un travail. Là, ça fait quatorze ans, donc c'est la preuve aussi que sur la longueur, l'implication, la motivation y sont toujours. Donc voilà, au début, j'avais un petit peu peur de justement ne pas pouvoir assumer le fait de travailler à la maison, mais voilà, c'est quelque chose que j'ai pas mal digéré donc voilà* ».

Etudiant LSM : Merci.

A8 : « *Alors, personnellement, je pense que j'ai un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Mais clairement, je crois aussi que depuis le télétravail, j'ai travaillé plus parce que peut-être que je me suis sentie, oui, plus impliquée, je ne sais pas. Le fait peut-être de*

travailler en collaboration plus étroitement sur certains projets et cetera m'ont permis de m'impliquer davantage. Après, est-ce que le fait de travailler un peu plus me déséquilibre à ce niveau-là ? Non, pas du tout, parce que finalement, c'est quand même moi qui décide quand j'arrête. Je n'ai rien d'autre spécialement à ajouter par rapport à ça ».

A9 : « Moi, je suis un peu comme mes collègues aussi, je fais une scission entre ma vie professionnelle et personnelle, un peu comme mon collègue A7, pour moi, à 16h00 je vais prendre ma douche comme le service loisirs. Voilà. Donc comme les autres, je ne ramène pas les problèmes du boulot à la maison et tout se passe bien. Voilà ».

A10 : « Non, je n'ai pas de mauvais équilibre avec la vie privée et professionnelle. Maintenant, quand je suis en congé ou en force majeure parce que mon enfant est malade et que je vois qu'un collègue me sonne, je prends quand même la peine de répondre parce que s'ils sont dans l'embarras et que je peux donner un petit coup de pouce par téléphone, ça ne me fait pas de mal non plus. Voilà, ça n'embête pas l'équilibre. Maintenant, une fois, c'était comique parce que j'avais appelé A7, je croyais qu'il était en télétravail, il était ici à Naninne ».

Etudiant LSM : OK, donc il y a la flexibilité, d'une part où on a quand même une certaine aisance à prendre un congé pour force majeure, par exemple pour un enfant malade, et d'autre part, à contrario, vous rendez la pareille, si vous voyez que c'est un appel d'un collègue, vous répondez aussi parce que vous pouvez dénouer une situation qui pourrait être problématique ou ennuyeuse.

A10 : « Je vais donner un exemple ici, ce que j'ai eu dernièrement. Il n'y avait personne dans la cellule sécurité ni dans les responsables et Karine m'appelait. Et en fait, il n'y avait plus de jus, toute la cuisine, tout le bâtiment ici, et il fallait aller dans la cabine. De toute façon, même s'il y avait quelqu'un, il n'y avait personne pour le réenclencher, à part Jonathan et moi-même. Donc j'ai fait appel à notre prestataire EQUANS. Voilà ».

Etudiant LSM : Merci, mais je pense que A1 voulait revenir sur un élément pour cette septième question.

A1 : « Moi, en fait, je pense que je retournerais la question. C'est-à-dire que les avantages que nous avons permettent que ma vie personnelle puisse déborder sur ma vie professionnelle.

Dans le sens où on a des avantages en bien, comme pour pouvoir s'occuper de sa famille et dans ce style-là. Aller voir un médecin quand il le faut pouvoir se soustraire à son travail pour s'occuper de sa famille, je le verrais plutôt dans ce sens-là. C'est ce que m'apportent les avantages de mon travail ».

Etudiant LSM : Clairement. La huitième question, et je propose que vous gardiez le micro, c'est : *Comment la communication et la collaboration avec vos collègues ont-elles évoluées avec les NWOW, si tant est que ça ait évolué, et comment cela affecte-t-il votre motivation ?*

A1 : *« En termes de communication, on l'a déjà évoqué, c'est grâce à l'outil Teams qu'on a mis en place une équipe spécialement dédiée au comptoir qui nous permet de communiquer en temps utile et en direct avec tout le monde. Sinon, je pense que nous sommes une équipe soudée, très soudée et que ce ne sont pas les NWOW qui nous ont apporté ça. Je pense que c'est le caractère de chacun qui a fait qu'on a pu se compléter et qu'on a pu s'entendre. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de temps en temps un petit couac ou quoi que ce soit, ce serait bien trop beau, mais le gros avantage, c'est qu'on a une équipe, c'est que quand il y a un problème, on l'affronte en équipe, on ne l'affronte pas tout seul. Donc voilà, et ça, les NWOW ne l'ont pas apporté. Je pense que c'est le caractère de chacun qui l'a amené ».*

A2 : *« Au final, je vais un peu me répéter, c'est toujours « on a pris de la vitesse avec ceux qui sont dans le train et on s'éloigne de plus en plus de ceux qui ne sont pas montés dedans ». Donc, je trouve que la communication et la collaboration sont très belles et très cool. Et, contrairement aux autres ... voilà réduites à néant ».*

Etudiant LSM : Merci.

A3 : *« Au niveau de la communication, de la collaboration avec mes collègues, ce qui a changé, c'est que maintenant, ils sont en télétravail, c'est le seul truc parce que les liens, on les a toujours, les contacts, on les a toujours et il n'y a rien qui a changé au niveau de notre organisation de travail, si ce n'est que voilà, parfois, je contacte A7 parce que je n'ai pas un dossier qu'il vient peut-être de faire et que j'ai déjà reçu une information ou autre et donc, un petit coup de fil et c'est vite réglé donc ça revient à ce que je disais déjà auparavant ».*

Etudiant LSM : Et pensez-vous que les outils collaboratifs justement comme Office 365 et le fait de pouvoir disposer à tout moment de documents soit directement via la partie fichier dans les différents canaux ou les différentes équipes Teams ou via le Cloud, enfin, c'est la même chose finalement.

A3 : « *Oui, ça aide bien sûr. Parce qu'en fait tout est centralisé. Et puis même SAP est très bien fait donc il suffit juste que j'aie vu par rapport au fournisseur, je trouve directement le bon de commande. C'est un peu comme quand il y en a un de nous qui était malade. Si moi, je suis malade, A7 sait où je classe mes dossiers, moi si jamais à un moment donné, il est absent ou quoi... on n'est jamais arrêtés en fait, et il y a toujours moyen de trouver les documents qu'il nous faut* ».

Etudiant LSM : Merci.

A4 : « *Concernant la communication, moi, je dirais que j'ai deux équipes, j'en ai une à Bruxelles où j'utilise Teams et GED, là, il n'y a plus de souci. Et avec mes collègues du CPM, c'est souvent, honnêtement, des plus traditionnels, Outlook et puis le téléphone. Et je pense qu'on n'a encore jamais utilisé Teams ou quoi que ce soit entre nous quoi. Donc il y a deux équipes tout à fait différentes, mais qui fonctionnent bien quoi* ».

Etudiant LSM : Très bien. Et au sein du CPM, vous avez quand même une vue et une possibilité d'échanger via, je prends pour exemple, le « CPM.Comité de gestion », « CPM.Cellule Achats » et cetera.

A4 : « *Oui, oui, mais là, c'est vraiment ponctuel, c'est une fois par mois qu'on met deux ou trois choses. Mais sinon, entre collègues proches, ce sont les méthodes classiques, pour l'instant en tout cas. Maintenant bon, ça dépend, si on n'a plus Outlook, on passera par autre chose. Mais tout est disponible et peut-être, ça mettra moins de CO₂ dans l'atmosphère avec tous les mails et toutes les pièces justificatives, les copies à tout le monde. Peut-être qu'on gagnera un peu de CO₂ là-dessus quoi* ».

Etudiant LSM : Très bien. Je propose de donner peut-être la parole à A10, qui va devoir nous nous quitter bientôt.

A10 : « *Moi, la communication, elle se passe plutôt très bien avec mes collègues, notamment, je travaille beaucoup avec mon collègue J. Quand on est venu placer tout ce qui est éclairage, quand j'étais en congé, avant que je revienne, il repartait en congé. Donc il me tenait au courant de tout ce qui s'était passé. Donc quand j'arrivais pour suivre le chantier, j'étais au courant de ce qui s'était passé et donc je n'arrivais pas comme un cheveu dans la soupe. J'étais au courant de tout. Pareil quand on a fait les panneaux solaires et aussi ici pour les travaux des sanitaires et ça, on nous a souvent fait la remarque que c'était bien que quand on nous posait une question, aussi bien « J » ou moi, on savait y répondre, on savait ce qui s'était passé, ce qui s'était fait. Donc voilà, et ça, on n'a pas attendu les NWOW pour réagir comme ça ».*

Etudiant LSM : Donc si j'entends bien, c'était déjà préalablement à l'instauration des NWOW tout ça, il y avait déjà des bonnes pratiques qui étaient mises en place et, une fois encore, vous n'avez pas attendu que les NWOW arrivent ou les nouvelles façons de travailler que pour instituer des bonnes pratiques.

A10 : « *Moi, je ne vais pas dire de bonnes pratiques, je vais plutôt parler de logique, c'est de la logique, ce n'est pas de la pratique, c'est de la logique. Et si on avait tous un petit peu de logique, je pense que ça pourrait encore aller beaucoup mieux. Mais voilà ».*

Etudiant LSM : Merci.

A5 : « *Donc niveau collaboration avec les collègues, la motivation est toujours la même parce que l'esprit d'équipe est toujours là depuis le début. Les NFT n'ont rien changé à ça. Et la communication, c'est comme A1 l'a dit tantôt, la mise en place de Teams, un peu mieux communiquer sur certains sujets. Voilà, c'est tout pour ma part ».*

A6 : « *Donc moi, ce seront plutôt les différentes réunions qu'on a de projets, le fait de pouvoir échanger les savoir-faire, toutes nos idées, et cetera. La cellule achats qui a été aussi importante parce que même nous, que ce soit pour un chariot de nettoyage ou pour du matériel, le fait de pouvoir maintenant rentrer dans la cellule achats, il y a aussi une réflexion derrière afin de ne pas acheter du matériel qui ne servira à rien ou qui serait de mauvaise utilisation. Donc voilà, les accords d'équipe et cetera, pour moi, c'est plutôt vers ça ».*

Etudiant LSM : Merci A6.

A7 : « Pour revenir à ce que disait A6, je suis d'accord aussi de dire que depuis qu'il y a l'instauration de la cellule achats, ça a quand même amélioré certaines choses en fait. En tout cas, ça a limité parfois certains mauvais choix d'achats, et d'autres, mais principalement, c'est ça. La communication, voilà, comme je disais tout à l'heure, on peut encore trouver des pistes d'amélioration maintenant. C'est vrai qu'avec les collègues les plus proches, la communication était déjà bien mise en place, donc les NWOW n'ont pas vraiment impacté en bien ou en mal puisque la communication continue bien. Maintenant, c'est vrai que c'est peut-être avec les collègues les plus éloignés, par exemple ceux qui n'ont pas accès aux outils informatiques comme la GED ou Office 365, peut-être que là, il y a des pistes d'amélioration à envisager, mais voilà, sinon non, ça se passe bien au niveau de la communication. En tout cas avec les collègues proches ».

Etudiant LSM : Merci.

A8 : « Pour ma part, je trouve que la communication et la collaboration se sont nettement améliorées justement depuis l'instauration de Teams et des différents canaux et les fameuses tâches et étiquettes qu'on attribue à chacun. Et, pour moi, cela affecte positivement ma motivation parce qu'en fait, on voit que ça avance, on voit que tout le monde peut contribuer, on voit quand les tâches sont terminées, et cetera, et donc concrètement, on a une vue finalement sur ce qui évolue en positif ou en négatif, mais c'est toujours bien en tout cas de voir que les choses bougent. Donc, pour moi, c'est clairement ce point-là que je veux mettre en évidence par rapport à la communication ».

A9 : « Donc moi, par rapport à la communication pour mon service, avant, c'était en direct parce qu'on est tous dans le même grand bureau. Maintenant, c'est le téléphone et les mails aussi. Par rapport à mes autres collègues d'autres services, c'est essentiellement le téléphone aussi. Donc téléphone et mail. Donc, ça n'a pas tellement évolué par rapport à quand, peut-être, on était en présentiel ou par rapport à la communication quoi ».

Etudiant LSM : Et donc, à priori, dans votre service, on n'utilise pas forcément les outils collaboratifs qui ont été déployés.

A9 : « Non, même par rapport avec mes autres collègues que je contacte aussi assez fréquemment, on est habitués avec Outlook aussi, ça fait plus de 15 ans. Voilà, c'est vrai que

Teams, comme mon collègue le disait, c'est quand on a nos réunions. C'est une fois par mois, on met des trucs ou d'autres projets, mais ce n'est pas tous les jours. Tous les jours, c'est Outlook quoi. Comme on reçoit toutes nos demandes, les mails ce sont des dizaines tous les jours, donc on passe par où on a le plus facile quoi ».

Etudiant LSM : D'accord. La neuvième et avant-dernière question : **les aspects technologiques des NWOW, comme l'utilisation d'outils en ligne, ont-ils eu un impact sur votre motivation et votre implication ? Dans l'affirmative, comment ?**

A1 : « Pour ma part, l'aspect technologique, c'est que ça a représenté un nouveau défi. C'est à dire qu'on doit se remettre quelque peu à étudier, à savoir comment fonctionne l'outil afin de l'utiliser au mieux. Donc, à partir de ce moment-là, c'est arriver à déterminer, enfin, on a bien entendu une petite idée en quoi ça va nous aider, mais en l'utilisant jour après jour et en parlant aussi, parce que c'est en regardant maintenant autour de moi, que je me rends compte que oui, pour bien des services l'outil Teams pourrait être encore utilisé de manière beaucoup plus avantageuse et beaucoup plus bénéfique. Mais je trouve que c'est d'abord un défi, et une fois qu'on arrive à l'utiliser, et à bien l'utiliser, c'est une simplicité dans notre tâche, ça simplifie pas mal de choses ».

Etudiant LSM : Merci.

A2 : « N'étant pas encore tout à fait touché par les aspects technologiques des NWOW à part pour Teams et pour les cellules, pas tant, en fait ».

A3 : « Donc, comme je le disais tantôt, on a nos moyens de communication, ils nous conviennent parfaitement et voilà, tout se passe pour le mieux ».

A4 : « Moi, j'utilise Teams et la GED, mais d'une manière vraiment basique, donc les aspects technologiques ne me concernent pas vraiment quoi. Je ne vois pas trop les aspects technologiques. Je ne vois pas comment je serais impliqué là-dedans ».

Etudiant LSM : Vous évoquiez aussi plutôt le fait de pouvoir assister via des webinaires. Donc, on pourrait éventuellement mettre le webinaire dans cette partie plutôt technologique et le fait de pouvoir assister à distance, soit je ne suis pas là, mais je peux regarder en différé

l'enregistrement, je n'ai pas tout capté, je peux revisualiser la partie que j'ai moins captée. Enfin voilà, c'est par rapport à ça aussi.

A4 : « *Eh bien ça me fait gagner du temps. Les aspects technologiques me font gagner du temps. Voilà, ça, c'est primordial quoi. Et c'est justifié, parce que deux heures de réunion à Bruxelles, c'est une journée quoi* ».

A5 : « *Les aspects technologiques, nous, on n'a pas tellement d'outils en ligne, donc ça n'a pas vraiment d'impact sur ni la motivation ni l'implication. À part Teams, on n'a rien vraiment de nouveau* ».

Etudiant LSM : Donc une fois encore, c'est surtout l'outil Teams qui est déployé au secteur audiovisuel et qui semble faire quand même l'unanimité et un bon consensus par rapport aux difficultés ou aux messages, aux communications importantes qu'il faut pouvoir redéployer au sein de l'équipe.

A5 : « *Oui, c'est vraiment la plus grosse nouveauté, enfin, ce dont on se sert le plus quoi comme nouveauté* ».

Etudiant LSM : Merci bien.

A6 : « *Moi, pareil, je ne suis pas vraiment impactée par les aspects technologiques. Maintenant, c'est vrai qu'il y a Teams aussi, mais voilà, encore une fois, je le découvre quoi. Donc j'apprends* ».

Etudiant LSM : Merci, A6.

A7 : « *Je pense qu'on l'a évoqué déjà en début de session, la GED a amélioré beaucoup, surtout au niveau des signatures électroniques, le partage de documents, et cetera. Donc ça a forcément malgré tout quand même un impact sur la motivation, sur parfois le stress qu'on peut ressentir en se disant « voilà, j'ai travaillé x heures sur un dossier, j'espère qu'il n'est pas perdu entre ici et Bruxelles ».* Et Teams, avec notamment les étiquettes et cetera qui permettent de voir beaucoup plus clair dans les tâches qu'on doit accomplir. Donc oui, l'aspect technologique, en tout cas dans le cadre de mon métier, a eu un impact en fait ».

Etudiant LSM : Merci.

A8 : « Pour ma part, je reviens encore avec Teams parce que, clairement, c'est une petite révolution, je trouve. Parce que par exemple, là où avant, j'attendais une réponse, donc j'envoyais un document pour que quelqu'un intervienne dedans, ensuite le récupérer, après faire les modifications et maintenant le document est en ligne et tout le monde peut y accéder en direct. On peut travailler ensemble en même temps sur ce même document et je trouve ça hyper précieux et c'est un gain de temps considérable. Donc pour moi, clairement, en termes de motivation et d'implication, c'est le gros point. Et maintenant, à moindre échelle, à mon niveau, c'est vrai que la GED aussi a eu un impact positif pour les signatures de documents simples en tout cas. Mais voilà, je ne vais pas dire que le pendant avec l'aspect « évaluation » prend le dessus et me donne une vision très négative. Mais c'est limite quand même. Donc voilà pour ma part ».

Etudiant LSM : Merci pour votre retour d'expérience.

A9 : « Pas vraiment non plus. Donc voilà, maintenant, on s'habitue avec Teams aussi, mais je vais dire, est-ce que ça a eu vraiment un impact sur la motivation et l'implication ? Non. Maintenant, ce sont des facilités entre guillemets parce qu'il faut quand même dompter un peu l'outil, mais non ».

Etudiant LSM : Il y a un grand défi quand même chez vous qui est l'e-shop ?

A9 : « Oui maintenant ça va être l'e-shop. Comme le disait tantôt A1, les personnes généralement n'aiment pas trop le changement et donc ça va être un grand défi de passer à ça et de faire comprendre les avantages. Bon, il y aura des inconvénients aussi, mais bon, tous les problèmes vont se régler petit à petit et on va en découvrir des nouveaux au fur et à mesure qu'on avance. C'est comme ça que tout évolue quoi. Donc, on n'a pas le choix de toute façon, il faut avancer avec le train ».

Etudiant LSM : Monter dans le train et ne pas rester à quai. Très bien. Eh bien, nous voilà arrivés à la dernière question : [Comment envisagez-vous l'avenir des NWOW ou des NFT au sein du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, en termes de motivation et d'application pour vous, et éventuellement pour vos collaborateurs.](#) Et là, il y a

l'aspect, la dimension pour celles et ceux qui gèreraient une équipe. Voilà, ça pourrait aussi donner des idées ou être un accélérateur ou, je l'évoquais plus tôt aussi, en termes d'opportunités qui se présenteraient à vous à titre personnel d'une part, en termes d'équipe d'autre part.

A1 : « Donc, pour ma part, à partir du moment où la Fédération nous permet et nous donne les moyens d'accéder aux différents projets, ce sera super. Je mets un conditionnel parce qu'à chaque fois, c'est toujours la question des moyens, de temps, de financement, de... sinon c'est bien beau, il ne faut pas que ça devienne de la poudre aux yeux, il faut que les projets puissent aboutir sinon on va avoir de réelles frustrations et sur nous, et sur les équipes. Par contre, pour les projets qui sont déjà bien mis en place, on voit que c'est un gain de temps, une facilité. Et pour ceux qui sont en cours de mise en place, on voit dans un avenir plus ou moins proche ce que ça va nous apporter et le bénéfice qu'on va recevoir. Mais je dis encore une fois, c'est le cas pour pas mal de points, c'est que ça ne dépend pas de nous directement, c'est un peu le dommage, c'est que ça dépend de plus haut, des décisions qui doivent être faites plus haut et à d'autres niveaux et que les moyens puissent être mis en en place ».

Etudiant LSM : Je vais juste me permettre de réagir pour simplement quand même évoquer le fait que ça, ça fait partie du contrat d'administration 20-25. Donc il y a réellement un engagement entre d'une part la Fédération Wallonie-Bruxelles, ses fonctionnaires généraux et d'autre part le politique, le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Donc ça s'inscrit vraiment dans un document et je pense qu'il serait intéressant aussi dans les prochains jours, prochaines semaines, tout au plus de vous communiquer le calendrier comme on l'évoquait plus tôt avec A4. Pour vous dire, oui, évidemment, il y a des choses qui sont déjà bien instaurées, qui roulent, qui vont plutôt bien. Et puis il y a encore des choses qui doivent encore voir le jour, qui doivent encore être peaufinées, améliorées au fil du temps. Et donc avoir cette temporalité aussi de se dire « OK, entre tel et tel projet où on est quasi au terme voire ça roule ». Et puis d'autres qui sont encore en cours de progression, Work in Progress donc évidemment, là, il y a une petite distinction à faire entre les deux. Mais merci pour votre retour.

A2 : « Donc, comme je vous le disais, moi, dans mes anciennes boîtes, j'ai aussi beaucoup entendu parler de ce genre de discussions, d'idéalisme et d'avancement, mais j'ai rarement vu

beaucoup d'évolutions. C'est peut-être pour ça que je suis ici maintenant, parce que je suis parti de mes autres postes. Donc beaucoup d'optimisme, je veux bien m'impliquer, mais si au final, il n'y a pas d'évolution, je ne m'impliquerai plus et ça sera pour ailleurs ».

Etudiant LSM : Ça a le mérite d'être franc et clair, merci pour le retour.

A3 : « Moi en fait, au niveau de la motivation, de l'implication, je pense que les NWOW, le point le plus important pour la motivation des collègues et de nous tous, c'est la valorisation de l'engagement. Parce que ça, on l'espère tous à un moment donné, on est là depuis plusieurs dizaines d'années pour certains, voire plus. Et ça serait un peu la carotte au bout, donc oui, c'est vrai que si maintenant tout ça pouvait se mettre en place et qu'on voit les choses arriver, je sais bien qu'il faut du temps, il faut laisser le temps au temps, mais ce serait vraiment génial, ça franchement. C'est vrai que, pour moi, ça serait un des points les plus importants à faire bouger ».

A4 : « Je pense que les trente projets sont vraiment, vraiment exceptionnels. C'est vraiment pour un monde merveilleux, idyllique, hein. Mais est-ce que ça va arriver ? Ça, on va le voir. En tout cas, il y a quand même pas mal de projets qui sont en route, voire terminés. En tout cas, au CPM, il faut rester logique hein. Il y en a quelques-uns qui sont quand même plus que sur les rails. Donc j'espère qu'il y a une majorité de projets qui vont se réaliser et en 2025, c'est quand même demain hein » ?

Etudiant LSM : Tout à fait.

A4 : « Donc il y a beaucoup de projets à faire pour peu de temps ».

Etudiant LSM : Disons que la feuille de route arrive peut-être un peu tard dans le processus 2020-2025. C'est courant 2023 que j'ai eu toutes les séances d'information distillées sur quasi l'année et puis on arrive fin 2023, début 2024 en ce qui nous concerne. Et par rapport à la première information réelle que vous avez eue, hormis ceux qui aiment bien se balader sur l'intranet et lire ce genre de choses. Et donc oui, le temps presse, mais voilà, moi, je suis quelqu'un de positif, donc j'y crois et on ne va pas s'inscrire dans les trente projets, soyons clairs, mais il faut qu'on s'inscrive dans les projets qui nous semblent les plus importants. Ce qui importe aussi, c'est d'avoir parcouru avec d'autres services, enfin, interservices.

Évidemment, tout ce qui est valorisation de l'engagement, c'est quelque chose qui est systématiquement revenu sur la table et qui fait écho parce qu'évidemment on a tous les mêmes motivations, les mêmes envies, que ça puisse déboucher sur quelque chose de concret. Donc, je ne pense pas que notre hiérarchie, que les fonctionnaires généraux n'aient pas pu l'entendre, c'est impossible. Après, c'est comme A1 l'évoquait, c'est une question de moyens et on sait que les finances de la FWB sont quand même bien dans le rouge. Donc après, c'est une question évidemment de volonté, de moyens et de priorisation.

A4 : « *Maintenant bon, j'espère qu'ils ne vont pas mettre tout à la trappe, mais c'est vrai que ça serait quand même sympa de réaliser un maximum de projets, et si ça ne se fait pas en 2025, ça sera pour 2026. Donc, il faut rester positif et c'est une bonne initiative. Au moins, on se pose des questions et on essaie de dégager quelques pistes. Et même si ça ne va pas plus loin que le Centre, le Centre pourrait toujours en profiter en tout cas, voilà* ».

Etudiant LSM : Clairement.

A5 : « *Donc, pour l'avenir, je pense qu'il y a pas mal de défis, via comme A9 le disait, l'e-shop. Je pense que ça va nous impacter aussi parce qu'il n'y aura pas mal, à mon avis, de problèmes de disponibilité de matériel qui vont peut-être se poser. Si dans l'avenir, on a le nouveau scanner aussi, ça va encore être un souci en plus. Donc, je pense qu'on a quand même pas mal de choses à régler en termes de matériel. Et là, je pense qu'on aura intérêt à communiquer entre les services pour savoir régler ça le plus facilement possible parce que je pense que ça va être un petit peu un cafouillage au début. Voilà* ».

Etudiant LSM : Merci.

A7 : « *Oui, un peu comme mes collègues précédemment, il y a beaucoup d'optimisme et de positif par rapport à tout ce qui est mis en place, en tout cas tout ce qui est amorcé. Pour ma part, la flexibilité, le bien-être, c'est même encore plus important en fait que la valorisation de l'engagement. Et donc moi, tout ce que j'espère, c'est que c'est qu'il n'y aura pas un retour en arrière, en tout cas sur la flexibilité, sur le bien-être, et cetera... Parce qu'honnêtement, je ne pense pas que psychologiquement, je puisse supporter un retour en arrière. Et donc, il n'est pas certain que je ne fasse pas un appel à la mobilité interne ou bien même les points nomades.*

Parce que pour moi, vraiment, la flexibilité et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle est même plus important que l'aspect pécuniaire en fait. Donc voilà ».

Etudiant LSM : Merci pour ce partage à nouveau.

A8 : « Personnellement, j'ai envie d'avoir une vision assez optimiste pour changer. Et donc, en voyant finalement tout ce qui a déjà été amorcé parmi les 30 projets de la FWB, je pense qu'on est déjà investis dans une bonne dizaine, si pas une quinzaine. Mais pour rejoindre A2, je pense que ça va dépendre aussi de l'engagement des collègues. Donc, je pense que c'est à nous aussi, porteurs de projets, de pouvoir motiver l'ensemble des collègues, leur montrer les bénéfices aussi des NWOW, ce qu'on peut en tirer de positif et en quoi ça peut nous aider au quotidien. Donc voilà ».

A9 : « Moi, je suis sur la même longueur d'onde que mes collègues. Donc voilà, les trente projets, c'est bien, c'est idyllique, c'est super, ce sont des avantages. Maintenant, les mettre en application, ça va être plus difficile. Nous, au centre, comme ma collègue dit, on fait déjà pas mal de trucs, mais maintenant les mettre en pratique pour toute la Fédération, ça ne va pas être une tâche facile pour 6.000 agents et autant de services différents. Et donc, voir si à l'avenir, ils pourront les mettre tous en pratique ou supprimer peut-être des projets où nous, on est déjà vraiment dedans quoi. Parce que bon, on est un service extérieur par rapport à tous les services et tous les agents. On est une petite goutte d'eau dans l'océan par rapport à la Fédération Wallonie-Bruxelles ».

Etudiant LSM : Ça représente 1%, 60 VS 6.000.

A9 : « Donc, on est toujours là pour être projet pilote, mais pour la suite, après des fois, on est mis un peu à la trappe, quoi, on va dire. Donc, on verra. Mais par rapport à maintenant et à plusieurs projets, on est bien axés dedans. Maintenant, l'avenir nous le dira, mais si c'est 2025, je trouve ça un peu juste. Mais je ne sais pas comment ils vont mettre tout ça en œuvre pour 2025, avec tous les profils et tous les services différents. Je ne sais pas, on verra ».

Etudiant LSM : Mais je pense que vous y verrez plus clair aussi avec l'agenda que je vous partagerai très prochainement. Et comme dit l'adage alors « le meilleur pour la fin », c'est ça que vous vouliez que je vous dise.

A6 : « *Le changement peut faire peur, mais il y a des belles choses aussi qui sont en route. Maintenant, qui vivra verra quoi. Mais restons optimistes, ça, c'est sûr, voilà. On verra en amont* ».

Etudiant LSM : Bien, on a pris un peu plus de temps. Merci à toutes et à tous de votre participation, d'avoir « joué le jeu » et d'avoir livré, soit sur base de votre vécu, soit sur base de choses que vous identifiez, que parfois, vous ignoriez. Donc l'exercice pour moi va être assez instructif et derrière, le tout c'est de pouvoir collationner tout ça, mettre ça en lien avec les différentes lectures, le travail que je suis en train de réaliser. Et encore une fois, l'idée, c'est de pouvoir en tirer un plan d'action. Et on verra dans quelle mesure celui-ci sera proche ou est un peu différent, voire complètement différent de celui qu'on va imaginer, nous, en tant que tous collègues du Centre de Prêt de Matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Et ça, c'est plutôt le travail qu'on a commencé à initier la semaine dernière avec notre chef Jean-François Füeg. Donc voilà, et après, j'imagine qu'il y aura quand même beaucoup de ressemblance, qu'il y aura beaucoup de points communs. Mais ce travail qu'on a initié la semaine passée, c'est quelque chose qu'on va construire et coconstruire avec l'équipe du CPM. Ce travail-ci m'est un peu plus personnel évidemment, et donc j'aurai certainement parfois des visions, plus de gestionnaire et des choses qui vont me toucher plus et donc, bien évidemment, en essayant de retranscrire le plus fidèlement possible par rapport à tout ce que vous avez pu échanger. Voilà, encore un grand merci à tous et à toutes.

Etudiant LSM : Bien, bonjour Monsieur A10 donc nous allons continuer avec la 9e question.

A10 : Bonjour Monsieur ETUDIANT LSM.

Etudiant LSM : *Les aspects technologiques des NWOW (comme l'utilisation d'outils en ligne) ont-ils eu un impact sur votre motivation et votre implication ? Dans l'affirmative, comment ?*

A10 : « *Donc c'est à dire que moi dans mon secteur, donc l'audiovisuel technicien. Euh, ça ne m'a pas trop impacté, sauf lors du COVID, il y a eu quelques réunions par notamment Zoom qui étaient quand même mises en place pour des conférences avec ceux qui se trouvaient en télétravail si on a besoin de renseignements. C'était quand même une communication aussi, un lien social. On a pu se revoir quand même et notamment maintenant, pour le moment, on a mis en place Teams.*

Mais là, Teams, je commence à le découvrir tout doucement, donc il me faudra peut-être un laps de temps pour le bien, manipuler comme quelques autres collègues ».

Etudiant LSM : Et justement, par rapport à *Teams*, quels sont les freins actuels que vous rencontrez, s'il y en a ?

A10 : *« Euh notamment j'ai été bloqué parce que je ne savais pas ouvrir un fichier Excel donc il me demandait de passes ... comme un mot de passe, j'ai dû faire appel à un collègue qui est venu me donner un coup de main. Et qui a trouvé une solution pour l'ouvrir ».*
 Etudiant LSM : *Très bien. Et une fois que vous aurez une formation plus complète, est-ce que vous pensez que c'est un outil qui va pouvoir vous aider dans votre quotidien ou par rapport à votre implication dans certaines cellules ? Je pense à la cellule sécurité notamment.*

A10 : *« Cela pourra m'aider mais il faudra peut-être alors se mettre d'accord qu'on ne communique qu'avec ce système-là. Parce que parfois je ne sais pas si je dois aller voir dans Outlook ou si je dois aller voir dans Teams. Il faut être un petit peu plus précis pour le futur je trouve et pas travailler 3 ou 4 boîtes de communication ».*

Etudiant LSM : Donc, c'est un outil complémentaire si vous voulez : on peut échanger des mails parce que voilà, c'est un peu l'habitude et on échange via des courriels, certaines informations. Et puis par rapport notamment à tout ce qui est cellule, cellule sécurité, cellule EFQM, cellule développement durable et d'autres, et bien là clairement, on a créé des canaux et à l'intérieur de ces canaux, l'idée étant aussi de pouvoir assigner des tâches aux collègues. Et comme ça, on a effectivement les différentes tâches que l'on doit réaliser éventuellement que l'on doit cogérer avec d'autres collègues. Et enfin on va pouvoir retrouver tous les fichiers et donc là l'idée c'est d'avoir vraiment un seul endroit où les différents fichiers vont se retrouver pour éviter comme vous le disiez si bien de se disperser, d'avoir tantôt des informations à un endroit, tantôt à un autre. Est-ce que vous voyez d'autres choses ?

A10 : *« Non, c'est ce que je voulais rajouter, vous l'avez fait à ma place. Donc oui, je trouve que Teams est bien pour les tâches qui ont été faites, qui sont à faire ou qui restent à faire dans le futur. Par exemple, si on est en manque de budget pour aller euh ... si on a une idée et qu'on a un manque de budget, bah ça peut rester dans la euh... on peut avoir une trace de ce qu'on a*

demandé. Et qu'on peut faire une tâche par la suite, dès qu'on a des budgets : ça peut être très utile ».

Etudiant LSM : Très bien, je vous remercie et donc je propose d'en finir avec cette 10e question, *Comment envisagez-vous l'avenir des NWOW au sein du Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles en termes de motivation et d'implication pour vous et éventuellement pour vos collaborateurs ?*

Et ici, on peut prendre dans le sens plus large, vos collègues.

A10 : *« Moi je n'ai pas attendu ou je n'attends pas les NWOW pour faire certaines tâches, il y a beaucoup de choses que moi ça vient par logique. Ou si j'ai envie d'améliorer des des des ... si j'ai une complication dans une tâche et qu'il y a moyen de l'améliorer. Mais j'en fais part à mon supérieur hiérarchique pour essayer de trouver, de lui demander si ma proposition peut être correcte, faisable. Donc je n'ai pas attendu, je n'attends pas les NWOW pour le faire.*

Euh, je trouve que je travaille beaucoup par logique et ça j'aime bien.

Mais maintenant, bien comme Teams oui, ça c'est un truc qu'on nous a mis, enfin un truc ; un système de communication, un outil de communication qu'on nous a mis et que bah là voilà, il faut que je commence à me former plus.

Parce que je ne suis pas très informatique mais maintenant dans mes outils de travail quand c'est très utile je m'y intéresse beaucoup. Bah ça fait partie de mon outil de travail ».

Etudiant LSM : Et vous pensez justement par rapport au fait de vous impliquer, vous le dites hein : *« C'est quelque chose qui m'intéresse quand c'est utile pour mon travail »*. Est-ce que vous pensez qu'en termes de motivation ou d'implication justement, le fait que l'on puisse disposer d'outils performants qui nous viennent en aide et en support de nos tâches quotidiennes. Est-ce que vous pensez que là y a une relation qui pourrait être faite entre motivation, implication et aussi performance des outils ?

A10 : *« Ah ben bien sûr, dès que ça peut m'épanouir dans mon travail, si on instaure un outil, qui peut m'aider encore plus, ah ben bien sûr. Ben voilà, quand SAP est arrivé ... ici en 2012 mais pour moi c'était mon outil de travail donc je voulais être présent à toutes les formations*

pour m'investir, pour ne pas arriver bête devant le programme. Donc oui, s'il y a des ... des outils qui sont mis en place pour mon bien-être, je ferai tout pour savoir les manipuler ».

Etudiant LSM : Très bien. Voilà je ne sais pas si vous voulez compléter avec quoi que ce par rapport aux différentes questions qui ont été posées aujourd'hui.

A10 : « Non, j'espère que je vous ai aidé ».

Etudiant LSM : Bah oui grandement et donc je vous remercie en tout cas d'avoir participé à ce focus group et par rapport aux échanges fructueux qu'on a pu avoir. Voilà je vous remercie, je vous souhaite une excellente journée.

A10 : « Merci à vous aussi et bonne journée ».

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des interviews du focus group

Question 1 : Comment décrivez-vous votre expérience de travail au sein du Centre de Prêt de Matériel (CPM) de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) depuis l'adoption des NWOW ?

Participants	Points clés de la réponse
A1	Les NWOW n'ont pas eu un impact significatif sur leur travail car certaines mesures étaient déjà en place. Attendent surtout une valorisation qui n'a pas encore été observée.
A2	Arrivé après l'adoption des NWOW, difficile pour lui d'exprimer un changement. Propose un processus d'évaluation continue pour la carrière d'expert pour éviter les biais.
A3	Les NWOW n'ont pas eu un impact majeur sur son travail. Souligne l'importance de l'évaluation basée sur les compétences spécifiques au travail effectué.
A4	Met l'accent sur l'attente de valorisation pour les années de service et les évaluations positives. Propose une statutarisation automatique après un certain nombre d'évaluations positives.
A5	N'a pas ressenti de changement dans son travail à cause des NWOW.
A7	Le télétravail a eu un impact positif sur son équilibre travail-vie personnelle. Souligne que certaines mesures, comme la gestion électronique des documents, étaient déjà en place avant les NWOW.
A6	A pu diversifier ses tâches grâce aux NWOW, ce qui est valorisant pour elle. Mentionne son implication dans divers projets comme la cantine durable et le développement durable.
A8	Considère les NWOW comme une évolution positive, en particulier le maintien du télétravail après la pandémie. Mentionne la mise en place de mesures de bien-être et l'amélioration des outils de collaboration comme Teams.
A9	Le télétravail a amélioré sa qualité de vie en réduisant les temps de trajet. Souligne des préoccupations similaires concernant la carrière d'expert et l'évaluation basée sur des critères non spécifiques au poste.
A10	Remarque que des modifications ont été apportées avant l'adoption des NWOW. Souligne également l'importance de la valorisation et propose une révision du processus d'évaluation.

A7	Souligne les avantages du télétravail et partage des préoccupations concernant l'évaluation pour la carrière d'expert.
A1	Propose que la nomination d'experts soit basée sur des évaluations continues et la reconnaissance par les supérieurs.
A2	Suggère un processus d'évaluation continue pour la carrière d'expert afin de garantir une sélection objective des meilleurs candidats.
A3	Insiste sur l'évaluation basée sur les compétences spécifiques au travail effectué plutôt que sur des critères généraux.
A4	Propose une statutarisation automatique après un certain nombre d'évaluations positives pour valoriser les années de service.
A5	N'a pas ressenti de changement dans son travail à cause des NWOW.

Question 2 : Pouvez-vous partager des exemples concrets de la manière dont les NWOW ont affecté votre routine de travail et votre façon de gérer votre temps ?

Participants	Impact de NWOW sur la routine de travail et gestion du temps	Exemples concrets
A1	Faible impact visible, surtout au niveau de l'aménagement informatique.	Apprentissage de nouveaux outils informatiques.
A1	Les formations et webinaires existent depuis longtemps, pas nécessairement liés aux NWOW.	Amélioration de la formation des usagers pour une meilleure utilisation du matériel informatique.
A2	Complexité de Teams pour les employés plus âgés.	Confiance et responsabilisation accrues dans le travail.
A3	Utilisation personnelle des outils de communication, peu affecté par le télétravail.	Adaptation interne à une méthodologie de travail efficace.
A4	Avantages des webinaires et de Teams pour la communication et le gain de temps.	Impact positif sur la flexibilité et la gestion du temps.

A5	Amélioration de la communication interne grâce à Teams dans l'équipe de travail au comptoir.	Facilité de suivi des tâches et meilleure organisation du travail.
A6	Amélioration des relations interpersonnelles grâce aux projets de cantine durable et de potager bio.	Difficultés personnelles avec Teams mais appréciation du partage d'informations.
A7	Modernisation informatique avec SAP et mise en place des vidéoconférences.	Amélioration de la gestion des dossiers et des tâches administratives.
A8	Simplification des réunions et de la gestion des tâches avec Teams et les étiquettes.	Rationalisation du processus de rédaction des procès-verbaux.
A9	Amélioration de la gestion des demandes et des factures grâce à SAP et Teams.	Simplification des processus administratifs et des statistiques.
A10	Difficulté à s'adapter à Teams sans formation préalable.	Besoin de clarification sur les canaux de communication.

Question 3 : Comment les NWOW ont-elles influencé votre motivation à accomplir vos tâches quotidiennes ?

Participant(s)	Résumé de la réponse
A1	La motivation ne vient pas directement des NWOW, mais de l'ambiance au travail et de l'entente entre collègues.
A2	Les NWOW peuvent créer une scission entre les travailleurs, accélérant ceux qui les adoptent et laissant d'autres en arrière.
A3	Sa motivation vient du fait de bien faire son travail, les NWOW n'ont pas forcément ajouté quelque chose.
A4	Les NWOW n'ont pas affecté sa motivation, qui reste neutre.
A5	La motivation vient du désir de servir au mieux les usagers avec du matériel de qualité, les NWOW ont peu d'impact.
A6	La confiance et la responsabilité boostent sa motivation, mais les NWOW n'ont pas un impact direct sur celle-ci.

A7	Les NWOW ont amélioré certains aspects de sa vie professionnelle et personnelle, mais n'ont pas affecté sa motivation intrinsèque.
A8	La motivation est influencée par le bien-être au travail et la confiance accordée, pas directement par les NWOW.
A9	Les NWOW qui permettent une réponse plus rapide aux emprunteurs sont motivants, mais sa motivation intrinsèque ne dépend pas des NWOW.
A10	Sa motivation n'est pas influencée par les NWOW, mais il souligne le besoin d'une meilleure anticipation de la part de Bruxelles.

Question 4 : Avez-vous ressenti un changement dans votre niveau d'implication dans votre travail depuis l'adoption des NWOW ? Si oui, comment cela s'est-il manifesté ?

Participants	Résumé des réponses
A1	Implication accrue grâce à la motivation de comprendre l'utilité des nouveaux outils informatiques dans ses tâches quotidiennes.
A3	Aucun changement dans son niveau d'implication suite à l'adoption des NWOW, car il trouve les outils informatiques peu pertinents pour son travail.
A4	Pas d'impact sur son niveau d'implication, car il est déjà satisfait de son travail et n'a pas besoin de changement.
A5	Souhaiterait s'impliquer davantage, mais se sent freiné par le manque d'outils informatiques adéquats et de suivi.
A6	Motivée à s'impliquer davantage, notamment grâce aux nouvelles opportunités offertes par la carrière expert et l'utilisation des outils informatiques comme Teams pour atteindre ses objectifs.
A7	Moins impliqué dans les projets NWOW en raison de sa préférence pour travailler de manière autonome et ne pas être engagé dans trop de changements.
A8	L'adoption des NWOW a permis plus d'autonomie et de responsabilisation, favorisant son implication dans les projets et son épanouissement au travail.
A9	Pas de grand changement dans son niveau d'implication, mais souligne l'avantage d'une meilleure communication entre collègues grâce aux outils informatiques, même en dehors des heures de bureau.

A10	Ne perçoit pas de changement majeur grâce aux NWOW, mais souligne l'importance de l'amélioration continue du centre et de la communication entre équipes.
-----	---

Question 5 : Quels sont les aspects des NWOW que vous trouvez particulièrement bénéfiques en termes de motivation et d'implication ?

Participants	Principaux aspects bénéfiques des NWOW/NFT en termes de motivation et d'implication
A1	Engagement et valorisation de travail, malgré les défauts dans certaines expériences.
A2	Confiance, responsabilisation, flexibilité des horaires pour une meilleure motivation.
A3	Confiance, gestion objective, bien-être, convivialité, et implication dans les décisions.
A4	Valorisation du travail et bien-être, surtout grâce à l'atmosphère et aux conditions actuelles.
A5	Valorisation du travail, bien-être lié à la charge de travail, dynamique collective.
A6	Tous les aspects des NWOW sont bénéfiques, en particulier la valorisation de l'engagement et le bien-être.
A7	Maintien de la motivation, avec des améliorations potentielles en termes de valorisation.
A8	Valorisation de l'engagement, bien-être, et dynamique collective grâce à la collaboration et aux retours positifs.
A9	Flexibilité, bien-être, et besoin d'améliorer la valorisation du travail des employés.
A10	Flexibilité, bien-être, dynamique de travail en équipe, et besoin de renforcer la valorisation des employés.

Question 6 : Quels sont les défis ou les inconvénients que vous avez rencontrés en raison des NWOW en ce qui concerne la motivation et l'implication ?

Participant(s)	Défis / Inconvénients
A1	Mise en place des NFT : besoin de montrer les avantages, simplicité d'utilisation, éviter perte de temps.
A2	Maintenir la motivation des agents, récompenses, gérer les différences de productivité.
A3	Pas de difficultés au magasin avec les NFT, mais importance potentielle dans le futur.
A4	Anticiper et bien utiliser les nouveaux programmes, difficultés avec les changements.
A5	Apprentissage de Teams, réticences d'équipe à s'impliquer, juste mesure des outils informatiques.
A6	Problèmes potentiels avec les outils informatiques, réfractaires à rejoindre les projets, besoin de remotivation des équipes.
A7	Communication, responsabilisation et gestion des erreurs dans les processus.
A8	Problèmes avec la GED pour les évaluations, besoin de rattraper le retard dans les formations et combler la fracture numérique.
A9	Défis avec le nouveau site internet e-shop, maîtrise des outils informatiques, perpétuel renouvellement des compétences.
A10	Défis avec les formations et le maintien à jour des compétences, complexité croissante du matériel électronique.

Question 7 : Comment percevez-vous l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle depuis l'adoption des NWOW ? Est-ce que cela a eu un impact sur votre motivation et votre implication ?

Participant(s)	Perception de l'équilibre	Impact sur la motivation et l'implication
A1	Scission entre vie professionnelle et personnelle, pas d'impact notable des NWOW.	Aucun impact sur la motivation et l'implication.

A2	Bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, pas d'impact significatif des NWOW.	Pas de commentaire sur l'impact sur la motivation et l'implication.
A3	Bonne gestion de l'équilibre, pas d'impact notable des NWOW.	Aucun commentaire sur l'impact sur la motivation et l'implication.
A4	Télétravail positif pour l'équilibre, scission entre vie professionnelle et personnelle maintenue.	Télétravail offre un avantage pour l'équilibre, pas de commentaire sur l'impact sur la motivation et l'implication.
A5	Équilibre maintenu, désavantage du télétravail pour séparer vie professionnelle et personnelle.	Télétravail peut nuire à la séparation entre vie professionnelle et personnelle.
A6	Bon équilibre, possibilité de discussions professionnelles à la maison mais limitées.	Aucun commentaire sur l'impact sur la motivation et l'implication.
A7	Télétravail améliore l'équilibre, volonté de séparer vie professionnelle et personnelle.	Télétravail positif pour l'équilibre, aucun impact sur la motivation et l'implication.
A8	Bon équilibre, augmentation du travail avec le télétravail mais maîtrise sur les horaires.	Pas d'impact négatif sur l'équilibre, aucune remarque sur la motivation et l'implication.
A9	Scission entre vie professionnelle et personnelle, pas d'impact notable des NWOW.	Pas de commentaire sur l'impact sur la motivation et l'implication.
A10	Bon équilibre, flexibilité pour répondre aux urgences professionnelles mais sans impact négatif.	Flexibilité maintenue, aucune remarque sur la motivation et l'implication.

Question 8 : Comment la communication et la collaboration avec vos collègues ont-elles évolué avec les NWOW, et comment cela affecte-t-il votre motivation ?

Participant(s)	Évolution de la communication et collaboration	Impact sur la motivation
A1	Utilisation de Teams pour une communication efficace, équipe soudée indépendamment des NWOW.	Pas d'impact significatif sur la motivation.
A2	Amélioration de la communication et de la collaboration, éloignement des non-utilisateurs des outils NWOW.	Pas de commentaire spécifique sur l'impact sur la motivation.
A3	Communication inchangée, utilisation de Teams pour la centralisation des documents.	Pas d'impact notable sur la motivation.
A4	Utilisation d'Outlook et téléphone pour la communication, Teams utilisé dans certaines équipes.	Pas de commentaire sur l'impact sur la motivation.
A10	Bonne communication pré-NWOW, maintien des bonnes pratiques et de la logique.	Pas de commentaire spécifique sur l'impact sur la motivation.
A5	Communication efficace, utilisation de Teams pour des sujets spécifiques.	Pas d'impact significatif sur la motivation.
A6	Collaboration accrue lors de réunions de projet et via la cellule achats, réflexion sur les achats améliorée.	Pas de commentaire spécifique sur l'impact sur la motivation.

A7	Communication satisfaisante, possibilité d'amélioration pour les collègues non-connectés, impact neutre sur la motivation.	Pas d'impact significatif sur la motivation.
A8	Amélioration de la communication grâce à Teams, suivi des tâches et étiquettes, impact positif sur la motivation.	Impact positif sur la motivation grâce à une meilleure visibilité sur l'avancement des projets.
A9	Communication principalement via téléphone et mail, utilisation limitée de Teams, impact neutre sur la motivation.	Pas d'impact significatif sur la motivation.

Question 9 : Les aspects technologiques des NWOW (comme l'utilisation d'outils en ligne) ont-ils eu un impact sur votre motivation et votre implication ? Dans l'affirmative, comment ?

Participant(s)	Impact des aspects technologiques	Commentaires sur l'impact
A1	Nouveau défi ; simplification des tâches une fois maîtrisés.	Les aspects technologiques représentent un défi initial, mais une fois maîtrisés, ils simplifient les tâches.
A2	Pas directement touché par les aspects technologiques à part Teams ; peu d'impact.	Pas d'impact significatif des aspects technologiques sur la motivation ou l'implication.
A3	Utilisation des moyens de communication existants ; peu d'impact.	Pas de changement significatif dans la motivation ou l'implication.
A4	Utilisation basique des outils technologiques ; impact sur la gestion du temps.	Les aspects technologiques permettent de gagner du temps.
A5	Utilisation limitée des outils en ligne ; peu d'impact.	Pas d'impact significatif sur la motivation ou l'implication.

A6	Pas directement touchée par les aspects technologiques ; en phase d'apprentissage.	Pas de commentaire spécifique sur l'impact sur la motivation ou l'implication.
A7	Impact positif grâce à une meilleure organisation du travail ; réduction du stress.	Les aspects technologiques ont un impact positif sur la motivation.
A8	Impact positif de Teams sur la collaboration et la gestion du temps ; vision mitigée sur l'aspect « évaluation ».	Les aspects technologiques ont un impact positif sur la motivation grâce à une meilleure collaboration.
A9	Peu d'impact sur la motivation ; adaptation nécessaire à l'outil.	Les aspects technologiques n'ont pas un impact significatif sur la motivation ou l'implication.
A10	Initialement peu impacté, mais utilisation accrue de Zoom et Teams lors du COVID. Besoin de formation sur Teams.	L'utilisation de nouveaux outils technologiques nécessite une période d'adaptation et de formation.
A10	Teams est perçu comme un outil complémentaire qui peut aider à suivre les tâches et les demandes budgétaires.	Teams offre des fonctionnalités utiles pour le suivi des tâches et des demandes.
A10	Confirmation de l'engagement à utiliser les outils qui améliorent le travail quotidien.	L'engagement à utiliser les outils est renforcé lorsque ces outils contribuent à l'épanouissement professionnel.

Question 10 : Comment envisagez-vous l'avenir des NWOW au sein du Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles en termes de motivation et d'implication pour vous et éventuellement pour vos collaborateurs ?

Participant(s)	Perspectives sur l'avenir des NWOW	Commentaires sur les perspectives
A1	Optimisme conditionnel ; nécessité de moyens pour concrétiser les projets.	Les projets NWOW offrent un potentiel mais nécessitent des ressources pour être pleinement réalisés.
A2	Optimisme prudent ; besoin de voir des évolutions concrètes pour maintenir l'implication.	L'optimisme est tempéré par l'expérience antérieure de manque d'évolution.
A3	Importance de la valorisation de l'engagement pour motiver les collaborateurs.	La reconnaissance de l'engagement est cruciale pour maintenir la motivation.
A4	Optimisme mesuré ; nécessité de concrétiser les projets dans un laps de temps limité.	Les projets NWOW sont prometteurs mais doivent être réalisés rapidement.
A5	Anticipation de défis liés à la mise en place des projets NWOW, notamment en termes de gestion du matériel.	Les défis pratiques, tels que la disponibilité du matériel, nécessitent une collaboration inter-service.
A7	Importance de maintenir la flexibilité et le bien-être ; crainte d'un retour en arrière.	La flexibilité et le bien-être sont prioritaires et ne doivent pas être compromis.
A8	Vision optimiste ; nécessité de motiver les collègues et de montrer les bénéfices des NWOW.	Motiver les collègues et communiquer sur les avantages des NWOW est essentiel.
A9	Préoccupation quant à la mise en œuvre des projets NWOW pour l'ensemble de la Fédération.	La mise en œuvre des projets NWOW à grande échelle présente des défis logistiques.

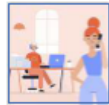
A6	Optimisme prudent ; ouverture au changement tout en restant réaliste.	Reste optimiste tout en étant consciente des défis à venir.
A10	Ne dépend pas exclusivement des NWOW pour effectuer ses tâches et estime travailler principalement par logique. Il reconnaît cependant l'importance des outils performants, comme Teams, pour faciliter son travail et exprime sa volonté de se former davantage.	Souligne que son engagement dépend de l'utilité des outils pour son travail et qu'il est prêt à s'investir pour les maîtriser. Sa perspective met en évidence l'importance de l'adaptation aux nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité au travail.

Annexe 4 : Les NWOW en 30 projets

L'infographie ci-dessous reprend les cinq axes ainsi que les trente projets inhérents aux NWOW, au sein de la FWB.

Les NWOW en 30 projets

Flexibilité



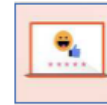
- **Evaluation du Télétravail:** adoption d'un nouvel arrêté et évaluation de la mise en œuvre du nouvel arrêté
- **Visioconférence:** équipement de nouvelles salles
- **Points nomades:** ouverture de nouveaux espaces décentralisés
- **GED:** gestion électronique de documents (stockage, collaboration, signatures)
- **Fédéflex:** Révision des horaires permettant une plus grande flexibilité
- **Poste de travail 2.0.:** matériel informatique correspondant aux besoins fonctionnels
- **Pilotes aménagements NWOW:** espaces de travail repensés
- **Numérique pour tous-tes:** amélioration de l'accès de tous-tes au numérique
- **Equipeur du domicile pour le télétravail :** intervention financière pour l'achat de matériel informatique
- **Nouvelle stratégie téléphonie :** solution de téléphonie unifiée pour l'ensemble du MFW-B

Confiance et responsabilisation



- **Renforcement Gestion par objectifs:** gestion des équipes au travers de la fixation et du suivi d'objectifs collectifs et le cas échéant individuels
- **Evaluation individuelle:** révision du processus actuel afin d'instaurer un système moins formel et surtout une véritable culture de feedback
- **Suppression du pointage:** abandon du pointage comme outil de suivi du travail partout où le pointage n'a plus de sens
- **Optimisation des délégations:** délégations optimisées à tous les niveaux de l'organisation
- **Evaluations des fonctionnaires généraux:** mise en œuvre de la révision du processus d'évaluation induite par l'Arrêté "mandats"

Valorisation de l'engagement



- **Carrière d'expert:** ouverture d'une voie de promotion basée, pour tous les niveaux, sur l'expertise et non sur l'accès à des fonctions d'encadrement
- **Valorisation des fonctions spécifiques:** valorisation de fonctions spécifiques (temporaires ou permanentes) liées à la gestion de projet, à la gestion du changement et à l'analyse
- **Accession :** analyse du processus actuel en vue de faire remonter au Gouvernement des recommandations d'amélioration de nature à accélérer et simplifier le processus

Bien-être



- **Plan transversal bien-être:** coordination structurelle du bien-être, élaboration et pilotage d'un plan d'actions transversal (tout le MFW-B)
- **Plan sectoriel bien-être:** élaboration et pilotage de plans d'actions sectoriels (un par AG et pour le SG)
- **Baromètre bien-être:** outil de mesure régulière du niveau de bien-être psychosocial au MFW-B en vue d'ajuster les plans bien-être
- **Charte de la déconnexion:** principes pour prévenir l'usage excessif/inadapté des outils numériques et préserver les temps de pause et de repos de chaque agent-e
- **Espaces de détente et de convivialité:** aménagements spécifiques pour améliorer le bien-être au travail
- **Suivi longitudinal des populations exposées aux risques psycho-sociaux**

Dynamiques collectives



- **Office 365:** déploiement d'outils collaboratifs intégrés
- **Intranet 3.0 :** refonte de l'intranet du Ministère (design, structuration de l'info, orientation usagers)
- **Viva Engage / Yammer:** développement d'un réseau social favorisant le lien entre les agent-e-s
- **Dispositif webinaire:** organisation d'événements transversaux déployables en webinaires
- **Salles collaboratives:** aménagements innovants et flexibles des espaces de travail favorisant la collaboration dans les équipes
- **Accords d'équipe:** discussion collective en vue de trouver un accord pour le bon fonctionnement d'un service

Résumé

Cette étude se focalise sur l'impact des Nouvelles Façons de Travailler (NWOW) au sein du Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles, en mettant en lumière leur influence sur la motivation et l'engagement des collaborateurs. En se basant notamment sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui souligne l'importance cruciale de répondre aux besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale pour favoriser leur engagement et leur implication. De plus, les travaux plus récents de Taskin (2015) et Le Roy & Lacoste (2018) identifient l'autonomie, la collaboration et la flexibilité offertes par les NWOW comme des leviers essentiels pour renforcer la motivation intrinsèque des employés. Ces études démontrent comment ces approches théoriques et pratiques peuvent impacter positivement l'engagement des collaborateurs au sein de l'organisation, offrant ainsi des pistes pour une gestion efficace du changement.

Summary

This study focuses on the impact of New Ways of Working (NWOW) within the Centre de prêt de matériel de la Fédération Wallonie-Bruxelles highlighting their influence on employee motivation and engagement. Drawing on Deci and Ryan's (2000) self-determination theory, which emphasizes the critical importance of meeting workers' fundamental psychological needs such as autonomy, competence, and social relationships to enhance their commitment and involvement. Furthermore, more recent research by Taskin (2015) and Le Roy & Lacoste (2018) identifies autonomy, collaboration, and flexibility provided by NWOW as essential drivers to strengthen employees' intrinsic motivation. These studies demonstrate how these theoretical and practical approaches can positively impact employee engagement within the organization, offering insights for effective change management.