

Master 2 Communication et Ressources Humaines (FI)

Université Sorbonne Paris Nord

UFR Sciences de la communication

**DOUBLE REGARD SUR  
L'ENTREPRISE PAR LE PRISME  
DE L'ENVIRONNEMENT DE  
TRAVAIL**

Présenté par Agnès Barbeau

Dirigé par M. Vincent Brulois

2019-2020

## **MÉMOIRE**

Double regard sur l'entreprise par le prisme de l'environnement de travail

## **FORMATION**

Master 2 Communication et Ressources Humaines  
Formation Initiale

## **DIRECTEUR DE MÉMOIRE**

M. Vincent BRULOIS

## **UNIVERSITÉ**

Université Sorbonne Paris Nord  
UFR des Sciences de la Communication

## **TERRAIN DE STAGE**

Meilleurs Agents  
7/11 boulevard Haussmann  
75009 Paris

## **PÉRIODE**

Du 2 mars 2020 / Au 28 août 2020

## **TUTRICE DE STAGE**

Mme Clarisse BERRIAU

*Je certifie sur l'honneur que le présent mémoire professionnel est le fruit d'un travail personnel, et que toute référence directe ou indirecte aux travaux de tiers est expressément indiquée. Je demeure seule responsable des analyses et opinions exprimées dans ce mémoire.*

# REMERCIEMENTS

Rédigé dans une période difficile, celle du Covid-19, je voudrais tout d'abord rendre hommage à toutes les victimes de ce virus et remercier également ces métiers fondamentaux et indispensables, nous l'avons bien constaté, à notre vie quotidienne.

Un premier remerciement à destination de M. Brulois, responsable du Master 2 Communication et Ressources Humaines mais aussi directeur de ce mémoire. Pour vos enseignements de qualité, pour le soin que vous mettez à faire vivre ce diplôme, pour m'avoir accompagné et aidé tout au long de ce travail de mémoire. Merci également de m'avoir accepté dans ce Master, plus qu'une opportunité mais bien une chance.

Je tiens également à remercier mon entreprise de stage, Meilleurs Agents, et plus particulièrement les membres du Génie. J'ai été porté pendant six mois dans une équipe dynamique qui ne cesse de se renouveler pour toujours faire mieux. Une belle porte d'entrée dans le monde professionnel.

Merci à mes parents de m'avoir fait confiance sans jamais s'opposer à mes choix puisqu'ils croyaient en moi. Ils se sont pliés en quatre pour m'offrir des études et, sans eux et leur soutien –aussi bien financier que moral– je n'aurais pas réussi. Ils m'ont appris à ne jamais baisser les bras c'est pourquoi je n'ai jamais renoncé, il faut faire de ses difficultés une force. J'aspire à les rendre fiers et à être suffisamment stable et indépendante pour qu'ils soient en confiance.

Merci du fond du cœur à mes grands frères Thomas, Alexandre et Guillaume. Ce sont de sacrés travailleurs qui se sont toujours débrouillés pour y arriver. Les voir évoluer au quotidien me pousse également à donner le meilleur de moi-même pour leur prouver que la petite soeur n'est plus si petite.

Evidemment, merci à mes belles-sœurs Cécile et Maïlie, de toujours me prendre sous leurs ailes et de m'accueillir pour des journées reposantes et agréables. Nos moments en famille me font chaud au cœur et m'aident à tenir le coup.

Un mot particulier pour mes nièces et neveux, Margot, Leelou, Martin et Noë, qui font de moi une Tata épanouie et qui emplissent ma vie d'amour, de bonheur et de rires.

Un dernier remerciement à destination de Léonard, mon soutien de tous les jours et de toujours qui m'aide à voir la vie avec simplicité et légèreté. En toi, en qui j'ai toute confiance.

# SOMMAIRE

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	3
<b>INTRODUCTION</b>	4
<b><u>PARTIE 1 : Le terrain : Meilleurs Agents, une entreprise dans l'immobilier digital</u></b>	10
<u>Chapitre 1</u> : L'entreprise vue comme un système avec un environnement	11
1.1. Le business d'une proptech	11
1.2. De startup à PME en plein développement	14
1.3. Configuration structurelle	16
<u>Chapitre 2</u> : La stratégie du dauphin	18
2.1. La construction stratégique de la culture d'entreprise	18
2.2. La publicité comme vecteur des représentations internes	24
<b><u>PARTIE 2 : Préparer le terrain : le rôle des RH</u></b>	34
<u>Chapitre 3</u> : Actions RH	35
3.1. De la découverte de l'environnement de travail ...	36
3.2. A son appropriation	39
<u>Chapitre 4</u> : Le territoire professionnel	43
4.1. L'environnement physique, un artefact visible	44
4.2. L'espace de travail comme lieu de travail et de socialisation	45
4.3. L'identité professionnelle portée par la symbolique de l'environnement	49
<b><u>PARTIE 3 : Réorganiser le terrain : la situation inédite du Covid-19</u></b>	57
<u>Chapitre 5</u> : L'adaptation à un nouvel environnement	58
5.1. L'aliénation du télétravail	58
5.2. La réunionite en visioconférence	67
<u>Chapitre 6</u> : L'importance de la communication interne au risque de la sur-communication	71
6.1. Faire vivre une entreprise à distance	72
6.2. Agir dans un environnement communicationnel et situationnel complexe	76
<b><u>PARTIE 4 : Recréer le terrain : le retour dans les locaux</u></b>	85
<u>Chapitre 7</u> : Les RH en sortie de crise	86
7.1. Reconstruire l'environnement de travail	86
7.2. Nouveaux enjeux	94
<u>Chapitre 8</u> : Le retour vécu comme une transition	96
8.1. Accompagner le changement	98
8.2. La résilience organisationnelle	101

<b>CONCLUSION</b>	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	110
<b>SITOGRAPHIE</b>	114
<b>ANNEXES</b>	115
Annexe N°1 : Trame de l'entretien	116
Annexe N°2 : Les produits de Meilleurs Agents	118
Annexe N°3 : Organigramme simplifié de Meilleurs Agents	119
Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume	120
Annexe N°5 : Entretien avec Vincent	126
Annexe N°6 : Entretien avec Laura	132
Annexe N°7 : Affiches publicitaires de Meilleurs Agents	140
Annexe N°8 : Script de la publicité de Meilleurs Agents	141
Annexe N°9 : Spots publicitaires de Meilleurs Agents	143
Annexe N°10 : Le Grand Sage de Meilleurs Agents	146
Annexe N°11 : Entretien avec Alice	147
Annexe N°12 : Plateforme de marque de Meilleurs Agents	152
Annexe N°13 : Plan des locaux de Meilleurs Agents	155
Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents	157
Annexe N°15 : Trame du bilan de premier mois	164
Annexe N°16 : Welcome Pack	167
Annexe N°17 : Parcours du dauphin	168
Annexe N°18 : Onboarding Map	169
Annexe N°19 : Quizz des Blue Rules	173
Annexe N°20 : Planning de la formation HoMAde	175
Annexe N°21 : Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels	176
Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements	177
Annexe N°23 : Guide du télétravail	179
Annexe N°24 : Guide #MASlack	184
Annexe N°25 : Télétravail : les 7 défis du manager	185
Annexe N°26 : Commentaires du sondage Supermood N°2	186
Annexe N°27 : Affichages dans les locaux suite au déconfinement	188
Annexe N°28 : Les 18 commandements du déconfinement	190
Annexe N°29 : Photographies des locaux et des mesures sanitaires	193
<b>RÉSUMÉ</b>	195
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	196

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

BtoB : Business to Business

BtoC : Business to Consumer

CA : Chiffre d'Affaire

CEO : Chief Executive Officer

CFO : Chief Financial Officer

CODIR : Comité de Direction

COMEX : Comité exécutif

CSE : Comité Sociale et Économique

DRH : Directeur / Directrice des Ressources Humaines

ETAM : Employés, Techniciens et Agents de maîtrise

HQE : Haute Qualité Environnementale

KPI : Key Performance Indicator

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

QVT : Qualité de Vie au Travail

RIE : Restaurant Inter-Entreprises

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SIRH : Système d'Information de gestion des Ressources Humaines

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

# INTRODUCTION

La prégnance d'un espace dans nos sociétés est relative à la quantité de temps que l'individu lui affecte. Hormis notre lieu de résidence, l'espace social le plus investi par les individus est le lieu de travail, rentrant progressivement dans la sphère personnelle. Ce simple constat permet de se rendre compte de l'importance de la place du travail dans nos vies et dans notre société actuelle.

Alors que dans les usines ou entreprises du secteur industriel le lieu de travail marque une rupture franche avec le milieu environnant, les entreprises modernes cherchent au contraire à inscrire leur image et leur culture dans l'espace architectural en y implantant les éléments du dehors. En effet, le sentiment d'appartenance à une entreprise ne se réduit pas à la simple assimilation de sa fonction, il est aussi conditionné par le temps de présence en entreprise et l'insertion spatiale dans le milieu.

Ainsi, l'environnement de travail est tant un espace instrumental qu'un espace symbolique. Mais alors que l'étude de l'espace permet de prendre en considération les modalités sociologiques et psychologiques du rapport entre l'individu et son travail, cet enjeu est souvent mis de côté par les Ressources Humaines.

En partant du principe que l'entreprise est un lieu de socialisation, l'environnement de travail peut être considéré comme une mise en scène de l'entreprise qui joue un rôle dans la constitution de l'identité métier, qui a impact sur le rapport des individus à leur travail, et qui régit également les comportements sociaux entre les différents acteurs.

Ce travail de mémoire ayant un cadre donné, nous nous appuyons sur le terrain de stage que constitue Meilleurs Agents. Créée en 2008 par Sébastien de Lafond (Président) accompagné de trois co-fondateurs, Meilleurs Agents est une plateforme de marque qui fonctionne comme un intermédiaire entre un particulier qui souhaite acheter ou vendre un bien et les agences immobilières. Il y a donc une double promesse, à la fois côté BtoC<sup>1</sup> (faire vivre le projet immobilier des particuliers en toute confiance) et BtoB<sup>2</sup> (apporter plus de visibilité aux agences pour qu'elles aient plus de reconnaissance). Le but principal de l'entreprise étant d'insuffler la confiance à tous ceux qui ont à un projet immobilier.

En tant qu'Assistante RH, les missions principales de ce stage de fin d'étude étaient liées au Ressources Humaines par l'administration du personnel et la gestion du processus d'onboarding, mais aussi à la Communication Interne par l'aide apportée aux Office Managers dans l'animation de la vie d'entreprise au quotidien et la mise en place d'événements en interne.

Ce stage constitue ainsi le socle de ce mémoire puisqu'il nous permet de confronter la théorie à la pratique, le tout formant un ensemble complémentaire et intéressant pour notre travail d'analyse.

---

<sup>1</sup> Business to Consumer (BtoC)

<sup>2</sup> Business to Business (BtoB)

C'est en immersion sur le terrain que nous avons décidé d'adopter un double regard sur l'entreprise en prenant l'environnement comme angle d'approche : « Nous façonnons nos environnements et à leur tour ils nous façonnent ». Avec cette parole de Winston Churchill nous introduisons le cœur du sujet mais aussi la démarche propre à la Psychologie sociale de l'environnement qui considère que l'environnement exerce une influence particulière sur le comportement humain. Ainsi, le rapport dialectique entre l'homme et son environnement devient un vecteur d'analyse sociologique. Une démarche qu'à tout intérêt à comprendre et intégrer les Ressources Humaines.

A la croisée de la relation et de l'économie, la fonction RH doit concilier le développement du capital humain (aspect social) et l'atteinte des objectifs de performance (aspect financier). Pour ce faire, l'entreprise doit offrir des conditions de travail suscitant la motivation et la collaboration entre les employés, et prévenir des situations à risque. Alors, l'environnement de travail peut être considéré comme l'un des facteurs principaux permettant de répondre à ce double enjeu.

De startup à PME<sup>3</sup> rachetée par un grand groupe allemand, au moment de notre arrivée chez Meilleurs Agents l'enjeu principal était d'accompagner le changement auprès des salariés par la Communication Interne. Mais après seulement deux semaines de stage, la crise sanitaire du Covid-19 a frappé en France. Dès le 17 mars 2020 et pour une durée de deux mois, nous étions donc –en tant qu'individu– en confinement et –en tant qu'employé– en télétravail. Le 18 mai 2020 après la fin du confinement en France, Meilleurs Agents a réouvert ses portes et a dû se réorganiser en adaptant son environnement de travail afin de répondre aux anciens et nouveaux enjeux qui s'entremêlaient. Cette situation nous permet d'affirmer que l'entreprise est caractérisée « avant tout par ce travail constant de production de règle de gestion et d'organisation, face à des contraintes d'environnement » (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1977). Lors de ce stage, nous avons donc été personnellement confronté à plusieurs environnements de travail, en avons éprouvé les impacts, et avons pu observer les différents modes de fonctionnement d'une entreprise telle que Meilleurs Agents dans ces différentes situations.

Dans un tel contexte marqué par l'instabilité et l'incertitude, plusieurs questionnements nous sont venus à l'esprit. Le contexte économique peut-il avoir un impact sur l'environnement de travail ? Comment l'environnement répond aux enjeux de l'entreprise ? Quelle est la place de l'espace de travail sur le rapport des individus à leur fonction ? Comment se réorganise une entreprise ? Comment télétravailler sans espace de travail fixe ? Comment recréer un environnement accueillant et solide après une crise ? Autant de questionnements qui nous amènent à la problématique suivante : **En quoi l'environnement de travail est un élément à part entière de l'organisation, comprenant une dimension symbolique, qui régit le rapport de l'individu à son travail ?**

Cette problématique centralise nos sources d'étonnement et explique notre recherche puisqu'il s'agit d'avoir un double regard sur l'entreprise par le prisme de l'environnement. L'intérêt étant de comprendre comment l'environnement est façonné par l'organisation pour devenir un élément instrumentalisé, mais aussi en quoi l'environnement de travail façonne en son sein les comportements individuels. Pour Crozier et Friedberg, si l'on veut

---

<sup>3</sup> Petite ou moyenne entreprise (PME)

comprendre les articulations entre les jeux d'acteur et le système d'action concret, il faut utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique<sup>4</sup>. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système, le second tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. C'est exactement cette double analyse que nous tenterons d'effectuer tout au long de ce mémoire. En effet, bien qu'il ne s'agisse pas d'un rapport de causalité, il nous apparaît intéressant d'étudier la possible corrélation entre l'espace de travail et l'agir professionnel. Ainsi, nous pourrions observer les conduites dans un ensemble structuré et mettre en évidence les systèmes d'action concrets qui fonctionnent ou dysfonctionnent.

Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur trois hypothèses qui structurent nos différentes parties. Voici en suivant, les hypothèses autour desquelles nous allons travailler :

**Hypothèse 1 : L'environnement de travail serait façonné à l'image de ses fondateurs.**

Bâtir, faire, construire, créer, fonder, façonner une entreprise ... Autant de termes relevant du champ lexical de la construction pour parler de la création d'une entreprise et du développement de celle-ci sur le marché. Pour résumer notre hypothèse : les fondateurs créent une entreprise et bâtissent dans le même temps une culture d'entreprise suffisamment solide pour en assurer la fondation. Bien que ça ne soit pas l'un des aspects tangibles de l'environnement de travail, la culture d'entreprise contribue réellement à planter le décor. Nous considérons ainsi l'histoire de l'entreprise comme la clef de voûte de son environnement de travail. Mais alors, si les fondateurs ont d'ores et déjà façonné l'environnement à leur image, celui-ci est précréé. En partant de ce principe, les individus intégreraient donc un environnement déjà formaté et n'auront d'autre choix que de s'y adapter jusqu'à s'y conformer.

**Hypothèse 2 : L'environnement de travail constituerait un espace instrumentalisé qui régirait le rapport de l'individu à son travail.**

En considérant l'entreprise comme lieu de socialisation, celui-ci serait instrumentalisé et aurait des conséquences, bien que inconscientes et invisibles, sur les individus et leur rapport au travail dans ce contexte donné. Ainsi appréhendé, l'environnement de travail serait le socle de l'élaboration des stratégies d'action, ce qui expliquerait possiblement l'influence de l'environnement sur les individus et leur façon de travailler.

**Hypothèse 3 : L'environnement de travail serait fondamentalement un élément instable et mouvant qui nécessiterait par conséquent une faculté d'adaptation individuelle à l'égard du travail.**

Répondant aux enjeux du contexte économique et de l'entreprise, tout événement, annonce, crise ou changement peut ébranler l'organisation interne et les collaborateurs qui subissent les fluctuations de leur environnement de travail. Ainsi, ces-derniers doivent constamment revoir leur rapport au travail pour s'y adapter.

---

<sup>4</sup> Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil : Paris.

#### **Hypothèse 4 : Néanmoins, l'environnement de travail rassurerait et stabiliserait le rapport de l'individu au travail, et ce d'autant plus dans un contexte de crise.**

Suite à une crise, objectifs sociaux et financiers se confondent au sein de l'organisation. Ce sont les éléments concrets et familiers, tel que l'environnement et ses composantes, qui vont rassurer et aider l'individu à mieux appréhender cette transition professionnelle. On peut alors espérer noter la dimension symbolique de l'environnement offrira un cadre social à l'individu en quête de reconstruction identitaire.

Chacune de ses hypothèses sera soumise à une méthodologie construite autour de trois modes de recherche que sont l'analyse documentaire, l'observation participante et les entretiens semi-directifs. Ainsi, nous explorerons le sujet dans son intégralité et ce, de manière multidimensionnelle.

A noter ce mémoire s'inscrit dans une démarche inductive mais aussi déductive. Opter pour une démarche inductive nous a permis de bien définir le sujet et de poser le cadre de recherche. Puis, en partant des données brutes que nous avons pu observer, nous avons pu en tirer des hypothèses et passer donc à une démarche déductive.

A la fin de ce mémoire, nous reviendrons sur ces hypothèses afin de les valider ou, au contraire, les infirmer. Le but étant d'obtenir un résultat au plus près de la réalité de terrain.

Analyse documentaire : Pour mener à bien notre analyse, il est indispensable de confronter la théorie à la pratique par la lecture d'ouvrages et d'articles universitaires sur les différents sujets abordés. Cela permet notamment d'étoffer nos propos en y donnant de la matière. Nous nous sommes également servis des documents internes à l'entreprise, fournis et consultés durant la période de stage. En effet, ces documents représentent une mine d'informations et fournissent de nombreuses indications sur l'entreprise, notamment sur la manière de communiquer par le discours interne.

Puisqu'il y a différentes manières d'appréhender l'environnement, ce mémoire se veut être pluridisciplinaire avec une dominante évidente en Sciences de la Communication par les Ressources Humaines et la Communication Interne, mais qui sera au carrefour d'autres disciplines en Sciences Humaines et Sociales telles que la Sociologie, la Psychologie, l'Ergonomie et la Sémiologie. Avoir une vision à 360° du phénomène fera la richesse de notre étude.

Observation participante : Le terrain de stage constituant notre champ d'étude pour la réalisation de ce présent travail, nous avons effectué une observation participante au sein de Meilleurs Agents. Cette démarche proactive a induit une observation des comportements, a attisé notre curiosité et a alimenté notre réflexion. Finalement, l'observation participante est un outil méthodologique fiable qui fournit des éléments cruciaux, ce qui enrichit véritablement le travail d'analyse. Par ailleurs, cela a donné lieu à de nombreux échanges informels avec différents membres de l'équipe, constitutifs d'une parole libérée.

Entretiens semi-directifs : Notre position de stagiaire clairement établie légitimait notre demande d'entretien auprès d'acteurs ciblés dans l'entreprise. Les entretiens ont généralement été réalisés à l'intérieur de l'entreprise, avec demande et accord préalable. Il

s'agissait d'entretiens semi-directifs, orientés par une trame<sup>5</sup> permettant d'amener l'individu sur certains sujets et de rebondir sur ces propos, tout en formulant des questions ouvertes afin que le discours produit soit le plus naturel et pertinent possible. En définissant les thèmes à explorer durant l'interview, cela permet de centrer le discours des interviewés tout en leur laissant une certaine liberté d'expression. Nous avons essayé, dans la mesure du possible, de recueillir le témoignage de personnes ayant des positions différentes afin d'avoir des points de vues dissemblables sur le sujet. Ce mode de collecte d'informations permet d'avoir une vision interne et concrète de la situation réellement vécue.

Dans le cadre de ces entretiens, nous avons interrogé :

- Vincent, Business Analyst Finance.
- Guillaume, Business Analyst.
- Alice, Chargée RH.
- Laura, Office Manager.

L'entreprise est un système social qui doit être un ensemble finalisé et régulé. Pourtant, toute organisation a ses failles car elle est incomplète par nature ce qui cause des dysfonctionnements car l'entreprise est continuellement en train de s'adapter aux changements et aux évolutions de son environnement (Crozier et Friedberg, 1977). Notre point d'accroche étant justement l'environnement, il serait intéressant d'expliquer l'entreprise comme un modèle évolutif, qui s'adapte à son environnement et son contexte. Nous utiliserons d'ailleurs le modèle S-I-C tel qu'établi par Sainsaulieu (1995) puisque celui-ci tient compte de l'environnement pour expliquer la structure, les interactions ainsi que la culture au sein d'une entreprise. En travaillant sur plusieurs environnements, ce modèle évolutif nous permettra de situer les changements et d'en analyser les impacts.

Le fait d'avoir appréhendé plusieurs environnements et différentes situations de travail, il apparaissait logique de construire un plan en conséquence, soit en quatre parties qui correspondent chacune aux temps forts correspondants à des enjeux bien distincts.

Dans un premier temps nous nous attacherons à présenter le terrain que constitue Meilleurs Agents et à en comprendre son fonctionnement. En partant du postulat que l'entreprise est un système avec un environnement, nous l'envisagerons dans toute sa complexité. Nous partirons de sa présentation externe pour arriver à sa représentation interne.

Ensuite, nous étudierons le rôle des Ressources Humaines dans la préparation du terrain par rapport au cycle de vie d'un collaborateur dans l'entreprise ; qui passe tout d'abord par une phase d'intégration pour mener à des enjeux de fidélisation et de rétention. C'est à ce moment-là, que nous analyserons l'environnement de travail dans sa dimension à la fois physique et symbolique.

Dans une troisième partie, nous verrons comment dans un contexte de crise, une entreprise se réorganise totalement en faisant place au télétravail, appréhendé comme un nouvel environnement qui impacte les collaborateurs et leurs façons de travailler.

---

<sup>5</sup> Annexe N°1 : Trame de l'entretien.

Enfin, dans une dernière partie, nous verrons également comment recréer un terrain par la résilience organisationnelle, dans un environnement abîmé au vue des circonstances, ce qui peut être appréhendé comme une transition professionnelle par les collaborateurs.

Pour conclure, nous répondrons de manière claire et synthétique à la problématique ainsi qu'aux hypothèses posées, tout en proposant des recommandations ainsi que des pistes de réflexion autour du sujet.

## **PARTIE 1 : Le terrain : Meilleurs Agents, une entreprise dans l'immobilier digital**

L'entreprise est un ensemble qui mobilise des ressources financières, matérielles et humaines pour répondre à des objectifs économiques (produire puis vendre un bien ou un service pour réaliser du profit et assurer sa rentabilité) et sociaux (créer un bon climat social pour donner la motivation nécessaire à la performance des collaborateurs). Elle est constituée d'éléments tangibles (machines, matériel de travail, locaux, etc ...) mais aussi abstraits (histoire, culture, valeurs).

Crozier et Friedberg (1977) expliquent que le raisonnement stratégique consiste à voir l'entreprise comme un système autonome obéissant à ses propres règles de fonctionnement. Ils réfutent d'ailleurs l'idée selon laquelle les membres d'une organisation se conforment à un modèle de rationalité parfaite. Subséquent leur logique, nous allons étudier l'organisation dans sa globalité et les traits qui la caractérisent.

Suivant le modèle S-I-C (Sainsaulieu, 1995), toute analyse sociologique débute par une analyse du contexte, élément central qui permet de poser les bases de compréhension du sujet. Il s'agit donc d'étudier le terrain : de sa structure (organisation interne, fonctionnement, création, histoire), ses interactions (jeux entre acteurs), à son environnement (marché, culture d'entreprise, concurrence, représentations externes).

Cette partie correspond à notre première hypothèse : **L'environnement de travail serait façonné à l'image de ses fondateurs**. On part ici du postulat selon lequel l'entreprise fournit un environnement de travail stable qui serait façonné dès sa création par les fondateurs qui impulsent leur image, leur vision et leur stratégie. On ne cherche pas simplement à comprendre comment l'entreprise a pris position sur le marché économique. Cette hypothèse nous permettra sans doute de comprendre le processus de création d'une entreprise, à un niveau social par ses représentations internes et sa culture.

Dans sa définition la plus classique, le fondateur d'une entreprise est la personne à l'initiative de la création de l'entreprise en question. Il définit son objet, son activité future, apporte les moyens financiers dont l'entreprise aura besoin pour constituer le capital initial, recherche d'autres sources de financement, et enfin dresse le projet global. Si l'on s'en tient à cette définition, on omet l'aspect managérial dans la vie d'entreprise. En effet, peu de recherches s'intéressent au rôle du fondateur sur la gestion de l'entreprise et, notamment, sur la création puis le développement de la culture d'entreprise.

Par ailleurs, il faut bien distinguer dans les terminologies mais aussi dans le rôle, la différence entre le fondateur et le PDG<sup>6</sup> (aussi dit CEO<sup>7</sup>). Le fondateur est le créateur de l'entreprise tandis que le PDG est la personne en charge de l'entreprise, de sa gestion économique et sociale. Dans le cas de notre entreprise d'étude, Meilleurs Agents, le fondateur et les co-fondateurs ont toujours été présents dans la gestion de l'entreprise. Au même titre que des salariés, ce sont des acteurs qui ont une profession et un rôle clef dans l'organisation. Ainsi, le fondateur est également le PDG ; en plus d'avoir créé l'entreprise il

---

<sup>6</sup> Président Directeur Général (PDG)

<sup>7</sup> Chief Executive Officer (CEO)

participe à son développement. Il a choisi ce rôle en pleine conscience pour pouvoir appliquer sa stratégie d'entreprise et impulser sa vision à l'ensemble des collaborateurs.

Autour de cette première hypothèse qui nous donnera de la matière pour répondre ultérieurement à notre problématique, nous étudierons tout d'abord le terrain de manière complète pour avoir une solide structure du sujet qui nous permettra ensuite d'aller plus en profondeur dans l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement. Enfin, nous analyserons Meilleurs Agents sous un autre angle : celui de la publicité. En effet, il est toujours intéressant de comprendre une organisation à partir de ses récits destinés à l'externe qui donnent de véritables indices sur les représentations internes.

## **Chapitre 1 : L'entreprise vue comme un système avec un environnement**

En systémique, on considère l'entreprise comme étant un système avec un environnement aussi bien immatériel (secteur d'activité, marché, concurrence) que matériel (usines, services, locaux, points de vente). L'entreprise est totalement dépendante de l'environnement dans lequel elle s'inscrit : « L'entreprise contemporaine se caractérise par un environnement plus menaçant et plus mouvant que par le passé, nécessitant des adaptations organisationnelles et gestionnaires » (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1977). D'où l'importance de cette approche qui permet d'analyser l'entreprise dans toute sa complexité et considérer l'entreprise comme un « lieu d'activité sociale » (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1977).

### **1.1. Le business d'une proptech**

#### **1.1.1. Meilleurs Agents**

La société Meilleurs Agents a été créée en 2008 par Sébastien de Lafond (PDG) accompagné des co-fondateurs Pascal Boulenger (Directeur Immobilier), Julien Cheyssial (Directeur Technique) et Jordan Sanial (Directeur IT). En référence au mythe du garage<sup>8</sup>, les fondateurs aiment raconter que tout s'est fait dans leur premier appartement, situé à Sentier. Ce quartier est d'ailleurs le cœur de l'environnement startup français. Une autre anecdote vient du fait que le nom administratif de l'entreprise, Falguière Conseil, a été attribué puisque l'appartement d'un des co-fondateurs était situé proche de cette station de métro du même nom. Anecdotes symboliques qui confirment le fait que l'environnement joue un rôle dans notre culture et nos agissements.

Nous pouvons désigner Meilleurs Agents comme étant une proptech. Dans la lignée de la nouvelle terminologie des startups, le terme désigne l'utilisation des technologies de l'information ainsi que l'économie des plateformes aux marchés immobiliers.

Considérant cela, Meilleurs Agents est une plateforme digitale permettant, grâce à son interface technique, de mettre en relation les particuliers qui cherchent à vendre leur bien (BtoC) et les agences immobilières (BtoB). La plateforme digitale exerce donc une fonction

---

<sup>8</sup> Le mythe du garage a été instauré par Steve Jobs qui aimait raconter que la société Apple s'est créée dans un garage. Depuis, de nombreuses startups qui ont finies par être de grands groupes se sont réappropriées ce mythe.

d'intermédiaire en proposant des biens, services ou contenus pour des clients qui ont un besoin particulier. Ce type d'économie permet une amélioration du fonctionnement des marchés qui se veulent être simplifiés. C'est bien le cas pour Meilleurs Agents qui exerce une relation tripartite entre la plateforme (qui assure une fonction d'intermédiaire), les agences immobilières (en concurrence pour décrocher le mandat) et les clients (qu'ils soient acheteurs ou vendeurs d'un bien immobilier). Mais la plateforme ne se limite pas à fournir une interface technique puisqu'elle organise le contenu et orchestre les relations entre les agences et les acheteurs ou vendeurs.

Le cœur de compétence de Meilleurs Agents est le traitement de la Big Data dans le domaine de l'immobilier à l'aide d'algorithmes spécifiques permettant au client d'obtenir des informations objectives sur un site tiers de confiance. Aujourd'hui « N°1 de l'estimation immobilière en ligne », Meilleurs Agents représente 81% du trafic des sites d'estimation en France (étude Médiamétrie, 2017).

### **1.1.2. Le marché immobilier**

Le marché immobilier en France est un marché complexe et opaque où les deux populations, les agences immobilières et les particuliers, ont des difficultés à se rencontrer. En effet, les particuliers ont une certaine méfiance envers les professionnels du secteur puisqu'il leur est difficile de percevoir la valeur ajoutée d'un agent qui va toucher une commission et des honoraires pour son travail. Beaucoup de particuliers cherchent à éviter les intermédiaires afin de faire des économies mais aussi parce que cela leur semble plus facile au premier abord. Ainsi, 75% des français veulent garder la possibilité de vendre seul alors que l'objectif premier des agences immobilières est de signer des mandats exclusifs. Les agents immobiliers, de leur côté, offrent une expertise grâce à leur connaissance à la fois du droit et du marché auquel le particulier est confronté. Au final, les deux tiers des ventes se font tout de même par le biais des agences immobilières. La vente d'un bien est un sujet complexe, avec des données parfois difficiles à obtenir et à interpréter.

Meilleurs Agents concentre son activité sur cinq régions : l'Île-de-France, l'Auvergne-Rhône Alpes, la Nouvelle Aquitaine, l'Occitanie et Provence-Alpes Côte d'Azur. Sur ce marché, on compte environ 25 000 agences, dont 72% d'entre elles (soit 18 000) sont indépendantes et 28% (soit 7 000) sont des agences de réseaux ; comme ORPI, Century 21, La Forêt, Nexity et autre. C'est donc un marché dynamique et toujours en mouvement. A ce jour, Meilleurs Agents compte plus de 10 000 agences payantes dans son portefeuille client.

Le marché de l'immobilier comprend de nombreux acteurs digitaux sur deux principaux enjeux. Tout d'abord la visibilité avec des acteurs tels que SeLogger (leader en termes de trafic et de perception de la marque), LeBonCoin, Logic-Immo, Paru-Vendu, et même des acteurs n'évoluant pas nécessairement sur le marché de l'immobilier tels que LinkedIn, ou les Pages Jaunes. Ensuite, sur l'obtention de contacts avec des acteurs tels que netvendeur, CompareAgences, Logic-Immo, VisiteOnline et SeLogger.

Pour conclure, le marché immobilier étant tendu, c'est-à-dire que la demande excède l'offre, 72% des agences immobilières se trouvent dans la difficulté de trouver de nouveaux vendeurs. Envers Meilleurs Agents, les agences immobilières ont donc deux attentes : l'apport de contacts (à 86%) et la visibilité (à 70%). Ainsi, Meilleurs Agents va devoir faire

parler la notoriété de l'agence pour lui apporter de la visibilité, ce qui lui permettra de collecter des mandats.

### **1.1.3. Analyse concurrentielle**

Avant le rachat, le plus gros concurrent de Meilleurs Agents était SeLogger, acteur digital implanté depuis plus de vingt ans sur le marché immobilier français ce qui en fait une entreprise incontournable dont il était stratégique de se rapprocher puisque début 2019, SeLogger a également lancé son outil d'estimation immobilière en ligne, soit la plus-value de la plateforme Meilleurs Agents. Il existe cependant une différenciation importante : SeLogger est surtout connu pour rendre les agences immobilières plus visibles, marché sur lequel s'est introduit Meilleurs Agents il y a quelques années. Mais l'entreprise se différencie de ses concurrents en réalisant un suivi et un accompagnement approfondi de ses clients.

D'autres offres similaires existent dans d'autres pays d'Europe : Zilo, aux Etats-Unis, ou encore Zupla en Espagne. Il n'existe cependant pas ou peu de d'acteurs internationaux puisqu'il faudrait pour cela connaître à la fois le marché, les habitudes des acheteurs et des agences et avoir un socle de données suffisant mais aussi mettre à disposition toute une équipe commerciale dédiée ce qui est difficile à mettre en place.

Désormais, les principaux concurrents de Meilleurs Agent sont L'Adresse et Hera Immobilier, soit deux outils qui proposent également l'estimation de biens en ligne.

### **1.1.4. Les produits**

Le *business model* de Meilleurs Agents fait que l'entreprise se rémunère côté BtoB avec les agences immobilières par la vente d'outils spécialisés dans l'immobilier digital<sup>9</sup>. Par ailleurs, l'entreprise va toucher un pourcentage de la commission lorsqu'un mandat aura été signé entre une agence partenaire et un particulier. Ces actions génèrent des ventes et permettent à l'entreprise de développer son chiffre d'affaire.

Le Pack Visibilité est un produit obligatoire dès l'affiliation de l'agence immobilière avec Meilleurs Agents. Il existe trois types de Pack avec des contenus différents : le Pack Start (gratuit), le Pack Silver et le Pack Gold.

Le Pack Visibilité propose plusieurs fonctionnalités pour l'agence immobilière :

- La réputation (vitrine digitale avec les avis client).
- La visibilité (référencement optimisé dans les moteurs de recherche).
- L'accompagnement et la formation (formations en ligne, conseiller, articles de blog).
- Les annonces (diffusion d'annonces directement sur leur vitrine).

Ensuite, l'agence peut souscrire à des produits supplémentaires qui l'aideront à se développer dans la profession immobilière. Les voici en suivant :

---

<sup>9</sup> Annexe N°2 : Les produits de Meilleurs Agents.

L'agence immobilière peut notamment souscrire à la carte de prospection, un outil de productivité, qui permet de localiser précisément dans un secteur géographique donné les zones avec des vendeurs, afin d'effectuer une prospection terrain.

Ensuite, Estima Pro est également un outil de productivité pour un coût fixe de 149€ par mois. Cet outil permet d'étudier les ventes passées dans le secteur sélectionné et convaincre le vendeur de l'estimation réalisée.

Le rendez-vous vendeur qualifié est une offre de mise en relation, allant de 149€ à 299€ par mois. Si l'agence y souscrit, elle reçoit des rendez-vous d'évaluation avec des vendeurs dont le projet a été qualifié par téléphone avec un conseiller de Meilleurs Agents.

Le dernier outil développé à ce jour est Connect, une solution digitale pour envoyer facilement des emails personnalisés aux vendeurs du secteur choisi, sous le nom de Meilleurs Agents.

## **1.2. De startup à PME en plein développement**

### **1.2.1. La levée de fonds**

En octobre 2016, Meilleurs Agents annonce une levée de sept millions d'euros auprès de son actionnaire historique, Alven Capital, de *Business Angels*<sup>10</sup> et de deux nouveaux investisseurs : le Fonds Ambition Numérique, géré par Bpifrance dans le cadre du programme d'Investissements d'Avenir (PIA), et le fonds britannique Piton Capital, spécialiste des places de marché numériques. Cette levée de fonds a permis l'augmentation des effectifs, notamment côté Technique pour répondre aux besoins croissants. Mais cela avait également pour but de développer leur notoriété en améliorant la stratégie en Communication et Marketing.

En effet, sur le marché de l'immobilier en ligne, Meilleurs Agents doit affronter plusieurs poids du secteur : le groupe SeLoger, spécialiste français de l'immobilier sur Internet, LeBonCoin, ou encore Logic-Immo.com, qui revendique plus d'un million d'annonces immobilières sur son site, sont positionnés sur le même segment d'activité.

### **1.2.2. Le rachat**

Ainsi, Meilleurs Agents se spécialise côté vendeurs sur le marché immobilier en faisant face aux plus grands. Mais cette position concurrentielle va changer pour un rapprochement des activités grâce au rachat.

Groupe de presse allemand né en 1946, Axel Springer a déjà acquis le site d'annonces Seloger.com en mars 2011 et Logic-Immo.com en février 2018. En suivant, c'est en 2019 que Meilleurs Agents se fait racheter. Via sa filiale Aviv et pour un montant de 200 millions d'euros, Axel Springer rachète intégralement le capital de Meilleurs Agents à la société

---

<sup>10</sup> Personne physique qui investit personnellement sur le capital d'une entreprise estimée innovante et prometteuse. De plus, le *Business Angel* va accompagner l'entrepreneur en lui donnant des conseils relevant de son expérience.

éditrice de ce-dernier, Falguière Conseil. A ce sujet, Sébastien de Lafond s'est confié pour un journal : « *Parmi cinq propositions de rachat, nous avons été séduits par la logique industrielle et européenne du groupe et par ses valeurs très affirmées de défense de la liberté de la presse, de transparence et de respect de la vie privée* »<sup>11</sup>.

Axel Springer appartient lui-même au groupe Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR & Co), un fonds d'investissement américain qui est devenu actionnaire à 43,5% du groupe en Septembre 2019. Un partenariat stratégique pour KKR qui envisageait une croissance en misant sur transformation numérique. Pari gagné puisque KKR tire désormais 84 % de ses bénéfices de ses activités numériques, notamment dans le domaine des offres d'emploi et des annonces immobilières<sup>12</sup>.

Ce rachat permet à Meilleurs Agents d'envisager un développement à l'international. En 2019, Meilleurs Agents était alors le troisième exit européen<sup>13</sup> dans le domaine de la Tech. Ce qui en fait aujourd'hui l'une des entreprises les plus attractives de la French Tech.

### **1.2.3. Les objectifs**

Depuis fin 2017, Meilleurs Agents utilise la méthodologie OKR : *Objectives and Key Results*. Cette méthode de management américain développé par Peter Drucker, consiste à fixer des objectifs ambitieux à chaque pôle de l'entreprise et à opérer leur suivi quotidien grâce aux *Key Results* qui doivent être mesurables et faciles à évaluer. Le but étant l'optimisation des ressources, la performance et le challenge quotidien en maintenant les salariés motivés. Cette stratégie concerne l'intégralité de l'entreprise et aligne au maximum le travail des différentes équipes sur les objectifs globaux. Les OKRs sont publics et partagés à toute l'organisation afin d'avoir une vision globale sur les différents projets.

Régulièrement, le Président fait un point réunissant l'ensemble des salariés de l'entreprise directement dans les locaux. C'est à ce moment-là qu'il en profite généralement pour faire un point sur les OKRs. A notre arrivée début mars 2020, les OKRs étaient les suivants :

**O1** : Les propriétaires viennent et retournent régulièrement sur Meilleurs Agents.

**KR1** : 245 000 propriétaires déclarés sur les cinq dernières années (RGPD) qui se connectent dans le mois en janvier 2021 (actuellement 180 000).

**O2** : Les particuliers choisissent les agences sur Meilleurs Agents.

**KR2** : 2% de vendeurs déclarés dans les six derniers mois et mis en relation avec une agence via Meilleurs Agents (moyenne sur novembre 2020, décembre 2020 et janvier 2021).  
Contre mesure : un test qualitatif semestriel puis un questionnaire envoyé aux particuliers et aux agences.

**O3** : Nous réussissons notre intégration dans le groupe Axel Springer.

**KR3** : À déterminer suite aux réunions et ateliers.

---

<sup>11</sup> Vion, A-S. (27 septembre 2019). « Immobilier : Axel Springer concrétise le rachat du site d'estimation en ligne Meilleurs Agents ». *Les Echos*. Consulté le 20/04/2020.

<sup>12</sup> Renaud, N. (26 août 2019). « KKR a acquis plus de 40% du capital d'Axel Springer ». *Les Echos*. Consulté le 20/04/2020.

<sup>13</sup> Un exit est le fait de vendre l'entreprise à un groupe étranger.

Le point s'est terminé par un rappel du chiffre d'affaire à atteindre en 2020 : 36,1M€ en comptant 2,7 M€ de charge. En 2019, le CA<sup>14</sup> s'élevait à 26M€ de chiffre d'affaire en 2019, soit 44% supplémentaire comparé à 2018.

Depuis sa création, Meilleurs Agents n'a cessé de se développer en passant par une levée de fonds en 2016 qui conclue sur un rachat de grande ampleur en 2019. Les objectifs sont à la hauteur du projet et ne cessent d'accroître. Effectivement, il faut que l'entreprise puisse garder sa position dans un marché complexe et concurrentiel, mais les actions entreprises lui confèrent un statut confortable.

Toutefois, ces transitions sont complexes et entraînent généralement de nombreux changements organisationnels. Par ailleurs, le contexte de rachat semble encore flou et peu accompagné puisque, répondant à l'OR3, le KR3 reste « à déterminer ». La migration est actée et communiquée mais les actions suivantes et les conséquences ne sont pas précises mais cela peut considérablement bousculer la vie d'entreprise. Et ce d'autant plus que les salariés de cette entreprise sont attachés à l'esprit startup des débuts qu'ils tentaient de conserver et de faire perdurer dans cette nouvelle PME de presque trois cent collaborateurs.

Meilleurs Agents est donc passé de startup à PME. Mais est-ce que l'entreprise va désormais passer de PME à grand groupe ?

### **1.3. Configuration structurelle**

#### **1.3.1. L'organisation en interne**

L'entreprise est composée de trois pôles : le pôle Opérations, le pôle Expérience Client (CX) et le pôle Ressources<sup>15</sup>. A ce jour, on compte presque 300 salariés (freelances, stagiaires et alternants compris) chez Meilleurs Agents.

Tout d'abord le pôle Opération est le plus conséquent puisqu'il correspond à 80% des effectifs totaux de l'entreprise avec 172 personnes au total. Le pôle se divise en quatre départements : les Ventes, le Succès Client (CSR), la Business Performance & Qualité, les Grands Comptes et m.a Corporate Solutions (m.a CS). Chaque département compte un nombre d'équipes variable, chacune étant encadrée par un « REC », soit un responsable d'équipe, qui doit motiver le collectif dans l'atteinte des objectifs, mais aussi de faire monter en compétences chaque individu. Régulièrement et sans avertissement, les appels des commerciaux sont enregistrés et les REC sont susceptibles de les écouter afin de constater les forces et faiblesses de chacun et de proposer des axes d'amélioration.

Le pôle Expérience Client (CX) correspond à la partie technique de l'entreprise et compte 97 personnes, soit 17% des effectifs. Il est souvent associé à la tête pensante de l'entreprise puisqu'il donne l'axe d'évolution et la direction à prendre par rapport aux tendances du marché immobilier. Les équipes sont principalement composées d'ingénieurs spécialisés dans des domaines particuliers et de développeurs web.

---

<sup>14</sup> Chiffre d'Affaire (CA)

<sup>15</sup> Annexe N°3 : Organigramme simplifié de Meilleurs Agents.

Pour terminer, le pôle Ressources correspond à 3% des effectifs avec actuellement 20 personnes en son sein. Ce pôle comprend les équipes RH, Juridique et Finance. Surnommé le Génie en référence au génie militaire qui doit préparer le terrain, ses principales missions sont d'anticiper les risques, de sécuriser et de guider tous les salariés de l'entreprise.

### **1.3.2. Analyse structurelle**

Selon Mintzberg, il existe plusieurs types de configurations structurelles, chacune possédant ses propres caractéristiques. La structure de Meilleurs Agents se rapproche d'une structure divisionnelle mais tend vers une bureaucratie professionnelle sur certains points. Avant d'expliquer notre raisonnement, voici ci-dessous un tableau reprenant les éléments de chacune des deux configurations.

	<b>Structure divisionnelle</b>	<b>Bureaucratie professionnelle</b>
<b>Composition dominante</b>	Ligne hiérarchique	Centre opérationnel
<b>Processus de coordination</b>	Standardisation des résultats	Standardisation des compétences
<b>Structure</b>	Divisions autonomes sous le contrôle du siège	Bureaucratie décentralisée
<b>Forces</b>	Efficace dans un environnement qui tend à devenir instable et qui se diversifie	- Développement de l'autonomie - Capacité d'adaptation
<b>Faiblesses</b>	- La diversification décourage l'innovation - Comportement social insensible	- Manque de coordination - Routines comme freins à l'innovation - Fort contre-pouvoir
<b>Ancienneté et taille</b>	Ancienne et de grande taille	Variable
<b>Environnement</b>	Simple et stable	Complexe et stable
<b>Pouvoir</b>	Ligne hiérarchique	

La structure divisionnelle se caractérise par un centre opérationnel composé de divisions spécialisées et autonomes. Dans le cas de Meilleurs Agents, les divisions correspondent aux pôles Opérations, CX et Ressources qui s'auto-gestionnent et sont indépendantes les unes des autres. La composante dominante est la ligne hiérarchique qui définit la stratégie globale du groupe. Le pouvoir est descendant, allant du sommet stratégique (CODIR<sup>16</sup> et COMEX<sup>17</sup>) aux responsables de divisions, ces-derniers étant chargés de spécifier et contrôler les résultats de leur division. Ainsi, le processus de coordination tend vers une standardisation des résultats.

<sup>16</sup> Comité de direction (CODIR)

<sup>17</sup> Comité exécutif (COMEX)

Toutefois, l'organisation de Meilleurs Agents possède des éléments en contradiction avec la structure divisionnelle. Sa force n'est pas spécialement l'apport de solution à des problèmes de structures, comme sa faiblesse n'est pas un frein à l'innovation avec un comportement social insensible, c'est d'ailleurs le contraire. De plus, l'entreprise n'est pas ancienne et de grande taille. C'est sur ces dits points, que la société se rapproche d'une bureaucratie professionnelle. En effet, sa force est plutôt de développer l'autonomie et sa faiblesse un éventuel manque de coordination avec des routines qui s'installent progressivement. De même, son ancienneté et sa taille sont variables.

Dans un tel contexte, il apparaît difficile d'analyser précisément l'environnement de la société qui reste relativement stable grâce à sa position assurée sur le marché de l'immobilier. Toutefois, l'organisation de Meilleurs Agents tend vers un environnement complexe de par le rachat. Notre stage s'étant déroulé dans des conditions instables, l'environnement de Meilleurs Agents nous a semblé davantage complexe.

## **Chapitre 2 : La stratégie du dauphin**

De plus en plus d'entreprises adoptent une stratégie de Marketing RH en donnant un surnom à leurs salariés. Nous pouvons citer à titre d'exemple les Doctolibers (employés de Doctolib), les Googlers (Google), Amazoniens (Amazon), Paybies (Payfit), Alaners (Alan), etc ... Cette stratégie vise à rendre les salariés ambassadeurs de leur entreprise, participe à une identification collective, contribue à une appartenance de groupe et renforce donc les représentations internes.

Suivant le même principe, on pourrait penser que les salariés de Meilleurs Agents seraient justement nommés les « meilleurs agents » mais ce n'est pas le cas. Dans l'entreprise, les collaborateurs sont des dauphins et les nouveaux arrivants viennent « *rejoindre notre banc de dauphins* » tel que présenté dans la newsletter interne. Il s'agit là d'une construction stratégique qui a toute son importance dans la culture d'entreprise.

### **2.1. La construction stratégique de la culture d'entreprise**

Avant d'étudier en profondeur la culture de cette entreprise pour l'analyser sociologiquement et démontrer en quoi elle a été travaillée, c'est-à-dire construite stratégiquement, il faut comprendre ce qu'est véritablement une culture d'entreprise.

#### **2.1.1. La culture d'entreprise**

« Par culture d'entreprise, il faut entendre des façons de faire ou de penser, des signes et des conduites qui distinguent les membres d'une entreprise. Ces éléments sont transmis socialement, collectivement et individuellement. Ils reposent sur un ensemble de principes, de représentations et de valeurs partagés par les membres du groupe, qui organisent leurs façons de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes dans le cadre de l'entreprise. » (Godelier, 2006).

Ainsi, la culture d'entreprise est un ensemble de facteurs que partagent les membres d'une même structure. Dans son ouvrage sur la culture organisationnelle, Edgar Schein (1985) explique que la culture s'analyse à trois niveaux distincts : les croyances fondatrices

(éléments inconscients, non-verbaux et invisibles), les valeurs organisationnelles (missions, valeurs et objectifs de l'entreprise) et les artefacts (manifestations tangibles et perceptibles sur lesquelles repose la culture d'entreprise). Par la suite, Mary Jo Hatch (2009) a classé les artefacts en trois sous-catégories : les artefacts visibles (agencement architectural des locaux, disposition des bureaux, décoration, code vestimentaire), les artefacts comportementaux (rituels, traditions, modes de communication, type de management) et les artefacts verbaux (jargon, surnoms, anecdotes et mythes autour de l'histoire de l'entreprise).

Par ailleurs, le professeur Eric Godelier laisse sous-entendre que tous les éléments constitutifs de la culture d'entreprise auraient une influence sur les façons d'agir, de penser et d'évoluer des salariés dans leur environnement : « Elle [l'entreprise] conditionne plus ou moins systématiquement ou consciemment l'apparition de formes de communautés » (Godelier, 2006).

Pour poursuivre une analyse en Sciences de la communication, il est donc intéressant d'observer les éléments constitutifs de la culture d'une entreprise, soit des artefacts visibles et comportementaux, pour ensuite l'analyser. Notre étude va poursuivre en ce sens. Mais nous allons également nous servir de ces éléments pour comprendre comment la culture s'inscrit dans l'environnement physique de la structure, ce qui influencera le rapport de l'individu à son travail. En effet, nous trouvons un intérêt particulier à analyser les artefacts visibles qui sont souvent moins étudiés car il est moins évident de saisir le possible lien avec l'agir professionnel.

### **2.1.2. La culture produit**

Pour analyser la culture d'une organisation, il faut d'abord faire la distinction entre culture produit et culture outil. La culture produit est permise par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, tandis que la culture outil provient de l'organisation dans l'optique d'orienter les comportements vers la réalisation d'objectifs voulus et identifiés.

Chez Meilleurs Agents, la culture d'entreprise relève davantage de la culture outil. Ainsi, cette finalité se rapproche de notre première hypothèse : l'environnement, l'image et la culture d'entreprise serait façonné par ses fondateurs et leurs propres représentations de l'organisation. Ce type de pratique influence à la fois les comportements de travail mais aussi l'environnement qui se construit tout autour.

Nous avons d'ailleurs remarqué des pratiques qui allaient en ce sens. Par exemple, quelques semaines après l'arrivée d'un nouveau collaborateur, celui-ci doit obligatoirement suivre la formation « Règles de vie » animée par les deux Office Managers. Cette formation débute par un tour de table où chaque participant se présente rapidement. Puis, les Office Manager reprennent la parole pour effectuer leur présentation.

La première partie tourne autour du savoir-vivre, à savoir les coutumes et les valeurs de la société. Chez Meilleurs Agent, il faut savoir être accueillant, tout le monde se tutoie (il n'est pas question de se vouvoyer) et il n'y a pas de code vestimentaire à respecter tant que l'habillement est correct. Les valeurs, comme énoncées précédemment, sont l'entraide (qui passe par le soutien et la solidarité) ainsi que la quête de l'excellence (la volonté de toujours vouloir faire mieux).

Ensuite, une appartée est réalisée autour du bâtiment qui est assuré par l'organisme Generali. L'accueil de l'immeuble est géré par Welcome At Work, une startup qui s'occupe de la communauté de l'immeuble en proposant des activités et autres animations ainsi qu'un service de conciergerie pour tout salarié travaillant dans l'immeuble. Par ailleurs, dans une démarche RSE<sup>18</sup> on nous précise qu'il faut être « Green at work » puisqu'il s'agit d'un bâtiment HQE<sup>19</sup> au sein duquel règne une politique zéro plastique permise par l'utilisation de gourdes et mugs réutilisables, et que le système de ventilation et d'aération est en adéquation avec les normes environnementales. De même, pour responsabiliser tout un chacun, il n'y a pas de poubelle individuelle mais des poubelles communes avec des compartiments pour le tri des déchets.

Les Office Managers qui gèrent la vie d'entreprise au quotidien en viennent alors à parler des règles de l'espace commun dénommé « Le Rivage ». Pour finir cette formation, on nous donne quelques indications supplémentaires sur les événements en interne, sur le courrier (possibilité de faire envoyer et/ou de réceptionner son courrier et ses colis directement dans les locaux), la salle de sport (située dans le bâtiment avec un coût réduit pour le salarié), la santé (trousse de pharmacie en libre service à l'accueil), et la sécurité (liste de salariés formés aux premiers secours).

Sous couvert d'un moment relativement agréable, cette formation permet de prévenir les nouveaux collaborateurs des us et coutumes de l'entreprise afin d'éviter les éventuels comportements qui iraient à leur encontre. La culture outil semble être imposée aux collaborateurs : « Il s'agit, pour le management, de se départir de tout esprit de contestation. Il s'agit de procéder à une véritable métamorphose identitaire des salariés » (Linhart, 1991). Etant donné que la culture touche aux éléments identitaires, tout le monde n'y adhèrera pas, ce qui peut potentiellement entraîner des problèmes d'appartenance dans le collectif de travail.

Mais finalement, chaque entreprise possède une culture outil. En effet, à moins d'intégrer une startup de quelques mois avec peu de collaborateurs en son sein où l'individu va contribuer à la construire. Ainsi, intégrer une entreprise c'est aussi intégrer un environnement construit avec son propre fonctionnement.

Ces actions ont été érigées à la fois dans un but pédagogique pour expliquer concrètement la culture d'entreprise de Meilleurs Agents, mais aussi dans un but normatif afin de faire adhérer l'individu aux normes d'usages. Ainsi, ce n'est pas réellement les individus qui créent la culture d'entreprise puisque celle-ci a déjà été créée et façonnée. Les salariés intégrant l'organisation doivent alors s'y adapter, répondre aux attentes, coopérer et adopter cette culture pour ensuite la cultiver tout comme les autres collaborateurs. Par ces formations et la répétition des discours sur la culture et les valeurs, l'entreprise crée des situations engageantes qui amènent les individus à adopter, presque naturellement, les nouveaux comportements attendus. Nous pouvons parler de soumission librement consentie qui est une forme d'influence sociale : la création de situations concrètes permettent d'obtenir de la cible des comportements précis, tout en lui donnant une impression de liberté

---

<sup>18</sup> Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

<sup>19</sup> Haute qualité environnementale (HQE)

par le choix volontaire de ce comportement alors que ce n'est pas vraiment le cas<sup>20</sup>. Comme l'autorité ou le pouvoir, l'influence sociale est présente dans toutes les formes d'action collective, et le comprendre permet de comprendre conséquemment les relations en interne.

### **2.1.3. La culture du dirigeant**

Pour reprendre Eric Godelier : « En tant qu'institution qui encadre les façons de faire et de penser de ses membres, l'entreprise se pense elle-même et se donne des règles d'organisation, de coordination et d'intégration »<sup>21</sup>. En résumé, l'organisation se construit stratégiquement en amont par rapport aux principes et valeurs de ses fondateurs qui érigent des modes de fonctionnement qui perdurent au cours du temps.

Du moins, c'est le cas chez Meilleurs Agents où nous avons à de nombreuses reprises entendu « *Vous savez que Sébastien [le Président] prend ça à coeur* », « *Sébastien y fait très attention* » ou encore « *Si il me voit faire ça, ça ne va pas lui plaire* ». De même, le Président tient à être présent au début de chaque session de formation HoMAde pour rencontrer les nouveaux collaborateurs et diffuser la culture de Meilleurs Agents. Ce qui est d'ailleurs très appréciée, comme nous le témoigne Guillaume : « *L'intérêt du HoMAde au-delà de connaître un peu plus les ficelles des différents métiers de l'entreprise [...] c'est de voir les patrons et qu'ils sont accessibles, sympathiques, ils donnent envie d'aller les voir et de leur poser des questions, ça a un côté rassurant même si il y a de grandes chances que tu voies le patron seulement deux fois par an (rires). Mais tu te sens embarqué dans le truc juste parce qu'il a passé trente minutes avec les nouveaux arrivants* »<sup>22</sup>.

Dans la même optique, à leur arrivée chez Meilleurs Agents, les nouveaux collaborateurs sont invités à participer à un Déjeuner d'intégration avec le Président toujours accompagné de l'un des trois autres co-fondateurs. Comme nous le confie Vincent, l'effet est immédiat : « *Même le CEO est accessible, on se sent en possibilité quel est d'aller le voir* »<sup>23</sup>. Ces exemples montrent bien l'implication et la présence des fondateurs dans la gestion de leur entreprise. Ces actions les humanisent, ils vont à la rencontre de leurs collaborateurs de leur entreprise et investissent en eux. Pour illustrer cela, Laura ne tergiverse pas d'éloge : « *Et la personne qui a été la plus bienveillante envers moi c'est Sébastien* »<sup>24</sup>.

D'ailleurs, l'approche de la stratégie d'entreprise<sup>25</sup> considère que le processus stratégique est fondé par la pensée des dirigeants, dans ses contenus et mécanismes. Ainsi, la réflexion du dirigeant est placée au centre de ce qui influence la culture et l'identité de l'entreprise.

Pour faire un rapprochement avec Meilleurs Agents, le processus stratégique mis en oeuvre serait « la stratégie du dauphin », prônée par le fondateur et relayée par l'ensemble des collaborateurs. En effet, lors des moments de rencontre lors du processus d'intégration, celui-ci évoque cet ouvrage managérial comme crucial dans l'histoire de la construction de la

---

<sup>20</sup> Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur : Louvain-la-Neuve.

<sup>21</sup> Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. La Découverte : Paris.

<sup>22</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>23</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>24</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

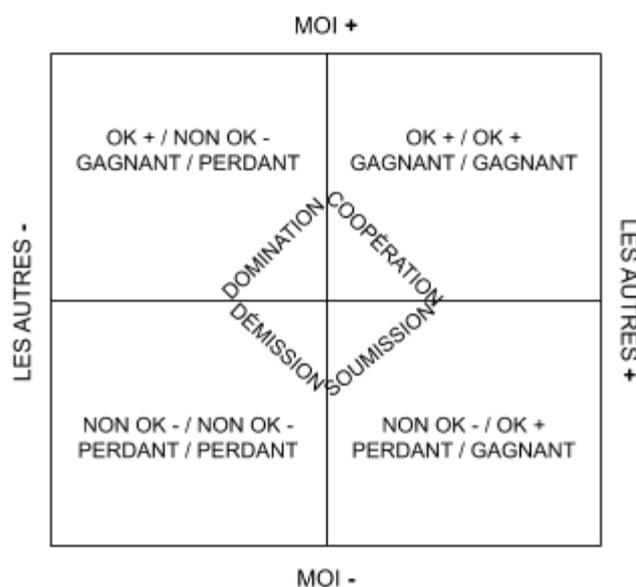
<sup>25</sup> Laroche, H. et Nioche, J-P. (2006). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». *Revue française de gestion* (N°160). Pages 81 à 105.

culture d'entreprise et dans son mode de gestion. A tel point qu'il s'agit du mot de passe pour se connecter au Wifi des locaux, élément hautement symbolique.

Développée en 1994 par Dudley Lynch et Paul L. Kordis, la stratégie du dauphin prône une politique de coopération sous un modèle gagnant-gagnant : la réussite et les efforts de l'un doivent profiter à tous. Ils partent du constat que « le monde économique est devenu un vaste océan »<sup>26</sup> dans lequel se trouve trois types de profils : les carpes, les requins et les dauphins. Les carpes sont discrètes, dépendantes du regard et de l'aval d'autrui pour exister, elles sont immobiles et sont constamment dans la fuite dès qu'un problème surgit, elles adoptent donc un comportement d'évitement. A l'opposé, les requins sont dans l'offensive, ils ont une ambition sans limite, ils recherchent le gain et la réussite à tout prix, ils sont dans la confrontation constante. Alors, le dauphin est un être agile qui s'adapte à son environnement et à autrui, il pense de manière constructive et créative tout ce qui se présente à lui. Ce-dernier est d'abord la négociation pour arriver à la coopération, soit un modèle gagnant-gagnant.

Cette typologie nous fait étroitement penser aux différentes stratégies d'acteurs (alliance, opposition et négociation) reconnues par Crozier et Friedberg (1977). En définitive, la stratégie du dauphin reprend les théories sociologiques établies pour les moderniser à des fins de *new management*.

Si l'on reprend le cadran des représentations d'Eric Berne, la coopération est possible lors de l'accord entre moi et autrui. Ce qui correspond au modèle gagnant-gagnant que promeut la stratégie du dauphin.



*Le cadran des représentations (Berne, 1950)*

Nous pouvons mettre en parallèle ce modèle avec la théorie du don établie par Norbert Alter. Dans l'entreprise, lieu de socialisation, le don est un échange social qui permet d'agir collectivement. Qui plus est, « Privilégiant un mode de gestion et de communication informel,

<sup>26</sup> Lynch, D. et L. Kordis, P. (2015). *La stratégie du dauphin*. De l'Homme : Canada.

et se caractérisant par une proximité entre le dirigeant et les salariés, la PME est une terre propice à l'échange » (Torrès et Enrico, 2014), ce qui est le cas de Meilleurs Agents qui rentre dans la catégorie des PME. Les jeux d'acteurs vont réguler la capacité collective à vivre en organisation et les comportements de don sont de l'ordre de l'agir au profil d'un intérêt collectif. Ainsi, il n'existe pas de coopération sans capacité à donner. Cependant, selon la sociologie des organisations, le don ne semble pas totalement désintéressé car poussé par un intérêt stratégique.

De l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) résulte cinq principes :

1. Les comportements sont rationnels.
2. L'acteur est opportuniste.
3. Le pouvoir est une relation.
4. Le pouvoir se construit dans l'incertitude.
5. L'organisation est une composition de jeux d'acteur.

En partant des deux premiers principes, l'individu agit en toute conscience pour tirer le meilleur parti de la relation. Si l'individu donne, c'est qu'il en tire un avantage personnel qu'il ne pourrait pas obtenir sans l'aval d'autrui. Ainsi, si l'un coopère (don), l'autre va lui être redevable, ce qui va le contraindre à coopérer à son tour (contre-don). Sous cet angle-là, la coopération résulte de la négociation. Dans notre interview avec Vincent, celui-ci l'illustre très bien en parlant de la valeur de l'entraide : « *Entraide ... Disons que c'est parce qu'on a beaucoup pris le temps de répondre à mes questions [...] qu'aujourd'hui j'ai une forme redevance envers eux, c'est un grand mot mais l'idée est là : parce que j'ai reçu beaucoup d'aide et qu'on m'a bien expliqué les choses, je leur dois bien* »<sup>27</sup>.

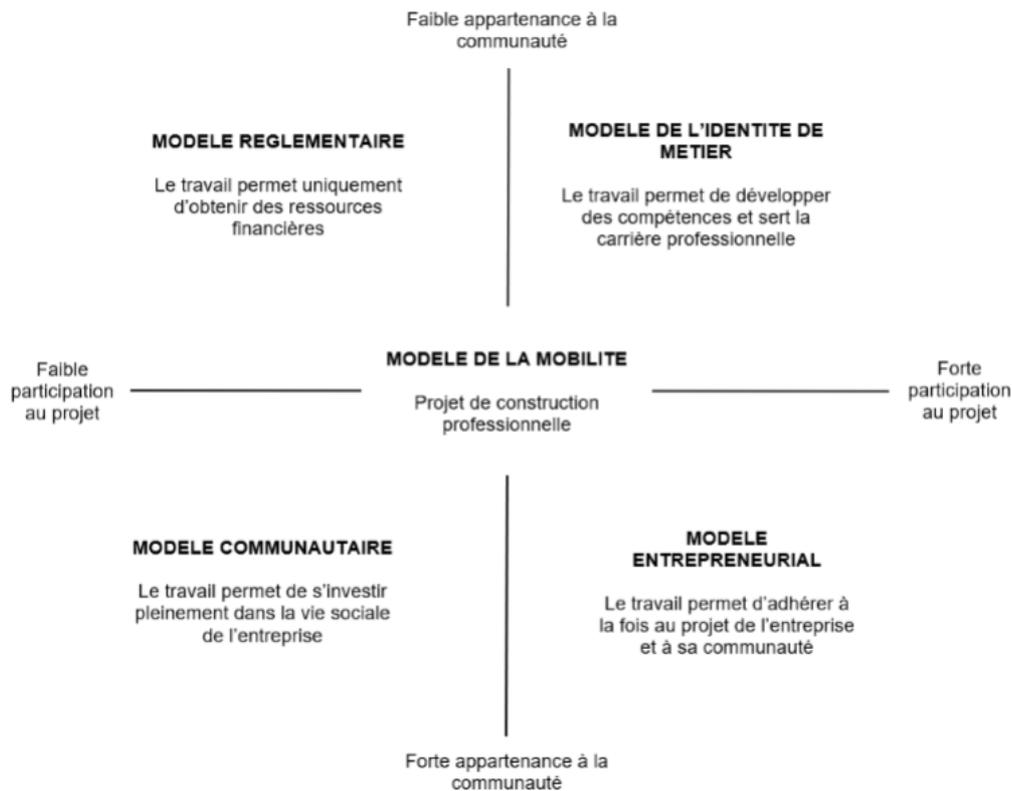
L'agir professionnel ne se comprend non pas en cherchant l'explication du comportement observé chez la personne, mais en analysant le contexte dans lequel évolue l'acteur. Les contraintes environnementales structurent les stratégies individuelles et orientent l'action. Il s'agirait donc d'agir en adoptant la pensée d'un dauphin. Mais le contexte de travail fait que ce n'est pas toujours possible. A titre d'exemple, les commerciaux agissent plutôt comme des requins puisqu'ils ont des objectifs individuels à atteindre puis sont classés par rapport à leurs pairs. Alors, si Meilleurs Agents tient à ce que ses employés soient des dauphins, il aurait mieux valu instaurer des objectifs collectifs pour les diriger vers ce mode de pensée. Ainsi, c'est à l'entreprise de créer l'environnement, ou le « bassin » selon la stratégie du dauphin, propice à l'épanouissement individuel dans l'organisation.

#### **2.1.4. La culture organisationnelle**

Étant une culture organisationnelle contemporaine, Meilleurs Agents correspond à un modèle entrepreneurial, où l'expérience identitaire collective s'effectue à trois niveaux : au poste (*jobfit*), à l'équipe de travail (*bossfit*) et à la culture d'entreprise (*ciefit*). Ce qui peut paraître surprenant au premier abord car l'entreprise est devenue une PME comptant trois cent collaborateurs en son sein, ce qui n'est pas le schéma classique du modèle entrepreneurial. Alors, la volonté des dirigeants de garder l'esprit startup dans le corps d'une PME, semble être un pari gagné.

---

<sup>27</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.



*Schéma des typologies identitaires (Sainsaulieu, 1977)*

Comme nous pouvons le constater avec le schéma ci-dessus, il y a une double appartenance : à la communauté d'une part et au projet de l'autre part. Ainsi, « Ce modèle [entrepreneurial] intègre un rapport de communauté, de projet entre les salariés et les dirigeants, qui décline les valeurs clefs de l'identité collective : professionnalisme, innovation économique, entreprise comme lieu de vie » (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007). Il y aurait ainsi coopération et négociation entre les salariés et les dirigeants qui seraient possiblement dans un processus de co-création de la culture.

De plus, la valeur travail correspond à cette culture qu'est la réalisation de soi par le travail, ce qui coïncide avec la valeur de la quête de l'excellence chez Meilleurs Agents. L'autorité est légitime lorsqu'elle provient de l'expert. Comme vu précédemment dans l'analyse structurelle de Mintzberg, les divisions sont autonomes et chacun est considéré comme étant l'expert ayant une autonomie d'action. Enfin, l'espace d'identification est le métier d'entreprise.

## **2.2. La publicité comme vecteur des représentations internes**

A notre arrivée dans l'entreprise en mars 2020, l'équipe Marketing venait tout juste de lancer une importante campagne publicitaire Meilleurs Agents, à la fois par des affiches dans les transports en commun<sup>28</sup> mais aussi par la diffusion d'un spot publicitaire à la télévision<sup>29</sup>. Au vue des circonstances due à la crise sanitaire du Covid-19, cette campagne a été stoppée

<sup>28</sup> Annexe N°7 : Affiches publicitaires de Meilleurs Agents.

<sup>29</sup> Meilleurs Agents (1 janvier 2020). *PUB Meilleurs Agents 2020 - le Grand Sage (21 sec) - Numéro 1 de l'estimation immobilière en ligne* (vidéo). Youtube.

puis relancée en juin 2020 puisque le budget dédié à la communication a été débloqué. Pour annoncer le projet et créer une effervescence autour de celui-ci, l'équipe Marketing a franchi le pas de la Communication Interne en lançant sur Slack<sup>30</sup> des jeux pour toute l'entreprise : prendre et envoyer une photo des affiches publicitaires dans les stations de métro et deviner le nombre de mètres de barbe qu'il a fallu pour la publicité. En retour, dix participants tirés au sort ont gagné un prix.

L'objectif étant de se faire connaître pour développer les ventes par l'acquisition de leads qualifiés. La cible est davantage BtoC mais certaines agences immobilières ont relayé l'information sur leur site ou réseaux sociaux en partageant les publicités Meilleurs Agents. L'opportunité ainsi créée, les agences s'en sont à leur tour servi comme levier de communication pour mettre en avant leur partenariat avec Meilleurs Agents.

Au but premier d'une campagne publicitaire, l'acte marchand, s'ajoute une visée communicationnelle : « Le discours publicitaire contemporain s'affiche tout autant comme un espace de circulation de significations et de valeurs que comme prescripteur de biens de consommation » (Berthelot-Guiet, 2003). Ainsi, la publicité serait la mise en récit des représentations internes et de la culture d'entreprise. Nous pouvons rapprocher cela d'une démarche de marque employeur qui consiste en la « mise en cohérence de toutes les expressions employeur d'une entreprise, tant internes qu'externes, au nom de sa performance économique » (Pitelet, 2013).

La publicité apparaît alors comme un moyen pour l'entreprise de se présenter. Le pôle Marketing, en charge de la communication, va avoir pour objectif de faire ressortir les caractéristiques saillantes de l'entreprise au travers de cette publicité : « Les entreprises sont engagées dans un travail de médiatisation visant à assurer leur présence et leur réputation dans un certain nombre de médias [...] Ce principe de publicité les conduit à se présenter en produisant des récits répondant à un nombre croissant de préoccupations : économiques, financières, sociales, environnementales, techniques, etc ... » (D'Almeida, 2004). Toutefois, l'image véhiculée correspond à l'image voulue, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le public : « La publicisation des entreprises renvoie tout d'abord à un soigneux travail de construction de soi » (D'Almeida, 2004). La compréhension et la perception étant des capacités subjectives individuelles que l'entreprise ne peut contrôler, le retour va porter sur l'image perçue –soit la manière dont le public voit l'entreprise ou la marque– qui ne sera pas forcément en cohérence avec l'image voulue. En effet, l'image n'est pas forcément un langage universel puisqu'elle est interprétée par des schémas mentaux liés au contexte et à la culture<sup>31</sup>. L'intention des créateurs n'est finalement pas en concordance avec notre propre perception.

Nous allons nous appuyer sur le nouveau spot publicitaire télévisuel de Meilleurs Agents pour déterminer son image réelle qui correspond à la réalité de l'entreprise. La publicité ayant été lancée au même moment que notre entrée dans l'entreprise, notre regard sera externe mais aussi naïf puisqu'il n'y avait donc aucun préjugé pouvant biaiser l'analyse. De même, nous aurons un regard interne car nous avons vécu la réalité de terrain sur une période prédéfinie lors du stage ce qui permettra de donner du crédit à nos propos. Au final,

---

<sup>30</sup> Outil de communication interne.

<sup>31</sup> Joly, M. (1994). *Introduction à l'analyse de l'image*. Armand Colin : Malakoff.

cette double approche nous permettra d'analyser les valeurs intrinsèques et de voir dans quelle mesure la publicité peut être un vecteur des représentations internes.

### **2.2.1. Analyse du discours**

Selon Bonnafous et Krieg-Planque, l'analyse du discours « s'intéresse aux formes et aux modalités d'expression des messages médiatiques, politiques, publics, organisationnels ... en rapport avec des cadres sociaux (le contexte historique, le média, le parti politique, le gouvernement, l'entreprise ...) ». Il s'agit d'une démarche fondée sur la linguistique mais qui insiste sur le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les arguments et ceux qui les énoncent et les interprètent »<sup>32</sup>. S'inscrivant dans cette démarche et grâce au script de la publicité de Meilleurs Agents<sup>33</sup>, nous pouvons d'ores et déjà effectuer une analyse lexicale qui nous permettra de percevoir l'image renvoyée par l'entreprise.

Désormais « L'activité économique ne peut plus se faire sans se dire, s'expliquer et se conter » (D'Almeida, 2004) ce qui se révèle être vrai puisque les médias deviennent des lieux privilégiés pour l'exposition des organisations. Le discours publicitaire de marque est donc un discours d'existence et de légitimation<sup>34</sup>. Utilisé à des fins de communication, le storytelling est le fait de raconter une histoire en utilisant le récit d'entreprise plutôt que des arguments de vente en étant classiquement dans la démonstration du produit. Pour sa publicité, Meilleurs Agents s'est appuyé sur cette stratégie en créant une histoire avec la présence d'un personnage fictif. Le but sous-jacent est de capter l'attention pour générer du trafic sur le site internet.

Cela étant, cette publicité relève d'un dialogue entre deux visiteurs, un homme et une femme, qui viennent obtenir des informations sur la vente de leur bien immobilier auprès d'un Grand Sage. Meilleurs Agents étant une plateforme de mise en relation, nous voyons bien, par le dialogue entre nos différents protagonistes, cette mise en relation entre des personnes ayant besoin d'informations sur un sujet particulier, et l'autre personne qui leur apporte la réponse.

Les comportements de chaque individu correspondent à leurs paroles. Les visiteurs, impressionnés par le Grand Sage, utilisent des termes forts comme des hyperboles « Il est en transe » ou « Il sait tout ! », mais aussi des superlatifs tels que « C'est le plus grand des sages » et « Même les plus sages vont sur Meilleurs Agents ». De l'autre côté, le Grand Sage parle moins et utilise des phrases courtes telles que « Bah oui ! » et « Évidemment ! » comme si les questions des visiteurs relevaient d'une évidence et qu'il était outré qu'on puisse douter de sa puissance. On peut souligner l'utilisation de l'onomatopée « Bah » qui traduit ici un agacement de la part du Grand Sage.

Par ailleurs, l'analyse du discours ne se limite pas à une analyse lexicale mais à l'ensemble des éléments constitutifs du verbal. Alors que le Grand Sage a une voix forte et solennelle,

---

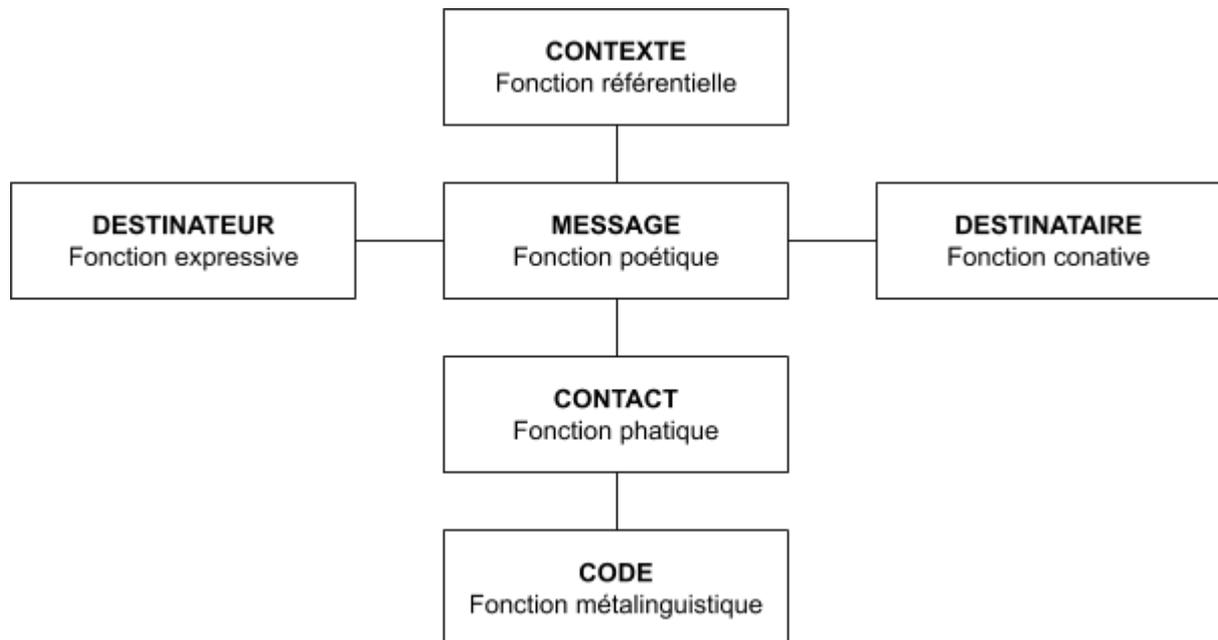
<sup>32</sup> Bonnafous, B. et Krieg-Planque, A. (2014). « L'analyse du discours ». *Sciences de l'information et de la communication*. Pages 223 à 238.

<sup>33</sup> Annexe N°8 : Script de la publicité de Meilleurs Agents.

<sup>34</sup> Berthelot-Guiet, K. (2003). « Ceci est une marque. Stratégies métalinguistiques dans le discours publicitaires ». *Communication & Langages* (N°136). Pages 58 à 71.

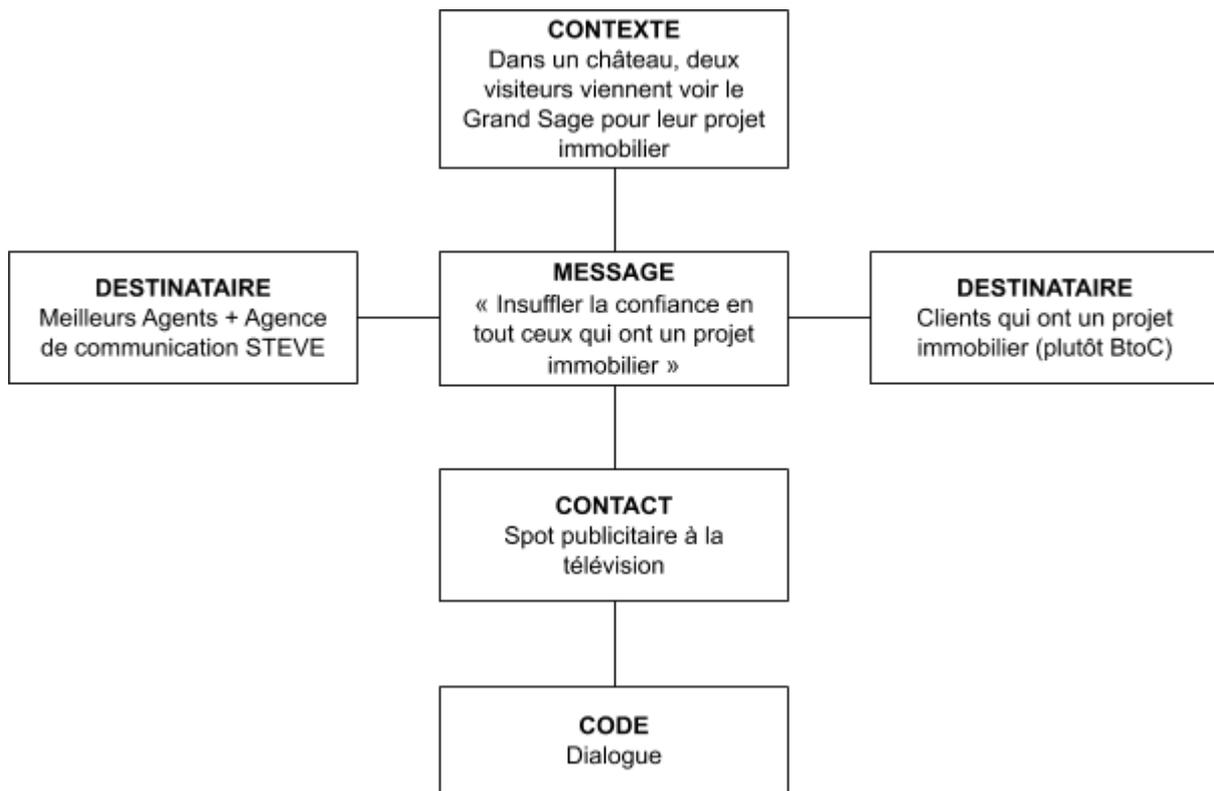
celle-ci semble presque condescendante et désagréable. De plus, il inspire la gêne voire la peur (« Euh pardon ») aux visiteurs qui sont fébriles devant lui. Toutefois, les perceptions étant divergentes, cela peut également être perçu comme un procédé humoristique.

Nous allons désormais poursuivre notre analyse en utilisant le schéma de la communication de Jakobson (1963).



*Schéma de la communication (Jakobson, 1963)*

Ce schéma décrit les différentes composantes du langage verbal et leurs fonctions associées. Cet outil nous permet d'analyser la communication verbale car la linguistique signifie toujours quelque chose et, par conséquent, délivre des indices de compréhension. Nous allons donc, ci-dessous, le retranscrire par rapport au spot publicitaire télévisuel étudié.



*Schéma de la communication adaptée à la publicité de Meilleurs Agents*

A noter que ce schéma présente des limites puisque Jakobson n'a pas pris en compte la place faite au contexte et à la relation entre le destinataire et le destinataire. C'est ce qui nous a d'ailleurs manqué pour faire une analyse du discours complète. En effet, s'agissant d'un dialogue entre plusieurs personnages, il aurait été intéressant d'avoir une fonction décrivant l'interlocution.

Par rapport à ce schéma et la publicité, la fonction prédominante est poétique. En effet, cette publicité met en avant le message qui devient l'objet principal. Ici, le message est la valeur de l'entreprise, soit : « Insuffler la confiance en tout ceux qui ont un projet immobilier ». Cette phrase n'est pas dite explicitement dans le discours mais elle est compréhensible de manière implicite par plusieurs indices, notamment le champ lexical de la grandeur avec des termes comme « vérité », « transe », « tout » et « meilleurs ». Cet ensemble de clefs font directement comprendre aux spectateurs l'objectif de l'entreprise qui est d'apporter une information éclairée du marché immobilier.

Néanmoins, le fait que les visiteurs soient craintifs face au Grand Sage n'inspire pas confiance. Dans un sens nous avons confiance en la qualité du service proposé mais de l'autre, la froideur et la supériorité du Grand Sage ne donne pas forcément envie d'utiliser le service.

### **2.2.2. Analyse de l'image**

L'entreprise a fait appel à l'agence Steve pour réaliser le spot publicitaire télévisuel en question. Jeune agence indépendante, elle axe ses réflexions autour des nouveaux usages et de la culture pop. Par ce choix, Meilleurs Agents opte pour une publicité moderne, décalée

et créative qui semble, a priori, n'avoir aucun lien avec le secteur de l'immobilier. Pour l'analyser, nous nous appuyerons sur les visuels publicitaires<sup>35</sup>.

La publicité s'ouvre sur un immense château dans une contrée imaginaire. Si l'on part du principe que le Grand Sage est la figure emblématique de Meilleurs Agents, ce château correspondrait aux locaux de l'entreprise situés Boulevard Haussmann dans le neuvième arrondissement de Paris, lieu populaire et central. Nous mettons l'accent sur ce point puisque tous nos interviewés nous ont parlé de l'emplacement géographique de l'entreprise comme étant un critère important dans la recherche d'emploi. Vincent nous a d'ailleurs fait part d'un autre élément de réflexion : *« Au niveau de l'emplacement géographique je trouve que c'est important, c'est le reflet de l'implantation de l'entreprise sur son marché. Par exemple, une entreprise qui est située dans un endroit très isolé, ça me ferait un peu peur ... Soit c'est un siège social qui est implanté là-bas depuis très longtemps, comme c'est le cas ici, en région parisienne [...] Ce sont des entreprises généralement historiques ou anciennes. Et là chez Meilleurs Agent on est quand même à côté des grands magasins sur le boulevard Haussmann, c'est dynamique ! Je trouve que l'emplacement géographique c'est très révélateur. Une entreprise dynamique qui veut évoluer, selon moi, elle ne va pas s'installer au fin fond de la campagne »*<sup>36</sup>. Les réalisateurs de cette publicité auraient donc eu la même réflexion en représentant l'entreprise sous la forme d'un château ?

Deux visiteurs entrent justement dans ce château et longent une grande barbe blanche qui appartient au Grand Sage qui se tient en hauteur devant eux en les surplombant, assis sur un trône majestueux. De plus, sa barbe donne l'impression qu'il repose sur un nuage. Il s'agit d'un plan en contre-plongée : les visiteurs étant en bas, le Grand Sage les regarde de haut. Ce plan est intéressant à analyser car riche en signification : le Grand Sage –représentant Meilleurs Agents– est assis sur un trône majestueux en hauteur. Par cette image, l'entreprise s'élève et marque sa position dominante sur le marché immobilier. Il s'agit là d'un positionnement de la part de l'entreprise qui fait ce choix pour rester compétitive sur son marché. C'est là un indice sur l'image voulue de cette société qui souhaite être leader du marché donc elle se représente comme telle. En s'appuyant sur les sept typologies de storytelling identifiées par Stéphane Durand<sup>37</sup>, Meilleurs Agents correspond à celle du jeudi ; le jour de Zeus, le dieu des dieux qui incarne la puissance et l'impérialité. On utilise ce type quand il s'agit de montrer que le service ou l'activité a un fort impact dans notre économie. Le héros mis en avant sera alors l'entreprise en elle-même. La stratégie a donc été construite en fonction du message à faire passer.

Les indices visuels sont de l'ordre de la démesure : la barbe est gigantesquement longue et épaisse (seul le buste des visiteurs en ressort), le Grand Sage est situé bien au-dessus d'eux, le château est d'une beauté absolue. On peut alors parler d'hyperbole visuelle qui illustre l'exagération, ce qui coïncide avec le sentiment évoqué et permet un rapprochement de l'image et du discours.

En 2018, Meilleurs Agents avait également lancé une campagne publicitaire de grande ampleur à travers la France avec des affiches et un spot publicitaire<sup>38</sup> diffusé à la télévision.

---

<sup>35</sup> Annexe N°9 : Spots publicitaires de Meilleurs Agents.

<sup>36</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>37</sup> Durand, S. (2018). *Storytelling : Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque*. Dunod : Paris.

Toutefois, le personnage emblématique n'était pas le Grand Sage d'aujourd'hui mais Louis XIV, qui est un personnage incarnant tout autant pouvoir et puissance. Mais en 2020, le Grand Sage a détrôné le Roi Soleil. Il aurait été intéressant de savoir pourquoi ce changement de positionnement dans la communication mais malheureusement nous n'avons pas réussi à obtenir cette information. Toutefois, Guillaume Lartigue, co-président et directeur de la création de l'agence Steve s'est exprimé sur le sujet : « *Gandalf, Dumbledore, Panoramix ... la figure du vieux sage fait définitivement partie de la pop culture. En l'utilisant dans le film Meilleurs Agents, nous allons créer du lien plus facilement et rapidement entre les gens et la marque tout en s'assurant un fort impact* »<sup>39</sup>.

En plus de son apparition dans les publicités, nous le retrouvons également sur les illustrations du site internet de la société<sup>40</sup>. Il fait donc parti intégrante du processus commercial puisqu'il a le courage de vouloir mieux pour le marché de l'immobilier et guide les particuliers vers le bon agent en indiquant le meilleur prix.

Il s'agit donc du même personnage mais pourtant, sur un aspect purement visuel, il y a une distinction entre le Grand Sage de la publicité qui apparaît plutôt cynique, froid et orgueilleux à celui qui apparaît sur les affiches publicitaires ou sur les illustrations du site web qui est doté d'un grand sourire et d'un air malin, souvent la main posée sur l'épaule de la personne – geste qui rappelle une technique de vente subtile<sup>41</sup> provoquant un effet d'appréciation<sup>42</sup> chez le client. Bien que l'image soit travaillée, la représentation externe ne semble pas homogène sur tous les plans et cela peut biaiser la communication.

Par ailleurs, sur ces visuels cités nous voyons généralement trois personnages, à savoir : le client (celui qui cherche à acquérir ou vendre un bien immobilier), le Grand Sage (qui représente Meilleurs Agents, soit le tiers de confiance) et une autre personne (on peut deviner qu'il s'agit là de l'agent immobilier qui accompagne le client dans son projet). Une poignée de main entre les deux protagonistes conclut la phase de négociation commerciale. Ce détail montre qu'il y a une réelle symbolique faite sur l'entreprise et son fonctionnement derrière le travail visuel.

La mission principale de Meilleurs Agents est : « Insuffler la confiance à tous ceux qui ont un projet immobilier » ou sous une autre déclinaison : « Chez Meilleurs Agents, nous pensons que la confiance naît de la transparence ». Pour représenter de telles valeurs, le choix du personnage du Grand Sage est donc judicieux puisque, derrière cette figure mystique se cache des représentations communes autour du savoir, de la vérité et de l'expérience. Ce qui coïncide avec le Grand Sage de Meilleurs Agents : c'est un expert de l'immobilier, il est loyal et l'on peut assurément lui faire confiance. Il s'agit là d'une personnification. En effet, le

---

<sup>38</sup> Annexe N°9 : Spots publicitaires Meilleurs Agents.

<sup>39</sup> Anonyme (2020). « Campagne TV - MEILLEURS AGENTS - agence Steve ». *Scan Book*. Consulté le 14/06/2020.

<sup>40</sup> Annexe N°10 : Le Grand Sage de Meilleurs Agents.

<sup>41</sup> Le toucher peut, sans que nous nous en rendions compte, influencer nos comportements, notre évaluation d'autrui ou notre environnement (Guéguen, 2008). On parle alors d'influence du contact tactile. L'expérience d'Hornick en 1992 montre que l'effet du contact sur le comportement d'achat : l'individu passait plus de temps dans le magasin et son panier moyen augmentait positivement.

<sup>42</sup> On parle d'effet d'appréciation lorsque le client a eu une relation positive avec le magasin et/ou le vendeur. Plus le client aura été mis en confiance et que son expérience d'achat aura été satisfaisante, plus celui-ci aura envie de revenir et d'acheter à nouveau.

Grand Sage incarne l'entreprise et en porte les valeurs, il la représente à l'externe puisque, pour le grand public, quand on pense à Meilleurs Agents on l'associe au Grand Sage de la publicité.

### **2.2.3. Analyse globale**

Si l'on procède à une analyse rhétorique de ce spot publicitaire, Meilleurs Agents se situe dans la catégorie rhétorique de l'éthos ; soit la manière de se présenter et l'image que l'on cherche à donner. En effet, à travers le discours mais aussi par l'image, l'entreprise fait comprendre au public sa haute position dans le secteur immobilier et son ambition future de se positionner en tant que leader. C'est d'ailleurs ce qu'a insinué la responsable Brand et Marketing B2C de Meilleurs Agents dans une interview presse : « *Avec notre nouveau positionnement et notre nouveau comparateur d'agences, nous voulons montrer aux particuliers que nous ne sommes pas qu'un site d'estimation immobilière en ligne ! Nous sommes LA plateforme pour vivre leur projet immobilier en toute confiance à travers les meilleures informations sur les prix et les professionnels. C'est le coeur du message de notre nouveau film publicitaire* »<sup>43</sup>.

A noter que c'est l'équipe Marketing qui s'est chargée de cette campagne publicitaire, de sa conceptualisation à sa diffusion. Cette publicité a été construite à partir des représentations internes. Force est de constater que ce sont bien les valeurs et l'image de l'entreprise qui transparaissent et qui sont véhiculées en interne.

Sous la figure du Grand Sage, on retrouve bien les deux valeurs propres à l'entreprise : la quête de l'excellence et l'entraide. La première valeur se traduit par les objectifs élevés, la qualité du travail exigé, une motivation sans faille et une réelle envie de contribuer au développement de l'entreprise. La volonté de devenir un géant de l'immobilier est d'ailleurs bien représentée dans les discours à l'externe et les publicités diffusées, et impossible sans la recherche constante de l'excellence. Réciproquement, l'atteinte des objectifs est impossible sans entraide et solidarité. Il existe un esprit de corps chez Meilleurs Agents où tous les pôles sont en coordination.

Toutefois, « Le dire ne suffit pas si il ne s'articule pas avec un faire » (D'Almeida, 2012) puisqu'il faut une cohérence entre l'externe et l'interne pour que ça fonctionne. A l'échelle de l'entreprise, chaque salarié de Meilleurs Agents doit donc porter les valeurs de l'entreprise et donc avoir du Grand Sage en lui afin que la promesse faite en externe transparaisse en interne.

Ces valeurs semblent bien transmises puisque d'abord comprises puis adoptées par les salariés de Meilleurs Agents : « *Sans m'en rendre compte je les applique* »<sup>44</sup>, « *Pour moi ça a été révélateur au niveau perso comme au niveau professionnel* »<sup>45</sup>. Toutefois, celle de la quête de l'excellence, probablement par la force du terme, divise : « *Après la quête de l'excellence ... Oui un peu mais je suis pas en train de me dire quand je travaille « Super Meilleurs Agents, bientôt dans le CAC 40 dans 10 ans !* » (rires). *Après, comme je travaille*

---

<sup>43</sup> Anonyme (2020). « Campagne TV - MEILLEURS AGENTS - agence Steve ». Scan Book. Consulté le 14/06/2020.

<sup>44</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>45</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

*en Finance, tous les mois j'actualise le budget et ça fait plaisir de voir que tous les mois le chiffre d'affaire augmente. C'est motivant, si c'était une entreprise qui stagnerait ou qui ne recherchait pas cette efficacité, ça changerait les choses. Là Meilleurs Agents ils veulent être efficaces et se renouveler donc ça fonctionne »<sup>46</sup>.*

A ce sujet, Meilleurs Agents a développé sa plateforme de marque<sup>47</sup> qui est présentée aux nouveaux collaborateurs par l'équipe Marketing durant la formation HoMAde. Une plateforme de marque est un document de référence permettant de formaliser les critères principaux relatifs à l'entreprise : son identité, sa personnalité, son objectif, ses valeurs, sa vision et sa culture. Dans ce document qui nous est personnellement délivré à l'issue de la formation, on nous explique que la plateforme de marque : *« permet de délivrer à chacun de nos publics une expérience et un discours cohérent. Elle doit guider chacune de vos actions et chacune des discussions avec vos clients et prestataires. Considérez les promesses faites par la marque comme les vôtres. Et posez vous toujours la question : est-ce que ce que je dis, ce que je fais est cohérent avec ce que la marque promet ? »*. Il est clairement stipulé que l'individu, pour faire parti de Meilleurs Agents, doit être en accord avec les principes mis en avant puisqu'il en sera le premier représentant.

Nous remarquons l'exigence demandée aux salariés de l'entreprise qui doivent donc s'identifier à un Grand Sage, c'est-à-dire adopter sa posture mais avoir également son expertise. Nous verrons ultérieurement si l'identité professionnelle des collaborateurs de cette entreprise coïncide effectivement avec les représentations évoquées.

Pour conclure, les choix stratégiques, qu'ils soient d'ordre visuels ou lexicaux, sont des caractéristiques significatives qui traduisent l'image objective (ou réelle) de l'entreprise, c'est-à-dire, la façon dont elle se voit mais aussi la façon dont elle est perçue par autrui, de manière globale.

\*\*\*

Avec un nom d'entreprise tel que Meilleurs Agents le constat est on ne peut plus clair : on affirme directement être les meilleurs. Il faut donc pouvoir assumer cette position et cette responsabilité en suivant la quête de l'excellence. Ainsi, de manière sûrement inconsciente, c'est toute la culture d'entreprise et l'identité professionnelle des salariés qui se calque sur un simple nom d'entreprise. Le nom de l'entreprise est déjà un élément fort qui traduit de manière perceptible l'état d'esprit interne que nous pouvons comprendre par d'autres biais, comme la publicité par exemple. C'est par cette dimension, certes symbolique, que l'environnement et sa culture régissent le rapport de l'individu à son travail puisque celui-ci doit appliquer les valeurs et s'identifier à un personnage pour le réaliser.

Dans le cas de Meilleurs Agents, notre première hypothèse **L'environnement de travail serait façonné à l'image de ses fondateurs** semble se confirmer. D'un point de vue sociologique, Bernoux explique : *« L'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses mais un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme élément des stratégies »<sup>48</sup>*. Les fondateurs de l'entreprise ont créé les bases de l'environnement de

---

<sup>46</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>47</sup> Annexe N°12 : Plateforme de marque de Meilleurs Agents.

travail en y apportant leur vision et leurs valeurs mais ce sont ensuite les individus qui décident ou non de les intégrer dans leur rapport personnel au travail et de perpétuer la culture d'entreprise.

Cette partie s'attachant dans un premier temps à présenter toutes les facettes de l'entreprise puis à étudier sa culture d'entreprise par les représentations internes en son sein, nous n'avons que peu de préconisations à donner car on touche à la nature profonde de l'entreprise.

Plus un constat qu'une préconisation, il faut prendre en considération que plus une entreprise grandit, plus il est difficile pour les collaborateurs de faire leur place et de mettre leur personnalité dans la culture d'entreprise. Toutefois, l'environnement ne doit pas être préconçu et les RH fermées aux idées innovantes, **il faut laisser la possibilité aux individus de s'exprimer** et les faire participer car ce sont eux qui évoluent dans l'environnement de travail. Pour y remédier, pourquoi pas opter pour la classique boîte à idées ?

**Restreindre les éléments constitutifs de la culture d'entreprise.** En effet, si l'on prend en exemple celle Meilleurs Agents, celle-ci est riche et peut se qualifier de bien des façons ce qui peut perdre les collaborateurs qui arrivent dans cet environnement puisque beaucoup de notions sont à découvrir. Par exemple, et nous le verrons ultérieurement, dans leur livret d'accueil nommé Onboarding Map, il y a une page entière dédiée au jargon utilisé dans l'entreprise. Chose à la fois utile mais pouvant être inquiétante de prime abord.

**Attention aux termes utilisés.** Par ailleurs, les termes utilisés traduisent des informations presque contradictoires : Excellence et entraide ? Grand Sage et dauphins ? L'un n'empêche pas l'autre certes, mais ils traduisent tout de même une double identité pour le collaborateur. Cette dualité des processus identitaires rend problématique la construction d'ensemble : « On ne fait pas l'identité des gens malgré eux et pourtant on ne peut pas se passer des autres pour se forger sa propre identité » (Dubar, 1991). Dans notre développement, nous avons d'ailleurs fait part de cette incohérence : Il faut agir comme un dauphin mais les commerciaux agissent plutôt comme des requins car dirigés par des objectifs individuels alors que la stratégie du dauphin préconiserait sans doute d'utiliser des objectifs collectifs.

Alors que cette partie s'attachait à présenter les éléments symboliques constitutifs du rapport entre l'individu et son travail qui prend place dans l'environnement, dans la partie suivante nous étudierons davantage les aspects matériels et tangibles de l'environnement de travail et comment ceux-ci peuvent également avoir un aspect symbolique qui influence les comportements.

---

<sup>48</sup> Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Seuil : Paris.

## **PARTIE 2 : Préparer le terrain : le rôle des RH**

Les entreprises ont longtemps été analysées comme des réponses à des contraintes objectives (environnementales, technologiques ou organisationnelles), venant de l'extérieur<sup>49</sup>. Si l'on voit les choses sous cet angle, cela revient à dire que l'environnement est un élément non modifiable auquel l'individu doit s'adapter en changeant son comportement. Or, l'école des relations humaines explique que l'environnement est un élément tangible ce qui fait que l'on peut utiliser des méthodes, avec une visée manipulatoire ou non, pour mieux adapter les hommes à leur travail.

Il y a deux façons d'appréhender un environnement : tantôt comme un cadre fonctionnel, tantôt comme un espace vécu (Fischer, 1997). Notre recherche s'attachant à l'environnement professionnel, nous allons partir de cette dynamique relationnelle selon laquelle l'espace façonne les individus qui, à leur tour, le façonne.

Envisager l'espace comme étant un cadre fonctionnel revient à adopter une vision déterministe<sup>50</sup> selon laquelle on considère que l'espace va avoir une influence directe sur les conduites individuelles. Ainsi, l'espace est un facteur d'influence et de conditionnement. A l'inverse, les conduites humaines s'expliqueraient et se comprendraient dans l'environnement dans lequel elles s'inscrivent.

Par ailleurs, appréhender l'espace comme un espace vécu c'est voir de quelle façon l'être humain agit, s'imprègne et s'inscrit dans un lieu. L'individu va donner sens à l'espace de manière sensori-motrice (affective, cognitive, sociale, etc ...) et va ainsi façonner l'environnement à son image. Ainsi, l'environnement ne se réduit pas uniquement à ses propriétés matérielles et fonctionnelles mais englobe également ses dimensions sociales, psychologiques et symboliques car un lieu raconte toujours une histoire.

Nous pouvons dire que l'entreprise est quelque chose d'objectivable, solide et concret, tandis que l'être humain est imprévisible et inconstant. Partant de ce principe, le service RH doit constamment jongler avec ces deux instances en gérant le quotidien d'individus différents ayant des comportements changeants dans un cadre de travail donné et précis. Autrement dit : « Il faut considérer les formes d'organisations comme un rassemblement d'individus se structurant en un groupe dans le but de jouer un rôle sur la scène économique » (Bernoux, 2004). Le sociologue fait d'ailleurs le parallèle entre une troupe de théâtre pour jouer une pièce sur scène et des salariés qui se réunissent dans l'entreprise pour réaliser une activité de travail (à l'aide de moyens, de processus à suivre et d'adaptation aux contraintes).

Ces pistes de réflexion autour du rapport entre l'entreprise comme territoire professionnel et les comportements de travail, nous amènent à notre seconde hypothèse de recherche : **L'environnement de travail constituerait un espace instrumentalisé qui régirait le rapport de l'individu à son travail.** Nous allons lire les établissements professionnels sous

---

<sup>49</sup> Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Seuil : Paris.

<sup>50</sup> Doctrine philosophique suivant laquelle tous les événements, et en particulier les actions humaines, sont liés et déterminés par la chaîne des événements antérieurs.

le prisme de l'environnement de travail (espaces, bureaux, agencement, salles, passages, emplacement géographique, etc ...). En suivant, nous allons pouvoir proposer une analyse environnementale dans le but de comprendre comment les salariés évoluent et travaillent au quotidien dans leur milieu professionnel.

Pour ce faire, nous allons tenter de déceler l'ensemble des pratiques RH mises en place pour accueillir les salariés, leur faire découvrir le territoire professionnel pour ensuite les intégrer à l'espace afin qu'ils se l'approprient et cela, par des pratiques adaptatives. En effet, nous considérons que les RH ont un véritable rôle à jouer dans la gestion de l'environnement professionnel car, et nous l'étudierons, le territoire professionnel dans toute sa globalité délivre bon nombre d'éléments significatifs et symboliques qui jouent sur l'identité professionnelle et témoignent donc du rapport entre l'individu et son travail. Et cette base d'analyse fournit des éléments clés dans la Gestion des Ressources Humaines.

Se pencher sur le rapport d'interdépendance entre le travailleur et son environnement professionnel apparaît intéressant puisqu'aujourd'hui : « Plus on aborde la réalité culturelle des rapports de travail, plus on découvre les interdépendances complexes entre le milieu humain de l'entreprise et aussi de la société environnante » (Sainsaulieu, 1997). C'est pourquoi nous optons pour l'approche culturelle des rapports de travail afin de comprendre la dimension sociale de l'entreprise.

### **Chapitre 3 : Actions RH**

L'architecture, l'agencement des locaux, le cadre de travail, le mobilier sont autant de thèmes abordés par des spécialistes en la matière (ergonomes, architectes, designers, décorateurs, etc ...) mais les sociologues peuvent eux aussi être sollicités lors des phases d'aménagements en entreprise<sup>51</sup> puisque l'organisation spatiale montre la structuration sociale, il apparaît donc intéressant de voir comment sont répartis les différents postes sur un même territoire professionnel. Il s'agit bel et bien d'une thématique RH, mais pas seulement, et nous nous chargerons d'en prouver la véracité.

Tout collaborateur nouvellement arrivé dans une entreprise passe par une phase d'intégration<sup>52</sup> à partir de laquelle il va explorer l'environnement ce qui lui permettra de comprendre partiellement l'organisation du travail et apprendre les us et coutumes de la société, jusqu'à s'approprier les lieux.

Ainsi, la prise en compte de l'environnement professionnel sur la capacité de travail des individus en entreprise est à prendre en considération par les RH qui peuvent accompagner la découverte puis l'appropriation du territoire professionnel en mettant en place diverses actions.

---

<sup>51</sup> Monjaret, A. (2002). « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail ». *Communication et organisation* (N°21). Pages 1 à 13.

<sup>52</sup> Fischer, G-N. (2011). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

### **3.1. De la découverte de l'environnement de travail ...**

Avant leur arrivée chez Meilleurs Agents, les futurs collaborateurs reçoivent un mail de bienvenue dans lequel est écrit : « *Félicitations, tu rejoins l'aventure Meilleurs Agents !* ». En plus de congratuler le futur collaborateur, on compare son intégration à une aventure. D'ailleurs, cela coïncide avec le fait que les locaux de Meilleurs Agents sont appelés « jungle urbaine » en référence aux différents espaces qui suivent la même thématique.

Lorsqu'on demande à quelques salariés de présenter en quelques mots l'environnement de travail chez Meilleurs Agents, voici ce qui en ressort : « *Bien-être* »<sup>53</sup>, « *une ambiance de travail conviviale et intense* »<sup>54</sup>, « *une effervescence [...] un apaisement* »<sup>55</sup>. En clair, un lieu où il fait bon travailler puisqu'on s'y sent bien « *Moi je m'y sens un peu comme à la maison* »<sup>56</sup> à tel point qu'on ne pourrait l'égaliser : « *l'environnement de travail est bien, c'est difficile de faire mieux* »<sup>57</sup>.

A leur arrivée dans l'entreprise et avant de prendre leur fonction ou de passer à leur formation, les collaborateurs visitent les locaux avec l'Office Manager. C'est également le moment pour nous, à travers ce mémoire, de le faire afin de comprendre la structure sociale, rendue visible par le système spatial.

Les locaux s'agencent sur deux étages d'un bâtiment<sup>58</sup>. Avant le réaménagement, le pôle Opération et le pôle CX se partageaient le deuxième étage tandis que le pôle Ressources se situait au troisième étage. Mais les effectifs grandissant et l'espace manquant, les locaux ont été récemment réaménagés de sorte que les Opérations prennent l'intégralité du deuxième étage et le pôle CX s'est déplacé au deuxième étage.

#### **3.1.1. Le calme de la Clairière**

Débutons notre visite à partir du deuxième étage où le pôle Ressources se trouve dans « La Clairière »<sup>59</sup>. Dans cet espace, la décoration y est verdoyante avec des meubles en bois, un canapé vert forêt et des plantes qui encadrent le tout. De plus, tout un pan de mur est surmonté d'un papier peint représentant une prairie. De même, les salles de réunion adjacentes portent des noms liés à cet environnement naturel ; à savoir Kew Garden<sup>60</sup> et Marquenterre<sup>61</sup>.

A noter que la porte de l'espace reste toujours ouverte. Elle est rarement fermée, uniquement lorsqu'il y a trop de bruits ce qui reste compréhensible étant donné son emplacement. Cette règle informelle et normalisée nous a directement été expliquée par la Responsable RH lors de l'entretien de recrutement : « *On laisse la porte ouverte car on veut que les gens viennent quand ils le souhaitent, c'est un lieu accessible, tu verras souvent des*

<sup>53</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>54</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>55</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>56</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>57</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>58</sup> Annexe N°13 : Plans des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>59</sup> Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>60</sup> Jardin botanique situé à Richmond au Royaume-Uni.

<sup>61</sup> En référence au Parc du Marquenterre situé dans le département de la Somme.

*personnes venir, s'asseoir sur le canapé car elles ont besoin de parler et on doit être là pour les écouter et les aider, c'est aussi notre rôle* ». Ce principe est totalement marqué dans les esprits car, à un moment donné, un salarié d'un autre pôle a voulu rentrer dans l'espace Clairière, mais la porte étant fermée et s'ouvrant d'une façon particulière, il a rencontré des difficultés mais a fini par y arriver. En entrant dans l'espace et voyant les sourires et rires de l'équipe, il s'est exclamé : « *Ah c'est comme ça qu'elle s'ouvre, d'habitude elle est toujours ouverte c'est pour ça que je n'y arrivais pas !* ». Ainsi, la porte représente symboliquement une transition de passage d'un espace à un autre<sup>62</sup> et La Clairière joue le rôle de sas de décompression, soit un endroit calme et paisible où chacun peut se rendre si besoin est.

Les trois pôles s'agencent de manière assez similaire à quelques différences près. En effet, seul l'espace de travail du pôle Ressources semble être organisé en bureau paysagé puisque c'est un espace qui se ferme par une porte mais qui est encadré par une baie vitrée qui permet de voir les passages. L'emplacement de cet espace est central et stratégique puisque situé à l'entrée du deuxième étage et à côté des espaces communs. Le pôle Ressources est celui qui compte le moins de personnel, ce qui rend logique leur attribution à cet espace permettant de contrôler les entrées et sorties, mais il est intéressant de relever sa localisation stratégique, associée à la fonction RH.

### **3.1.2. La détente au Rivage**

Comme nous venons de le souligner, l'espace commun dénommé « Le Rivage »<sup>63</sup> est situé au deuxième étage, à côté de La Clairière. C'est un véritable lieu de vie où est mis à disposition machine à café, bouilloire, frigidaire, lave-vaisselle, couverts, distributeurs, etc ... Derrière, plusieurs grandes et petites tables pour se restaurer ou pour faire une pause entre collègues. Pour se détendre, l'espace comprend une table de ping-pong, un baby-foot, plusieurs jeux de sociétés, ainsi qu'un espace télévision avec une Playstation pour jouer.

Il ne s'agit pas d'un espace de travail mais bien d'un espace social qui inclut des éléments du dehors pour marquer la distinction entre les différents espaces. Stratégie payante : « *Pour ce qui est de l'environnement de travail, il est très accessible dans tous les sens du terme. On se sent vite chez soi dans les locaux, rien que dans les lieux publics comme le Rivage, très vite on s'y installe le matin avec notre café, il y a une habitude qui s'installe [...] Et après dans le visuel, je trouve ça cosy. [...] quand on arrive on n'a pas l'impression que ce sont des locaux d'entreprise, ça pourrait très bien être une auberge de jeunesse avec la cuisine partagée, le ping-pong, la play, des frigos ... Ca pourrait être des pièces communes qu'on trouve partout.* »<sup>64</sup>.

Nous remarquons toutefois que cet espace est situé à côté de La Clairière mais celui-ci est également entouré de salles de réunions. Le Rivage est davantage un espace social compris dans un espace de travail. On souhaite offrir un espace de détente aux collaborateurs tout en conservant le lien au travail.

---

<sup>62</sup> Fischer, G-N. (2011). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

<sup>63</sup> Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>64</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

### **3.1.3. L'étendue du Lagon**

A côté, un grand espace réunit sans différenciation ni cloison l'intégralité du pôle CX, toutes équipes confondues agencées les unes après les autres sur des bancs alignés en Open Space. Aucune distinction n'est faite entre les équipes et les différentes fonctions. De plus, certaines équipes ont l'habitude de travailler en mode projet en Impact Team et de se mélanger en changeant régulièrement de bureau. Ce qui fait que les frontières sont poreuses puisque l'espace est grand, flexible et mouvant.

Suite au réaménagement, cet espace est surnommé « Le Lagon » avec des couleurs bleutées dans un univers marin avec des objets de décorations tels que des pagaies ainsi que des cadres photos représentant des animaux marins. De la même façon, les salles de réunions de ce milieu portent toutes des noms d'îles, nous pouvons par exemple citer : Bora Bora<sup>65</sup>, Ha Long Bay<sup>66</sup> ou encore Moorea<sup>67</sup>.

### **3.1.4. La grandeur du Sommet et de la Canopée**

Pour terminer le tour des locaux, montons au troisième étage où se situe le pôle Opérations qui s'étend sur l'intégralité de cet étage<sup>68</sup>. Cet espace accueille les différentes équipes commerciales avec un agencement en Open Space. A la différence des autres bureaux, deux personnes partagent un seul et même bureau seulement séparé par des cloisons en bois recouvertes d'un tissu de couleur orange ou rouge. Leurs conditions de travail sont également différentes des autres fonctions de l'entreprise puisque, bien qu'ayant des intitulés de postes différents, la population du pôle Opération est majoritairement composée de commerciaux sédentaires qui restent à leur bureau et assurent les ventes par téléphone. Ils ne rencontrent pas leurs clients et conservent avec eux des contacts indirects. Ils ont à leur disposition un ordinateur fixe, un téléphone fixe ainsi qu'un casque équipé d'un micro qu'ils ont constamment sur la tête.

A l'instar des autres espaces, la partie dédiée aux commerciaux en charge de l'acquisition de nouveaux clients (les équipes Conquête et Transaction) s'appelle « Le Sommet »<sup>69</sup> car : « *ce sont eux [les commerciaux] qui créent le business* », phrase que nous avons entendue à de nombreuses reprises. Dans les représentations propres à Meilleurs Agents, les commerciaux sont tout en haut de la pyramide économique car, par le développement du portefeuille client, ce sont eux qui, concrètement, contribuent au chiffre d'affaire. Le métier de commercial nécessitant des *soft-skills* relevant de la tenacité, de l'aisance communicationnelle et de la confiance, cette population est déjà significative en elle-même. Mais si l'entreprise leur fournit également le cadre qui exacerbe leurs traits, cette symbolique de l'environnement risque de se refléter sur leur identité professionnelle par des comportements allant dans le sens de l'orgueil et de la vanité. De même, le fait que le pôle Opération soit en supériorité numérique et occupe l'intégralité d'un étage fait qu'ils restent et communiquent seulement entre eux et le degré d'ouverture à autrui n'est pas optimal. Là

---

<sup>65</sup> Île en Polynésie Française.

<sup>66</sup> Baie au Viêt Nam.

<sup>67</sup> Île en Polynésie Française.

<sup>68</sup> Annexe N°13 : Plans des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>69</sup> Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents.

encore, les salles de réunions vont avoir des noms de sommets connus, tels que le Mont Ventoux<sup>70</sup>, le Mont Blanc<sup>71</sup> ou le le Mont Fuji<sup>72</sup>.

Le reste des équipes commerciales (Rétention, Upsell, ect ...) se trouvent sur l'autre partie du deuxième étage, dans l'espace nommé « La Canopée »<sup>73</sup>, soit une zone qui correspond à la strate supérieure d'une forêt où se loge des grands arbres directement exposés aux rayonnements du soleil. On retrouve là une dimension de grandeur et d'immensité qui correspond également aux représentations véhiculées en interne sur le pôle Opération. Dans la même idée, à cet endroit-là les salles de réunion portent des noms d'arbres tels que Séquoia<sup>74</sup> ou Baobab<sup>75</sup>.

A leur arrivée dans l'entreprise, les commerciaux (tous postes confondus) passent par une ou deux semaines de formation avec des formateurs spécialisés en interne qui leur inculquent les techniques commerciales propres à Meilleurs Agents. Cette formation se déroule dans la salle Cordée, soit le nom donné à un groupe d'alpinistes reliés les uns aux autres par une même corde qui font une ascension. Ainsi, les individus comprennent directement le message sous-jacent et se l'approprient. Il y a même la question « *As-tu ressenti les effets de la cordée ?* »<sup>76</sup> dans leur bilan de premier mois ; c'est donc un effet que l'on cherche à obtenir chez les sujets et l'on se sert de la symbolique de l'environnement pour y parvenir. Bien que symbolique, nous remarquons l'attention portée aux détails lors de l'aménagement et la construction de l'environnement de travail.

### **3.2. A son appropriation**

Après la phase de découverte, et dans le prolongement du processus d'intégration, l'arrivée dans l'entreprise marque aussi l'appropriation de l'environnement de travail et de son espace professionnel défini par le bureau.

Fischer définit l'appropriation comme : « Un processus psychologique fondamental d'action et d'intervention sur un espace pour le transformer en le personnalisant »<sup>77</sup>. Cela correspond au moment où l'individu va occuper l'espace jusqu'à avoir une emprise ainsi qu'un certain attachement par habitude pour celui-ci.

#### **3.2.1. L'adaptation**

La structure sociale (l'entreprise), par son implantation physique, va fournir le cadre à l'intérieur duquel l'individu va pouvoir s'approprier son propre espace. Ainsi, l'entreprise doit certes fournir un cadre mais celui-ci ne doit pas être trop restrictif et prédéfini de façon figée : « L'appropriation suppose qu'un espace ne soit pas défini de façon absolue et figée, c'est à dire que l'affectation fonctionnelle ne soit pas strictement programmée au départ pour une activité réservée, au point qu'elle exclue toute autre possibilité que celle inscrite au départ »

<sup>70</sup> Sommet situé dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, France.

<sup>71</sup> Sommet en Europe situé dans le Massif du Mont-Blanc, point culminant de la chaîne des Alpes.

<sup>72</sup> Montagne au Japon.

<sup>73</sup> Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>74</sup> Conifère de grande envergure qui correspond à un type d'arbre.

<sup>75</sup> Type d'arbre possédant un long tronc, vivant longtemps et résistant à des chaleurs intenses.

<sup>76</sup> Annexe N°15 : Trame du bilan de premier mois.

<sup>77</sup> Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

(Fischer, 1997). A ce sujet, la « *behavior settings theory* » présentée par Barker (1968) démontre le fait que tout lieu aménagé est un cadre dans lequel se développent des situations spécifiques grâce aux interactions en son sein et à la culture inhérente. C'est le parfait équilibre que doit trouver une entreprise : offrir un cadre ni trop permissif ni trop restrictif pour laisser l'individu s'approprier l'espace. Meilleurs Agents semble avoir réussi puisque Vincent présente son environnement de travail comme étant « *souple sans être laxiste* »<sup>78</sup>.

Pour résumer, l'entreprise offre le territoire professionnel, soit un cadre que le collaborateur peut s'approprier jusqu'à s'y développer, en respectant tout de même certaines contraintes. Face à ce constat, une limite apparaît. Dans la grande majorité des cas le collaborateur intègre une entreprise existant depuis quelques années avec un environnement déjà préétabli : on ne demande généralement pas l'avis du nouveau collaborateur sur le choix de son bureau ou l'aménagement des locaux. Il peut donc exister un décalage entre les intentions de conceptions d'un lieu, l'appropriation qu'en fait l'individu et son activité de travail.

Dès lors, l'appropriation d'un espace par l'individu peut se voir par deux actions<sup>79</sup> : le marquage (définition et occupation d'une place) et la personnalisation (réflexion de l'identité personnelle sur l'espace investi). Guillaume nous renvoie une forme d'appropriation : « *Je vois Anne elle a ses documents, ses petits crayons, ses trucs ... Si quelqu'un vient, il peut prendre son bureau mais par contre il ne va toucher à rien autour car c'est personnel* »<sup>80</sup>. Ainsi, l'appropriation est une modification physique de l'espace par des signes d'investissement et d'occupation. Pour illustrer cela, Laura nous fait part d'un exemple : « *Depuis le début de semaine tous les commerciaux sont partis du coup je suis allé faire un tour à leur étage et je me suis directement dit : « Sérieux comment tu peux bosser là-dedans ?! » (rires). Tu vois vraiment la personnalité de chacun dans son bureau* »<sup>81</sup>.

Cette démarche relève d'un mécanisme d'adaptation à partir duquel l'individu va transformer son espace de travail, soit son bureau, pour que celui-ci ait des caractéristiques personnelles qui lui servira de ressource dans l'exercice de son travail. Tout comme les locaux d'une entreprise reflète généralement sa culture interne, le bureau d'un collaborateur témoigne de sa personnalité. Ainsi, l'espace de travail est éclairant pour cerner la façon dont il travaille mais aussi son rapport avec celui-ci. En effet, le bureau peut être vu comme l'extension matérialisée de son mental ou encore comme une forme de stabilité territoriale et morale<sup>82</sup>.

Le rapport à son bureau n'est pas le même pour tous, cela dépend des personnes. Laura accorde un réel attachement à son bureau : « *Avoir mon bureau c'est essentiel, j'adore avoir mon bureau, mes post-it, mes petites affaires. Pour moi il faut que ça soit beau, minimaliste, propre* »<sup>83</sup>. Au contraire, Alice n'y accorde pas d'importance : « *Ça ne me dérange pas de changer de bureau* »<sup>84</sup>. Vincent apporte une autre vision des choses puisqu'il fait bien la distinction entre professionnel et personnel : « *Pour moi mon bureau ce n'est que mon*

<sup>78</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>79</sup> Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

<sup>80</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>81</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>82</sup> Monjaret, A. (2002). « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail ». *Communication et organisation* (N°21). Pages 1 à 13.

<sup>83</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>84</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

*espace de travail, je n'y afficherai jamais mes photos ou mes effets personnels [...] Je ne l'ai jamais trop vu comme mon bureau. Je me met à mon bureau parce que les membres de mon équipe y sont, que c'est plus facile et que j'y retrouve le matériel pour y travailler »<sup>85</sup>. Il explique cela en donnant un exemple fort intéressant : « Elles [les Sales Admin] accrochent leurs photos, elles ont leur poste téléphonique et comme elles sont reliées à leur propre ligne et qu'elles ont leurs propres clients, je comprend que pour elles ça soit LEUR bureau. Parce que leur emplacement physique fait qu'elles ne peuvent pas travailler ailleurs. C'est comme à l'usine, celui qui est chargé de visser il est à l'endroit où se trouve la visseuse électrique. Nous au Génie, il n'y a pas ça, rien ne me rattache à mon bureau »<sup>86</sup>.*

Il est vrai, doit-on forcément investir et utiliser notre bureau quand nous n'avons rien ou presque qui nous oblige à rester à celui-ci ? Certains postes nécessitent forcément une place fixe mais d'autres, comme la plupart des métiers dits « de bureau » n'en n'ont pas obligatoirement besoin. Ce qui nous rattache à celui-ci est l'habitude, la position qu'il nous confère au sein de l'organisation et l'attachement.

Néanmoins, tout espace est soumis à des contraintes, ce qui est encore plus le cas pour l'espace de travail qui est régi par des contraintes organisationnelles ce qui fait que l'individu ne pourra jamais avoir une totale possession de son espace. Comme évoqué précédemment, l'entreprise ne doit pas totalement contrôler l'appropriation du collaborateur à son espace de travail. Toutefois, elle peut partiellement l'influencer tout en laissant une marge de manoeuvre. C'est ce que nous avons pu observer chez Meilleurs Agents, et sûrement ce qu'il se fait dans bon nombre d'entreprises. A l'arrivée dans la société, le personnel RH fourni un Welcome Pack<sup>87</sup> comprenant divers *goodies* (carnet, stylo, sticker, pot à crayon, etc ...) brandés à la marque de Meilleurs Agents, destinés à être placés sur son bureau. Par ce geste en apparence anodin et connoté positivement avec la notion de cadeau, on influence le sentiment d'appartenance de l'individu ainsi que la normalisation de son bureau, ce qui témoigne d'une forme de contrôle de l'espace pour aller à une uniformisation. Nous retrouvons là, la notion de don qui n'a jamais rien de désintéressé en entreprise puisqu'en retour, il oblige et contraint l'individu qui a reçu<sup>88</sup>. Il s'agit donc d'un moyen stratégique dans le monde du travail.

Ce type d'actions RH peut être mené en entreprise pour accompagner l'individu dans l'appropriation de son territoire professionnel afin de le faire adhérer à la culture d'entreprise. Chez Meilleurs Agents, le processus d'*onboarding* est structuré et encadré de telle manière à répondre à des enjeux de rétention, de fidélisation et d'engagement des collaborateurs.

### **3.2.2. L'intégration**

Le processus d'intégration chez Meilleurs Agents relève du « parcours du dauphin »<sup>89</sup>, jonché par des moments-clefs où le membre RH va avoir un rôle de présentateur, validateur et encore contrôleur de la bonne insertion dans le milieu, du respect des valeurs et de l'adaptation à la culture d'entreprise. Un processus cadré qui est « *le gros point fort de*

---

<sup>85</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>86</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>87</sup> Annexe N°16 : Welcome Pack

<sup>88</sup> Alter, N. (2010). *Donner et prendre*. La Découverte : Paris.

<sup>89</sup> Annexe N°17 : Le parcours du dauphin.

*Meilleurs Agents* »<sup>90</sup> et qui contribue à la bonne insertion des nouveaux collaborateurs dans leur nouvel environnement : « *Quand j'en parle autour de moi je vois bien que ce n'est pas comme ça partout, c'est quelque chose d'assez unique qui facilite l'intégration car ça fait tomber la barrière avec les gens avec qui tu travailles et ça serait sûrement différent si il n'y avait pas eu tout ça* »<sup>91</sup>. Nous allons, ci-après, détailler quelques actions qui vont dans le sens de nos affirmations afin de les illustrer.

A leur arrivée chez Meilleurs Agents, les nouveaux collaborateurs de l'entreprise peuvent s'aider de leur Onboarding Map<sup>92</sup>, soit un livret d'accueil répertoriant toutes les informations primordiales des débuts. Nous retrouvons encore un lien avec l'environnement puisque cet outil est construit selon des stations de métros parisiennes symboliques qui structurent le parcours d'intégration :

- Montparnasse-Bienvenue → Premier jour.
- Sentier → Première semaine.
- Chemin vert → Premier mois.
- Gaîté → Les événements.
- Bibliothèque François Mitterand → Le jargon de Meilleurs Agents.
- Châtelet Les Halles → Questions / Réponses.

Aujourd'hui cette Onboarding Map se présente sous le format d'un livret mais l'outil est actuellement en cours de refonte par le Web Designer afin que l'outil se présente, comme son nom l'indique, sous le format d'une carte pour coïncider avec la notion de parcours et d'étapes à réaliser durant l'intégration.

D'autres documents sont également fournis le jour de son intégration au nouveau collaborateur, à savoir : le guide des Blue Rules, le guide RH, le règlement intérieur, la charte informatique et l'organigramme.

En complément du règlement intérieur, le Guide des Blue Rules a été édité par les RH et les Office Manager. Ce document explique à nouveau les bonnes pratiques chez Meilleurs Agents qui seront évaluées dans le quizz des Blue Rules<sup>93</sup> quelques temps après.

De même, le Guide RH comprend l'ensemble des informations essentielles afin d'accompagner l'individu durant son cycle de vie dans l'entreprise.

Nous pouvons également parler de la formation HoMAde<sup>94</sup> qui est un événement ayant lieu tous les mois, se déroulant sur trois jours avec tous les salariés, stagiaires et alternants nouvellement arrivés dans la société. Durant cette formation, les managers viennent présenter leur équipe ainsi que leur rôle chez Meilleurs Agents ce qui permet aux nouveaux collaborateurs de comprendre l'organisation générale mais aussi d'avoir une vision intégrale de la dynamique de travail de chacun. La culture ainsi que les valeurs chères à l'entreprise vont être abordées à deux moments clés : lors de la prise de parole du président qui arrive dans les premiers instants de la formation puis lors de la présentation de l'équipe RH. Le

---

<sup>90</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>91</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>92</sup> Annexe N°18 : Onboarding Map.

<sup>93</sup> Annexe N°19 : Quizz des Blue Rules.

<sup>94</sup> Annexe N°20 : Planning de la formation HoMAde.

reste des présentations est davantage tourné du côté de la pratique. Enfin, les après-midi de la formation sont consacrés à des doubles-écoutes sur le plateau commercial. Cette formation HoMAde est essentielle par son apport d'éléments importants et donne de bonnes bases de compréhension. De plus, elle sert d'introduction et permet l'ancrage dans l'univers de Meilleurs Agents.

Comme étudié dans la précédente partie, suite au HoMAde se déroule la formation « Règles de vie » effectuée par les deux Office Manager qui est compris dans le parcours du dauphin. Durant ce point, toutes les bonnes pratiques liées au savoir-vivre chez Meilleurs Agents sont expliquées aux nouveaux collaborateurs. C'est à l'issue de cette rencontre que se déroule le Quizz des Blue Rules auparavant simple questionnaire en ligne qui s'est récemment transformé en quizz interactif entre les participants, ce qui participe à la gamification des activités RH, méthode permettant de faire disparaître la notion d'évaluation ou de contrôle derrière ce quizz dont l'action première vise à vérifier si l'individu a bien préalablement lu le guide et qu'il en a tiré une leçon.

Enfin, suite à leur premier et quatrième mois effectué au sein de Meilleurs Agents, les nouveaux collaborateurs ont un bilan organisé respectivement avec un membre de l'équipe RH puis avec leur manager, afin de parler de leur intégration, de répondre à leurs éventuelles questions, d'obtenir leur ressenti, d'avoir une idée de leurs objectifs futurs dans leur poste et de leur projection dans l'entreprise.

A ce sujet, la trame du bilan de premier mois<sup>95</sup> a été récemment retravaillée pour faire référence à la jungle urbaine ainsi qu'à la culture de Meilleurs Agents. Le parcours d'intégration fait derechef le lien avec la symbolique de l'environnement et plonge véritablement l'individu dans cet univers.

Pour conclure, un nouveau collaborateur qui intègre Meilleurs Agents passe par une phase de découverte du territoire professionnel mais on ne lui laisse pas forcément le temps de l'expérimenter par lui-même puisque les différentes actions RH (documentations, formations, moments d'intégration) comprises dans le processus d'*onboarding* vont le permettre. L'ensemble des actions évoquées et mises en place dans notre entreprise d'étude permettent de véhiculer les préceptes de l'entreprise tout en veillant à la bonne adaptation de l'individu dans son nouveau milieu professionnel.

Toutefois, le rapport d'un individu à son environnement n'est jamais entièrement prédéterminé et même si nous pouvons l'influencer pour obtenir les comportements attendus, il reste une part d'imprévisible relevant de l'individu lui-même.

#### **Chapitre 4 : Le territoire professionnel**

Si l'on s'appuie sur la Psychologie sociale de l'environnement ; on appréhende l'individu à travers son insertion dans des lieux. Ainsi, on ne peut isoler les comportements individuels de l'environnement dans lesquels ils s'exercent.

---

<sup>95</sup> Annexe N°15 : Trame du bilan de premier mois.

Cela coïncide également avec la théorie des champs élaborée par Lewin en 1972, qui consiste à dire que les comportements sont le résultat d'une interaction entre la personne et l'environnement. Selon lui, on ne peut pas isoler les comportements du contexte dans lequel ils s'inscrivent. Si l'espace existe, c'est uniquement à travers un ensemble d'effets et d'interactions qu'il engendre en son sein.

Nous allons prendre en compte cette dynamique homme/environnement pour étudier le rapport du collaborateur avec son espace de travail.

#### **4.1. L'environnement physique, un artefact visible**

Selon Edgar Schein, la culture d'une entreprise peut s'étudier à trois niveaux : les croyances fondatrices, les valeurs organisationnelles et les artefacts<sup>96</sup>. Il existe plusieurs types d'artefacts, à savoir : les artefacts visibles (l'apparence des locaux, l'architecture, la disposition des bureaux ou la décoration), les artefacts comportementaux (rituels, traditions, modes de communication, type de management), et les artefacts verbaux (jargon interne, surnoms, informalité, politesse, blagues, anecdotes, mythes, récits d'entreprise). Cette analyse nous permet de statuer que l'espace de travail est donc un artefact visible. Ainsi, tout aménagement de l'espace est composante de la culture d'entreprise.

Si l'on se tient à cette analyse, l'espace de travail est un environnement physique ainsi qu'un artefact visible dont l'enveloppe fait l'objet d'un traitement esthétique (design, décorations, agencement, couleurs, etc ...). En effet, un milieu agréable, propre et bien décoré donne une bonne image et sert positivement l'entreprise. Dans le monde du travail actuel, l'emplacement géographique de l'entreprise et les locaux sont des arguments mis en avant par les recruteurs et qui, pour certains candidats qui y accordent de l'importance, comptent dans la décision finale ce qui fait de l'environnement de travail un critère de choix dans la sélection.

Certaines entreprises jouent d'ailleurs sur l'aspect esthétique de leurs locaux pour convaincre les candidats, d'un côté, et pour orienter les comportements de travail de l'autre. Mais un environnement de travail soigné et accueillant n'est pas gage de qualité de vie au travail<sup>97</sup>. Le risque étant d'amener le candidat à avoir des attentes élevées pouvant causer un décalage entre ce qui est perçu et ce qu'il se passe réellement en interne. Il est donc intéressant, d'un point de vue RH, de faire attention aux représentations et à l'image véhiculée.

Ainsi, l'environnement de travail au sens physique et visuel, devient autant un argument stratégique, permet d'orienter le management et sert d'outil de communication à des fins de Marketing RH.

Toutefois, nos interviewés n'ont jamais cité l'environnement de travail dans leurs critères de recherche : « *Dans l'environnement de travail matériel, c'est vraiment mon poste de travail qui est important mais le reste pas trop* »<sup>98</sup>. Mais quand on leur pose la question, ils estiment

---

<sup>96</sup> Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons : New Jersey.

<sup>97</sup> Qualité de vie au travail (QVT)

<sup>98</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

tout de même que ça a son importance, notamment quelques aspects : « *c'est important d'être dans un environnement de qualité, accueillant, chaleureux* »<sup>99</sup>, « *Par contre la propreté ça joue énormément. Ici tout est toujours nickel, ça sent le parfum, ça donne une bonne impression dès le matin et ça te met directement dans de bonnes conditions* »<sup>100</sup>.

Pour rebondir sur ces derniers propos, l'espace de travail est pensé dans un environnement global dont se dégage une certaine ambiance par des facteurs tels que l'intensité sonore, les odeurs, le niveau d'éclairage, la température, les vibrations, les passages, l'utilisation de certaines substances, etc ... Etudier l'environnement de travail c'est l'étudier dans sa globalité et tous ces paramètres sont à prendre en considération car ils jouent sur la dynamique de l'activité.

#### **4.2. L'espace de travail comme lieu de travail et de socialisation**

Tout espace est un système social car composé de personnes évoluant dans une structure qui, grâce aux interactions interindividuelles, rendent compte d'un espace vivant. C'est le cas pour les espaces de travail, considérés comme purement fonctionnel au premier abord, nous allons voir en quoi ils tendent à être, du moins se confondre avec de véritables lieux de socialisation.

La notion d'espace est large et, selon le contexte, a plusieurs définitions à son actif. Un espace est considéré comme un milieu, soit un lieu avec des repères spatiaux où peut se dérouler une activité. Cette définition générale se précise selon le type d'espace dont on parle. Pour notre étude, nous nous centrerons sur l'espace de travail, appréhendé comme un environnement micro-psychosocial qui « recouvre l'ensemble des situations diverses dans lesquelles les individus se voient affectés à des lieux déterminés pour effectuer une activité et des tâches prescrites » (Fischer, 1997).

Pour compléter cette définition, nous pouvons citer les caractéristiques d'un lieu de travail soit un lieu lieu distinct et séparé de notre lieu d'habitation, un lieu qui ne nous appartient pas et où nous devons par conséquent respecter un certain nombre de contraintes et de règles, et enfin un lieu régit par un espace-temps programmé. Pour résumer, le travailleur évolue dans un endroit spécifique, pendant un temps imparti (plus ou moins imposé, régulé et contrôlé), selon des règles définies (notamment par le règlement intérieur), pour effectuer des tâches précises (écrites sur sa fiche de poste et encadrées par son contrat de travail).

Il existe plusieurs types d'espaces de travail : les espaces de fabrication (usines et ateliers), les espaces de bureaux (organisation et agencements des bureaux dans les locaux) et les espaces sociaux (hall d'entrée, vestiaires, lieu de restauration). Nous nous centrerons sur les espaces de bureaux et sociaux car le cadre de notre étude ne nous permet pas d'étudier les espaces de fabrication.

---

<sup>99</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>100</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

### **4.2.1. Espaces de bureaux**

Dans un premier temps, les espaces de travail relèvent d'aspects fonctionnels et structurels. C'est-à-dire l'organisation et la répartition des espaces en fonction des activités, des déplacements, des interactions et aux contextes de réalisation du travail<sup>101</sup>. Il apparaît alors intéressant d'étudier les différents types d'espaces de bureaux qui donnent des indications sur ces aspects organisationnels.

L'espace le plus connu étant le bureau cloisonné qui correspond à un modèle bureaucratique classique et formel qui délimite le territoire professionnel mais donne une conception du travail individualisé et isolé. C'est aussi l'espace le plus utilisé puisque l'enquête de l'Observatoire ACTINEO datant de 2019 montre que 66% des actifs occupant un métier de bureau travaillent dans un bureau fermé.

Bien que cet agencement reste prédominant, celui-ci tend à être remplacé par son exact opposé : les Open Space. En partant des bureaux fermés on passe à des bureaux totalement ouverts. Dans un même espace, plusieurs bancs de bureaux sont alignés en rangées compactes. Les Open Space sont agencés de telle façon que nous pouvons parler de système panoptique, soit un type d'architecture du milieu carcéral mis en place par Jeremy et Samuel Bentham en 1780, permettant au gardien, de son emplacement central, de surveiller tous les détenus.

Effectivement, travailler en Open Space c'est être constamment soumis au contrôle indirect d'autrui. Il y a un effet de l'observation sur le comportement de l'observé : « L'un des effets les plus méconnus de l'observation c'est précisément ce qu'elle provoque dans l'activité de l'observé. Observé dans son travail, il s'observe en travaillant » (Clot, 2005). Nos sujets témoignent : Alors que Vincent évoque cette exposition permanente et fait le lien avec l'emplacement de son bureau « *Moi je suis sur au bord d'un bench, dans le passage et je ne suis pas à côté de la fenêtre. Et je ne sais pas pourquoi mais c'est vrai que je me sens hyper exposé. Si j'étais peut-être avec un mur derrière ou sur le côté, j'aurais peut être plus l'impression de l'être moins. C'est aussi peut être pour ça que finalement je n'accorde pas beaucoup d'importance à mon bureau car je me sens un peu en zone découverte* »<sup>102</sup>, Guillaume fait un parallèle entre l'Open Space et contrôle parental similaire au principe de la bibliothèque : « *En Open Space il y a une sorte de contrôle, je le vois comme un contrôle parental [...] L'Open Space c'est ça ; c'est un contrôle parental mais non voulu et non contrôlé mais il est présent. C'est bête mais si tu ne fais rien pendant quinze minutes, ça arrive et personne ne va le voir ou te faire de réflexion, mais de toi-même au lieu de faire quinze minutes de pause après quatre ou cinq minutes tu regardes autour les gens travailler et ça provoque une émulation positive. Je pense que tout le monde ressent un peu ça [...] En fait il y a un contrôle de groupe mais sans que ça soit formalisé. Mais c'est le principe de la bibliothèque pour les étudiants, c'est exactement ça* »<sup>103</sup>.

C'est pourquoi, l'emplacement du bureau est un élément stratégique qui détient toute son importance. En effet, être placé devant la porte, à côté des toilettes ou en plein milieu de

---

<sup>101</sup> Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur : Louvain-la-Neuve.

<sup>102</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>103</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

l'espace n'est vraiment pas la même chose qu'être dos au mur, à côté de la fenêtre ou au fond de l'espace. Ce sont des aspects symboliques qui n'apparaissent pas importants de prime abord mais qui vont avoir un effet direct sur son rapport au travail. Quand on demande à Laura si l'emplacement de son bureau a une importance, elle nous répond : « *Dans La Clairière je suis placée au fond, dos à tout le monde et dos à la porte. Et je déteste ! C'est un truc très animal mais j'ai l'impression qu'on va venir m'agresser tout le temps. Alors bon, c'est juste animal et je le sais. Mais j'ai toujours besoin d'être face à toute la situation. [...] Ceux qui m'observent un peu le savent aussi, j'ai toujours mon fauteuil tourné vers la porte et il ne sera jamais droit face à mon ordinateur* »<sup>104</sup>. Guillaume s'est adapté à la situation et ne semble pas se plaindre de son emplacement mais s'adonne à la réflexion : « *En tout cas, je pense que les positions où tu es en bord de bench à côté de beaucoup de passage ça c'est le genre d'endroit où ça me poserait problème. Si c'était mon emplacement, c'est sûr que je placerais mon écran du côté du couloir, tourné vers moi pour un peu fermer l'espace et voir moins le passage* »<sup>105</sup>. Toutefois, certains n'y prêtent pas attention ou du moins ce sont fait à ce mode de fonctionnement : « *Franchement ça m'est complètement égal ! Si demain on doit faire un plan et qu'on nous demande notre avis moi je dirais aux autres de me placer là où il y a de la place, je m'en fiche* »<sup>106</sup>.

L'agencement des espaces de travail est un facteur déterminant dans la gestion de l'activité mais aussi dans son ressenti. En effet, les études sur le sujet montrent que ce type d'organisation est relativement mal vécu par les salariés à cause de l'intensité sonore, des interruptions fréquentes, du contrôle constant par l'exposition permanente et de la faible emprise sur son espace personnel. Autant de facteurs qui accentuent la charge cognitive des travailleurs (fatigue, irritabilité, adoption d'un comportement de façade, tension intérieure). Par exemple, pour Laura travailler en Open Space « *a toujours été quelque chose d'extrêmement compliqué* »<sup>107</sup> et elle rend compte du problème majeur lié à ce type d'organisation : « *C'est vrai que notre cerveau est fait à vouloir du silence et dans un Open Space, et d'ailleurs il y a plein d'études qui le montrent, on est dérangé toutes les sept minutes. Et que à chaque fois il nous faut un temps pour réussir à se reconcentrer sur sa tâche et c'est un exercice gigantesque pour le cerveau* »<sup>108</sup>.

Face à un espace de bureau imposé, l'individu peut développer des stratégies pour tenter de se l'approprier afin de s'y adapter. Celle évoquée par Laura et Guillaume en est une pour contrer le manque d'intimité. Toutefois, il est intéressant de constater que la même stratégie est utilisée à des fins différentes : Laura tourne son fauteuil pour être face à la situation et avoir un champs de vision plus clair sur les allées et venues dans l'espace, tandis que Guillaume va plutôt vouloir fermer l'espace en installant son écran de façon à être moins distrait par les passages. Par ailleurs, une autre stratégie est apparue celle-ci visant à se créer une bulle de concentration : « *J'ai remarqué avec l'Open Space que quand les gens veulent se concentrer et se sentir comme dans un bureau tout seul ils mettent leurs écouteurs et c'est fini* »<sup>109</sup>. Ainsi, les stimuli externes sont multiples en Open Space.

---

<sup>104</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>105</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>106</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>107</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>108</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>109</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

Les avantages liés résident dans un nivellement des fonctions qui estompe les différenciations entre employés d'une même entreprise, mais aussi une meilleure communication liée à l'ouverture de l'espace.

Toutefois, ces dernières années ce modèle évolue vers des bureaux paysagers soit un espace ouvert davantage décoré avec du mobilier et des plantes. Nous pouvons faire la distinction entre les Open Space et les bureaux paysagés mais il est important de noter que peu d'éléments les différencient, la frontière est donc fine entre ces deux types d'espaces de travail.

#### **4.2.2. Espaces sociaux**

Caractérisé comme un espace de travail, les espaces sociaux sont des lieux inclus dans les locaux de l'entreprise mais qui ne sont pas pour autant des endroits où travailler. Ces lieux sont des zones intermédiaires, à la frontière entre le travail et la sociabilisation (détente, repos, pause). Parmi ces espaces sont compris le vestiaire, la cantine, la salle de repos ou encore les salles de réunions.

Agissant comme un sas, ce type d'espace a une fonction de transition permettant le passage d'une situation à une autre. Elle permet de bien distinguer les moments dans une journée de travail. De même, les zones comme le vestiaire ou les halls sont importants car ils marquent les étapes d'entrée et de sortie, soit le dedans et le dehors de la vie professionnelle. Conséquemment, les espaces sociaux ont aussi une fonction cathartique dans le sens où ils permettent aux salariés de se décharger physiquement et mentalement de leur charge de travail<sup>110</sup>.

Il existe chez Meilleurs Agents plusieurs espaces sociaux<sup>111</sup>, à savoir :

- L'espace Rivage : le lieu de vie commun.
- La « Quiet Room » : la salle de repos avec des matelas et fauteuils agréables où le bruit est interdit.
- Le RIE<sup>112</sup>, soit le lieu de restauration situé à l'étage -1 du bâtiment, un service délivré par la société LeCointre Paris.
- Les différentes salles de réunion.
- Le hall d'entrée animé par le service Welcome at Work où chaque employé doit passer un portique de sécurité à l'aide de son badge.

Il est intéressant de noter que La Clairière –espace accueillant le pôle Ressources– est principalement un espace de bureau dédié à l'activité de travail mais, pour certains salariés en confiance avec l'équipe RH, devient presque un espace social. Cette ambivalence peut être positive car l'accompagnement et le soutien envers les salariés font partis des fonctions RH mais aussi négative de part les interruptions dans l'exercice de travail quotidien.

Pour conclure, l'environnement de travail dans sa globalité – qu'il s'agisse des espaces de bureau ou sociaux– est un lieu de travail mais aussi de socialisation. En effet, l'entreprise

---

<sup>110</sup> Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

<sup>111</sup> Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents.

<sup>112</sup> Restaurant inter-entreprises (RIE)

est l'endroit où l'on interagit avec ses pairs de manière cognitive, langagière, non-verbales et affectives. Ainsi, c'est le lieu où s'élabore des croyances, les normes, les rites, les représentations partagées ... autant d'éléments constitutifs de la culture d'entreprise qui participent à la transmission culturelle. L'entreprise est un système social dont le fonctionnement dépend du système et des relations entre acteurs. En ce sens, l'environnement de travail est un espace construit socialement par les individus en son sein et qui organise les interactions sociales. Cette analyse de l'espace permet de saisir le lieu de travail comme espace fonctionnel et matériel mais qui reste un lieu où s'opère une personnalisation et une humanisation. En somme, l'entreprise est considérée comme un espace de travail mais plus largement comme un lieu de vie<sup>113</sup>.

### **4.3. L'identité professionnelle portée par la symbolique de l'environnement**

Nous venons de voir que l'environnement de travail comprend une multitudes de facteurs qui ont toute leur importance dans la culture d'entreprise mais aussi dans le rapport que les individus ont avec leur travail quotidien. En effet, selon la dynamique de la personnalité (Lewin, 1972) chaque individu éprouve une relation particulière et individualisée à l'espace puisque chacun appréhende l'espace suivant sa propre perception et représentation.

Jusqu'alors peu considérés, ce sont autant de facteurs qui fournissent des indices d'ordre sociologique sur les rapports entre acteurs qui évoluent dans des environnements de travail distincts. A présent nous allons étudier l'organisation de l'espace pour l'analyser et voir comment celui-ci est instrumentalisé, jouant sur une certaine symbolique, jusqu'à régir l'activité de travail des collaborateurs.

#### **4.3.1. Identification des zones de pouvoir**

Un réel travail sur l'agencement et la symbolique de l'environnement a été réalisé et pensé en amont puisque toute l'organisation des locaux repose sur une adéquation entre espace et activité : « Le découpage des espaces sociaux est donc une image de l'organisation hiérarchique de l'entreprise » (Fischer, 1997). C'est pourquoi, en vu de l'augmentation des effectifs et du dérangement des CX par le bruit provoqué par les commerciaux issus du pôle Opérations, un réaménagement a été effectué courant Juin 2020. En effet, tout aménagement doit être considéré en fonction du type d'activité auquel il se réfère mais en suivant aussi la distribution des travailleurs sur le territoire professionnel<sup>114</sup>.

Ainsi, l'environnement révèle la structure hiérarchique et l'organisation interne. Ce qui, par nos observations, tend à se refléter sur l'identité professionnelle des individus. Un autre exemple est le fait qu'à La Clairière, les places situées à cotée de la fenêtre –qui sont les plus confortables et agréables– sont toutes occupées par des personnes ayant une haute position hiérarchique : « *J'avoue que si j'avais pu avoir une place à côté de la fenêtre je n'aurais pas dit non (rires). Mais ça m'a l'air assez compromis, j'ai remarqué que ça faisait Gregory (Directeur Juridique), Antoine (Sous-directeur Financier), Clarisse (Responsable RH), Florie (DRH) qui y sont donc ...* »<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Monjaret, A. (2002). « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail ». *Communication et organisation* (N°21). Pages 1 à 13.

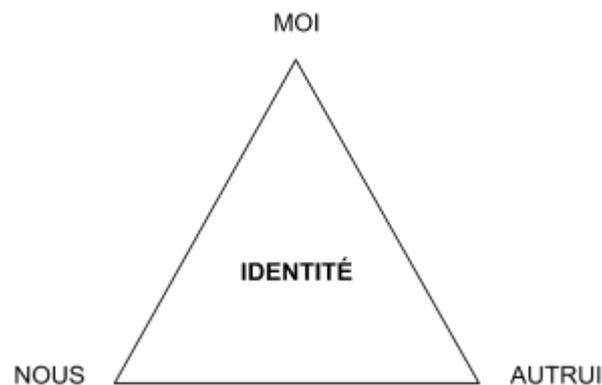
<sup>114</sup> Fischer, G-N. (2011). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

Par exemple, Fischer établit par ailleurs une corrélation entre le degré d'ouverture et de fermeture du bureau et la position hiérarchique : plus l'individu est haut dans la pyramide hiérarchique, plus le bureau sera cloisonné pour être individualisé. À l'inverse, lorsque l'individu sera bas dans la hiérarchie, son bureau sera ouvert de type Open Space. Dans le cas de Meilleurs Agents, le seul bureau individuel est celui du CEO. Mais bien que fermé par une porte et des cloisons, l'espace est tout de même encerclé de baies vitrées pour avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise. Par ailleurs, un autre bureau est fermé mais partagé par les trois autres co-fondateurs de l'entreprise qui est également vitré sur son ensemble. Cet aspect confirme la non-existence d'une culture commune des bureaux car « le bureau d'un employé n'est pas celui d'un dirigeant [...] Le bureau est à l'image de son occupant et réciproquement » (Monjaret, 2002). Ainsi, la matérialité des lieux (notamment les volumes et les signes distinctifs des bureaux) dévoile la représentation du pouvoir sur le territoire.

Nous avons précédemment vu que les espaces de travail relèvent d'aspects fonctionnels et structurels, mais il ne faut pas omettre leur dimension sociale et symbolique qui a tout autant d'importance. L'espace est une construction sociale, organisé et découpé stratégiquement. Ainsi, l'environnement de travail est un élément qui signifie quelque chose et qui mérite d'être analysé puisque celui-ci définit les zones de pouvoir de l'entreprise, selon que l'environnement est plus ou moins accessible, agréable, fonctionnel, éloigné, soumis au contrôle, etc ... Ainsi, l'espace de travail est à l'origine d'une matrice sociale qui conditionne non seulement les modalités d'exercice du travail mais aussi les rapports sociaux entre individus dans le travail.

#### **4.3.2. De l'identité à l'identité professionnelle**

Avant de définir ce qu'est l'identité professionnelle, il nous faut définir la notion d'identité. Dubar construit l'identité autour de trois dimensions : le moi, le nous et les autres<sup>116</sup>. Selon lui, l'identité est à la fois une identité pour soi (processus biographique) car elle renvoie à l'image que l'on se construit de soi-même « Ensemble de représentations mentales permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre leurs expériences présentes et celles du passé » (Dubar, 1991), mais aussi une identité pour autrui (processus relationnel) car l'identité est aussi l'image que nous souhaitons renvoyer aux autres. Enfin, l'identité se construirait aussi à travers l'image que les autres nous renvoient.



*Schéma de l'identité (Dubar, 1991)*

<sup>115</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>116</sup> Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin : Paris.

L'identité n'est jamais figée et stable, au contraire elle est plurielle et multiple. Celle-ci se construit dans un processus permanent au fil du temps et des expériences dans un contexte donné lié aux interactions avec autrui et son environnement. En effet, la multiplicité des catégories d'appartenances dans les différentes sphères d'activité (travail, famille, loisirs) fait que les individus sont aussi des personnalités multimodales. Finalement, l'identité est un processus de construction<sup>117</sup>.

Cela étant, le travail, compris dans la globalité de son environnement, participe à la construction de l'identité professionnelle de l'individu : « L'expérience des relations de pouvoir dans l'univers productif génère des normes collectives de comportement et fournit la possibilité de se construire une identité de travail » (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1977).

Nous pouvons identifier trois facteurs contribuant à l'apparition de l'identité professionnelle (Albert et All, 2003) :

- L'identité par le métier (caractéristiques de la profession liées à l'activité de travail).
- L'identité par l'appartenance à un groupe (service ou équipe qui partage le même travail).
- L'identité par l'appartenance à une entreprise (relation à l'entreprise par l'intégration des valeurs, du vocabulaire ou encore des façons de faire).

Finalement, l'identité professionnelle est co-construite par l'ensemble des interactions entre les collaborateurs d'une même société qui évoluent sur le même territoire professionnel qui permet le partage des représentations collectives et l'identification à l'autre.

#### **4.2.3. De l'identité professionnelle à l'identité collective**

Mead (1934) considère que les interactions sociales sont génératrices de l'individualité (le soi). L'individu se constitue alors en tant qu'être en intégrant les valeurs et les rôles sociaux de son groupe (le moi) mais aussi en y réagissant (le je). Ce qui signifie que l'individu a sa propre identité, que son rapport au travail contribue à la création de son identité professionnelle, mais considérant également que l'entreprise est un lieu de socialisation, se crée une identité collective.

Nous pouvons désormais analyser l'identité collective propre à Meilleurs Agents en se basant sur la typologie des modèles identitaires de Sainsaulieu<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Fray, A-M. et Picouveau, S. (2010). « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail ». *Management & Avenir* (N°38). Pages 72 à 88.

<sup>118</sup> Osty, F. ; Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. La Découverte : Paris.

<b>Formes d'identité collective</b>	<b>Meilleurs Agents</b>
Dimension identitaire	Négociation
Comportement relationnel	Solidarité et rivalités démocratiques
Position d'acteur	Acteurs experts individuels et collectifs forts
Position catégorielle	Ouvriers professionnels et cadres
Type d'identité	Identité de métier
Relations entre collègues	Amis, affectives, cognitives
Relations dans le groupe de travail	Homogénéité, expérience du groupe et mode de décision à la majorité
Relations d'autorité	En conflit avec l'autorité
Relation avec un leader informel	Acceptation d'un leader
Valeurs vécues dans le travail	Métier, débat, collectif

Nous avons statué que la dimension identitaire collective chez Meilleurs Agents était celle de la négociation. Cela correspond typiquement à l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg. Il s'agit d'un acteur professionnel, dont le travail lui importe et qui est en position de pouvoir pour négocier son engagement dans l'organisation. Une solidarité avec les individus du même groupe professionnel peut se manifester (car ils ont vraisemblablement des intérêts communs) tandis que des rivalités s'expriment face aux acteurs ayant des volontés divergentes. Ce qui coïncide avec le modèle organisationnel de Meilleurs Agents : le pôle Opération composé de commerciaux sont unis par le même métier, les mêmes problématiques et contraintes dans le travail (ce sont les seuls avec des horaires et temps de pause contrôlés), tandis que les pôle CX et Ressources s'allient car ils ont relativement le même mode de fonctionnement. D'ailleurs, l'organisation spatiale de Meilleurs Agents montre exactement cela : tous les collaborateurs de l'entreprise partagent les mêmes locaux mais les commerciaux sont tous regroupés ensemble sur un même étage et coupés des autres pôles qui sont sur un autre. La répartition spatiale les rassemble et explique, en parti, leur unification. L'espace intervient à la fois comme séparateur des différentes fonctions et d'unificateur du tissu social.

Cette dimension correspond à des métiers et salariés très qualifiés : ouvriers professionnels et cadres. Ce qui est bien le cas chez Meilleurs Agents, entreprise soumise à la convention collective Syntec. Nous y trouvons une grande proportion de statuts cadre (salariés du pôle CX, du pôle Ressources ainsi que les salariés ayant des positions de management au sein du pôle Opération) mais aussi des commerciaux sous le statut ETAM<sup>119</sup>.

Par rapport au modèle entrepreneurial, comme évoqué précédemment, il y a une identité collective correspondante avec une triple identification : au métier (importance du travail et valorisation de la progression professionnelle), au marché (pour Meilleurs Agents, le marché

<sup>119</sup> Employés, Techniciens et Agents de maîtrise (ETAM)

de l'immobilier) et à l'entreprise (socialisation professionnelle, innovations des produits, structuration, développement).

\*\*\*

En étudiant l'espace de travail dans son aspect fonctionnel (aménagement intérieur, organisation, type de bureau, décoration, etc ...) on étudie conséquemment l'influence et l'impact que celui-ci aura sur le comportement humain, en l'occurrence le rapport entre l'individu et son activité de travail. Considérant cela, nous pouvons parler de rationalité instrumentale : l'aménagement d'un espace peut s'effectuer dans le but de conformer les conduites sociales. En effet, les aménageurs d'un espace construisent et pensent les espaces en fonction de l'activité de façon à influencer les conduites. L'espace est donc bien mis à contribution comme un facteur d'efficacité, de performance et de cohésion sociale.

C'est pourquoi aujourd'hui de nombreuses entreprises mettent l'argument de l'environnement de travail (emplacement géographique, environnement de travail agréable, avantages, etc ...) en avant sur leurs pages carrières afin d'attirer les candidats. Désormais, les entreprises ne marquent plus la distinction avec le dehors, bien au contraire puisqu'elles réunissent toutes les conditions nécessaires pour créer le dedans, sous couvert d'un épanouissement au travail dans un environnement de travail agréable, pour que l'individu performe dans son travail en investissant le lieu le plus longtemps possible pour réaliser ses objectifs.

Nous pouvons ainsi valider notre seconde hypothèse de recherche : **L'environnement de travail constitue un espace instrumentalisé qui régit le rapport de l'individu à son travail**. Dans notre troisième partie, nous allons d'ailleurs continuer d'étudier le rapport de l'individu à son environnement de travail, et ce qu'il est en lorsque celui-ci se voit être perturbé.

Nous avons débuté cette partie par la découverte de l'environnement de travail, ici celui de Meilleurs Agents, dont l'organisation délivre d'ores et déjà de nombreuses informations, jusqu'à son appropriation et comment celle-ci est rendue rapidement possible grâce aux actions RH qui vont en ce sens. En effet, le processus Onboarding est à la fois fait pour que l'individu s'adapte à sa nouvelle équipe, à son nouveau poste (*jobfit*), à son nouveau manager (*bossfit*) à sa nouvelle entreprise (*ciefit*) mais aussi à son nouvel environnement afin qu'il en apprenne les bonnes pratiques et qu'il s'y immerge. Par ailleurs, nous avons analysé le territoire professionnel dans son ensemble, de son aspect tangible comme artefact visible à son aspect symbolique et social, contributeur de l'identité professionnelle des employés d'une entreprise.

A l'issue de cette partie sur le rôle joué par la fonction RH dans la préparation du terrain, nous pouvons d'ores et déjà émettre quelques préconisations :

**Délimiter le temps de travail et de présence de ses salariés.** Chez Meilleurs Agents seul le pôle Opération a des horaires de travail et de pauses fixes à respecter, que les salariés concernés pointent scrupuleusement sur un logiciel installé dans leur ordinateur de travail. Les autres collaborateurs de l'entreprise, notamment les cadres, définissent par eux-même

leur temps de travail journalier pour un quota de trente-neuf heures hebdomadaire. Bien qu'il soit difficile d'établir des règles de gestion au sein d'une entreprise notamment entre différents métiers et statuts, nous voyons dans cette organisation un certain risque par un déséquilibre. D'un côté, les commerciaux du pôle Opération ont un cadre strict qui peut être restrictif et contraignant et de l'autre, les autres salariés ont un cadre ouvert et permissif qui peut aisément mener à du présentéisme, et ce d'autant plus que l'environnement de travail agréable le permet.

**Évaluer les caractéristiques physiques du territoire professionnel** (en terme d'intensité sonore et lumineuse, agencement des bureaux, vérification du matériel informatique, etc ...). Cette démarche serait de bonne augure pour, dans un premier temps, analyser l'environnement professionnel et en obtenir des indicateurs pour, ensuite, recréer le territoire professionnel aux normes et plus fonctionnel pour les employés. Par exemple, il serait nécessaire de vérifier l'intensité sonore de chaque équipe commerciale puisque, telle qu'évoquée dans l'article R4432-3 du Code du travail, la limite d'exposition sonore ne peut dépasser le seuil résiduel sonore de 87 dB, en tenant compte de l'atténuation des protections auditives portées.

Suite au réaménagement des locaux de Meilleurs Agents ayant eu lieu quelques mois auparavant, cela pourrait tomber au bon moment pour appréhender l'environnement dans ses aspects plus fonctionnels et pratique et pas seulement à un niveau superficiel de surface par la décoration d'intérieur.

Nous y voyons un autre intérêt : Dès l'entrée d'un collaborateur dans l'entreprise, celui-ci se voit attribuer une Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels<sup>120</sup>. Toutefois, cette fiche est préétablie, reste relativement succincte et peu utilisée alors qu'il s'agit d'un outil intéressant. Jusqu'alors, si un salarié éprouvait des plaintes liées à son activité de travail, l'équipe RH devait s'assurer d'y répondre en mettant en place des dispositifs pour témoigner de ses actes. Mais il s'agit d'une démarche passive et non pro-active face à l'environnement de travail : on attend d'être exposé au problème fonctionnel avant d'y répondre au lieu d'anticiper et de fournir des conditions d'exercice avec du matériel adéquat. Ce travail d'évaluation des caractéristiques physiques du territoire professionnel permettrait de mettre à jour cette fiche et d'améliorer en amont l'espace de travail des salariés de la société.

**Délimiter l'espace.** Un enjeu difficile dès lors que l'intégralité de l'entreprise est organisée en Open Space. Nous avons vu toute au long de cette partie, l'importance pour l'individu de pouvoir créer son espace professionnel en se l'appropriant grâce à des effets personnels. Le bureau lui confère une place et justifie sa présence, il s'agit d'un espace réunissant l'ensemble des caractéristiques qui lui apparaissent nécessaires pour la réalisation de son activité professionnelle quotidienne.

Dans le cas de Meilleurs Agents, la délimitation de l'espace apparaît prioritaire pour les équipes commerciales où, comme étudié précédemment, deux individus se voient partager un seul et même bureau. Cette forte proximité a pour conséquence première la

---

<sup>120</sup> Annexe N°21 : Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels.

complexification de leur travail et, dans un second temps, l'impossibilité de trouver et créer leur propre espace car celui-ci se voit limité.

**Lors d'un déménagement ou réaménagement, il faut inclure les collaborateurs de l'entreprise dans le processus.** En effet, ce sont finalement eux qui vont utiliser et investir les lieux, ils doivent pouvoir se projeter dans l'espace et être en accord avec celui-ci pour pouvoir se réaliser au mieux dans leur travail. Par ailleurs, faire participer l'ensemble des collaborateurs à un projet comme celui-ci est un moyen de susciter leur intérêt et cela notamment en leur faisant choisir leur bureau.

**Établir des points et moments de rencontre entre les différents pôles d'une même entreprise.** Comme nous l'avons vu lors de la visite des locaux, chez Meilleurs Agents le pôle Opération se retrouve isolé au troisième étage des deux autres pôles qui sont au deuxième étage. Il est important d'organiser des événements et rencontre inter-services afin de, symboliquement, faire tomber les cloisons et réunir l'ensemble des collaborateurs. Fort heureusement, le Rivage –l'espace de vie commun– est un lieu de passage permettant de croiser et rencontrer quelques collaborateurs au détour d'une pause café. Par ailleurs, les Office Manager de Meilleurs Agents organisent ponctuellement des « Instant MiAM » : selon une thématique particulière (glaces, chocolat, smoothies, etc ...) les Office Manager lancent un message sur Slack pour prévenir de cet instant qui se déroule toujours à l'espace Rivage. De là, les collaborateurs ayant eu le message peuvent s'y rendre et profiter d'une pause goûter offerte. Véritable moment de convivialité ou tout le monde se retrouve au même endroit au même moment, il s'agit là d'une bonne pratique à conserver pour l'entreprise qui permet d'unifier l'ensemble des collaborateurs.

**Créer le « règlement de l'Open Space »** pour sensibiliser les gens aux règles informelles que nécessite le savoir-vivre en Open Space. En effet, comme Laura nous l'explique lors de son entretien, il faut savoir respecter autrui et observer les comportements pour pouvoir s'y adapter : *« Dans certains boulots où j'étais en Open Space il y avait vraiment cette forme de respect mutuel. On voyait que la personne était en pleine concentration ou en call alors je ne vais pas aller la voir toute de suite, j'écris ma question sur un petit bout de papier et je lui demanderai dans une demie-heure quand je verrais que c'est le bon moment, je lui laisserai avant le temps de prendre un café car j'interprète les signes et je vois qu'elle vient de finir un moment de travail important et qu'elle a besoin d'une parenthèse. Il faut être dans l'observation et dans le respect. Mais actuellement ça ne se fait pas : les gens pensent à eux et pas aux autres »*<sup>121</sup>. Cette idée a été mise en évidence par Heath et Hindmarsh qui ont travaillé sur la manière dont les sujets constituent leur environnement local et interagissent avec lui, en prenant les salles de contrôle du métro de Londres comme terrain d'étude<sup>122</sup>. Sous le terme de « stabilité écologique » ils expliquent que l'organisation spatiale de l'espace et du matériel font que chacun sait où l'autre regard et quel est son sujet d'attention. Grâce à ces indices matériels et visuels, ils interprètent les conduites d'autrui et peuvent adapter leur comportement en fonction de la situation.

---

<sup>121</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>122</sup> Heath, C. et Hindmarsch, J. (1997). *Les objets et leurs environnement local : la production interactionnelle des réalités matérielles*. EHESS : Paris. Pages 149 à 176.

Cette partie nous a permis de situer Meilleurs Agents dans son environnement de travail matériel et physique qui ont été pensés de sorte à relever d'une certaine symbolique pour les individus qui iront jusqu'à construire leur identité professionnelle en suivant les représentations portées et soutenues par cet environnement.

Si l'on suit la logique, un cadre de travail plus instable pour l'individu va avoir pour effet, son environnement changeant, de bouleverser à nouveau le rapport entretenu avec son activité professionnelle et la façon de l'exercer.

## **PARTIE 3 : Réorganiser le terrain : la situation inédite du Covid-19**

Au vu de la crise sanitaire liée au Covid-19 menaçant le monde entier depuis quelques mois, le mardi 17 mars 2020 la France a été placée en confinement total. Situation inédite qui a poussé les entreprises à s'organiser et s'adapter au plus vite en prenant des décisions majeures dans un contexte incertain pour l'ensemble de leurs salariés. Toutes les entreprises ne se sont donc pas vues impactées par la crise de la même façon en fonction de leur ancienneté, de leur taille, de leur capacité à digitaliser les processus de travail, du secteur sur lequel elles opèrent et de leur présence sur le marché économique.

En ce qui concerne Meilleurs Agents, à cette date cruciale, l'intégralité de l'entreprise a été mise en télétravail –soit presque 300 salariés à ce moment-là– chose qui n'avait jamais été expérimentée par l'entreprise qui évolue pourtant sur le marché de l'immobilier digital. Force est de constater que la crise n'a pas épargné notre entreprise de stage, nous en étudierons ultérieurement les répercussions.

Chez Meilleurs Agents, il s'agit uniquement de métiers dits « de bureaux » sédentaires ce qui n'a pas trop empêché l'activité de travail de se dérouler au mieux. Mais il serait effectivement intéressant d'étudier comment l'individu voit, parallèlement, l'environnement ainsi que son rapport au travail être brusquement modifié et quel impact ce changement soudain aura sur son état psychologique et ses aptitudes professionnelles.

La relation des individus à des groupes et à leur environnement est le résultat de processus complexes qui imbriquent une multitude de facteurs d'ordre sociaux, culturels, spatiaux, institutionnels, etc ... Si bien que l'ensemble de nos conduites revêt une valeur spécifique en fonction des lieux où elles se déroulent : c'est l'adéquation environnement/comportement dont nous avons auparavant parlé. Alors, la relation vis-à-vis du travail ne sera pas la même en télétravail qu'en présentiel dans les locaux assis à son bureau.

Gardons d'ailleurs en mémoire que la sociologie est une sociologie du changement dont la compréhension passe par la notion de développement. Ce postulat va nous aider à appréhender cette partie.

Suivant le même principe, cette partie correspond à notre troisième hypothèse, qui est la suivante : **L'environnement de travail serait fondamentalement un élément instable et mouvant qui nécessiterait par conséquent une faculté d'adaptation individuelle à l'égard du travail.**

En effet, les collaborateurs se sont vus, sans préavis, placés dans un environnement organisationnel doublement contraint –à la fois par une situation de confinement mais aussi de télétravail– auquel ils ont dû s'adapter. L'événement ayant été peu anticipé par les hautes fonctions, les individus ont dû rapidement s'adapter à ces changements loins d'être anodins et aisés. C'est pourquoi, nous en arrivons à cette hypothèse : il faut savoir évoluer dans l'environnement et s'y adapter car ce-dernier n'est jamais stable et déterminé, au contraire. Et, par conséquent, notre rapport à notre environnement et espace de travail, peut se voir être chamboulé et remanié à bien des égards.

Tout au long de cette partie, nous allons voir comment la situation inédite du Covid-19 a totalement réorganisé l'environnement de travail. Dans un premier temps, nous allons étudier la faculté d'adaptation à ce nouvel environnement que constitue le télétravail et ses effets tant positifs que délétères sur le rapport qu'entretient l'individu à son travail. Dans ce nouveau cadre professionnel, nous nous pencherons sur l'utilisation de la communication interne à des fins d'animation d'entreprise et d'information à destination des employés.

## **Chapitre 5 : L'adaptation à un nouvel environnement**

D'un point de vu RH, cette crise sanitaire de grande ampleur a complètement bousculé le marché du travail. Nous avons assisté à un changement d'environnement, des méthodes de travail mais aussi d'acteurs.

A ce moment-là chez Meilleurs Agents, une nouvelle typologie d'acteur s'est dessinée : l'acteur d'interface : « Son rôle et son pouvoir reposent autant sur une capacité à maîtriser des segments d'environnement externe qu'à y puiser des ressources pour la mise en oeuvre de changements internes » (Osty, Sainsaulieu et Uhlade, 1977). Ce type d'acteur est lié à l'ouverture de l'entreprise sur ses différents environnements et sa capacité à s'y adapter. En effet, pris dans un nouveau système, le sujet va essayer de s'adapter à son nouvel environnement en cherchant des ressources pour y parvenir.

### **5.1. L'aliénation du télétravail**

#### **5.1.1. Encadrement théorique et juridique**

Par nouvel environnement, nous entendons télétravail. Un terme polymorphe qu'il est difficile de définir. Thierry Breton (1995) propose une définition du télétravail assez complète qui englobe tous ses aspects : « une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation ».

En somme, le télétravail est une activité professionnelle exercée à distance (c'est-à-dire en dehors des locaux de l'entreprise) à partir d'un matériel informatique et grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail connaît quelques distinctions<sup>123</sup> :

- En fonction du lieu où il s'exerce (domicile, mobile ou dans des centres)
- En fonction de la fréquence de travail (permanent, alterné, occasionnel)
- En fonction du statut des travailleurs (salariés ou indépendants)

---

<sup>123</sup> Taskin, L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation ». *Reflets et perspectives de la vie économique* (Tome XLII). Pages 81 à 94.

Bien évidemment, le télétravail est encadré par la loi et nous pouvons en donner le contexte juridique : « le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». (Article L1222-9 du Code du travail)<sup>124</sup>. Il est important de noter que le télétravailleur a les mêmes droits qu'un salarié qui exécute son travail en présentiel dans les locaux de l'entreprise.

Depuis 2012 des changements juridiques n'ont cessés d'avoir lieu en ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement du télétravail en France. Auparavant, le télétravail devait être contractuellement encadré mais ce n'est plus le cas aujourd'hui où le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte élaborée par l'employeur après avis du CSE<sup>125</sup>.

Cet accord doit impérativement déterminer :

- Les conditions de passage en télétravail.
- Les conditions de mise en oeuvre du télétravail.
- Les modalités de contrôle du temps ou de régulation de la charge de travail.
- Les plages horaires pendant lesquelles le salarié peut être contacté par l'employeur.
- Les modalités d'accès au télétravail des travailleurs handicapés.

### **5.1.2. Le bureau sorti de ses murs**

Le télétravail reste et restera un sujet complexe car les ressentis et vécus sont totalement différents d'une personne à une autre et qu'il imbrique une multitude de facteurs (enfant ou personne à charge, matériel, environnement, auto-discipline, comportement social, etc ...) que l'entreprise, même dans une démarche d'aide et d'accompagnement, ne peut pas contrôler. Effectivement, quand des individus sont fixés à un territoire (soit l'environnement de travail délimité par les locaux de l'entreprise et l'espace de bureau), on peut mieux les contrôler. Mais à distance en télétravail, cela est rendu difficile. Ainsi, le télétravail peut échapper aux règles d'usage instituées par l'entreprise qui doit pourtant tenir compte des nouvelles conditions de travail.

De nombreuses études académiques ont été réalisées sur les conséquences du télétravail sur les employés, qu'elles soient positives ou négatives. Les principaux aspects positifs sont les suivants : un accroissement de la productivité, plus d'autonomie, un gain de temps ainsi qu'un épanouissement personnel par la hausse de la qualité de vie. Cela se comprend, par exemple, au retour dans les locaux alors que le rythme oscillait entre télétravail et présentiel, une collègue nous confiait : « Hier j'étais dans les locaux mais je n'ai pas avancé. Aujourd'hui en une matinée j'ai fait pratiquement tout ce que je devais faire hier ! » ce qui rend compte d'une meilleure productivité en télétravail ». Vincent partage cet avis : « Je suis quand même plus concentré chez moi car je peux travailler sans être coupé. Tu gères ton rythme de travail comme tu l'entends et forcément dans un Open Space tu es dépendant de la gestion du travail des autres. On ne travaille pas de la même façon »<sup>126</sup>. En bref, les sujets

---

<sup>124</sup> Legifrance Code du travail. Section 4 : Télétravail.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

<sup>125</sup> Comité Social et Économique (CSE)

semblent conquis : « *La vie perso et pro est plus facile à organiser en télétravail plutôt qu'en présentiel [...] Le télétravail c'est utile à partir du moment où tu as une mission délimitée et précise à faire. Il y a de grande chance qu'on soit plus efficace en télétravail pour la faire car on peut se mettre dans une bulle avec aucune distraction à part quelques messages sur les comptes pro* »<sup>127</sup>.

En revanche, il y a quelques limites à soulever qui apparaissent comme des points de vigilance à l'égard du télétravail et de son impact psychologique : risque d'isolement, difficultés de concentration, gestion délicate entre vie professionnelle et vie personnelle et pour finir, une perte d'intérêt pour l'activité de travail. Alice trouve que le télétravail n'est pas gage de performance : « *Que ça soit en terme de concentration, de motivation ou de productivité j'ai beaucoup plus de mal en télétravail chez moi* »<sup>128</sup>. Une étude menée par l'ANACT<sup>129</sup> sur le télétravail pendant la période de confinement<sup>130</sup> a aussi montré que la moitié de l'échantillon a ressenti plus de fatigue qu'à l'accoutumée et que 48% des répondants ont eu l'impression de travailler plus que d'ordinaire dû à la charge de travail. Par ailleurs, selon une enquête réalisée par Deskeo<sup>131</sup> au début du confinement au sujet des conditions de télétravail auprès de professionnels<sup>132</sup>, il semblerait que 76% d'entre eux regrettent déjà leur bureau. Ce constat rejoint nos précédentes réflexions sur l'espace de bureau et s'expliquerait simplement par le fait que les individus peinent à prendre leurs marques et manquent de repères pour être efficaces à distance.

En expliquant leur ressenti vis-à-vis du télétravail et la façon de faire, nos interviewés soulèvent un point intéressant : on ne travaille pas de la même façon en télétravail qu'en présentiel, et ce d'autant plus quand le travail en présentiel se fait en Open Space. Lorsqu'ils télétravaillent, les individus semblent s'adonner à des tâches précises nécessitant une forte concentration et reviennent dans les locaux pour bénéficier du contact humain et favoriser le lien social : « *Mais oui, le rapport est complètement différent. C'est aussi dû à mon poste : quand je viens dans les locaux je vais privilégier l'être humain en me disant que quitte à être là je vais traîner dans les locaux et parler aux gens, j'ai moins envie d'être devant mon ordinateur à ce moment-là. Le rapport est différent. Alors que quand je suis chez moi je m'occupe des tâches qui ont besoin de concentration* »<sup>133</sup>. De la sorte, le télétravail vient judicieusement compléter l'Open Space.

Au travers des points négatifs énumérés ci-dessus, nous pouvons constater que le télétravail est vecteur à la fois de contraintes explicites (par l'entreprise et le manager) et implicites (par soi-même). Cette double exigence est difficile à gérer pour l'individu qui peut rapidement se retrouver aliéné par le télétravail. Qui plus est, en télétravail nous pouvons nous sentir complètement dépossédé du choix de nos conditions de travail car apparaît alors de

---

<sup>126</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>127</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>128</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>129</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

<sup>130</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

<sup>131</sup> Jeune entreprise créée en 2016, proposant la location et l'aménagement d'espaces de travail sur-mesure en fonction des besoins et critères d'aménagement.

<sup>132</sup> Deskeo (26 mars 2020). « Coronavirus & télétravail : 76% des Français regrettent déjà leur bureau ». *Blog Deskeo*. Consulté le 22/07/2020.

<sup>133</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

nouvelles astreintes, la plus délicate étant la délimitation des tâches et la gestion du temps entre vie professionnelle et vie personnelle. C'est Karl Marx qui a introduit le concept d'aliénation<sup>134</sup> qui coïncide ici avec le vécu des télétravailleurs qui sont dépossédés des résultats de leur travail ainsi que des conditions d'exercice de celui-ci qu'ils ne peuvent contrôler, et ce d'autant plus en situation de confinement où ils sont dépendants de l'environnement dans lequel ils se trouvent à ce moment-là, Alice explique : « *Et puis j'étais chez mes parents à ce moment-là [pendant le confinement] donc c'était compliqué ; il fallait déjà que je trouve mon espace personnel dans leur environnement en plus d'un espace de travail* »<sup>135</sup>.

Les télétravailleurs finissent par s'auto-aliéner car ils intériorisent les contraintes de subordination véhiculées à la fois par leur responsable mais aussi par eux-même<sup>136</sup>. En présentiel, bien qu'il existe d'autres difficultés, ce rapport au temps et au travail est vécu différemment car les cadres sont soumis à leur *time sheet* (feuille de temps) sur l'outil SIRH<sup>137</sup> de l'entreprise où ils doivent déclarer leurs horaires en respectant une pause de onze heures consécutives entre chaque journée de travail. En télétravail, ce processus est toujours à réaliser mais apparaît comme vide de sens car il n'y a plus concrètement d'environnement de travail qui fournit en temps normal un cadre structuré qui aide l'individu à symboliser son rapport au travail.

L'individu est rattaché à l'organisation par un ensemble de facteurs généralement cognitifs, sociaux et affectifs qui sont mis à mal par le télétravail. Mais ce qui rattache principalement le salarié à son travail reste l'environnement de l'entreprise qui accueille et oriente ses comportements de travail. En effet, nous avons précédemment compris que la conception de l'environnement physique de travail n'est autre que la traduction d'une organisation et stratégie d'entreprise.

En télétravail, l'individu doit s'adapter à ce nouvel environnement et trouver des solutions alternatives. Taskin (2006) parle du télétravail comme une « déspatialisation »<sup>138</sup> qui renvoie à la distance physique et psycho-sociologique (liée à l'éloignement de l'environnement de travail) et se traduit par le déplacement et la confusion des lieux<sup>139</sup>. Ainsi, le télétravail marque une distance avec l'environnement de travail car l'individu n'y est plus ancré, ce qui peut conséquemment provoquer une distance avec son activité de travail.

### **5.1.3. Le full remote en confinement : la situation de Meilleurs Agents**

En attendant les annonces gouvernementales, les salariés de l'entreprise n'avaient que pour seules ressources les médias diffusant ou publiant toutes informations existantes sur la situation liée au Covid-19. Principal sujet de discussion dans les couloirs de l'entreprise ou

---

<sup>134</sup> Marx, K. (1932). *Manuscrits de 1844*. Flammarion : Paris.

<sup>135</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>136</sup> Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Eres : Paris.

<sup>137</sup> Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

<sup>138</sup> Taskin, L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation ». *Reflets et perspectives de la vie économique* (Tome XLII). Pages 81 à 94.

<sup>139</sup> Ruiller, C. ; Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (N°27). Pages 3 à 28.

lors de la pause déjeuner, celles-ci pouvaient être tantôt enflammées jusqu'à provoquer des débats, tantôt paniquées alimentées des informations infondées propageant les rumeurs.

Face à cette situation inédite, le service RH s'est retrouvé dans une impasse : communiquer pour rassurer mais sans pour autant donner d'informations officielles (dû au manque de déclarations provenant du gouvernement) ou ne pas communiquer par peur des possibles maladresses qui provoqueraient une mésinterprétation des salariés ?

Finalement, à partir du 12 mars 2020<sup>140</sup>, la DRH<sup>141</sup> a envoyé un mail à destination de toute l'entreprise en guise de communication interne sur le sujet. A visée préventive, le but de ce message était de rassurer les salariés. Dans un souci de confidentialité, nous ne pourrions communiquer l'entièreté des mails de communication interne dans ce Mémoire, mais nous allons en tirer le message sous-jacent et en citer quelques passages clefs. De ce mail, nous relèverons : « *Nous suivons avec beaucoup d'attention les événements concernant l'épidémie de coronavirus. Indépendamment des enjeux business, préserver la santé de tous est notre priorité !* » mais aussi : « *Enfin, nous préparons l'entreprise à l'éventualité de mesures gouvernementales contraignantes. Pour assurer la continuité de l'activité de la société, nous envisageons la possibilité pour une grande partie des collaborateurs de télétravailler* ». Qui plus est, il est rappelé que l'entreprise a d'ores et déjà mis en place un nettoyage approfondi des locaux et notamment des zones de contact. Il est par ailleurs rappelé aux salariés de limiter leurs déplacements personnels ou professionnels, d'éviter les contacts avec les personnes à risques et d'appliquer quotidiennement les gestes barrières.

Dans une crise avec autant de zones d'incertitudes, il était évident que la communication interne allait être rendue difficile bien qu'indispensable, les messages se sont donc vu être multipliés. Dès le lendemain, un autre mail de communication à suivre<sup>142</sup>, cette fois-ci envoyé par le Président de Meilleurs Agents. Le constat est sans appel : accélération du plan de mise en oeuvre généralisée du télétravail dès la semaine du 16 mars 2020, et ceci pour l'intégralité des salariés de l'entreprise. Il en profite pour rappeler le double objectif qui est d'assurer la sécurité de tous dans le respect des consignes et recommandations de l'Etat, tout en maintenant l'activité de l'entreprise. Enfin, il conclut : « *La finalité de tout cela est de surmonter cette situation exceptionnelle en gardant notre sang froid et notre bonne humeur. Les mesures qui sont prises ont pour but de nous protéger et de briser la propagation du virus. C'est bien sûr une véritable contrainte et source d'inquiétude pour nous tous, mais aussi l'occasion d'apprendre à travailler ensemble de manière différente. Profitons-en pour renforcer notre extraordinaire esprit de solidarité, notre souci de l'autre, ne pas nous énerver pour des broutilles, et nous épauler tous dans cette situation si particulière. Gardons ou adaptons nos rituels de réunions, notre rythme et intensité de travail, notre capacité à trouver des solutions pour nos clients et prospects* ».

Ce message positif empli de motivation nous permet de soulever un effet psychologique pouvant être utilisé à des fins de communication. Il s'agit de l'effet de récence<sup>143</sup>, soit la

---

<sup>140</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>141</sup> Directeur / Directrice des Ressources Humaines (DRH).

<sup>142</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

facilité à se rappeler plus facilement des dernières informations (provenant d'un message, d'une discussion ou encore d'une liste de mots) auxquelles l'individu a été dernièrement confronté. Cela explique lors d'un débat ou d'une discussion, que les participants rebondissent souvent sur les dernières paroles ou dernier mot évoqué pour reprendre la parole. A la lecture de ce mail, les salariés vont donc rester sur un sentiment de bienveillance et d'entrain. C'est pourquoi, en terme de communication, il est stratégique de placer les éléments importants au début ou à la fin du message pour avoir un impact significatif sur les receveurs.

Lorsque le confinement fut annoncé par le Président de la République Française en raison de la crise sanitaire du Covid-19 –nous avons l'exemple de Meilleurs Agents– les entreprises ont dû rapidement prendre des décisions majeures dans un contexte incertain. Durant cette crise, les Ressources Humaines ont été mises au devant de la scène car il s'agissait d'un équilibre complexe entre l'aspect humain (préserver l'emploi des salariés et assurer leur protection) et économique (trouver un moyen de faire perdurer l'activité de travail pour rester solide sur le marché).

Fort heureusement, les organisations ont pu s'appuyer sur les lois existantes : « En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés » (Article L1222-11 du Code du travail)<sup>144</sup>.

Par la force des choses, l'intégralité de Meilleurs Agents s'est donc brusquement retrouvée en télétravail, ou en « *full remote* » comme ils aimaient le communiquer, dès le mardi 17 mars 2020. Nous allons continuer à voir comment notre entreprise d'étude à gérer à la situation et s'y est adaptée.

Auparavant, Meilleurs Agents n'avait jamais expérimenté le télétravail et encore moins dans la totalité de l'entreprise. C'est pourquoi il a fallu mener et accompagner ce changement qui pouvait être plus ou moins difficile pour les individus. Quelques jours après la mise en confinement et en télétravail, la DRH est revenue vers les collaborateurs au moyen d'un mail pour assurer que la vie d'entreprise allait être animée à distance par les RH et les Office Managers qui ont d'ailleurs travaillé sur un Guide du télétravail<sup>145</sup> pour les aider au mieux à s'adapter à leur nouvel environnement de travail.

La stratégie adoptée de la part de Meilleurs Agents fut, dans un premier temps, de laisser les salariés s'adapter au *full remote* en confinement mais aussi d'analyser les résultats de l'entreprise au niveau économique pour, dans un second temps, mettre progressivement en

---

<sup>143</sup> L'effet de récence est un biais cognitif touchant la mémoire qui a été découvert par Postman et Phillips (1965) puis expérimenté par Glanzer et Cunitz (1966). Lors de leur expérience, les chercheurs ont présentés des listes de mots pendant un temps imparti aux participants qui ont ensuite dû rappeler les mots dont ils se souvenait et dans l'ordre souhaité (rappel libre). Le résultat montre que ce sont les premiers (effet de primauté) et derniers (effet de récence) éléments des listes qui sont plus souvent rappelés, au détriment des mots situés en milieu de liste.

<sup>144</sup> Legifrance Code du travail. *Section 4 : Télétravail*.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

<sup>145</sup> Annexe N°23 : Guide du télétravail.

place l'activité partielle. En effet, pour palier aux difficultés financières ainsi qu'au manque d'activité, de nombreuses entreprises ont eu recours au chômage partiel, Meilleurs Agents ne faisant pas exception à la règle.

La DRH a d'ailleurs communiqué sur la mise en place du chômage partiel. Dans ce mail, elle répond directement aux premières questions des salariés à savoir le rythme, la durée et l'impact sur le salaire. A cela, s'ajoute une FAQ RH spéciale Covid-19, soit un document Google Doc mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs de Meilleurs Agents, sur lequel est répertorié de nombreuses questions avec les réponses apportées par les RH. Voici d'ailleurs quelques exemples de questions :

- Mes vacances ont été annulées, ai-je la possibilité d'annuler mes congés ?
- Ai-je des démarches à effectuer pour bénéficier du chômage partiel ?
- Peut-on cumuler activité partielle et arrêt maladie pour garde d'enfant ?
- Vais-je continuer à acquérir des congés payés pendant l'activité partielle ?
- Je travaille à temps partiel, ai-je le droit au chômage partiel ?

Au vu des circonstances exceptionnelles liées à la crise, le chômage partiel permet à une entreprise de réduire ou suspendre son activité tout en indemnisant ses collaborateurs. Les entreprises peuvent en bénéficier lorsqu'elles connaissent de grandes difficultés dans leur activité et en définissent les modalités (temps de travail, fermeture d'un ou plusieurs services, postes concernés, etc ...). A savoir que tous les salariés sous contrat peuvent être mis au chômage partiel.

Dans le cas de Meilleurs Agents, l'intégralité de l'entreprise a été placée en chômage partiel à partir du 13 avril 2020. Voici ci-dessous un tableau récapitulatif des modalités :

Pôles & Equipes	Jours travaillés (x)				
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
OPERATION					
Conquête		X	X	X	
Transaction		X	X	X	
Fidélisation		X	X	X	X
Upsell		X	X	X	X
Rétention		X	X	X	X
Sales Admin		X	X	X	X
Grands Comptes		X	X	X	
MAcs		X	X	X	
CX		X	X	X	X
RESSOURCES		X	X	X	X

A la visualisation de ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés avait un jour de chômage partiel dans la semaine (le lundi) mais les salariés inclus dans les équipes commerciales dont l'activité était la plus impactée par la crise (à cause de la fermeture des agences immobilières pendant cette période) avaient deux jours de chômage partiel dans la semaine (le lundi et le mardi).

En ce qui concerne le salaire, lors de la mise en place du chômage partiel l'entreprise continue à payer chaque fin de mois ses salariés mais l'indemnisation (les jours de chômage partiel) sera ensuite remboursé par l'Etat à hauteur de 84% du salaire net mensuel. Toutefois, Meilleurs Agents a décidé de prendre en charge la somme restante et de maintenir à 100% le salaire net de l'employé.

Toutefois, mi-avril un nouveau décret est sorti modifiant le calcul de l'indemnité de l'activité partielle. Bien que celui-ci soit à l'avantage des salariés (puisque le salaire de référence servant au calcul de l'activité partielle va désormais tenir compte des rémunérations brutes : salaires fixe et variable), il s'agit encore d'un changement qui, au premier abord, inquiète et tourmente l'individu concerné puisqu'il s'agit d'un sujet souvent mal compris et peu maîtrisé. Mais la Responsable RH a également envoyé un mail pour communiquer cette information qui a été accompagné d'exemples clairs pour permettre une meilleure compréhension.

Nous pouvons parler d'une communication interne régulière, informative et transparente. Constat que fait également Alice quand on lui demande son avis : *« J'ai trouvé qu'on avait accès à l'information facilement et clairement. Je ne me suis pas sentie délaissée ou dans l'incompréhension face à la situation de la part de mon employeur »*<sup>146</sup>. En anticipant les questions pouvant survenir et en y répondant directement dans les messages de communication, les RH utilisent vraisemblablement cette stratégie pour gagner du temps en évitant potentiellement d'être assaillies de questions de la part des salariés par la suite.

Les salariés sont finalement les premiers touchés par la crise et les décisions prises par la direction de l'entreprise. Considérant cela, cette crise couplée d'annonces telles que la mise en place du chômage partiel peut être difficile à vivre en fonction des situations individuelles. Globalement, cela a été compris et acceptée par les collaborateurs de Meilleurs Agents et ce d'autant plus que l'activité de travail était moindre et que le salaire était conservé à son identique. Toutefois, nous aurions pu penser –alors que la situation de télétravail en période de confinement est déjà anxiogène– que les salariés auraient témoigné de davantage de difficultés puisque, pendant cette période, le travail était rassurant car il donnait du sens dans une situation qui n'en avait plus en occupant le temps et l'esprit.

Sur le télétravail à proprement parler, peu d'actions ont été menées entre temps suite à l'envoi du Guide du télétravail. L'accompagnement pour se créer et vivre dans ce nouvel environnement n'était pas la préoccupation principale, laissant les collaborateurs s'organiser et s'adapter par eux-mêmes.

Fin Avril, après un mois et demi d'expérimentation du télétravail, un sondage à ce sujet à été créé puis envoyé à l'ensemble des salariés. En effet, comme nous l'a expliqué la DRH lors de réunions, l'idée était d'être proactif par rapport à la situation : après deux mois de *full remote* il était évident que la majorité des salariés allait s'y habituer, y trouver un certain avantage et qu'ils n'hésiteraient pas à en demander à l'issue du confinement, et ce d'autant plus que l'entreprise a bien fonctionné de la sorte. Ainsi, ce sondage a permis d'évaluer et connaître l'état d'esprit des salariés de Meilleurs Agents vis-à-vis du télétravail. Les grands axes de ce questionnaire étaient les suivants :

---

<sup>146</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

- L'impact du télétravail sur l'intégration et l'esprit d'équipe.
- L'environnement de télétravail (espace et équipement).
- L'accompagnement à distance.
- La possibilité d'exercice du télétravail au niveau des missions.
- La perception du télétravail (motivation, concentration, productivité, charge de travail).
- Les inconvénients et avantages du télétravail.
- La projection sur l'avenir par rapport au télétravail.

Malheureusement nous n'avons pas eu de retour sur les résultats du questionnaire à propos du télétravail réalisé par Meilleurs Agents. Il aurait été pourtant intéressant de mettre en parallèle les données avec celles fournies par l'ANACT. Nous pouvons toutefois mettre à l'honneur les vécus et avis des salariés interrogés dans le cadre de nos entretiens. Alice a trouvé que le télétravail permet une meilleure flexibilité mais, dans le même temps, elle a éprouvé le besoin d'être avec son équipe<sup>147</sup>. Laura, fervente partisane du télétravail, trouve que cela a très bien fonctionné pendant le confinement : « *Je trouve qu'une entreprise 100% en télétravail, comme c'était le cas pendant le confinement, c'est l'idéal. Car tout le monde est dans la même situation avec le même besoin de communiquer* »<sup>148</sup>.

Suite au test grandeur nature du télétravail en période de Covid-19, 71% des personnes qui n'avaient jamais télétravaillé aimeraient le faire au moins un jour par semaine<sup>149</sup> et 88% souhaitent plus généralement continuer le télétravail<sup>150</sup>. Si l'on se fie aux dires de Vincent, les résultats sont positifs : « *Je trouve ça vraiment très bien [...] Je m'organise comme je le souhaite, je me limite moi-même. Personnellement, en terme de productivité, je suis bien plus efficace que je ne peux l'être en présentiel. Et puis le télétravail permet d'esquiver les transports, c'est vraiment un plus. Je valide à 100% !* »<sup>151</sup>. Tout porte à croire que le télétravail va se généraliser.

A ce sujet, Meilleurs Agents est actuellement en train de créer une politique de télétravail pour une mise en place à partir de Septembre 2020. Un projet intéressant qui nécessite de suivre plusieurs étapes pour son bon déploiement. Parmi celles-ci<sup>152</sup> :

- L'identification des risques et opportunités (QVT, communication, collaboration, identification à la culture d'entreprise, implication, satisfaction, etc ...).
- La création d'un atelier réunissant plusieurs salariés.
- Prendre les bonnes pratiques et retour d'expérience provenant d'autres entreprises.
- Former à la fois les télétravailleurs et les managers.
- Réaliser un suivi régulier lors du déploiement.

Sujet existant d'ores et déjà depuis de nombreuses années mais le télétravail reste continuellement abordé ... Lors de notre entretien avec Laura, elle soulève le fait que le

<sup>147</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>148</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>149</sup> Larrède, T. (5 mai 2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». *Parlons RH*. Consulté le 20/05/2020.

<sup>150</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

<sup>151</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>152</sup> Vayre, E. et Delfosse, C. (2019). « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? ». *Le Journal des psychologues* (N°367). Pages 22 à 26.

télétravail n'est pas réellement inscrit dans la culture du travail française « *Quand je bossais en Angleterre pendant deux ans, ça nous arrivait de temps en temps de faire un peu de télétravail et automatiquement, je n'avais pas de gêne vis-à-vis de ça car c'était culturel, dès que je me connectais le matin et j'envoyais un message à mon équipe pour leur dire bonjour et leur souhaiter une bonne journée. Typiquement là ce matin, alors que je suis en télétravail, je ne l'ai pas fait envers Meilleurs Agents, parce que je pense qu'il n'y aurait pas eu de retours parce qu'il n'y a pas cette culture là* »<sup>153</sup>. Effectivement, cette piste de réflexion est intéressante et mériterait d'être creusée en terme de management culturel.

Dès lors, les professionnels RH, psychologues et sociologues du travail peuvent apporter leurs connaissances et accompagner au mieux cette transformation digitale pour les entreprises en leur présentant ce nouvel environnement que constitue le télétravail.

## **5.2. La réunionite en visioconférence**

Ce télétravail forcé a inévitablement amené les individus à revoir leurs méthodes de travail afin que celles-ci s'adaptent à la conjoncture. Pour effectuer les réunions à distance, les outils de visio-conférence sont devenus la norme dans de nombreuses organisations, considérés comme facilitateurs du travail à distance favorisant les échanges professionnels, ce qui se démontre avec le téléchargement massif d'applications de visio-conférence en France<sup>154</sup>. Ainsi, la visio-conférence est considérée comme une reconstitution à distance de la réunion en face à face<sup>155</sup>.

Le besoin d'échange et de lien semble avoir rapidement été compris puisque, selon l'étude effectuée par l'ANACT<sup>156</sup>, une très grande majorité des répondants a bénéficié au moins une fois par semaine de réunions d'équipe à distance et de moments privilégiés avec leur manager.

Pris dans ce nouvel environnement nous avons, à titre personnel, rapidement constaté que les réunions, rendez-vous, points, événements, formations ou encore meetings (toute dénomination possible) étaient de plus en plus fréquents jusqu'à arriver à un nombre assez conséquent (environ cinq par jour). Ce qui a eu inévitablement un impact sur la charge de travail qui est probablement restée la même mais les temps de réunions étant nombreux et chronophage, nous avons vu les tâches s'accumuler pendant cette période et les heures de fin être progressivement repoussées pour pallier au temps consacré aux visio-conférences. En échangeant entre pairs, notre situation ne semblait pas être un cas unique.

Laura a constaté un autre problème : « *D'ailleurs pendant nos réunions combien de fois les gens ne sont pas présents, ils tapent sur leur PC, et c'est la même chose en visio. Parfois ça m'arrivait de parler et prendre la parole à l'oral et je savais qu'ils n'écoutaient pas* »<sup>157</sup>. Elle

---

<sup>153</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>154</sup> Larrède, T. (5 mai 2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». Parlons RH. Consulté le 20/05/2020.

<sup>155</sup> Cardon, D. ; La Vega, J. ; Licoppe, C. et Pujalte, A. (1999). « Les usages de la visiocommunication. De la télé réunion à la coopération », *CNET Echo des recherches* (Volume 2 - Numéro 173). Pages 5 à 12.

<sup>156</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

<sup>157</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

souligne tout de même le fait qu'ils le font également en présentiel, ce n'est pas seulement la faute du télétravail. Cependant, si l'on reprend le fondement même de la réunion, celle-ci constitue « un type de rencontre focalisée » (Goffman, 1981) qui requiert la présence et l'attention commune de la part des participants même lorsqu'un membre n'a pas la parole<sup>158</sup>. Mais, tout comme le remarque Laura, « lorsqu'un groupe est engagé dans une réunion, cela ne signifie pas que l'attention est focalisée sur une seule tâche » (Ford, 2008)<sup>159</sup> puisque, et ce d'autant plus facilement en visio-conférence, les sujets peuvent parallèlement travailler sur autre chose.

Pour être au plus près de la réalité vécue, nous avons répertorié les réunions habituelles effectuées normalement en présentiel ainsi que leurs durées :

- Point de bienvenue (hebdomadaire, 30 minutes)
- Synchro RH (hebdomadaire, 1H30)
- Synchro Génie (mensuelle, 1H30)
- Réunion KPI<sup>160</sup> RH (mensuelle, 1H30)
- Point avec manager (hebdomadaire, 1H)

L'ensemble de ces réunions et points ont été conservés lors de la période de télétravail en confinement. S'est également ajouté :

- Mini synchro RH (3 fois par semaine, 30 minutes)
- Synchro RH courte (hebdomadaire, 45 minutes)
- Réunion Génie (hebdomadaire, 1H30)
- Synchro RH et Office Manager (hebdomadaire, 30 minutes)

A noter que ce listing ne comprend pas :

- Les événements d'entreprise à distance (dont nous parlerons ultérieurement).
- Les moments de formation.
- Les appels des collègues ou collaborateurs.
- Les webinars.
- Les rendez-vous professionnels (avec des organismes externes par exemple).

En effet, nous ne pouvons pas quantifier ces moments car ils sont de nature variables et ponctuels et non récurrents mais ils sont à prendre en compte dans les deux cas.

Au retour dans les locaux, il a fallu revoir l'intérêt de ces nouvelles réunions qui ne semblaient plus nécessaires en présentiel. Ainsi, les réunions créées pendant cette période ont toutes été supprimées ce qui ne semblait pas être de trop au vu de cette parole informelle provenant d'une discussion à ce sujet, que nous avons pris le soin de noter dans notre journal de bord : « *Ah tant mieux si la réunion du Génie est annulée car c'est long et ça sert à rien, c'est toujours la même chose : ça va ? oui comme la semaine dernière !* » accompagné des rires qui signifient le partage du ressenti.

Cet état des lieux nous permet tout de même de statuer le fait que nous avons perçu une réelle différence entre le nombre de réunions en temps normal dans les locaux et en

---

<sup>158</sup> Veyrier, C-A. (2015). « Multiactivité et multimodalité dans les réunions à distance ». *Réseaux* (N°194). Pages 11 à 37.

<sup>159</sup> *Ibid.*

<sup>160</sup> Key Performance Indicator (KPI)

télétravail pendant le confinement. C'est d'ailleurs ce que montre le résultat de l'enquête réalisée par Mailloop<sup>161</sup> puisque 66% des répondants ont déclarés passer davantage de temps en visio-conférence qu'ils n'en passaient en réunion physique avant le confinement.

De plus, 25% des individus interrogés témoignent du fait que les horaires de ces réunions distancielles débordent souvent. Les causes peuvent être multiples : problèmes de réseau, de connexion, de son, de caméra, les retards, les discussions qui s'égarer plus facilement dans ce contexte ... Autant de facteurs qui prolongent ces réunions et jouent inextricablement sur l'organisation et le rapport au temps des employés.

En visio-communication, la participation d'un sujet à la réunion se fait par sa connexion (son nom apparaît dans un listing sur l'outil) et par sa présence en image grâce à la caméra intégrée à l'ordinateur. Il était souvent demandé aux participants d'allumer leur caméra, jusqu'à ce que cela devienne un automatisme puis une norme, pour que l'échange prenne vie. Symboliquement, avoir un accès visuel sur l'individu à distance donne un cadre grâce auquel nous pouvons situer l'individu dans son environnement. Dans ce type de réunion, il apparaît important de donner du contexte à l'échanger en le situant spatialement et visuellement.

D'ailleurs, l'espace visible en second plan sur les images donnaient souvent lieu à des petites discussions informelles et amusantes entre les participants et permettait une concentration de l'attention. Mirivel et Tracy (2005) ont montré l'importance de ces discussions (aussi nommées *small talks*) dans les moments de réunions<sup>162</sup>.

Alors, cette injonction omniprésente qui se veut être bienveillante, faite sur l'échange et l'importance du lien social même à distance a vraisemblablement poussé les entreprises à la réunionite ... en visio-conférence ! Démarche respectable et sûrement nécessaire pour que les collaborateurs ne se sentent pas isolés mais attention à l'avenir, suite à cette expérimentation, à ne pas autant surcharger le planning des collaborateurs, surtout que ceux-ci estiment à 71% que le télétravail n'a pas modifié la qualité des relations de travail au sein de leur structure<sup>163</sup>.

Par ailleurs, le fait de multiplier les appels en visio-conférence permettait aux responsables de maîtriser la situation. Comme nous l'expliquions précédemment, à distance il n'y a pas de cadre et le contrôle est rendu difficile alors qu'il est relativement facile dans les bureaux, qui plus est en Open Space. Ainsi, les outils digitaux servent également à ce niveau-là.

Cette réflexion sur la visio-conférence nous pousse conséquemment à en avoir une sur l'environnement de travail. N'ayant pas personnellement pas la possibilité d'aménager un espace de travail adéquat et pratique, ces visio-conférences ont rapidement pris un caractère quelque peu lassant puisque, n'ayant pas de pièce approprié et individuelle lors de ce confinement, il nous fallait constamment changer d'endroit, mettre également les écouteurs pour faire abstraction du bruit, prévenir les individus partageant le lieu de ne pas

---

<sup>161</sup> De Loÿs, J. (12 mai 2020). « Les visioconférences en télétravail forcé : une pratique à améliorer ». *Parlons RH*. Consulté le 22/05/2020.

<sup>162</sup> Veyrier, C-A. (2015). « Multiactivité et multimodalité dans les réunions à distance ». *Réseaux* (N°194). Pages 11 à 37.

<sup>163</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

déranger le temps de la réunion ... C'est aussi en ça que l'environnement de travail est un élément instable qui nécessite une certaine capacité d'adaptation afin de produire une activité de travail malgré les circonstances. Cette expérience en télétravail nous fait prendre conscience de l'importance de l'environnement de travail puisque, lorsque le lieu n'est pas en adéquation avec l'activité exercée, il peut être difficile d'assister, de participer et de suivre convenablement la réunion à distance.

Bien que nécessaire, il apparaît alors légitime de s'interroger sur l'efficacité de ces pratiques en distanciel. Pour ainsi dire, les résultats des études de Mailoop et de l'ANACT corroborent nos propos : 27% trouvent les visio-conférences moins efficaces que les réunions en présentiel<sup>164</sup> et 46% des répondants ont eu l'impression d'être moins efficaces en télétravail<sup>165</sup>.

Alors que les outils de visio-conférence pourraient contribuer à pallier le manque de contact humain en télétravail, les ressentis semblent mitigés à cause de la barrière de l'écran qui rompt quelque peu le lien social. Par ailleurs, l'étude de Mailoop montre que 25% des répondants ont plus de mal à faire passer leurs messages en visio-conférence et 50% confient avoir du mal à décoder les émotions de leurs interlocuteurs. Ce problème d'empathie digitale, Vincent l'a également perçu : *« J'ai rencontré toute une série de personnes, quand je les rencontrais et que c'était la première fois que j'échangeais avec eux, je préférais quand même les voir en physique. Parce qu'en visio, mine de rien quand tu n'as pas l'habitude, certains échanges peuvent être freinés. C'est peut-être bête mais le simple fait qu'il y avait un décalage, on coupe moins la parole, enfin on a tendance à moins interrompre la personne, il y a peut être des questions ou des réactions qui passent à la trappe, peut être que la personne de l'autre côté de l'écran va moins développer ses explications parce que ça se passe en visio et qu'elle a conscience que c'est moins dynamique et actif ... »*<sup>166</sup>.

Par ailleurs, nos interviewés sont presque unanimes quant au fait qu'ils préfèrent assister aux réunions en face à face plutôt qu'à distance : *« Je préfère en présentiel [...] A distance les échanges sont très professionnels voir uniquement professionnel »*<sup>167</sup>, *« Les réunions en télétravail on a beau dire que ça marche bien c'est quand même pas pareil »*<sup>168</sup>. Sauf pour Laura qui pense que *« Pour moi c'est la même chose ! Si ce n'est qu'en visio j'ai l'impression que les gens ont tendance à mieux et plus écouter. On est plus concentré. [...] La problématique est la même dans les deux cas »*<sup>169</sup>.

Cette appartée sur la communication en visio-conférence débouchant sur une nouvelle forme de réunionite nous a permis de montrer comment les individus prennent en compte les contingences de l'environnement pour accomplir leurs actions ainsi que les stratégies d'adaptations inhérentes.

---

<sup>164</sup> De Loÿs, J. (12 mai 2020). « Les visioconférences en télétravail forcé : une pratique à améliorer ». *Parlons RH*. Consulté le 22/05/2020.

<sup>165</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

<sup>166</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>167</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>168</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>169</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

## **Chapitre 6 : De l'importance de la communication interne au risque de la sur-communication**

Après avoir longtemps été exclues du travail par le taylorisme, les activités langagières et communicationnelles sont devenues une composante essentielle dans notre travail actuel. D'ailleurs, ce besoin de communiquer était plus que jamais nécessaire pour accompagner les collaborateurs dans cette situation exceptionnelle. L'équipe RH a rapidement pris le dessus en ce qui concerne la communication interne. La frise réalisée sur la communication interne et les événements pendant cette période<sup>170</sup> nous permet de l'analyser.

Avant même que la situation du Covid-19 n'ait été officialisée des mails à ce sujet étaient envoyés. Et la démarche s'est poursuivie jusqu'au retour dans les locaux et bien après ! A chaque étape d'avancement, une nouvelle communication par mail était réalisée. Ce mail était écrit par un membre de l'équipe RH puis, dans la plupart des cas, envoyé par la DRH. La cible étant l'intégralité de l'entreprise, les mails étaient à destination de tous les salariés. D'abord envoyé à titre informatif pour que tout le monde possède la même information au même moment et que celle-ci soit officialisée, les communications comportaient bien souvent un mot d'entraide et d'encouragement.

Les mails de communication étaient suffisamment réguliers pour rester aux faits des nouvelles actualités et rester attentifs aux informations (entre un et deux mails de communication interne par semaine), mais en plus forte quantité et à certains moments, notamment en Avril et en Mai où de nombreux enjeux se jouaient.

Avec la dématérialisation des communications, encore plus probante pendant cette période, nous avons assisté à une amélioration de la communication interne, comme nous l'affirme Alice : *« Je trouve qu'on a progressé grâce à cette période Covid sur notre communication, qui a été très bien gérée pendant le confinement. Et on a un peu gardé ces nouvelles bonnes habitudes »*<sup>171</sup>.

Entre les mails, les messages Slack, les paroles informelles, les réunions ... le tout criblé par l'actualité et les informations provenant des médias, nous pouvons affirmer que pendant cette période nous avons frôlé la sur-communication. Le digital étant le seul moyen de communiquer cela a provoqué un excès informationnel qu'il était difficile à traiter.

Mais, car le digital était le seul moyen de communiquer, il y a eu une sur-communication provoquant de l'infobésité, soit une un excès informationnel qui était difficile à traiter. On dit toujours qu'il vaut mieux trop que pas assez communiquer. Dans cette partie, nous allons voir que l'infobésité ressentie en cette période a provoqué un certain surmenage dû à une hyper-connexion qui rendait justement difficile la déconnexion.

---

<sup>170</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>171</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

## **6.1. Faire vivre une entreprise à distance**

Comme expliqué précédemment, Meilleurs Agents n'avait jamais pratiqué le télétravail, contrairement à des entreprises qui ont cette culture du télétravail ancrée dans leurs habitudes. Cette mise au télétravail a nécessité de faire preuve d'innovation pour créer une vie d'entreprise 2.0 tout en conservant la culture d'entreprise et maintenant la cohésion et la solidarité par ordinateurs interposés.

De nombreux articles sortis pendant cette période préconisaient le maintien des rituels et points faits en présentiel des locaux en les adaptant en télétravail. Dans le cas de Meilleurs Agents, il y a eu conservation des habitudes et création de nouvelles ...

### **6.1.1. Formes et objectifs de la communication interne**

Pendant cette période mouvementée, la communication interne a connu un regain d'intérêt et les formes de communication étaient relativement variées car desservaient des buts différents.

Pour communiquer à distance il faut bien évidemment s'appuyer sur les outils digitaux. Pendant cette période de télétravail en confinement, plusieurs outils qui ont été investis au quotidien par Meilleurs Agents tels que la boîte mail professionnelle (Gmail), l'outil de visio-conférence (Google Meet), l'outil de communication interne (Slack), les sondages et questionnaires, les appels téléphoniques, la newsletter, etc ...

Avoir un outil de communication permet d'assurer une circulation fluide de l'information au sein de l'entreprise, c'est ce que permet Slack qui a été plus qu'utile lors du télétravail en confinement. Alors qu'en février 2020 il existait 185 chaînes actives sur Slack, en Avril 2020 il en existait 257 ! Laura témoigne : *« Il y a eu un énorme impact sur la façon dont on communiquait [...] Pour les trois quart de l'entreprise, Slack n'était pas leur quotidien et ça a forcé les gens à enfin s'y mettre à aller au-delà de leurs petites habitudes. Ils avaient un peu peur de ce genre de choses, dès qu'on change les habitudes c'est ce qui arrive, mais là ils n'ont pas eu le choix car ils avaient besoin de communiquer »*<sup>172</sup>. Malheureusement il nous manque la donnée pour le mois de Mars 2020. Mais par les chiffres, nous nous rendons compte de l'explosion de la communication interne et notamment de l'utilisation de Slack comme outil de communication digital, devenu indispensable. C'est pourquoi, le Guide #MASlack<sup>173</sup> a été élaboré dans l'intérêt des collaborateurs.

C'est sur ce même outil que tous les matins à 9H30 une Office Manager envoyait un message matin sur la chaîne #general (dédiée à tous les collaborateurs de l'entreprise) pour à la fois dire bonjour mais aussi pour diffuser un message, une information, une citation ou encore un bon plan. La communication se nourrit au quotidien et se construit dans la durée. Effet, ce rituel somme toute bénin permettait de conserver une certaine dynamique et de cadrer sa journée de travail. Beaucoup de collaborateurs considéraient que c'était à ce moment-là que leur journée pouvait démarrer. Cette même habitude était également effectuée sur la discussion du Génie : *« Juste envoyer un message pour dire bonjour comme on le*

---

<sup>172</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>173</sup> Annexe N°24 : Guide #MASlack.

*faisait au Génie. C'est le matin, tu te connectes, c'est comme si tu arrivais au bureau, dans les deux cas tu dis bonjour »*<sup>174</sup>. Mais cette action débutée pendant la période de télétravail en confinement, a été totalement arrêtée début Juin, une fois la reprise quasi-totale dans les locaux. Ce qui montre bien que les méthodes utilisées fonctionnent dans un certain contexte et environnement.

En règle générale chez Meilleurs Agents, l'envoi de mails est le mode de communication interne privilégié. Auparavant, toute la communication reposait sur l'envoi de la newsletter hebdomadaire « La minute happiness » via laquelle est annoncée les nouvelles intégrations de la semaine, les informations importantes, les résultats, etc ... Pendant cette période, cette newsletter a été conservée mais la rubrique « L'humeur du confiné » a fait son apparition ce qui lui confère une dimension récréative et valorise le collaborateur mis en avant.

A celle-ci, d'autres se sont ajoutées à la liste. Dans la même veine, la newsletter « La minute business » est désormais envoyée mensuellement et comporte des informations en provenance de chaque pôle avec un zoom fait sur certaines équipes en fonction des projets du moment. Cette newsletter a été probablement appréciée car elle a perduré dans le temps et elle est toujours envoyée aujourd'hui. Pendant cette période, le service juridique a également lancé sa propre newsletter, envoyée environ toutes les deux semaines, dans laquelle étaient répertoriées des questions sur l'actualité juridique à propos du Covid-19. Cette newsletter s'est toutefois arrêtée début mai 2020, lors du retour dans les locaux.

Ainsi, la souplesse de configuration de la newsletter lui permet de revêtir des formes multiples et d'impliquer les collaborateurs dans le projet d'entreprise<sup>175</sup>.

Une autre forme qui sert bien la communication interne est de réaliser un sondage ou un questionnaire permet de mesurer, de récolter les avis des collaborateurs, d'avoir une tendance sur le climat social, de quantifier pour avoir des données tangibles sur lesquelles s'appuyer dans le but d'établir une stratégie<sup>176</sup>.

Ce qui fût l'idée de la série de sondages lancée avec l'outil Supermood<sup>177</sup> à partir de mi-avril. Pour expliquer cette démarche, un mail accompagnatif a été envoyé par la DRH. Le but du premier sondage étant d'évaluer à distance l'état d'esprit des collaborateurs « *En cette période particulière, être à votre écoute est notre top priorité* » mais aussi de prendre le pouls des équipes, de récolter les éventuels besoins liés à la situation actuelle et d'anticiper la reprise d'activité post-confinement. En réponse au besoin de soutien et de reconnaissance des collaborateurs, il y a la possibilité d'envoyer un Superlike directement à un collègue que l'on souhaite remercier, soit « *Une fonctionnalité sympathique puisque les occasions d'adresser des remerciements en direct à vos collègues sont actuellement limitées* ».

### **6.1.2. Les événements 2.0**

Grâce aux outils digitaux cités ci-dessus, plusieurs événements récurrents en internet ont pu être mis en place par les Office Managers accompagnées des RH. Tout au long de cette

---

<sup>174</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>175</sup> D'Almeida, N. et Libaert, T. (2010). *La communication interne des entreprises*. Dunod : Paris.

<sup>176</sup> *Ibid.*

<sup>177</sup> Supermood est un outil de sondage en ligne à destination des salariés dans une entreprise.

période, chaque collaborateur a pu profiter de plusieurs animations et événements d'entreprise 2.0. En effet, comme le souligne Alice : « être en télétravail te force à trouver de nouvelles façons de communiquer »<sup>178</sup>.

Slack possède ce côté informel et récréatif que ne possède pas les mails qui sont plutôt utilisés pour les sujets formels et importants liés au travail. Slack a été investi pour plusieurs moments de jeux, pauses et détente que voici :

- Les challenges : À chaque début de semaine, un challenge était lancé à qui voulait bien participer (envoyer une photo de soi étant enfant, réaliser une vidéo amusante, faire une capture d'écran lors d'une visio-conférence, prendre une photo de soi portant son masque). Toutefois, après un mois d'expérimentation, l'engouement pensé n'a pas été au rendez-vous et la chaîne s'est arrêtée.
- Les Coffee Roulette : Sur une chaîne Slack dédiée, des groupes d'environ quatre personnes étaient aléatoirement créés et devaient convenir d'un moment pour se rencontrer à distance. Après quelques tentatives échouées, cette animation n'a plus été proposée.
- Les QuizzMA : Tous les mardi et jeudi à 16H avait lieu une Office Manager animait un quizz Slack sur un thème défini (capitales, blind test, culture générale, logo, etc ...). Contrairement aux autres activités où la participation était timide, ce quizz a connu un franc succès ce qui fait que l'activité a perduré.
- Le Coffee Corner : Tous les mercredi de 13H45 à 14H, la même Office Manager se connectait sur l'outil de visio-conférence et les personnes souhaitant faire une pause pouvait se connecter pour discuter librement. Ce café digital a tenu sur la durée malgré le très faible taux de participation (entre deux à quatre personnes par semaine, souvent les mêmes).

Hormis ces actions ponctuelles, certains événements qui s'effectuaient normalement en présentiel, ont pu être adaptés à distance. C'est le cas du déjeuner d'intégration avec le Président qui est devenu un Coffee d'intégration, de la formation Règles de vie animée par les Office Managers, de la formation HoMAde et des points d'entreprise du Président dont deux effectués à distance. Ce qui ressort de ces événements 2.0 est que le format est moins digeste à cause des longueurs et d'une organisation rendue plus compliquée.

### **6.1.3. Le management en télétravail**

Tous les métiers ne sont pas égaux face à l'exercice du télétravail. Alors que les commerciaux étaient fortement impactés (agences immobilières fermées, objectifs difficiles à atteindre dans un contexte de crise, moins de vitalité dans l'exercice, etc ...), la grande majorité du personnel du pôle CX étaient complètement épanouis en télétravail. L'entre-deux étant le pôle Ressources qui comprend des métiers nécessitant à la fois des interactions humaines régulières mais aussi des moments de concentration à son bureau pour effectuer les tâches administratives.

Pendant cette période, certains managers ont évoqués la difficulté de manager et d'encadrer leurs équipes de cette manière-là. Mais de l'autre côté, les managés eux-aussi vivaient dans un état de tension entre « l'expérience d'être physiquement absent de son lieu de travail, et

---

<sup>178</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

celle de travailler et être suivi par son manager et ses pairs, dans l'intimité de sa propre habitation » (Sewell et Taskin, 2015)<sup>179</sup>.

Le type de management n'est vraisemblablement pas le même à distance qu'en présentiel. Dans les locaux, les managers semblent davantage tournés vers la production et le rendement. Mais en télétravail, les managers doivent adapter leur comportement en étant à l'écoute, dans la compréhension et l'explication afin de relayer les informations transmises par la hiérarchie.

Les RH ont pris en considération les retours et, pour les aider à leur échelle, ont réalisé le document « Télétravail : les 7 défis du manager »<sup>180</sup>. Sous forme de défis à réaliser, le manager pourra ainsi avoir la main mise sur son équipe dans le but de mieux travailler et communiquer avec les membres de celle-ci. Au vu des actualités quant à l'accroissement futur du télétravail ainsi que des difficultés apparentes en terme de management, il serait judicieux de penser à leur faire suivre une formation appropriée car ce seul document ne suffira pas.

#### **6.1.4. L'entraide même à distance**

Pour accompagner les salariés dans cette période délicate, les membres du service RH n'ont pas hésité à mobiliser la communication interne pour diffuser des informations primordiales mais aussi proposer des idées et solutions qui pourraient les aider.

Par exemple, quelques semaines après le confinement, un mail de communication a été envoyé<sup>181</sup> pour expliquer la disponibilité d'un psychologue grâce à la médecine du travail mais aussi la mise en place par la Direction Générale de la Santé d'un numéro vert servant de ligne d'information sur le Covid-19 mais qui assure également un soutien psychologique 24H/24 et 7J/7.

Par ailleurs, sur quelques semaines (car cette démarche s'est arrêtée après un certain temps), les membres de l'équipe RH appelaient tous les jours plusieurs salariés de Meilleurs Agents pour à la fois apporter leur soutien mais aussi comprendre leur état d'esprit. Si la personne semblait dans une situation de mal-être, le manager en était aussitôt informé, ce qui révèle un travail de coordination et de confiance entre les managers et les RH.

Cette valeur de l'entraide portée par l'entreprise coïncide avec l'engagement associatif de Meilleurs Agents dans le mouvement « Tous confinés, tous engagés »<sup>182</sup>, initiative impulsée et coordonnée par la startup Vendredi et soutenue par les Ministères de l'Education Nationale et de la Jeunesse et du Travail. Répondant à la quête de sens omniprésente pour les collaborateurs d'une entreprise, et ce d'autant plus pendant cette crise sanitaire, les RH ont mis en place cette démarche quelques jours après l'annonce du chômage partiel. Le but

---

<sup>179</sup> Ruiller, C. ; Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (N°27). Pages 3 à 28.

<sup>180</sup> Annexe N°25 : Télétravail : les 7 défis du manager.

<sup>181</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>182</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

étant de mettre leur temps à contribution d'initiatives solidaires et sociales pour l'intérêt général. Au total, dix-huit salariés se sont engagés et ont réalisé une mission.

Pour conclure, gérer une entreprise en total télétravail dans un tel contexte nécessite une forte capacité d'adaptation à l'environnement d'une part (car celui-ci n'est jamais fondamentalement certain) et des processus de travail d'autre part. Pour faire vivre une entreprise à distance il faut savoir bien utiliser la communication interne et faire preuve d'innovation pour instaurer une dynamique et recréer un semblant d'environnement de travail. Considérant toutes les actions mises en place, il faut bien juger et équilibrer la communication pour ne pas tomber dans l'infobésité.

## **6.2. Agir dans un environnement communicationnel et situationnel complexe**

L'espace de travail s'inscrit dans un environnement communicationnel et situationnel complexe. Et ce d'autant plus en télétravail où l'individu n'a pas toujours la possibilité (manque d'espace, de matériel, de moyens, d'envie, etc ...) de se créer un bon espace de travail comme le serait son bureau dans les locaux de l'entreprise. Ce qui n'est pas facilité par le confinement puisque le lieu choisi par l'individu n'est pas forcément sa résidence principale, il peut être difficile de s'approprier l'espace (pas de repères personnels, peu de marge de manoeuvre, adaptation aux contraintes, vie en communauté, etc ...). Ce fut le cas d'Alice qui n'y est pas arrivé : *« J'ai besoin d'être, justement, dans un environnement de travail. J'ai besoin d'être cadré dans un environnement de travail et pour moi, chez moi c'est mon environnement personnel »*<sup>183</sup>. Les autres, au contraire doivent avoir leur espace dédié même en télétravail : *« Je suis obligé de me créer un environnement. Par exemple lundi soir je suis arrivée en Belgique pour faire du télétravail ces derniers jours avant mes vacances mais je suis arrivée tard donc j'étais exténuée et je n'ai pas eu le temps de penser à ça mais le mardi matin c'était une obligation. Je me suis directement demandé quel cadre j'allais choisir, j'avais emporté mon ordinateur, j'ai sorti du papier, j'ai pris une tasse de thé et tout ce qui s'en suit »*<sup>184</sup>.

Alors, Vincent Guillaume optent pour la même stratégie qui est de recréer leur organisation de bureau à Meilleurs Agents chez eux en télétravail : *« En fait j'essaie de reproduire mon bureau chez Meilleurs Agents. Par exemple, j'ai un autre écran qu'avant je n'utilisais absolument pas chez moi et quand j'ai commencé à utiliser le deuxième écran ici, en télétravail mon premier réflexe ça a été de sortir et brancher mon deuxième écran. En télétravail, c'est important que mon bureau soit rangé, j'ai mon café sur le côté, finalement c'est assez similaire de ce que je fait ici, il n'y a pas de grande différence »*<sup>185</sup>, *« Je ne télétravaille pas forcément toujours au même endroit. Donc je n'ai pas vraiment créé d'environnement. Mais j'essaye un peu quand même, j'installe un bureau, je met mon deuxième écran, on va dire que j'essaye d'être comme au bureau »*<sup>186</sup>.

Licoppe (2008) explique que l'espace de travail devient un environnement informationnel complexe lorsque celui-ci multiplie les sources de sollicitations et d'engagements<sup>187</sup>. Si l'on

---

<sup>183</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

<sup>184</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>185</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>186</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

imagine le bureau d'un collaborateur, il comprend plus ou moins : un téléphone fixe, un téléphone portable, un ordinateur (fixe ou portable) avec possibilité d'avoir un écran supplémentaire, une souris, un cahier, du courrier ainsi que des dossiers. Ainsi, l'espace de bureau est rapidement saturé. Un tel espace laisse imaginer les diverses sollicitations provenant de l'environnement (interruption, rangement, tri, bruits extérieurs, etc ...) auxquelles s'ajoute celles provoquées par les TIC<sup>188</sup> (mail, message, notification, appel téléphonique, etc ...).

Dans une recherche effectuée par Lahlou<sup>189</sup>, les comportements de travail des individus sont observés puis analysés. Prenons l'exemple de Paul : son bureau est tellement rempli de choses et d'autres qu'il doit s'arrêter quelques minutes pour réaliser une petite tâche qui la pousse vers une autre et ainsi de suite ... Toutes ces manipulations brouillonnes pour simplement parvenir à s'organiser un petit espace de sa table pour y étaler de nouveaux documents nécessaires pour réaliser une autre activité : « Lorsqu'il a essayé de mettre en place son environnement de travail, il a plusieurs fois été capturé par l'environnement, et induit à exécuter certaines actions qui le détournent de son objectif en cours » (Lahlou, 2000). Le chercheur résume : « Dans cet engrenage, Paul est régulièrement contraint dans son cours d'action par le contexte ». La preuve en est que l'environnement régit nos comportements de travail et notre rapport avec celui-ci qui. La même observation a été réalisée dans les salles de contrôle de Londres<sup>190</sup> : « Ceci ne veut pas dire que l'interprétation que font les participants de leurs conduites respectives soit indépendante du déroulement des activités dans lesquelles ils se sont engagés, mais plutôt qu'ils peuvent exploiter la stabilité relative de l'environnement et sa relation à certains types d'actions et d'activités » (Heath et Hindmarsh, 1997). Alors, un espace visiblement surchargé comprenant de nombreuses stimulations va mentalement perturber l'individu dans la réalisation de son activité de travail : « Les environnements de travail sont saturés d'artefacts interactionnels dont les usages contribuent fortement à la prolifération des sources de sollicitation et de dispersion, et donc à l'intensification et la fragmentation du travail » (Licoppe, 2008).

Les recherches effectuées sur la gestion du temps de travail montrent que les sujets s'organisent en plusieurs unités de travail (*Working Spheres*) et ne se concentrent pas sur une seule tâche distincte, et ce quelque soit la fonction. Ils sont toujours dans la discontinuité puisqu'ils passent entre trois et cinq minutes sur une tâche puis deux minutes sur un outil de communication avant de se tourner vers une autre activité<sup>191</sup>. Pour illustrer ce propos, Licoppe parle de zapping au travail ; un état pendant lequel l'individu passe d'une tâche à une autre à cause d'une rupture avec l'activité en cours (distraction cognitive). Certes, une certaine attention est mobilisée mais son engagement dans la tâche sera moins fort car toutes les autres tâches en cours sont mentalisées en arrière-plan. Le travail est fragmenté entre des séquences d'action et de fréquentes interruptions liées aux outils de communication qui assujettissent l'individu dans sa progression.

---

<sup>187</sup> Licoppe, C. (2008). « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail ». *Hermès, La Revue* (N°50). Pages 171 à 178.

<sup>188</sup> Technologies de l'information et de la communication (TIC)

<sup>189</sup> Lahlou, S. (2000). « Attracteurs cognitifs et travail de bureau ». *Intellectica* (N°30). Pages 75 à 113.

<sup>190</sup> Heath, C. et Hindmarsh, J. (1997). *Les objets et leurs environnement local : la production interactionnelle des réalités matérielles*. EHESS : Paris. Pages 149 à 176.

<sup>191</sup> M. González, V. et Mark, G. (2004). « Constant, constant, multi-tasking Craziiness : Managing Multiple Working Spheres ». *CHI* (Volume 6 - N°1). Pages 113 à 120.

En télétravail on exclue les interpellations orales et la communication directe, donc, logiquement, on augmente la communication digitale. Ainsi, les TIC sont considérés comme « l'irruption de personnes distantes spatialement et temporellement dans l'environnement de leurs utilisateurs, c'est-à-dire dans la situation » (Datchary et Licoppe, 2007). Chez Meilleurs Agents, l'outil de communication interne Slack fonctionne comme une messagerie instantanée écrite avec des fils de discussions pouvant être privés ou publics. Ce type d'outil est tout autant utile qu'il est chronophage. En effet, la messagerie a ce pouvoir attracteur qui fait que le sujet est toujours tenté d'y revenir et ce d'autant plus que les notifications apparaissent sur le côté de l'écran, qu'une pastille rouge indiquant le nombre de message reste affichée sur l'icône du logiciel et que les messages sont inscrits en gras tant qu'ils n'ont pas reçus de réponse. Ces sollicitations sont rendues obstinément présentes<sup>192</sup> (Datchary et Licoppe, 2007).

Cela nous permet de faire un parallèle avec le concept de sommation qui est la répétition d'un événement jusqu'à ce qu'il ait été traité. Par exemple, lorsqu'on inscrit une réunion sur le Google Agenda (agenda digital utilisé chez Meilleurs Agents), celle-ci nous est automatiquement rappelé deux fois (à dix et cinq minutes avant son commencement) par une notification visuelle et sonore. Au-delà de son utilité première de rappel, cette sommation n'a pour seul effet de détourner l'attention lors de l'exercice du travail.

Lorsqu'on débute une journée de télétravail, le premier réflexe est d'allumer l'ordinateur puis d'ouvrir simultanément Slack et la boîte mail ... acte significatif. Sur Slack, lorsque nous sommes connectés à l'outil une pastille verte indiquant notre disponibilité s'affiche à côté de notre nom et prénom. Alors, être connecté sur Slack revient à être présent physiquement. A l'inverse, lorsque nous sommes déconnectés, cette pastille disparaît. Il existe tout un système d'icônes de connexion sur cet outil fonctionnant avec des emojis : des palmiers pour indiquer les vacances, un café pour faire une pause, une maison pour montrer que l'on est en télétravail, un calendrier pour indiquer que nous sommes en réunion, un cerveau en ébullition pour faire signe que l'on est concentré sur une tâche ... Il y a énormément de possibilité<sup>193</sup> ! Le design des outils communicationnels a été travaillé pour permettre à l'individu d'être connecté facilement, à tout moment et de manière efficace<sup>194</sup>. A savoir que l'on peut même rajouter le délai associé au statut. Si l'on joue le jeu au maximum, nous pouvons donc indiquer en temps et en heure ce que l'on fait et ce, à tous les membres de l'organisation. Ainsi, ce système de statut participe à l'émergence d'une coprésence à distance<sup>195</sup> puisqu'en nous connectant nous sommes dans une « zone de communication activable » (Boboc, 2005) puisque nous sommes connectés donc mentalement prêt à cela.

Travailler dans ce type d'environnement fait que l'individu se trouve constamment en situation de multi-activité, qui se traduit par :

- L'interactivité (échanges permanents entre l'individu et l'entreprise).
- La connectivité (grâce aux TIC).

---

<sup>192</sup> Datchary, C. et Licoppe, C. (2007). « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la présence obstinée des messages dans l'environnement de travail ». *@ctivités* (Volume 4 - N°1). Pages 1 à 27.

<sup>193</sup> Annexe N°24 : Guide #MASlack.

<sup>194</sup> Licoppe, C. (2008). « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail ». *Hermès, La Revue* (N°50). Pages 171 à 178.

<sup>195</sup> *Ibid.*

- L'instantanéité (le fait de pouvoir accéder aux collaborateurs et données de l'entreprise à n'importe quel moment).
- La mobilité (la possibilité de joindre une personne quelque soit l'endroit où elle se trouve).
- La simultanéité (la capacité à faire plusieurs tâches en même temps).
- La communauté (la mise en relation de groupe d'individus ayant un intérêt commun).

La multi-activité induit conséquemment la multi-modalité puisque, en réponse aux sollicitations du milieu, le sujet va mobiliser un ensemble de ressources cognitives, verbales, ou corporelles pour accomplir des actions<sup>196</sup>.

Bien que la multi-activité impulse une dynamique dans le quotidien, elle résulte tout de même d'une surcharge informationnelle provenant de l'environnement de travail. En effet, les artefacts sont toujours visibles : post-it collés sur l'écran de l'ordinateur, notifications, mails non-lus écrits en gras, notes, voyant téléphonique qui clignote pour les messages en attente, dossiers à traiter qui traînent sur le côté, etc ... Autant d'éléments qui ont pour conséquence l'augmentation de la charge cognitive des travailleurs, une pression constante, une prise de décision dans la précipitation, un manque de concentration et une dispersion entre les différentes tâches à effectuer. Pris dans cet engrenage, l'individu va inconsciemment faire la « girouette attentionnelle » (Licoppe, 2008) comme le fait Paul dans la recherche de Lahlou. Fonctionnant ainsi, ce sont d'abord les tâches complexes, les projets et les activités à forte valeur ajoutée qui vont passer à la trappe<sup>197</sup>, ce qui n'est finalement pas le but escompté.

Dans le monde du travail actuel, il n'est pas rare d'évoluer dans un tel contexte puisque des compétences telles que la flexibilité, la pro-activité et l'adaptabilité dans l'environnement professionnel sont des *soft-skills* de plus en plus demandées par les jeunes entreprises.

L'activité de travail est instrumentée et située et s'appuie sur deux approches : une approche causale (un élément provenant de l'environnement déclenche un comportement) et une approche téléologique (motivation intrinsèque de l'individu qui organise ses actions en s'aidant des ressources disponibles dans son environnement)<sup>198</sup>. Les deux étant interdépendantes et non opposées. Nous venons donc de voir comment les individus agissent au quotidien dans un environnement communicationnel et situationnel complexe jusqu'à adapter leurs comportements professionnels.

Nous pouvons ainsi prouver que l'environnement de travail est un élément ayant toute son importance en RH puisque chaque élément le composant va avoir un impact sur la façon de travailler de l'individu et par conséquent, régir son rapport avec celui-ci.

\*\*\*

Tout au long de cette partie nous avons vu et analysé comment Meilleurs Agents a réorganisé le terrain suite à la crise sanitaire. Les entreprises se sont brusquement retrouvées en situation de télétravail complet pour continuer à exercer leur activité malgré le

<sup>196</sup> Veyrier, C-A. (2015). « Multiactivité et multimodalité dans les réunions à distance ». *Réseaux* (N°194). Pages 11 à 37.

<sup>197</sup> Lahlou, S. (2000). « Attracteurs cognitifs et travail de bureau ». *Intellectica* (N°30). Pages 75 à 113.

<sup>198</sup> *Ibid.*

confinement. Bon nombre d'entre elles –comme ce fut le cas pour Meilleurs Agents– n'avait jamais expérimenté le télétravail et les services RH ont du gérer les problèmes sous-jacents (chômage partiel, management à distance, nombreuses incertitudes des salariés, etc ...) tout en créant une nouvelle dynamique d'entreprise. La communication interne digitale est apparue comme la solution pour réussir cette réorganisation. Rapidement, Slack, la boîte mail professionnelle et l'outil de visio-conférence sont devenus les nouveaux alliés du quotidien mais aussi des éléments nocifs et polluants dans ce nouvel environnement de travail.

Les entreprises subissent les variations du contexte économique dans lequel elles évoluent et, en fonction de ses changements, elles doivent adapter leur environnement de travail. Cette situation inédite est une preuve de l'instabilité de l'environnement. C'est pourquoi, notre hypothèse apparaît cohérente : **L'environnement de travail serait fondamentalement un élément instable et mouvant qui nécessiterait par conséquent une faculté d'adaptation individuelle à l'égard du travail.**

Au final, nous avons tenté de voir si il existait une relation de cause à effet entre les variations de l'environnement et le rapport au travail des individus. Étudier cela nous permet de comprendre l'importance ou la non-importance (en fonction de la validation ou non de nos hypothèses de recherche en conclusion) de l'environnement de travail pour ensuite cibler le comportement du sujet et son agir professionnel.

Effectivement, travailler de chez soi en télétravail et travailler sur son bureau dans l'entreprise sont deux choses différentes. Bien que les missions et tâches liées au poste restent les mêmes, l'environnement diffère. Le rapport au travail devrait logiquement être inchangé mais pourtant il l'est. Selon l'environnement dans lequel il se trouve, l'individu ne va vraisemblablement pas travailler de la même façon.

Il est important de considérer le contexte dans lequel s'exerçait le télétravail, à savoir le confinement, soit une variable qu'il est difficile de mesurer mais qui a certainement compté dans le vécu individuel.

Considérant cela, nous pouvons valider notre hypothèse de recherche : **L'environnement de travail est fondamentalement un élément instable et mouvant qui nécessite par conséquence une faculté d'adaptation individuelle à l'égard du travail.** Étant donné que l'environnement (le contexte économique) est de nature instable et mouvant, l'environnement de travail en subit les conséquences et l'est aussi. L'environnement de travail des collaborateurs étant changé, ces-derniers doivent s'adapter à leur nouvel environnement de travail et adopter de nouvelles pratiques.

Cette partie a passé en revue différentes notions associées au sujet, comme par exemple le télétravail, le management la communication interne, la visio-conférence, les outils numériques, la multi-activité, etc ... Nous allons nous arrêter sur certaines d'entre elles pour donner quelques préconisations RH qui seraient utiles pour bénéficier des attraits du télétravail.

## Préconisations sur le télétravail :

**Laisser la possibilité à l'individu de gérer lui-même son temps de travail.** Certes, le télétravail est soumis aux mêmes règles qu'en présentiel mais il faut s'adapter à la situation. Le collaborateur pourrait donc être présent à des plages horaires fixes (pour assister aux réunions, suivre les horaires d'ouverture des agences immobilières, pour avoir des créneaux fixes pendant lesquels il peut être appelé, etc ...) tout en ayant la liberté de s'organiser lui-même (en fonction de ses moments de productivité et de vie personnelle). Cette préconisation est d'autant plus valable en situation de confinement où les individus sont généralement soumis aux règles de l'endroit où ils vivent s'ils ne sont pas chez eux. Si l'on s'appuie sur les théoriciens de l'auto-gestion, le cadre de travail idéal serait là où les travailleurs déterminent eux-mêmes les fins et les moyens de leur travail. C'est d'ailleurs ce qu'essaye de faire les SCOP (Société coopérative et participative) en donnant à chaque salarié un droit de participation. Ainsi, comme Meilleurs Agents est actuellement dans une démarche de mise en place d'une politique de télétravail, il serait intéressant pour eux de fonctionner par atelier en y conviant les salariés afin de prendre les retours d'expérience et bonnes pratiques.

**Rappeler le droit à la déconnexion.** C'est en cela que le manager doit agir avec précaution face au télétravail puisqu'il faut donner un cadre suffisamment large pour l'individu puisse s'organiser lui-même mais pas trop pour éviter l'accroissement du temps de travail et les horaires élevés. Il s'agit d'un équilibre à trouver et d'habitudes à prendre pour gérer au mieux son temps personnel et professionnel qui se trouvent entremêlés dans le même environnement.

**Instaurer des rituels dans son environnement.** Nous illustrerons cette préconisation avec le cas de Laura : *« Au-delà de ça, il y a des vrais rituels. C'est très exceptionnel que je sois en pyjama devant mon PC, ça n'arrive pratiquement jamais. Sinon généralement je me lève, je prend une douche, j'aime bien sortir prendre un café à l'extérieur, je me met à travailler et après une heure de boulot, je m'arrête, je vais prendre un petit-déjeuner et après je m'y remet. Et la même chose pour la fin de la journée [...] Pendant le confinement j'étais à Paris dans mon petit studio et comme je n'ai pas beaucoup d'espace, je le transforme. Le matin, je faisais mon lit et comme je n'ai qu'une chaise elle allait être mise différemment quand je travaillais et quand je ne travaillais pas. Et le soir c'était une obligation : je fermait tout, je cachais l'ordinateur, je rangeais, c'est comme si je mettais la clef sous la porte et que je partais et que je rentrais chez moi. C'est vraiment bête mais tu sais que tel objet, pour moi la chaise, correspond à la fois à ta vie perso et pro et bien ça peut devenir compliquée. Mais la disposer d'une manière particulière permet de bien distinguer les deux moments »*<sup>199</sup>. Pour mieux vivre le télétravail, il faut utiliser, tester et s'aider de son environnement qui peut nous permettre d'y arriver. Un autre exemple pour réussir à se déconnecter et ne pas avoir la sensation tant connue de « ramener le travail à la maison », on peut cacher l'ordinateur et le reste du matériel de travail à un endroit précis. De cette manière, il n'est pas visible dans notre environnement personnel et si nous ne le voyions pas, nous n'y pensons pas. Par ailleurs, les rituels peuvent être utilisés pour se créer une routine et un cadre structuré dans lequel nos comportements seront plus organisés car il y trouveront leur place.

---

<sup>199</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

**Accompagner les individus dans la création de leur espace de télétravail.** Comme évoqué par Laura en entretien, certaines entreprises allouent un budget à leurs salariés en télétravail pour qu'ils puissent bien s'installer puisque l'environnement de travail compte dans l'exercice de celui-ci : « *Et d'ailleurs, c'est un des critères dans ma recherche de job, ce n'est même pas un critère c'est une découverte que j'ai faite. Dans ces boîtes 100% remote, ils te donnent un forfait, c'est-à-dire un budget, pour te créer un environnement de travail. Pour eux c'est une obligation sinéquanone. Du coup ils te poussent à avoir une vraie table, une vraie chaise, à faire une vraie installation, si tu as la possibilité dans une pièce à part entière* »<sup>200</sup>. Si Meilleurs Agents met effectivement en place une réelle politique de télétravail, il va falloir y penser et accompagner les individus qui le désirent mais qui n'ont pas les clés pour ce faire. La budgétisation peut être difficile à gérer mais pourquoi pas faire appel à un ergonomiste, RH spécialisé dans le sujet ou encore sociologue du travail, pour aider les individus à créer leur espace de télétravail. Cela pourra prendre la forme d'un webinar, formation, conférence, atelier ... Il y a des possibilités et il est important, si le télétravail perdure dans le temps, de faire prendre de bonnes habitudes.

#### Préconisations sur le management à distance :

**Le management doit être adaptatif.** Selon l'étude de l'ANACT, 78% des répondants ont vu leurs activités redéfinies pendant la période de télétravail en confinement<sup>201</sup>. Il est important que le manager soit présent, à l'écoute et s'adapte à son équipe et à ses besoins. Le manager devra être suffisamment flexible pour faire des ajustements sur les missions et les objectifs en prenant en compte l'état, les évolutions et les moyens de chacun.

**Le management doit être tourné résultat.** Le manager doit fixer des deadlines et donner des échéances aux projets. Cela structure le rapport au temps et au travail et donne un cadre dans un contexte où il y en a peu et dans lequel le sujet peut vite se laisser dépasser.

#### Préconisations sur la communication interne :

**Continuer à utiliser l'écriture inclusive.** Fin juin 2020, une personne de Meilleurs Agents a décidé, de sa propre initiative, de faire une présentation sur l'écriture inclusive à chaque équipe de l'entreprise. Depuis, l'équipe RH a fait des efforts sur le sujet et communique le plus possible de cette façon-là. Il s'agit d'une préconisation car cette attention est à faire perdurer dans le temps mais aussi former les managers (qui peuvent être amenés à communiquer en interne) sur le sujet.

**Communiquer les résultats.** Meilleurs Agents semble accorder de plus en plus d'importance à la communication interne qui a été justement utilisée pendant cette période complexe. Toutefois, beaucoup de messages et d'actions de communication ont vues le jour (sondages, questionnaires, engagement associatif, etc ...) mais en retour aucune communication sur les résultats n'a été faite (nombre de participants, taux de réponse, tendance des réponses, etc ...). Ce qui est fort dommage puisque les individus peuvent ne pas saisir le but final et restent sans réponse quant aux faits évoqués et annoncés ce qui

---

<sup>200</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>201</sup> ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

peut avoir pour seule conséquence de ne plus les engager à l'avenir puisqu'ils n'en comprendront pas l'intérêt.

#### Préconisations sur la visio-conférence :

**Mieux utiliser la visio-conférence.** L'expérience de télétravail en confinement aura permis aux organisations et managers d'avoir plus de recul pour organiser le nombre de réunions distancielles nécessaire et suffisant à leur bon fonctionnement. Mais l'utilisation de la visio-conférence a besoin d'être davantage cadrée pour que chaque participant puisse en ressentir l'utilité et l'efficacité. A de nombreuses reprises, les RH ont rédigées des guides aux collaborateurs alors pourquoi ne pas rester dans la même veine et créer « les règles d'or de la visio-conférence » qui comprendrait plusieurs conseils comme par exemple : avoir un gardien du temps, faire un ordre du jour et s'y tenir, désigner un porte-parole par équipe, faire un diaporama pour concentrer l'attention, etc ...

**Tenir un ordre du jour.** En amont de la réunion prévue, visible de tous les participants, il faut établir un ordre du jour avec les points importants à évoquer pendant celle-ci<sup>202</sup>. De cette façon, l'organisateur pourra au début de la réunion, présenter l'ordre du jour, passer la parole plus aisément et suivre la progression tout du long. Une réunion mieux organisée avec un but défini et des points précis sera plus cadrée et évitera les dérives. En effet, lorsque Vincent fait des visio-conférences avec un membre de son équipe et qu'ils doivent travailler sur tel projet, cela fonctionne et la visio-conférence trouve son intérêt : « *Quand c'est des gens avec qui j'ai l'habitude, typiquement les personnes de mon équipe, il n'y a aucune différence. Peut-être parce que je sais pourquoi on va s'appeler, on a un but précis, c'est quelqu'un avec qui j'ai l'habitude d'échanger* »<sup>203</sup>. Mais l'ordre du jour est autant une contrainte qu'une ressource. Le risque étant de trop brimer la parole des collaborateurs qui ne se risqueraient pas à prendre la parole pour un sujet un tant soit peu déviant de l'ordre du jour. De plus, il faut bien laisser la place aux petites discussions informelles entre les participants qui ont toute leur importance dans la socialisation. Ce conseil peut être aussi être applicable aux réunions en présentiel mais encore plus aux réunions en distanciel qui ont tendance à déborder facilement.

#### Préconisations sur l'utilisation des TIC :

**Faire un audit sur l'utilisation des TIC dans l'environnement de travail pour mieux monitorer leur usage.** Quand on repère un environnement situationnel, informationnel et communicationnel complexe surchargé l'utilisation des TIC qui agissent comme capteurs d'attention, il faut agir sur le rapport de l'individu à sa fonction. S'inscrivant dans une perspective systémique, la matrice d'évaluation de l'acceptation des TIC en situation professionnelle (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009) permet de faire un audit sur l'usage et la fonctionnalité des TIC<sup>204</sup>.

---

<sup>202</sup> Svennevig, J. (2012). « The agenda as a resource for topic introduction in workplace meetings ». *Discourse Studies* (N°14). Pages 53 à 66.

<sup>203</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>204</sup> Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur : Louvain-la-Neuve.

S'appuyant sur cette matrice, cinq facteurs sont à repérer :

1. Dimension individuelle (manière dont les TIC affectent le rapport au travail).
2. Dimension socio-organisationnelle (manière dont les TIC réorganisent le travail).
3. Dimension relationnelle et collective (manière dont les TIC changent les rapports et relations inter-individuelles).
4. Dimension identitaire et socio-professionnelle (manière dont les TIC impactent les professions et leur évolution).
5. La dimension technique (confiance et certitude qu'ont les utilisateurs envers les TIC).

Comprendre comment on fonctionne avec ces sollicitations numériques mais aussi pourquoi on utilise les TIC qui sont à notre disposition permet d'agir dessus et de réguler nos comportements dans le but d'être plus efficient dans notre manière de travailler.

**Lancer des défis sur l'utilisation des TIC.** Cela peut être : supprimer les applications et outils liés au travail sur son ordinateur ou téléphone personnel, organiser sa boîte mail, déconnecter avant une certaine heure, délimiter une plage horaire pour répondre à ses mails et/ou messages, supprimer les mails inutiles ou traités pour éviter la pollution numérique, se concentrer sur une tâche à la fois, etc ... Ces challenges permettront d'avancer en voyant des résultats objectifs.

Pour conclure, il apparaît évident que l'agir professionnel s'adapte à l'environnement de travail dans lequel l'individu évolue.

A ce moment-là de notre analyse, il est légitime de se demander quel sera l'environnement de travail proposé au retour dans les locaux lorsque le déconfinement aura sonné ? De plus, qu'en sera-t-il du rapport de l'individu à son espace de travail ? Et comment l'individu vivra ce nouveau changement organisationnel ? Autant de questionnements que les services RH des organisations dans cette situation ont dû normalement prévoir en vu du retour dans les locaux pour recréer le terrain afin que leurs collaborateurs se le réapproprient rapidement.

## **PARTIE 4 : Recréer le terrain : le retour dans les locaux**

Le 11 mai 2020 marque officiellement la fin du confinement en France. Date à partir de laquelle les entreprises ont pu programmer leur déconfinement en vue d'un retour « à la normale ». A ce moment-là, l'objectif principal des RH était de recréer le terrain, soit l'environnement de travail, en prenant en compte l'ensemble des contraintes sanitaires et économiques pour s'assurer la sécurité de ses salariés.

Dans nos précédentes parties nous avons vu que l'individu semblait adapter ses comportements professionnels en fonction de l'environnement dans lequel il était. Ainsi, après avoir expérimenté le télétravail pendant plusieurs mois consécutifs, il doit retourner dans les locaux de l'entreprise et recentrer sa conduite par rapport aux nouvelles méthodes de fonctionnement et normes sanitaires mises en place.

De nouveau, le rapport de l'individu à son espace de travail se trouve bouleversé puisque les modalités d'exercice sont changées. Le retour dans les locaux marque alors une transition : on passe d'un état (télétravail en confinement) à un autre (retour dans les locaux avec possibilité de télétravail). En effet, le fait de recréer le terrain suppose, dans un premier temps, de désinstaller en partie le modèle de références associé à un espace social, au profit, dans un second temps, de l'introduction d'un nouveau mode de régulation<sup>205</sup>.

Au moment du confinement, les individus appréhendaient le fait de quitter leur lieu de travail pour télétravailler en étant confiné. Au moment du déconfinement et en vue du retour dans les locaux, nous allons étudier comment les collaborateurs de l'entreprise vivent la situation inverse. Qui plus est, le retour en entreprise marquera l'apparition de nouveaux enjeux qui contribueront à la restructuration de la société, à des échelles plus ou moins grandes. Il apparaît alors intéressant d'étudier les effets de tels changements sur le lien tissé entre l'individu et l'organisation au cours du temps.

Notre dernière hypothèse de recherche est alors la suivante : **L'environnement de travail rassurerait et stabiliserait le rapport de l'individu au travail, et ce d'autant plus dans un contexte de crise.** Dans un contexte, marqué par l'incertitude et l'angoisse liées à la maladie, les individus ont besoin de retrouver leurs repères, routines et habitudes pour stabiliser leur rapport au travail<sup>206</sup>. Nous pensons qu'effectivement les individus auraient un regain d'intérêt en vue du retour dans les locaux.

En nous appuyant sur Meilleurs Agents, nous verrons comment l'entreprise et notamment le service RH a anticipé le retour dans les locaux dans un contexte de déconfinement et a mis en place les mesures nécessaires pour recréer le terrain malgré les changements organisationnels et les enjeux économiques sous-jacents. Nous étudierons parallèlement l'adaptation des collaborateurs à leur environnement réorganisé ainsi que leur rapport au travail après le retour dans les locaux et les différents changements organisationnels.

---

<sup>205</sup> Dubouloy, M. et Laetitia, P. (2010). « Restructurer l'entreprise ». Revue internationale de psychosociologie (Volume XVI). Pages 73 à 94.

<sup>206</sup> Berthelot, V. (29 avril 2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». *Parlons RH*. Consulté le 08/05/2020.

## **Chapitre 7 : Les RH en sortie de crise**

Les périodes de crise peuvent fournir de nombreuses opportunités et amener à des réflexions sur le long terme pour repenser l'organisation, revoir les processus, améliorer la communication, ou encore bâtir divers projets. En l'occurrence, la crise dont il est question aura servi à revoir le rapport des individus à leur espace de travail ainsi que leurs méthodes de fonctionnement dans l'exercice de leurs missions quotidiennes.

Suivant scrupuleusement les annonces et mesures réglementaires, les services RH des différentes entreprises étaient bien décidés à sortir de cette crise. Pour ce faire, il fallait agir avec précaution afin de mettre en place les actions adéquates en vue de la reprise en présentiel.

A ce moment-là, les services RH doivent répondre à deux problèmes majeurs : la reconstruction de l'environnement de travail ainsi que l'apparition de nouveaux enjeux organisationnels.

### **7.1. Reconstruire l'environnement de travail**

Chez Meilleurs Agents, le déconfinement associé à la réouverture des locaux a été programmé pour le lundi 18 mai 2020. Dès mi-avril, la *taskforce* « Retour au bercail » a été mise en place pour préparer le déconfinement de la société en anticipant plusieurs scénarios.

La *taskforce* comprend une vingtaine de personnes au total mais elle est sous-divisée en trois groupes : un groupe Opérations, un groupe Customer Experience (CX) et un groupe coordinateur (avec la juriste d'entreprise, la DRH et la Responsable RH et le CFO<sup>207</sup>).

Pendant les séances, tous les sujets liés à la réorganisation sont abordés : sécurité, organisation de l'environnement, ménage, horaires, port du masque, transport, etc ... La finalité de ces ateliers étant de trouver des actions concrètes à mettre en place sur, d'une part, la reconstruction de l'environnement de travail en prenant en considération les nouvelles normes sanitaires et, d'autre part, la réorganisation des processus de production pour continuer à développer le chiffre d'affaire.

La réflexion doit passer à la fois par l'organisation du travail mais aussi par la réorganisation des locaux en agissant avec agilité et flexibilité tout en faisant appel au bon sens des collaborateurs pour respecter les nouvelles mesures et autres gestes barrières. En effet, les salariés étaient dans l'attente de retrouver les habitudes et routines qui les rassurent<sup>208</sup>. Il est cependant évident qu'un certain temps de réadaptation à l'environnement est nécessaire après une si longue période de télétravail en situation de confinement.

---

<sup>207</sup> Chief Financial Officer (CFO).

<sup>208</sup> Berthelot, V. (29 avril 2020). « DRH et déconfinement : comment éviter la déconfiture ? ». *Parlons RH*. Consulté le 08/05/2020.

Il a alors été décidé que sur la base unique du volontariat, les collaborateurs de Meilleurs Agents étaient libres d'organiser leur temps de travail entre télétravail et/ou travail en présentiel.

Pour arriver à ce consensus final, la stratégie déployée a été la suivante : communiquer pour ensuite réorganiser, soit une démarche *bottom-up*<sup>209</sup>. En effet, de nombreux mails, sondages et questions ont vu le jour dont les retours ont fournis des éléments précieux pour une réorganisation qui s'adapte aux idées et avis des collaborateurs.

### **7.1.1. Communiquer**

La première étape avant de mettre en place toute action au sein d'une société est de communiquer en interne. Comme vu précédemment, Meilleurs Agents s'est aidé de la communication pour diffuser des informations, pour mesurer l'état psychologique de ses salariés mais aussi pour recueillir leurs avis sur le télétravail et le retour dans les locaux. Autant d'informations utiles sur la façon dont les collaborateurs ont vécu ces derniers mois et envisagent l'avenir. Nous allons dès à présent revenir sur les quelques actions de communication qui ont été mises en place chez Meilleurs Agents lors de cette période.

Fin avril<sup>210</sup>, les salariés de l'entreprise ont reçu un questionnaire évaluant leur situation individuelle, leur ressenti ainsi que leur visio post-confinement. Voici quelques questions en guise d'exemple :

- Comment vous sentez-vous à l'idée de revenir au bureau la semaine du 11 mai, en prenant en compte le fait que Meilleurs Agents, va mettre en place un plan visant à réduire drastiquement la densité au bureau et à endiguer les risques de contagion ?
- Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'auriez pas envie de revenir travailler ?
- Comment venez-vous habituellement au bureau ? Avez-vous décidé de changer cette habitude ?
- Avez-vous un ou plusieurs enfant(s) en bas âge ? Si oui, quelles sont les difficultés que vous anticipez dans le cadre du déconfinement ?

Ce questionnaire a permis d'avoir une tendance générale sur l'appréhension du déconfinement et du retour dans les locaux de l'entreprise. Au total, 190 salariés ont répondu, ce qui fait un taux de réponse de 60%. Ces résultats permettent à la direction de prendre des décisions allant, le plus possible, dans le sens de ses collaborateurs.

Bien que le déconfinement ait sonné le 11 mai 2020, Meilleurs Agents a décidé de rouvrir les locaux une semaine après, soit le lundi 18 mai. C'est pourquoi, quelques jours avant<sup>211</sup>, le deuxième sondage Supermood a été envoyé. Voici les affirmations qu'il fallait jauger sur une échelle de Likert<sup>212</sup> allant de un à cinq :

---

<sup>209</sup> Une démarche ascendante (ou *bottom-up*) vise à aller du bas vers le haut pour obtenir des informations et des résultats qui permettront d'arriver à une réflexion finale.

<sup>210</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>211</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>212</sup> Développé par le psychologue du même nom, l'échelle de Likert est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus qui doivent exprimer son degré d'accord ou de désaccord à partir d'une ou plusieurs affirmations.

- 1) Je suis serein quant à la reprise d'activité.
- 2) Je suis motivé à l'idée de reprendre une activité normale.
- 3) J'ai un bon moral en ce moment.
- 4) Je suis serein à l'idée de me rendre sur mon lieu de travail.
- 5) Quelles sont les questions que vous avez quant à la reprise d'activité ?

Cette fois-ci, nous avons eu à notre disposition les résultats qu'il est intéressant d'analyser. Sur 278 personnes interrogées, le taux de participation s'élève à 74%.

Voici ci-dessous les résultats par pôles (Customer Experience, Opérations, Ressources) :

Question	Thème	posée le ▼	Meilleurs Age...	Customer Ex...	Opérations	Ressources
Je suis serein quant à la reprise d'activité	?	13/5/2020	3.6	3.8	3.3	4.2
Je suis motivé à l'idée de reprendre une activité normale	?	13/5/2020	4	4	3.9	4.2
J'ai un bon moral en ce moment	☹️	13/5/2020	3.9	4	3.7	4.2
Je suis serein à l'idée de me rendre sur mon lieu de travail	?	13/5/2020	2.7	2.9	2.5	3.8

A la visualisation de ce tableau, nous voyons que le moral est au beau fixe (3,9 / 5) et que la motivation est présente (4 / 5) mais l'inquiétude vient d'ailleurs. En effet, les individus ne sont que moyennement serein face à la reprise du travail en présentiel (3,6 / 5) et encore moins à l'idée de prendre les transports pour se rendre sur le lieu de travail (2,7 / 5). Le pôle Ressources (qui comprend pour rappel les équipes RH, Finance et Juridique) semble avoir le moins d'appréhension, probablement car ce sont eux qui détiennent les informations ou du moins y ont accès facilement, ils sont immédiatement au courant des avancées et mesures donc sont plus placides face à la situation. Finalement, alors que les locaux sont agréables et que tout est fait pour que les salariés s'y sentent comme chez eux, une fois la réouverture prévue, peu de personnes voulaient finalement revenir, se sentant mieux en télétravail.

Suite à la dernière question, nous avons sélectionné quelques commentaires<sup>213</sup> pour les analyser. Cet échantillon de réponses prouve que les avis sont disparates, avec des personnes rassérénées « *Pas de questions, tout est clair, l'entreprise s'organise pour faire respecter les conditions sanitaires* » ou au contraire inquiets « *Il y a trop d'inconnu, je ne sais pas où on va* », « *Je ne comprend pas vraiment l'organisation qui va être mis en place dans les locaux* ». Parmi les points soulevés nous retrouvons :

- Une envie de retourner dans les locaux malgré la crainte de ne pas revenir complètement à la normale à cause des normes sanitaires à respecter : « *Je me réjouis à l'idée de pouvoir revenir dans les locaux, mais pas à l'idée de porter un masque toute la journée et de devoir respecter toutes ces règles certes nécessaires mais contraignantes* ».
- Une réelle volonté de continuer le télétravail et de l'étendre à l'avenir : « *Y'a-t-il déjà un plan pour étendre le télétravail à plus de 2 jours par semaine après la reprise ?* »
- Une peur de prendre les transports en commun : « *Je suis un peu réticent à prendre les transports en commun pour le moment* ».

<sup>213</sup> Annexe N°26 : Commentaires du sondage Supermood N°2.

- Des interrogations quant au réaménagement des locaux (zones sans bruit, ménage, réorganisation des benches, matériel informatique, bureaux nomades, etc ...) : « *Avoir des bureaux nomades n'est pas en contradiction avec les recommandations d'éviter le brassage/mélange ? Il est difficile de voir l'avantage de revenir au bureau si c'est pour être dans des conditions si contraignantes (team réduites/incomplètes, port du masque, etc.)* ».

Plus de deux semaines après la réouverture des locaux de l'entreprise, un troisième sondage Supermood a été envoyé<sup>214</sup>. Suivant le même principe, voici les affirmations auxquelles le collaborateur devait répondre :

- 1) J'ai un bon moral en ce moment.
- 2) Je suis satisfait de la communication relative à la période de déconfinement faite par mon entreprise.
- 3) Je me sens motivé en ce moment.
- 4) Je me suis adapté aux nouvelles formes d'organisation du travail.
- 5) Je me sens serein quant à la situation économique de mon entreprise.

Pour ce dernier sondage, nous avons seulement eu accès aux résultats globaux pour l'entreprise :

Question	Thème	posée le ▼	Meilleurs Age...
J'ai un bon moral en ce moment		4/6/2020	4.1
Je suis satisfait de la communication relative à la période de déconfinement faite par mon entreprise		4/6/2020	4.4
Je me sens motivé en ce moment		4/6/2020	4.1
Je me sens soutenu par mes collègues dans cette période de déconfinement		4/6/2020	4.4
Je me suis adapté aux nouvelles formes d'organisation du travail		4/6/2020	4.4
Je me sens serein quant à la situation économique de mon entreprise		4/6/2020	4.3

Lors du précédent sondage, les résultats étaient plus modérés. En effet, le deuxième sondage avait été envoyé quelques temps avant le déconfinement et la réouverture mais il y avait eu relativement peu de communication, d'explication et d'annonces effectuées. Les collaborateurs étaient donc en pleine confusion, ce qui se ressentait dans les réponses.

Ici, toutes les réponses tendent vers le 5 / 5. Les locaux ont réouverts, les individus ont pu appréhender leur environnement et voir par eux-même son fonctionnement. Au vu des résultats, ils sont donc rassurés, soutenus par leur équipe, sereins et motivés.

Attardons-nous sur la question « Je me suis adapté aux nouvelles formes d'organisation du travail » qui est particulièrement intéressante pour notre recherche. La moyenne de Meilleurs

<sup>214</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

Agents est de 4,4 / 5 ce qui prouve que l'individu, pris dans ce nouvel environnement et malgré les conditions changeantes (réorganisation des locaux, création de nouvelles règles, bouleversement des habitudes, nouveau contexte économique), finit par s'y adapter. Il développe donc de nouvelles façons de s'organiser, d'agir et d'évoluer par rapport à l'environnement tantôt en présentiel dans les locaux, tantôt en télétravail.

C'est au même moment que l'entreprise a proposé aux salariés de suivre un webinar sur les gestes barrières, animé en visio-conférence par une infirmière<sup>215</sup>. Cette-dernière présentait tout d'abord l'ensemble des gestes barrières à respecter pour éviter la propagation du virus puis répondait aux questions des collaborateurs posées sur le *chat*. N'étant pas initiatrice du projet mais simple participante, nous n'avons malheureusement pas obtenu de retours à ce sujet bien que les participants soient nombreux.

La complication principale réside dans la subjectivité des situations individuelles : sur une même situation, chaque individu va avoir une expérience et un ressenti singulier qui ne sera pas forcément en adéquation avec le reste de la population interrogée. En prenant en compte la pluralité des situations, les résultats ne vont pas forcément dans le même sens et il faut agir en conséquence, c'est-à-dire avec agilité en s'adaptant à chacun et leur laissant une certaine liberté d'action. S'aider d'outils tel que le questionnaire ou le sondage, permet de recueillir la parole des salariés qui sont sollicités et dont l'avis compte dans l'ajustement des mesures et la prise de décision finale.

### **7.1.2. Réorganiser**

Une fois la communication faite et les décisions prises, le moment est venu de passer à l'action et de réorganiser l'environnement de travail que constitue les locaux de l'entreprise afin de l'adapter aux normes sanitaires prescrites.

Pour ce faire, le groupe « Préparation du bercail » composé de plusieurs membres de l'équipe RH se sont rendus dans les locaux pendant deux jours pour tout réorganiser avant la réouverture de l'entreprise. Parmi les actions effectuées :

- Ranger les affaires des collaborateurs sur leur bureau, les mettre dans un carton avec leur nom et prénom puis l'installer sous leur bureau.
- Enlever tous les portes-manteaux et les cintres.
- Mettre les croix sur un bureau sur deux en quinconce pour respecter la distanciation sociale.
- Installer un paquet de lingettes désinfectantes, un gel hydroalcoolique et une boîte de masques au bout de chaque bench et aux endroits clefs.
- A l'espace Rivage : enlever les tasses, condamner le baby-foot, mettre les marquages de distanciations, condamner les fontaines à eau, etc ...
- Fermer et condamner la Quiet Room.
- Installer les affichages dans les locaux et salles de réunion.

De plus, plusieurs affichages ont été créés et placés de part et d'autres dans les locaux de l'entreprise<sup>216</sup>. Un mode de communication qui n'avait été jusque-là très peu exploité par

---

<sup>215</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>216</sup> Annexe N°27 : Affichages dans les locaux suite au déconfinement.

Meilleurs Agents. Ces pancartes font office de signalétique et agissent comme un rappel du contexte pour les individus. De même, pour accompagner ce changement et faire respecter les gestes barrières, le document « Les 18 commandements du déconfinement »<sup>217</sup> a été créé, communiqué et affiché dans les locaux de l'entreprise. Une communication pensée et travaillée qui reprend la forme des dix commandements. Toutefois, nous pouvons nous interroger sur l'éventuel effet anxiogène que ces affiches peuvent induire chez les salariés qui en sont entourés. Nous justifions nos propos par nos précédentes explications : dans notre environnement visuel, chaque détail compte et joue sur notre bien-être dans la réalité vécue. Et ce d'autant plus que le contexte sanitaire est suffisamment oppressant. Ca a été le cas pour Laura, non pas avec les affiches mais avec les croix sur les bureaux : « *Le fait qu'on mette des croix sur des bureaux ça m'a un peu traumatisé, ce n'est pas une bonne chose, on t'erradies en quelque sorte. C'est très imagé mais c'est mon sentiment* »<sup>218</sup>.

Ainsi, dès le lundi 18 mai 2020 –jour de réouverture des locaux– la jungle urbaine de Meilleurs Agents est devenue Covid-compatible<sup>219</sup> grâce à l'ensemble des mesures mises en place, le tout chapeauté par un référent Covid dont le rôle est d'assurer la bonne mise en oeuvre des mesures en vigueur.

Au niveau des mesures sanitaires, une caméra thermique se trouve à l'accueil pour les salariés souhaitant prendre leur température. La règle étant que celles et ceux ayant plus de 38° de fièvre doivent immédiatement rentrer chez eux. Aussi, une boîte de masque est placée à l'accueil de chaque étage. L'employeur met à disposition deux masques par salarié et par jour. A noter que chez Meilleurs Agents, le port du masque n'est pas obligatoire lorsque le salarié travaille à son bureau mais l'ait lorsqu'il se déplace<sup>220</sup>. De même, des pompes contenant du gel hydroalcoolique sont placées partout dans les locaux. Une permanence de ménage pour le nettoyage des espaces et particulièrement des zones de contact est également effectuée. A l'aide des lingettes désinfectantes mises à disposition, chaque salarié doit également nettoyer son bureau et son matériel informatique à la fin de sa journée de travail. Enfin, le restaurant d'entreprise étant fermé, une solution de cantine alternative par livraison a été proposée aux salariés pendant toute cette période.

La mise en place de ces mesures sanitaires à elles-seules ne suffisent pas. Le télétravail restant la norme et la présence en entreprise étant possible uniquement pour les salariés le désirant, il a également fallu revoir les méthodes de fonctionnement en fonction de ce rythme. Chaque collaborateur est alors libre de gérer son temps de travail. Mais pour mieux gérer la situation, chaque équipe s'est organisée à l'aide d'un planning commun ou chacun notait ses jours de télétravail et de présentiel. Après quelques cas de suspicion survenus durant le mois de juillet 2020, un process a été mis en place consistant à : identifier, informer, isoler, tester et communiquer. Au fur et à mesure, de nouvelles pratiques émergent pour pallier aux déficiences du système.

---

<sup>217</sup> Annexe N°28 : Les 18 commandements du déconfinement.

<sup>218</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>219</sup> Annexe N°29 : Photographies des locaux et des mesures sanitaires suite au déconfinement.

<sup>220</sup> Il s'agissait de la norme au moment de notre écrit. Au vu des nouvelles réglementation sanitaire, il nous apparaît important d'effectuer une mise à jour : le port du masque est désormais obligatoire à tout moment de la journée dans les locaux de l'entreprise et ce quelque soit l'activité de travail.

Evidemment, il a fallu repenser l'espace pour que celui-ci soit aux normes. Tout d'abord, aucun visiteur externe n'était autorisé à rentrer dans les locaux. En effet, la capacité d'accueil dans les locaux a été divisée par deux (soit 150 personnes maximum). Idem pour les salles de réunion (par exemple, une salle de quatre places pourra désormais accueillir seulement deux personnes). Les bureaux nomades (suivant le principe du *flex office*) ont été mis en place et afin de respecter la distanciation sociale qui est de 4m<sup>2</sup> par personne et 1,5 mètres entre deux personnes, des croix ont été placées en quinconce sur les bureaux afin de les condamner<sup>221</sup>. Toutefois, pour les commerciaux qui ont des bureaux extrêmement rapprochés, des parois en plexiglas ont été installées pour les séparer davantage et éviter le risque de contamination. De même, d'autres précautions sanitaires ont été prises comme le fait d'ôter les portes-manteaux et d'interdire jusqu'à nouvel ordre la livraison de colis personnels sur le lieu de travail.

Nous avons précédemment étudié l'importance de l'espace de bureau que chacun s'approprie à sa manière. En lien avec les mesures sanitaires, les bureaux ne sont plus nominatifs et, tous les matins, le collaborateur doit prendre le carton à son nom qui contient l'ensemble de ses affaires et matériel et doit s'installer à une place vacante, non condamnée par une croix, pour y travailler. Ainsi, le bureau, son emplacement, les personnes aux alentours ... tous les repères sont brouillés et l'individu doit continuellement s'adapter à ce nouvel environnement et espace de travail qu'il ne contrôle plus.

Encore une fois, un sujet qui divise. Bien que cette expérimentation des bureaux nomades ait été globalement non-concluante, nos interviewés chez Meilleurs Agents ne semblent pas avoir été affecté par l'expérience « *À cause du Covid, c'était les chaises musicales ! [...] Non je n'y ai pas accordé trop d'importance, au final ça m'a permis de me retrouver à côté de personnes avec qui je n'avais pas forcément parlé* »<sup>222</sup>, « *Ca allait ! J'ai l'impression que j'arrivais toujours à avoir plus ou moins la même place grâce au planning. C'est un partage de l'espace, c'est comme ça. Et puis tu sais que c'est temporaire donc ça n'a pas eu d'impact* »<sup>223</sup>, « *Je n'aime pas ça c'est certain. Mais là ça car c'était pour une courte durée et ça reste dans un environnement restreint, c'était parmi 20 places, tu avais une vision globale puisqu'on pouvait anticiper la veille où tu allais terminer le lendemain grâce au listing des personnes présentes et celles en télétravail* »<sup>224</sup>. Notons tout de même qu'ils précisent la courte durée de mise en place : savoir que ce n'est pas pour longtemps permet de mieux vivre la situation. Seule Alice précise qu'elle serait ouverte à du *flex office* définitif et permanent : « *Ça ne me dérange pas de changer de bureau. Je sais qu'il y a pas mal d'entreprises qui n'ont pas de bureaux fixes, c'est quelque chose qui se développe de plus en plus, et ça ne me dérange et ne dérangerait pas* »<sup>225</sup>.

Le *flex office* imbrique la notion d'environnement de travail puisqu'il nécessite tout un travail d'organisation. Nous avons d'ailleurs le témoignage de Laura : « *Pendant mes trois ans chez H&M on avait une politique : personne n'avait son bureau. Donc chaque matin tu arrivais et chaque matin tu allais prendre ta caisse avec tes affaires, et tu allais te poser sur le bureau disponible, qui était vide, il y avait juste un écran d'ordinateur. [...] En fait ils ne voulaient pas*

---

<sup>221</sup> Annexe N°29 : Photographies des locaux et des mesures sanitaires suite au déconfinement.

<sup>222</sup> Annexe N°5 : Entretien avec Vincent.

<sup>223</sup> Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume.

<sup>224</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>225</sup> Annexe N°11 : Entretien avec Alice.

*qu'on trouve nos habitudes. Et moi ça ne me convenait pas mais je m'étais adapté. [...] Ma caisse c'est comme quand j'arrive dans un hôtel ou dans une ville, la première chose que je fais c'est de défaire ma valise et là c'était la même chose avec ma caisse [...] Je refaisais mon environnement chaque matin »<sup>226</sup>.*

Une autre étude menée par Deskeo montre que 79% des répondants accepteraient de ne plus avoir de bureau attribué au sein de leur entreprise si cela leur permet de faire davantage de télétravail<sup>227</sup>. Finalement, ce nouveau mode d'organisation de l'environnement de travail semble faire ses preuves et constituerait éventuellement une piste intéressante pour les entreprises.

Par ailleurs, il est intéressant de noter l'utilisation du terme « distanciation sociale » pour désigner la distance minimale à respecter entre deux individus. Selon la Psychologie Sociale de l'environnement on considère que, selon la situation dans laquelle nous nous trouvons, nous établissons inconsciemment certaines distances déterminées dans nos échanges avec autrui<sup>228</sup>. Notre façon d'occuper l'espace avec autrui est un marqueur identitaire. Hall a été à l'origine du concept de proxémie, soit l'étude des distances. Grâce à de nombreuses observations, l'anthropologue a recensé quatre types de distances : intime, personnelle, sociale et publique<sup>229</sup>.

Nous pouvons donc faire le parallèle entre la distance sociale et la distanciation sociale telle que nous la connaissons et respectons à l'ère de cette pandémie. Notre intérêt se porte sur la distance sociale qui est établie dans les rapports sociaux, notamment ceux d'ordre professionnels. Par rapport à autrui (sa fonction et notre ressenti personnel vis-à-vis de la personne), nous allons naturellement nous placer à une certaine distance jugée convenable et nécessaire à notre équilibre. En mettant des distanciations sociales à des fins sécuritaires, l'environnement tangible va changer dans son organisation et ses emplacements contrôlés avec une distance imposée, mais c'est aussi les rapports inter-individuels qui vont en pâtir. Une fois encore, l'environnement de travail a véritablement un rôle à jouer sur les comportements et relations dans le cadre professionnel.

La fin de l'état d'urgence sanitaire en France, sonnée le 10 juillet 2020, a contribué à l'arrêt de certaines mesures. C'est d'ailleurs un questionnement à soulever : le contexte est mouvant, les réglementations floues et la direction incertaine, on ne sait quand continuer ou arrêter telles ou telles mesures ou actions entreprises. Quand est-il juste de retirer les affichages ? Le port du masque va-t-il être obligatoire même assis à son poste de travail ? Certaines bonnes habitudes se sont vues être rapidement arrêtées : contrairement aux autres pôles de l'entreprise, les Opérations ont été obligés de revenir dans les locaux à temps plein, les bureaux nomades ont été arrêtés, la règle du port du masque dans les salles de réunion pénible pour tout le monde a été assouplie, le nettoyage de son propre bureau n'est plus ou rarement effectué ... Même dans ce contexte, les règles ne sont pas fixes et les salariés, voyant progressivement les règles changées et l'ambiance plus

---

<sup>226</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

<sup>227</sup> Berthelot, V. (29 avril 2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». *Parlons RH*. Consulté le 08/05/2020.

<sup>228</sup> Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

<sup>229</sup> T. Hall, E. (1966). *La dimension cachée*. Points : Paris.

détendue, relâchent leurs efforts. Le contrôle est difficile à garder et tous veulent retrouver un environnement classique.

Après avoir testé l'open-space, le télétravail et le *flex office*, après avoir travaillé entouré de vitres transparentes ou dans son salon, nous pouvons aisément affirmer que la capacité d'adaptation des collaborateurs à leur environnement de travail a été mise à rude épreuve ! Toutes ces formes sont différentes à bien des égards : tandis que le lien social manque au télétravail, l'intimité manque aux Open Space et le *flex office* ne permet pas la personnalisation. En analysant les caractéristiques de notre environnement de travail, on revoit notre rapport à celui-ci et, pour s'y acclimater rapidement, on adapte nos comportements au lieu dans lequel nous nous trouvons.

Mais alors que l'environnement de l'entreprise est construit pour accueillir et permettre à ses collaborateurs d'exercer son travail dans de bonnes conditions, ceux-ci semblent frileux à l'idée de revenir sur leur lieu de travail. C'est d'ailleurs ce que montre l'étude menée par Wittyfit et Siaci Saint Honoré sur le bien-être des collaborateurs au sein d'une organisation pendant la période post Covid-19 : 43% des salariés interrogés sont stressés en vu du retour dans les locaux, contre 37% qui sont plutôt impatients<sup>230</sup>. Cela s'est prouvé chez Meilleurs Agents puisque (grâce à une feuille d'émargement à signer lors des premiers jours de réouverture) seulement une trentaine de personnes étaient présentes les deux premiers jours ... Le chiffre a progressivement augmenté au fil des jours et des semaines. Pourtant, dans un contexte de crise, le lieu de travail pourrait contribuer à encadrer et rassurer l'individu.

Toutes ces mesures induisent inévitablement un nouveau mode de fonctionnement au sein de l'environnement de travail. En retournant travailler dans les locaux, les collaborateurs retrouvent certes le même cadre mais pas leurs habitudes qui sont totalement bouleversées, et ils sont finalement confrontés à une nouvelle vague du changement.

## **7.2. Nouveaux enjeux**

Effectivement, le retour dans les locaux ainsi que le déconfinement en France n'était pas le seul changement à l'ordre du jour pour Meilleurs Agents et ses collaborateurs.

Tout d'abord, le retour dans l'entreprise coïncidait avec la reprise des travaux en vue du réaménagement des locaux : le pôle Opérations allait disposer de l'intégralité du troisième étage et le pôle CX allait s'installer à l'espace Lagon. C'est pourquoi la réouverture des locaux s'est effectuée en deux temps<sup>231</sup>. En effet, le réaménagement de l'Open Space « Le Lagon » des salariés du pôle CX n'étant pas terminé, ces derniers n'ont pas pu retourner travailler dans l'entreprise en même temps que les autres mais une semaine après. En soit le réaménagement ne change rien à l'environnement du pôle Ressources, change beaucoup celui du pôle Opérations qui ont davantage d'espace, mais change radicalement l'environnement du pôle CX. Certes, un réaménagement est moins bouleversant qu'un déménagement car il implique seulement une réorganisation interne, mais ces éventuelles conséquences sur le capital humain ne doivent pas être minimisées. En revenant dans les

---

<sup>230</sup> Chalot, P. (9 juin 2020). « L'entreprise centrée sur le collaborateur : en enjeu stratégique accéléré par la crise sanitaire ». *Parlons RH*. Consulté le 16/06/2020.

<sup>231</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

locaux, les salariés de ce pôle ont retrouvé les mêmes locaux mais pas le même environnement car les indices visuels avaient changé, de nouvelles règles en lien avec le contexte sanitaire étaient apparues, et leur espace de bureau n'était pas au même endroit. Ils arrivaient presque en territoire inconnu, se rendant directement à la Clairière pour qu'une Office Manager les renseigne sur leur nouvel emplacement et leur fasse un tour de l'espace, comme on le ferait pour les nouvelles recrues.

Avant le confinement, l'enjeu majeur de Meilleurs Agents était la gestion du rachat de l'entreprise par Axel Springer, et d'un point de vu RH, la fidélisation et la rétention de ses collaborateurs, notamment les plus réticents. Le rachat avait été déjà annoncé aux collaborateurs quelques temps avant notre arrivée dans l'entreprise mais celui-ci apparaissait encore flou à leurs yeux, notamment sur la mise en place opérationnelle et concrète. C'est alors que début Juillet un point d'entreprise (effectué à la fois en visio-conférence et en présentiel) et animé par le Président et les co-fondateurs a été organisé<sup>232</sup>. Ce point a été aussi riche en information qu'en émotions puisque deux annonces cruciales ont été faites.

Tout d'abord, il a été officialisé que le Président de Meilleurs Agents ainsi que les trois autres co-fondateurs quitteront l'entreprise fin septembre 2020. C'est l'actuel CFO qui prendra la fonction de CEO entouré par un nouveau Comex. Nouvelle accueillie dans un mélange de rires, pleurs et applaudissements. Dans un communiqué de presse effectué le jour-même, le Président s'est exprimé sur cette décision : *« Les co-fondateurs et moi-même sommes très fiers du chemin accompli depuis douze ans. Meilleurs Agents est aujourd'hui un acteur incontournable dans la digitalisation du marché immobilier et doté d'une expertise unique en data-science immobilière. Cette vision et ce savoir-faire vont s'exporter très prochainement à l'international en s'appuyant sur les portails immobiliers du Groupe AVIV auquel nous appartenons désormais. Une nouvelle histoire va donc s'écrire pour l'entreprise. De plus, l'entreprise continue de se développer comme escompté et les perspectives sont prometteuses. Il nous a donc semblé que le moment était idéal pour passer la main. Nous avons pleinement confiance dans la nouvelle équipe dirigeante, menée par Thibault Remy qui travaille à nos côtés depuis plus de dix ans »*<sup>233</sup>.

Au préambule de notre recherche, nous avons émis l'hypothèse que l'environnement de travail serait façonné à l'image de l'entreprise et de ses fondateurs qui contribuent à définir des valeurs autour de laquelle se crée la culture d'entreprise. Si les quatre co-fondateurs partent, le risque est de perdre l'identité fondatrice sur laquelle repose le système. En effet, selon Stéphane Wanufel (2016), les valeurs correspondent à un besoin de repères dans un monde changeant et constituent une référence forte dans l'identité d'un individu. Un rachat reste inévitablement une opération délicate, d'un point de vu économique et social, qui touche le fondement même de l'entreprise. Il est évident que la nouvelle soit source d'inquiétude et de questionnements pour les collaborateurs qui se projettent dans le futur.

En suivant, davantage d'informations concernant le rachat ont été divulguées. A compter du 1er juillet 2020, Meilleurs Agents devient AVIV Seller Group dont le but sera de piloter à

---

<sup>232</sup> Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements.

<sup>233</sup> Anonyme. (2 juillet 2020). « Départ des fondateurs de Meilleurs Agents et nomination d'un nouveau président, Thibault Remy ». *Journal de l'Agence*. Consulté le 02/07/2020.

l'international l'activité vendeur des portails immobilier du groupe (SeLogger, Immowelt, Immoweb, Logic-Immo et Yad2). Pour accompagner le changement, une réunion du pôle Ressources a eu lieu avec le CFO –devenu le nouveau CEO– qui nous a expliqué la volonté de « *de plus en plus parler de AVIV Seller Group pour enlever l'attachement à la marque Meilleurs Agents* » pour « *ouvrir un nouveau chapitre* ». Cela coïncide avec l'idée qu'une restructuration implique une double dynamique : « une restructuration est avant tout une déstructuration, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble au profit d'une nouvelle » (Dubouloy et Fabre, 2002). Tous ces changements marquent une rupture franche entre le passé et l'avenir<sup>234</sup>.

Le facteur humain dans l'accompagnement du rachat d'entreprise doit être pleinement considéré par les acteurs RH qui doivent anticiper les risques et problématiques sous-jacentes. Si mal accompagné, les conséquences sur le lien entre le salarié et l'entreprise peuvent être compliquées dans le sens où un rachat implique forcément du désengagement, de la perte, des comportements de repli ou de résistance. L'entreprise doit être transparente dans sa manière de communiquer pour conserver les talents en son sein.

Rachat, crise sanitaire, confinement, télétravail, déconfinement, retour dans les locaux, réaménagement, départ des fondateurs, poursuite de l'intégration dans le groupe à l'international ... L'année 2020 aura été mouvementée pour Meilleurs Agents qui va évoluer dans un tout autre contexte en faisant face à de nouveaux enjeux stratégiques à mener de front tout en assurant le bien-être de ses collaborateurs.

## **Chapitre 8 : Le retour vécu comme une transition**

58% des salariés interrogés lors de l'étude Wittyfit et Siaci Saint Honoré estiment que le confinement a changé leur rapport au travail<sup>235</sup>. Parmi les sujets soulevés sur lesquels ils accordent plus d'importance : le bien-être au travail, la quête de sens, l'innovation managériale, la conciliation entre vie professionnelle et personnelle et bien sûr, le télétravail.

Le retour dans les locaux marque un bouleversement des habitudes et des certitudes : « *Je pense que notre vision a été vachement changé par rapport à ce confinement ou on a tous travaillé chacun dans nos bulles et c'est extrêmement compliqué de revenir en Open Space [...] Et ça a été très compliqué de revenir en full time car ça me demande une grosse énergie après avoir passé plus de deux mois toute seule dans mon environnement et d'être avec des centaines de personnes* »<sup>236</sup>. D'autant plus pour ceux de Meilleurs Agents qui font face au déconfinement, au retour dans un environnement modifié dû à un réaménagement de l'espace et aux règles à respecter, l'annonce du départ des co-fondateurs qui entraîne la nomination d'un nouveau CEO et le changement de Comex, le tout dans un contexte de rachat. Si l'on garde notre approche systémique, nous pouvons dire que cette situation est vécue comme une transition pour les salariés de l'entreprise ce qui entraîne une mutation sociale : « un ensemble de changements, profonds et manifestes, affectant de manière

---

<sup>234</sup> Dubouloy, M. et Laetitia, P. (2010). « Restructurer l'entreprise ». *Revue internationale de psychosociologie* (Volume XVI). Pages 73 à 94.

<sup>235</sup> Chalot, P. (9 juin 2020). « L'entreprise centrée sur le collaborateur : en enjeu stratégique accéléré par la crise sanitaire ». *Parlons RH*. Consulté le 16/06/2020.

<sup>236</sup> Annexe N°6 : Entretien avec Laura.

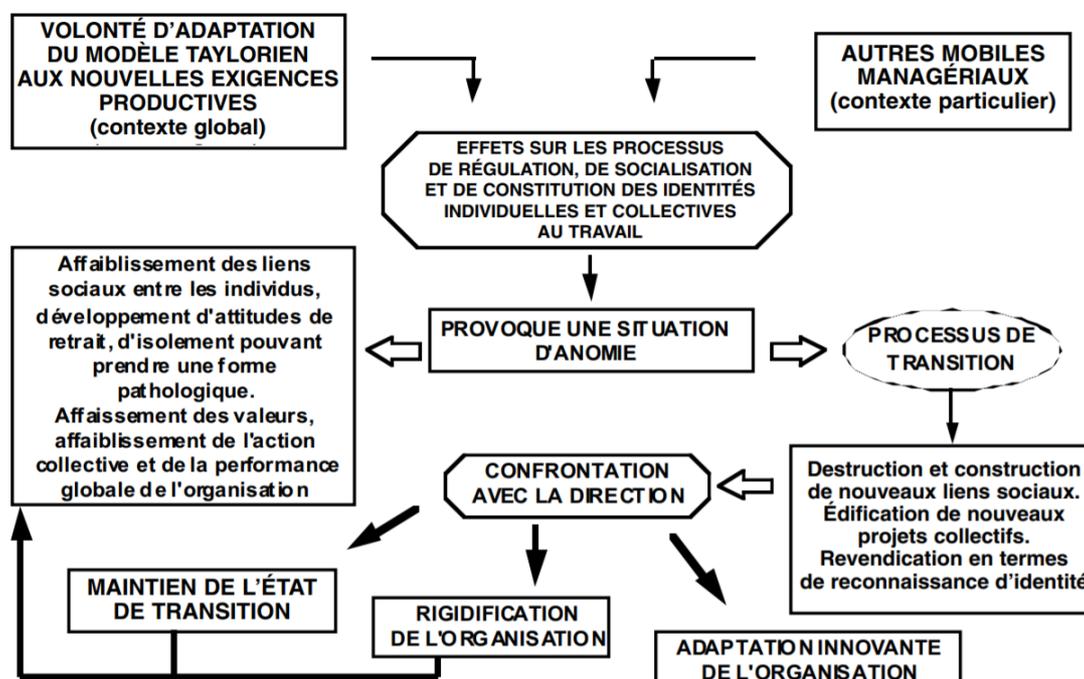
irréversible plusieurs instances du système global (structure sociale et agencements culturels) » (Balandier, 1970 ; Bastide, 1969).

Le phénomène de crise est à la fois un processus de conservation et de développement du système et un processus d'accomplissement des transitions et des mutations sociales<sup>237</sup>. Ainsi, les salariés revoient leur rapport au travail ainsi que leur dynamique professionnelle, le but étant de déconstruire les représentations associées pour en édifier d'autres au sein d'un nouveau système.

Trois phases sont présentes lors d'une crise<sup>238</sup> :

- 1) La phase de transition (maintien par auto-régulation du système pour s'adapter malgré les contraintes internes et/ou externes)
- 2) La phase de rupture (repérage des difficultés et facteurs bloquants)
- 3) La phase d'édification d'un nouveau système (adoption de solutions nécessitant de nouvelles méthodes de fonctionnement)

Il est encore trop récent pour dire que Meilleurs Agent est sorti de la phase de transition lui permettant de maintenir un statu quo. Pour le moment, les changements ont été communiqués mais leur développement opérationnel n'a pas été effectué. C'est pourquoi, il n'y a pour l'instant eu qu'un faible impact sur l'entreprise et ses salariés. La phase de rupture devrait logiquement se produire au moment des faits concrets (accroissement des effectifs, changement de nom et des méthodes de travail, etc ...). Mais Meilleurs Agents a une fondation solide ainsi qu'une forte capacité de rebond qui lui permettra d'édifier un nouveau système lui permettant d'affirmer son pouvoir.



*Problématiques des transitions psychosociologiques (Roussay, 2001)*

<sup>237</sup> Roussay, P. (2001). « Les transitions psychosociologiques dans les organisations ou l'étude des ruptures dans la reconduction des systèmes sociaux ». *Connexions* (N°72). Pages 143 à 153.

<sup>238</sup> *Ibid.*

Il y a fort à parier que ces nombreux changements sur le terrain va avoir un impact sur la configuration identitaire de nos acteurs. Il s'agira alors d'un double challenge : à la fois pour les entreprises d'accompagner le changement mais aussi pour les collaborateurs qui devront faire preuve d'adaptation et de résilience. Finalement, dans un contexte comme celui-ci, l'environnement de travail n'est peut-être pas des plus rassurant pour l'individu.

## **8.1. Accompagner le changement**

Pour Meilleurs Agents, le changement correspond à cette nouvelle transition : en finir avec le nomadisme subi du télétravail en confinement pour retourner dans les locaux de l'entreprise adoptant de nouvelles règles et méthodes de fonctionnement, notamment liés aux changements organisationnels.

### **8.1.1. Zone de développement et d'incertitude**

L'analyse stratégique est une analyse du changement, et qui dit changement dit développement. Notion que Sainsaulieu défini comme : « la mise en question des structures de toute une société et qui ne peut se réaliser qu'en mettant en place simultanément une double réalité institutionnelle : celle qui assure la gestion des fonctionnements à court terme et celle qui soutient les mouvements de passage et d'invention vers autre chose de généralement mal connu » (Sainsaulieu, 1987)<sup>239</sup>.

Si l'on considère la crise selon l'approche systémique de Palo Alto, celle-ci aurait un côté positif : les situations de changements permettent d'apprendre et d'évoluer. Sans quoi, l'entreprise stagnerait.

Ainsi, la crise caractérise un changement, soit une zone d'incertitude. Crozier et Friedberg font état de plusieurs types d'incertitudes<sup>240</sup> :

- Les incertitudes économiques.
- Les incertitudes technologiques.
- Les incertitudes organisationnelles.
- Les incertitudes socioculturelles.

Dans le cas de Meilleurs Agents et des changements qui traversent son organisation, les incertitudes sont de types organisationnelles : réorganisation de l'environnement, changement des méthodes de fonctionnement, nouvelles règles, rachat, changement de direction, nouvel objectif, développement à l'international ...

Les professionnels RH sont considérés comme des acteurs clefs dans ce genre de situation. En effet, tout l'enjeu réside dans le fait de maîtriser, contrôler et réduire la source d'inquiétude d'autrui afin de ne pas perdre l'engagement des salariés et, plus largement, du collectif.

---

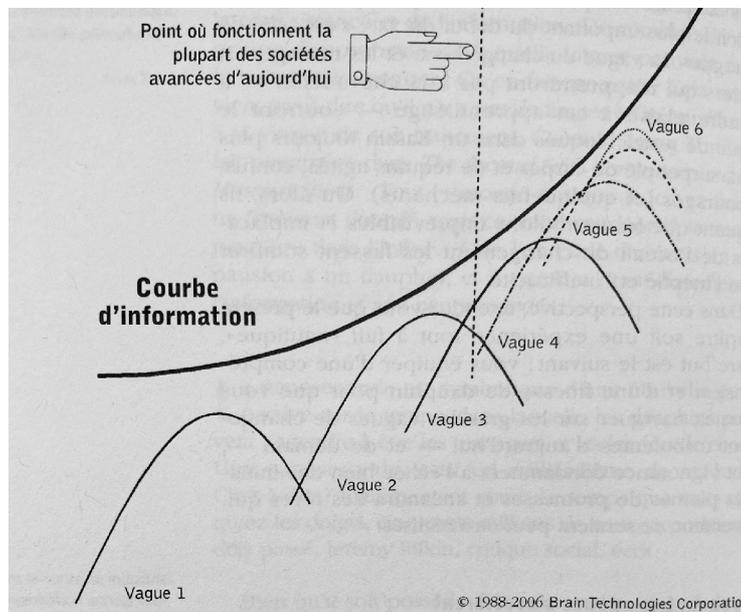
<sup>239</sup> Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz : Paris.

<sup>240</sup> Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil : Paris.

### 8.1.2. Les vagues du changement

Puisque la culture de Meilleurs Agents s'attache à suivre la stratégie du dauphin (Lynch et L. Kordis, 1994) nous allons également tenter d'expliquer la crise et les changements frappant l'entreprise actuellement sous cet angle là.

Comme nous le montre le schéma ci-dessous, il existe plusieurs « vagues du changement » touchant les entreprises. Le changement est rarement voulu, il est bien souvent imposé par l'environnement. Plus une entreprise va connaître de changement, plus celle-ci va se développer. On considère donc que tout changement est un apprentissage.



*Vagues du changement (Lynch et L. Kordis, 1994)*

Une vague étant considéré comme un changement à part entière, celle-ci comprend trois phases distinctes : une phase d'émergence, une phase de développement puis une phase de déclin.

La phase d'émergence correspond au début du changement, il faut être dans l'anticipation, rester vigilant quant aux signes avant coureurs et évaluer les facteurs de risque. A ce moment-là, les réactions (de l'ordre des stratégies de défense) des individus seront plutôt de l'ordre du déni ou de la minimisation tout simplement car le changement ne sera pas encore opéré.

La phase de développement peut être considérée comme un moment d'accalmie et d'adaptation, c'est donc à ce moment-là qu'il est opportun d'agir. La décision relève de trois types d'action : faire la carpe et ne rien faire, être un requin et faire la même chose que d'habitude avec plus d'intensité ou agir comme un dauphin en faisant quelque chose de différent.

Enfin, la phase de déclin correspond à la finalité du changement : a-t-il fonctionné ou au contraire échoué ?

La culture de Meilleurs Agents reposant sur cette stratégie, les salariés sont censés se reconnaître dans les valeurs promues et agir comme des dauphins qui sont capables de suivre les mutations sociales avec le collectif.

### **8.1.3. Les stratégies d'acteur face au changement**

Dès alors, les acteurs élaborent des stratégies par rapport à la situation donnée. Ces stratégies se cristallisent dans des formes de relation avec les autres acteurs, elles vont être certes indépendantes, mais portées par la dynamique de groupe.

Face au changement, Meilleurs Agents est dans la négociation. Au départ, elle se situe plutôt dans l'ajustement hiérarchique puisqu'on laisse un temps d'adaptation, le retour s'effectue de manière progressive, sans obligation. Ensuite, l'entreprise se rapproche d'une transformation négociée : après questionnaires et sondages auprès des salariés (négociation) c'est finalement la direction qui se charge de la prise de décision finale qui devra être suivie par les collaborateurs.

Mais le pouvoir n'est pas fondamentalement détenu par la direction de l'entreprise, le changement redistribue le pouvoir dans les mains du collectif. Si l'individu est passif face à la situation, le changement sera aisément accepté mais si il est proactif, l'individu peut être dans la résistance, quitte à finalement s'y opposer.

La théorie de la résistance au changement (Coch et French, 1947) réside dans le fait que crise ou autre changement vécu dans une organisation va engendrer des réactions de la part des destinataires qui vont mettre en oeuvre des stratégies et des ressources pour y répondre.

L'école de Palo Alto considère conséquemment deux types de changements (Watzlawick et al., 1975) : le changement de type 1 consiste à résoudre un problème en mobilisant les mêmes méthodes, normes et règles. Ainsi, rien ne change. Par rapport à la stratégie du dauphin de Meilleurs Agents, nous pouvons rapprocher ce changement de la stratégie utilisée par la carpe. Le changement de type 2 survient lorsque l'environnement se trouve touché par la crise. Les acteurs doivent donc résister au changement et s'adapter au nouvel environnement qui se présente à eux. Sur le même principe, il s'agit de la stratégie mobilisée par le dauphin, qui va identifier de nouvelles règles de fonctionnement dans un nouveau contexte.

Les causes peuvent être d'ordre individuel ou organisationnel. Toutefois, les auteurs mettent davantage les causes organisationnelles pour expliquer la résistance au changement qui proviendrait de l'attachement aux normes de groupe (Kurt Lewin, 1951).

La résistance individuelle pourrait répondre à un intérêt stratégique propre du collaborateur, à une peur de ne pas être à la hauteur des attentes, à un manque de contrôle sur la situation, ou encore à de l'incertitude liée à un manque de confiance, de connaissance ou d'information. Autant de zones d'incertitudes (Crozier et Friedberg, 1977) causées par le changement qui –du côté de l'organisation– lui confère du pouvoir mais –du côté de l'acteur–

limite sa capacité d'action et, étant fondamentalement opportuniste, sa volonté de résister au changement va augmenter.

La situation observée sur le terrain de Meilleurs Agents nous laisse davantage pencher pour une cause de type organisationnelle puisqu'il semblerait que les individus ont une préférence pour les institutions stables, fonctionnelles et cadrées avec des routines standardisées (Hannan et Freeman, 1984). Ainsi, retourner dans les locaux en sachant que l'environnement a totalement été réorganisé correspond à un changement pour les salariés et le cadre ne leur est pas forcément rassurant et aidant.

#### **8.1.4. Accompagner le changement**

La théorie du changement veut qu'on accompagne les salariés. En effet, si l'on ne les convie pas au changement ils ne le comprendront pas et en viendront à se demander le sens et l'importance de leur travail<sup>241</sup>.

Mais pour bien le mener, il faut comprendre le processus dynamique et évolutif du changement. En effet, il ne peut pas être simplement énoncé puis immédiatement compris et adopté par les individus. Le changement ne peut pas être appréhendé comme une simple suite de résolutions. Au contraire, les individus sont des acteurs qui prennent part à la décision collective du changement et participent à sa mise en place.

Même Meilleurs Agents a sa propre vision du changement : la « Fusée du changement », élément à part entière de la culture d'entreprise, que la DRH nous a rappelés lors d'une réunion ayant eu lieu dans les jours suivant le point d'entreprise. Pour embarquer les salariés dans la fusée du changement il faut intégrer le fait qu'un changement ne peut être effectué uniquement lorsque l'individu le comprend. Il faut donc savoir répondre aux trois questions que l'individu va directement se poser : Pourquoi ? Comment ? Qu'est-ce que j'y gagne ? Il est d'ailleurs symboliquement intéressant d'observer que plusieurs fusées rouge et blanches sont placées dans les locaux en guise de décoration.

#### **8.2. La résilience organisationnelle**

La crise a provoqué un effet de surprise, c'est d'ailleurs comme cela qu'elle se caractérise : soudaine, temporaire et non chronique (Norris et al., 2008). C'est dans ce contexte particulier, entre crise et changements internes, c'est l'identité et la culture de l'entreprise qui sont menacées et risquent d'être atteintes.

A ce moment-là, l'enjeu premier des RH réside dans la fidélisation des collaborateurs de la société. Toutefois, il faut d'abord comprendre le contexte pour mieux fidéliser et accompagner les salariés à traverser cette crise : « l'étude de la fidélisation des ressources humaines doit tenir compte des contraintes issues de l'évolution des environnements » (Paillé, 2004). Le contexte engage indéniablement l'individu mais il faut faire perdurer les efforts envers lui pour le fidéliser.

---

<sup>241</sup> Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ?* La découverte : Paris.

Mais la fidélisation repose aussi la résilience organisationnelle de l'entreprise, soit « la capacité intrinsèque des entreprises à retrouver leur état d'équilibre –soit leur état initial soit un nouvel équilibre– pour fonctionner après un désastre ou des changements profonds, ou de maintenir le cap et une certaine permanence dans un environnement turbulent » (Boult, 2007 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Ainsi, les entreprises résilientes sont capables de revoir leurs routines dès lors qu'elles sont confrontées à des changements ou événements nouveaux paraissant insurmontables : « C'est une capacité à rebondir qui réside, malgré les aléas et les dysfonctionnements, dans la possibilité à retrouver l'état normal antérieur ou à en constituer un nouveau susceptible de permettre la réalisation des buts recherchés » (Bobillier-Chaumon et Sarnin, 2012).

Avec les nombreux changements traversant Meilleurs Agents, il est nécessaire que l'organisation prenne conscience de sa situation globale en développant sa résilience pour s'adapter au plus vite aux variations de l'environnement, ce qui permettra aux collaborateurs de considérer le changement comme un défi et d'éviter les chocs possibles. Être résilient va leur permettre, tels des dauphins, de trouver des solutions et de construire un nouveau système d'action.

\*\*\*

Quiconque travaille dans une entreprise aura vécu des expériences, cas, situations uniques et différentes. La crise sanitaire survenue en 2020 aura inexorablement marqué la majorité des entreprises. Tout au long de cette période (du début des informations sur le Covid-19, en passant par le télétravail en confinement, jusqu'au retour dans les locaux suite au déconfinement), les professionnels RH ont été sur-sollicités et de nouveaux questionnements ont fait leur apparition. Le constat est sans appel : 74% des salariés interrogés lors de l'étude Wittyfit et Siaci Saint Honoré pensent qu'il y aura un avant et un après Covid-19 dans leur entreprise<sup>242</sup>. Ainsi, le retour dans les locaux n'était effectivement pas un retour à la normale.

Et lorsque l'environnement est jonché de complications qui le rendent incertain, les zones d'incertitudes sont plus nombreuses. Pour contrer la crise, l'ensemble des individus vont mobiliser des stratégies et, grâce à la mobilisation collective, l'entreprise va adopter une posture résiliente. Dans ce cas-là, les individus ont plus de pouvoir puisqu'ils détiennent la possibilité de refuser, d'accepter ou de négocier les faits demandés (Bernoux, 1985).

Pour rappel, notre dernière hypothèse de recherche est la suivante : **L'environnement de travail rassurerait et stabiliserait le rapport de l'individu au travail, et ce d'autant plus dans un contexte de crise.** En effet, nous pensons que dans un contexte de crise et de fortes perturbations, les collaborateurs seraient prédisposés à retourner travailler dans les locaux, c'est-à-dire un environnement connu qui cadre leurs comportements et redéfinit leur rapport au travail. Mais c'était sans compter la restructuration du terrain par l'application des normes sanitaires à mettre en place pour la réouverture qui changent considérablement l'espace. Là encore, l'espace qui impose des règles contrôle l'agir individuel. De plus, quelques temps après la réouverture des locaux à l'issue du confinement, un point

---

<sup>242</sup> Chalot, P. (9 juin 2020). « L'entreprise centrée sur le collaborateur : en enjeu stratégique accéléré par la crise sanitaire ». *Parlons RH*. Consulté le 16/06/2020.

d'entreprise a été effectué pendant lequel des changements organisationnels en interne ont été annoncés.

Ainsi, dans l'esprit des collaborateurs de Meilleurs Agents, le contexte est plus que jamais incertain et mouvant et le cadre, les locaux de l'entreprise, ne permettent pas de le stabiliser. Désormais considérée comme une PME et non plus comme une startup, Meilleurs Agents commençait pourtant à avoir une certaine stabilité qui rassurait les individus : autant les collaborateurs déjà présents dont le quotidien devenait plus confortable, autant les nouveaux collaborateurs qui intègrent Meilleurs Agents pour sa position dominante sur le marché. Mais au vu de la crise et des différentes annonces consécutives, l'entreprise est en plein changement organisationnel et, l'environnement ne semble plus être un élément suffisamment fort qui solidifie le rapport de l'individu à son travail.

Nous concluerons avec quelques préconisations à propos de la réorganisation et du changement :

**Faire participer les individus au changement.** Comme évoqué précédemment, il a été prouvé que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci (Coch et French, 1948). Concernant la réorganisation des locaux ainsi que la mise en place du télétravail, l'avis et la parole des salariés a été entendue. En ce qui concerne le rachat et les changements internes, ce sont des sujets plus complexes sur lesquels il est difficile de convier les salariés. Toutefois, dans les bilans professionnels les RH posent généralement la question « Que penses-tu du rachat ? » à la fin et il nous semble que cette question doit être impérativement posée puisque, du côté des RH, cela permet d'observer la tendance générale de l'annonce et, du côté des salariés, cela leur donne un moment pour parler du sujet ce qui leur confère le sentiment d'être entendu.

**Garder les rituels pour faire perdurer la culture d'entreprise.** Le nouveau CEO ayant été désigné, il est notamment important que celui-ci reprenne l'animation des déjeuners d'intégration avec les nouveaux collaborateurs. Il faut soigner les transitions entre chaque étape dans la vie d'une entreprise et faire perdurer ces moments semble primordial.

Dans un contexte de rachat, il faut impérativement **impliquer les managers** qui sont de précieux relais d'informations auprès de leurs équipes auprès desquelles ils doivent pouvoir représenter les décisions de l'entreprise et répondre à toutes les questions.

**Faire attention à la communication.** Lorsqu'on parle de sujets aussi délicats que la gestion du Covid-19 en entreprise, le rachat, le changement de direction, les incompréhensions, écarts de sens, décalages peuvent très vite arriver. A des échelles différentes, il y a ceux qui décident le changement et ceux qui le vivent. Se positionner comme un collaborateur qui va subir l'annonce et le vivre permet sans doute d'améliorer sa communication.

Etant donné que la résistance au changement semble d'abord être un problème de motivation (le changement demande des efforts), les auteurs encouragent les managers à **utiliser des méthodes de participation de groupes** dans les processus de changement organisationnel, pour dépasser la résistance causée par des normes de groupe dans le milieu de travail.

Enfin, il peut être important d'élaborer une **planification pré-crise** (pour pouvoir anticiper au moment où la crise apparaît) pour ensuite mettre en place des processus de résilience dans un contexte post-crise.

# CONCLUSION

Lors de ces six mois de stage chez Meilleurs Agents, nous avons vécu dans différents environnements qui ont, chacun à leur façon, complètement bousculé notre rapport au travail. C'est de ce premier étonnement qu'est né ce mémoire : de la découverte du terrain, à notre adaptation dans le milieu, pour finir en télétravail jusqu'au moment fatidique du retour dans les locaux qui fut marqué par des changements internes.

En Marketing nous savons que l'environnement de vente que représente le magasin, l'agencement des rayons, la position des produits sont des éléments stratégiques qui vont avoir un impact sur les comportements d'achat consommateur. Pourquoi en serait-il autrement pour les collaborateurs travaillant dans les locaux de leur entreprise ?

Nous avons étudié la notion d'environnement de travail dans sa globalité, c'est-à-dire son aspect à la fois matériel (décoration, organisation, bureaux, etc ...) et symbolique (culture d'entreprise, valeurs, etc ...). Notre recherche se base sur une relation d'interdépendance entre environnement et comportement : « Toutes nos conduites sont prises dans une certaine orientation imposée par les contraintes d'un environnement [...] mais à l'intérieur de chaque espace il existe un champ des possibles plus ou moins large, à chacun d'y trouver son compte, d'y établir sa place et d'y aménager, à son tour, son comportement en l'adaptant à la situation socio-spatiale » (Fischer, 1997). D'un côté, les lieux sont façonnés en fonction de l'activité qu'on lui confère pour accueillir nos comportements. De l'autre, le contexte fait que l'environnement est changeant et l'individu en est dépendant, il doit donc s'y adapter constamment. Si l'on simplifie : l'environnement de travail influence l'agir mais l'individu évoluant en son sein peut s'y adapter et le contrôler en le modélisant.

Le traitement de ce sujet peut facilement nous faire tomber dans un déterminisme facile selon lequel les conduites humaines s'expliquent et trouvent leur justification en fonction de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent. Fischer émet une garde à ce sujet : l'espace n'est pas simplement un cadre fonctionnel<sup>243</sup>. Si c'était le cas, il y aurait une relation de causalité entre l'espace et l'agir et cela expliquerait les phénomènes sociaux actuels. Mais il y a bien sûr d'autres facteurs de motivation plus profonds relevant de la psychologie. Nous avons tenté au maximum d'éviter cette simplification du sujet et si c'est le cas, là n'est pas notre volonté.

En prenant comme angle de vue l'environnement de travail, il s'agit d'avoir un double regard sur l'entreprise. C'est pourquoi, tout au long de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur la problématique suivante : **En quoi l'environnement de travail est un élément à part entière de l'organisation, comprenant une dimension symbolique, qui régit le rapport de l'individu à son travail ?** Ce questionnement sous-entend que l'environnement de travail est le support qui encadre et influence l'agir professionnel. Ainsi, chaque environnement de travail confère un rapport différent entre l'individu et son activité professionnelle. Par ses dimensions symboliques sous-jacentes, l'environnement fait le lien entre l'individu et son travail. Grâce aux différents moments et environnements connus pendant cette période, nous avons pu remanier, tester et étudier ce postulat.

---

<sup>243</sup> Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.

Pour y répondre, nous avons eu recours à la lecture des articles et ouvrages théoriques sur le sujet, une observation participante et attentive directement sur le terrain, la consultation de documents internes, ainsi que la réalisation d'entretiens permettant d'obtenir des indications pour appuyer ou contredire nos propos.

Nous avons également élaborer des hypothèses, correspondant chacune à une partie bien définie, qui nous ont guidées tout au long de notre recherche. En nous appuyant sur nos analyses, il s'agit désormais de les valider ou de les infirmer.

#### *Hypothèse N°1 :*

Pour commencer cette étude, nous avons tout d'abord présenté le terrain, à savoir Meilleurs Agents. Nous avons adopté une vision macro pour analyser l'entreprise de sa création, en passant par son développement sur le marché de l'immobilier digital jusqu'à son organisation interne et sa culture. En débutant ce dit mémoire et découvrant peu à peu l'entreprise et son fonctionnement, notre première hypothèse fut la suivante : **L'environnement de travail serait façonné à l'image de ses fondateurs.**

C'est une hypothèse que nous ne pouvons que partiellement valider. En ce qui concerne Meilleurs Agents, cette hypothèse est parfaitement recevable puisque le Président et les co-fondateurs ont construit l'entreprise en y implantant leurs valeurs personnelles. Ils s'impliquent dans la vie d'entreprise et auprès des nouveaux collaborateurs pour leur inculquer les principes issus de la stratégie du dauphin. Nous émettons une vigilance sur la validation partielle de cette hypothèse puisque nous avons bien conscience que cela n'est pas valable pour toutes les entreprises. Par exemple, durant notre précédente expérience professionnelle nous avons pu constater l'inverse : la culture d'entreprise ainsi que l'environnement était davantage créé et partagé au quotidien par les collaborateurs eux-même que par le fondateur, plus préoccupé par les enjeux *business*.

#### *Hypothèse N°2 :*

Après avoir compris l'organisation et son fonctionnement général, nous nous sommes progressivement adapté à la jungle urbaine de Meilleurs Agents jusqu'à trouver nos habitudes. Par nos observations, nous avons rapidement compris que l'environnement était contrôlé de façon à ce que l'individu s'y adapte bien et adopte la culture d'entreprise. C'est de là que découle notre seconde hypothèse que nous pouvons totalement valider : **L'environnement de travail constitue un espace instrumentalisé qui régit le rapport de l'individu à son travail.** Cela étant rendu possible grâce aux actions RH, au parcours d'intégration, à l'agencement des bureaux, à l'organisation en Open Space, aux éléments de décoration, etc ... Autant d'aspects certes symboliques mais qui jouent sur les comportements.

#### *Hypothèse N°3 :*

La situation inédite du Covid-19 a poussé l'entreprise à totalement réorganiser son terrain d'action en ayant recours au télétravail. Mais, pour une entreprise comme Meilleurs Agents qui n'avait jamais expérimenté le télétravail, il a nécessairement fallu un temps d'adaptation

à ce nouvel environnement. Bien qu'il y ait des avantages, de nouvelles contraintes sont apparues et celle-ci ont bousculées le rapport de l'individu à son travail ce qui a nécessité une capacité d'adaptation. C'est pourquoi nous pouvons valider notre troisième hypothèse : **L'environnement de travail est fondamentalement un élément instable et mouvant qui nécessite par conséquent une faculté d'adaptation individuelle à l'égard du travail.** Plongés dans un autre environnement, les individus sont obligés de s'adapter, de faire preuve d'innovation et de s'organiser différemment pour continuer leur activité.

*Hypothèse N°4 :*

A la sortie de crise, l'environnement de travail a été totalement récréée pour s'adapter aux normes sanitaires. A cela, s'est ajouté de nouveaux enjeux capitaux dans le développement de Meilleurs Agents. Ainsi, le rapport des individus à leur entreprise et à leur poste de travail se trouve impacté. Dans ce contexte post-crise, nous pensons que l'environnement de travail serait un support permettant d'assouvir le besoin de lien social des individus. Au contraire, ces-derniers étaient réticents à l'idée de revenir dans les locaux, en parti lié aux nouvelles règles de fonctionnement qui provoque un véritable changement dans leurs habitudes de travail. De toute évidence, nous ne pouvons que réfuter la quatrième hypothèse : **L'environnement de travail ne permet pas de rassurer et stabiliser le rapport de l'individu au travail, et ce même dans un contexte de crise.**

Pour répondre à la problématique, il y a énormément d'aspects symboliques, visibles et non visibles, qui régissent le rapport de l'individu à son travail : la figure représentative de l'entreprise, les valeurs, la stratégie, les actions RH, la décoration des locaux, leur emplacement géographique, l'agencement des espaces, le bureau et son emplacement, l'adaptation et l'organisation de son propre espace, l'identité professionnelle, le digital ... Toutes ces notions ont été abordées dans ce mémoire que nous pouvons désormais relire avec minutie et attention pour déceler toutes ces clefs. En améliorant l'environnement de travail des collaborateurs, qui constitue le socle premier de leur fonction, on améliore conséquemment notre pratique RH.

Maintenant que nous avons traité les hypothèses et répondu à la problématique, une appartée est à faire sur les problèmes et biais soulevés liés aux entretiens.

Contrairement à d'autres recherches qui dépendent fortement des entretiens puisqu'ils leurs délivrent des réponses nécessaires pour l'analyse, dans notre cas la réalisation d'entretiens nous a plutôt permis d'étayer notre argumentation et d'obtenir différentes visions sur le sujet. L'ennui majeur réside dans le fait qu'il n'y a pas assez d'entretiens pour rendre l'échantillon significatif. Il aurait donc fallu interroger plus de personnes ayant des fonctions dissemblables. Cela vient d'un problème de temps puisqu'il nous est apparu difficile de concilier les temps professionnels des temps de recherche. Par ailleurs, notre mémoire étant construit en quatre temps, il fallait attendre la fin de ces temps pour pouvoir réaliser nos entretiens. C'est pourquoi ceux-ci se sont déroulés sur la fin du stage ce qui ne nous laissait pas une grande marge de manoeuvre.

En essayant d'adopter une posture objective vis-à-vis de notre étude, nous avons finalement remarqué quelques biais liés aux entretiens. Il s'agit principalement de biais méthodologiques à cause d'une mauvaise formulation des questions. Pour les limiter, il faut

bien travailler en amont la trame de l'entretien et plutôt poser des questions ouvertes, précises, simples et courtes.

Dans notre trame, certaines questions sont trop orientées ce qui a pour seul effet d'influencer inconsciemment la réponse de l'interviewé. Pour illustrer cet exemple, dans la question « Penses-tu que les étapes du processus d'intégration chez Meilleurs Agents contribuent à ta bonne insertion dans l'entreprise ? », l'adjectif qualificatif « bonne » donnait une connotation positive à la question et le sujet répondait immédiatement en ce sens. Alors, il aurait mieux valu reformuler la question : « Que penses-tu du processus d'intégration de Meilleurs Agents ? ».

Pour aider le sujet à mieux comprendre la question, nous lui avons parfois soumis des exemples et idées. Ce fut le cas à la question : « Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ? ». Mais ces précisions n'étaient pas nécessaire, au contraire car nous bridons la capacité réflexive de l'individu qui se contentait simplement de répondre aux points évoqués et non de laisser libre court à sa pensée. C'est pourquoi nous avons observé une conformité des réponses à cette question chez nos quatre interviewés.

Enfin, alors que certaines questions se voulaient délibérément ouvertes, elles finissaient finalement par être fermées avec seulement deux options de réponse possibles. La question « Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ? » illustre parfaitement cela. Nous voyons bien deux réponses possible : soit l'individu considère son bureau comme son espace personnel ou soit il ne va pas y accorder d'attachement. Dans ce cas de figure, nous aurions dû conserver uniquement le début de la question, à savoir : « Quel rapport as-tu avec ton bureau ? ».

Nous pouvons relever un autre biais ; celui de la fixation sur l'objectif. Pendant l'entretien nous sommes restés focalisé sur la prise de note, l'écoute et les questions. Nous étions centrés sur notre objectif et nous n'avons pas réellement investi le moment. Ainsi, l'objectif de l'entretien semi-directif a été détourné vers un entretien presque directif avec des questions uniques puisque nous n'avons pas rebondi sur les propos des sujets. La solution aurait été de solliciter l'aide d'une tierce personne qui aurait pris des notes pendant que nous prenions pleinement notre rôle d'interviewer.

Mais les problèmes soulevés viennent également d'un manque d'aisance face à l'exercice, pourtant intéressant et qui aurait réellement servi ce mémoire si plus approfondi. Être stagiaire légitimait nos interviews mais la position nous était difficile à maintenir. De même, avec plus de temps consacré à la recherche nous aurions aimé interviewé des RH, ergonomes et sociologues, concepteurs ou encore architectes sur le sujet. Voici quelques regrets qui en font un véritable axe d'amélioration.

Pour conclure, pendant toute cette période, notre environnement de travail a été mis à mal. Mais cela a entraîné bon nombre de réflexions sur notre rapport avec celui-ci dans le cadre de notre travail quotidien. Avec le télétravail grandissant, la découverte du *flex office* et l'environnement désormais soumis aux normes sanitaires ... Nous pouvons nous demander

ce que va devenir le bureau tel que nous le connaissons actuellement. En effet, l'augmentation du télétravail serait un véritable levier de performance qui permettrait à plus grande échelle de faire disparaître les notions de mobilité géographique et de bassin d'emploi<sup>244</sup>. Là où le *flex office* permettrait de redistribuer le pouvoir et d'effacer les différences de traitement organisationnels entre les différentes professions d'une même entreprise. Considérant cela, nous nous dirigeons peut-être vers un monde du travail désincarné.

---

<sup>244</sup> Rabineau, C. (22 juillet 2020). « A qui profiterait la mort du bureau ? ». *Maddyness*. Consulté le 29/07/2020.

# BIBLIOGRAPHIE

Alter, N. (2010). *Donner et prendre*. La Découverte : Paris.

ANACT (12 juin 2020). « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». ANACT. Consulté le 14/06/2020.

[<https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>]

Anonyme. (2020). « Campagne TV - MEILLEURS AGENTS - agence Steve ». *Scan Book*. Consulté le 14/06/2020.

[<https://lareclame.fr/steve/realisations/campagne-de-communication-21>]

Anonyme. (3 janvier 2020). « Meilleurs Agents se voit comme un grand sage aux côtés des agents immobiliers ». *Journal de l'Agence*. Consulté le 20/04/2020.

[<https://www.journaldelagence.com/1176665-meilleurs-agents-se-voit-comme-un-grand-sage-aux-cote-agents-immobiliers>]

Anonyme. (2 juillet 2020). « Départ des fondateurs de Meilleurs Agents et nomination d'un nouveau président, Thibault Remy ». *Journal de l'Agence*. Consulté le 02/07/2020.

[<https://www.journaldelagence.com/1183469-depart-des-fondateurs-de-meilleursagents-et-nomination-dun-nouveau-president-thibault-remy>]

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Seuil : Paris.

Berthelot-Guiet, K. (2003). « Ceci est une marque. Stratégies métalinguistiques dans le discours publicitaires ». *Communication & Langages* (N°136). Pages 58 à 71.

Berthelot-Guiet, K. (2015). *Analyser les discours publicitaires*. Armand Colin : Malakoff.

Berthelot, V. (29 avril 2020). « DRH et déconfinement : comment éviter la déconfiture ? ». *Parlons RH*. Consulté le 08/05/2020.

[<https://www.parlonsrh.com/drh-et-deconfinement-comment-eviter-la-deconfiture/>]

Bobillier-Chaumon, M-E. et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur : Louvain-la-Neuve.

Bonnafous, B. et Krieg-Planque, A. (2014). « L'analyse du discours ». *Sciences de l'information et de la communication*. Pages 223 à 238.

Chalot, P. (9 juin 2020). « L'entreprise centrée sur le collaborateur : en enjeu stratégique accéléré par la crise sanitaire ». *Parlons RH*. Consulté le 16/06/2020.

[[https://www.parlonsrh.com/lentreprise-centree-sur-le-collaborateur-un-enjeu-strategique-accelere-par-la-crise-sanitaire/?utm\\_source=La+news+de+Parlons+RH&utm\\_campaign=f604bf3c42-RSS\\_EMAIL\\_CAMPAGN&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_dffb66dd7e-f604bf3c42-207926839](https://www.parlonsrh.com/lentreprise-centree-sur-le-collaborateur-un-enjeu-strategique-accelere-par-la-crise-sanitaire/?utm_source=La+news+de+Parlons+RH&utm_campaign=f604bf3c42-RSS_EMAIL_CAMPAGN&utm_medium=email&utm_term=0_dffb66dd7e-f604bf3c42-207926839)]

- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? La découverte* : Paris.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil : Paris.
- D'Almeida, N. (2004). « Les organisations entre récits et médias ». *Canadian Journal of Communication* (Volume 29). Pages 25 à 46.
- D'Almeida, N. et Libaert, T. (2010). *La communication interne des entreprises*. Dunod : Paris.
- Datchary, C. et Licoppe, C. (2007). « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la présence obstinée des messages dans l'environnement de travail ». *@ctivités* (Volume 4 - N°1). Pages 1 à 27.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin : Paris.
- Dubouloy, M. et Laetitia, P. (2010). « Restructurer l'entreprise ». *Revue internationale de psychosociologie* (Volume XVI). Pages 73 à 94.
- Durand, J. (1970). « Rhétorique et image publicitaire ». *Communications* (N°15). Pages 70 à 95.
- Durand, S. (2018). *Storytelling : Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque*. Dunod : Paris.
- Deskeo (26 mars 2020). « Coronavirus & télétravail : 76% des Français regrettent déjà leur bureau ». *Blog Deskeo*. Consulté le 22/07/2020.  
[\[https://www.deskeo.fr/blog/sondage-coronavirus-teletravail/\]](https://www.deskeo.fr/blog/sondage-coronavirus-teletravail/)
- Fischer, G-N. (1997). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod : Paris.
- Fray, A-M. et Picouveau, S. (2018). « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail ». *Management & Avenir* (N°38). Pages 72 à 88.
- Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. La Découverte : Paris.
- Guéguen, N. (2008). *Psychologie du consommateur*. Clés des Champs : Paris.
- Heath, C. et Hindmarsch, J. (1997). *Les objets et leurs environnement local : la production interactionnelle des réalités matérielles*. EHESS : Paris. Pages 149 à 176.
- Joly, M. (1994). *Introduction à l'analyse de l'image*. Armand Colin : Malakoff.
- Lahlou, S. (2000). « Attracteurs cognitifs et travail de bureau ». *Intellectica* (N°30). Pages 75 à 113.

Larrède, T. (5 mai 2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». *Parlons RH*. Consulté le 20/05/2020.

[<https://www.parlonsrh.com/apres-covid-19-les-francais-veulent-maintenir-le-teletravail/>]

Laroche, H. et Nioche, J-P. (2006). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». *Revue française de gestion* (N°160). Pages 81 à 105.

Licoppe, C. (2008). « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail ». *Hermès, La Revue* (N°50). Pages 171 à 178.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Eres : Paris.

Lynch, D. et L. Kordis, P. (2015). *La stratégie du dauphin*. De l'Homme : Canada.

Marx, K. (1932). *Manuscrits de 1844*. Flammarion : Paris.

M. Gonzàlez, V. et Mark, G. (2004). « Constant, constant, multi-tasking Craziiness : Managing Multiple Working Spheres ». *CHI* (Volume 6 - N°1). Pages 113 à 120.

Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation : Paris.

Monjaret, A. (2002). « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail ». *Communication et organisation* (N°21). Pages 1 à 13.

Peretti, J. (2014). *Ressources Humaines*. Vuibert : Paris.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz : Paris.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise*. Presses de Sciences Po et Dalloz : Paris.

Taskin, L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation ». *Reflets et perspectives de la vie économique* (Tome XLII). Pages 81 à 94.

T. Hall, E. (1966). *La dimension cachée*. Points : Paris.

Tixier, P-E. (2010). *Ressources Humaines pour sortie de crise*. Presses de Sciences Po : Paris.

Osty, F. ; Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. La Découverte : Paris.

Perrenoud, M. et Sainsaulieu, I. (2018). « Pour ne pas en finir avec l'identité au travail ». *SociologieS*. Pages 1 à 19.

Rabineau, C. (22 juillet 2020). « A qui profiterait la mort du bureau ? ». *Maddyness*. Consulté le 29/07/2020.

[<https://www.maddyness.com/2020/07/22/profit-mort-bureau/>]

Renaud, N. (26 août 2019). « KKR a acquis plus de 40% du capital d'Axel Springer ». Les Echos. Consulté le 20/04/2020.

[<https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/kkr-a-acquis-plus-de-40-du-capital-daxel-springer-1126542>]

Roussay, P. (2001). « Les transitions psychosociologiques dans les organisations ou l'étude des ruptures dans la reconduction des systèmes sociaux ». *Connexions* (N°72). Pages 143 à 153.

Ruiller, C. ; Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (N°27). Pages 3 à 28.

Svennevig, J. (2012). « The agenda as a resource for topic introduction in workplace meetings ». *Discourse Studies* (N°14). Pages 53 à 66.

Vayre, E. et Delfosse, C. (2019). « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? ». *Le Journal des psychologues* (N°367). Pages 22 à 26.

Veyrier, C-A. (2015). « Multiactivité et multimodalité dans les réunions à distance ». *Réseaux* (N°194). Pages 11 à 37.

Vion, A-S. (27 septembre 2019). « Immobilier : Axel Springer concrétise le rachat du site d'estimation en ligne Meilleurs Agents ». Les Echos. Consulté le 20/04/2020.

[<https://www.lesechos.fr/patrimoine/immobilier/immobilier-axel-springer-concretise-le-rachat-du-site-estimation-en-ligne-meilleursagents-1135412>]

Woyaffe, L. (2019). *Construction de l'identité professionnelle des salariés : l'influence des artefacts visibles et comportementaux comme composantes de la culture d'entreprise - le cas Disney*. Mémoire, Institut des hautes études des communications sociales (IHECS).

# SITOGRAPHIE

Legifrance Code du travail. *Section 4 : Télétravail.*

[<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050>]

Meilleurs Agents [<https://www.meilleursagents.com/>]

Meilleurs Agents Pro

[[https://pro.meilleursagents.com/?utm\\_source=trappe\\_lead&utm\\_medium=www&utm\\_campaign=Navigation&utm\\_content=nav%3Ama\\_pro](https://pro.meilleursagents.com/?utm_source=trappe_lead&utm_medium=www&utm_campaign=Navigation&utm_content=nav%3Ama_pro)]

Meilleurs Agents (1 janvier 2020). *PUB Meilleurs Agents 2020 - le Grand Sage (21 sec) - Numéro 1 de l'estimation immobilière en ligne* (vidéo). Youtube.

[<https://www.youtube.com/watch?v=vC9sQWJqeRI>]

Welcome to the Jungle, Meilleurs Agents

[<https://www.welcometothejungle.com/fr/companies/meilleursagents>]

# ANNEXES

- Annexe N°1 : Trame de l'entretien
- Annexe N°2 : Les produits de Meilleurs Agents
- Annexe N°3 : Organigramme simplifié de Meilleurs Agents
- Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume
- Annexe N°5 : Entretien avec Vincent
- Annexe N°6 : Entretien avec Laura
- Annexe N°7 : Affiches publicitaires de Meilleurs Agents
- Annexe N°8 : Script de la publicité de Meilleurs Agents
- Annexe N°9 : Spots publicitaires de Meilleurs Agents
- Annexe N°10 : Le Grand Sage de Meilleurs Agents
- Annexe N°11 : Entretien avec Alice
- Annexe N°12 : Plateforme de marque de Meilleurs Agents
- Annexe N°13 : Plan des locaux de Meilleurs Agents
- Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents
- Annexe N°15 : Trame du bilan de premier mois
- Annexe N°16 : Welcome Pack
- Annexe N°17 : Parcours du dauphin
- Annexe N°18 : Onboarding Map
- Annexe N°19 : Quizz des Blue Rules
- Annexe N°20 : Planning de la formation HoMAde
- Annexe N°21 : Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels
- Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements
- Annexe N°23 : Guide du télétravail
- Annexe N°24 : Guide #MASlack
- Annexe N°25 : Télétravail : les 7 défis du manager
- Annexe N°26 : Commentaires du sondage Supermood N°2
- Annexe N°27 : Affichages dans les locaux suite au déconfinement
- Annexe N°28 : Les 18 commandements du déconfinement
- Annexe N°29 : Photographies des locaux et des mesures sanitaires

# ANNEXE N°1

## Trame de l'entretien

### Poser le cadre :

- Remercier pour la présence à l'entretien
- Rappeler l'anonymisation (inscription du prénom et du poste uniquement)
- Demander l'accord pour l'enregistrement audio
- Donner le contexte du Master et du Mémoire
- Expliquer le sujet du Mémoire

### Trame de l'entretien :

#### *1) L'environnement de travail chez Meilleurs Agents*

Comment qualifierais-tu l'environnement de travail chez Meilleurs Agents ?

Te sens-tu porté par les valeurs de Meilleurs Agents dans l'exercice de ton travail, c'est-à-dire ta manière de penser et de travailler ?

Penses-tu que les étapes du processus d'intégration chez Meilleurs Agents contribuent à ta bonne insertion dans l'entreprise ?

#### *2) L'environnement de travail*

Imaginons que tu sois actuellement en recherche d'emploi, quels sont les critères qui sont les plus importants pour toi ?

Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ?

#### *3) L'espace de bureau*

Quel rapport as-tu avec ton bureau ? Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ?

L'emplacement de ton bureau a-t-il son importance ?

Tu as connu la période des « bureaux nomades » chez Meilleurs Agents, comment l'as-tu vécu ?

Chez Meilleurs Agents, nous sommes organisés en Open Space. Qu'en penses-tu et comment le vis-tu ?

#### *4) Le télétravail*

Comment as-tu vécu cette période de télétravail en confinement ainsi que le télétravail actuellement ?

Lorsque tu fais du télétravail, est-ce que tu as créé un environnement ou espace de travail ?

Si l'on compare le télétravail et le travail en présentiel dans les locaux, qu'est-ce que tu peux noter sur ton rapport au travail (changement par exemple en termes de productivité, de motivation, de concentration, etc ...) ?

Préfères-tu suivre les réunions en visio-conférence ou en présentiel ? Et pourquoi ?

#### *5) Du déconfinement au retour dans les locaux ...*

Un tel changement a-t-il bouleversé ton rapport au travail ?

As-tu trouvé une différence dans la communication interne entre la période de télétravail en confinement et après lors du retour dans les locaux ?

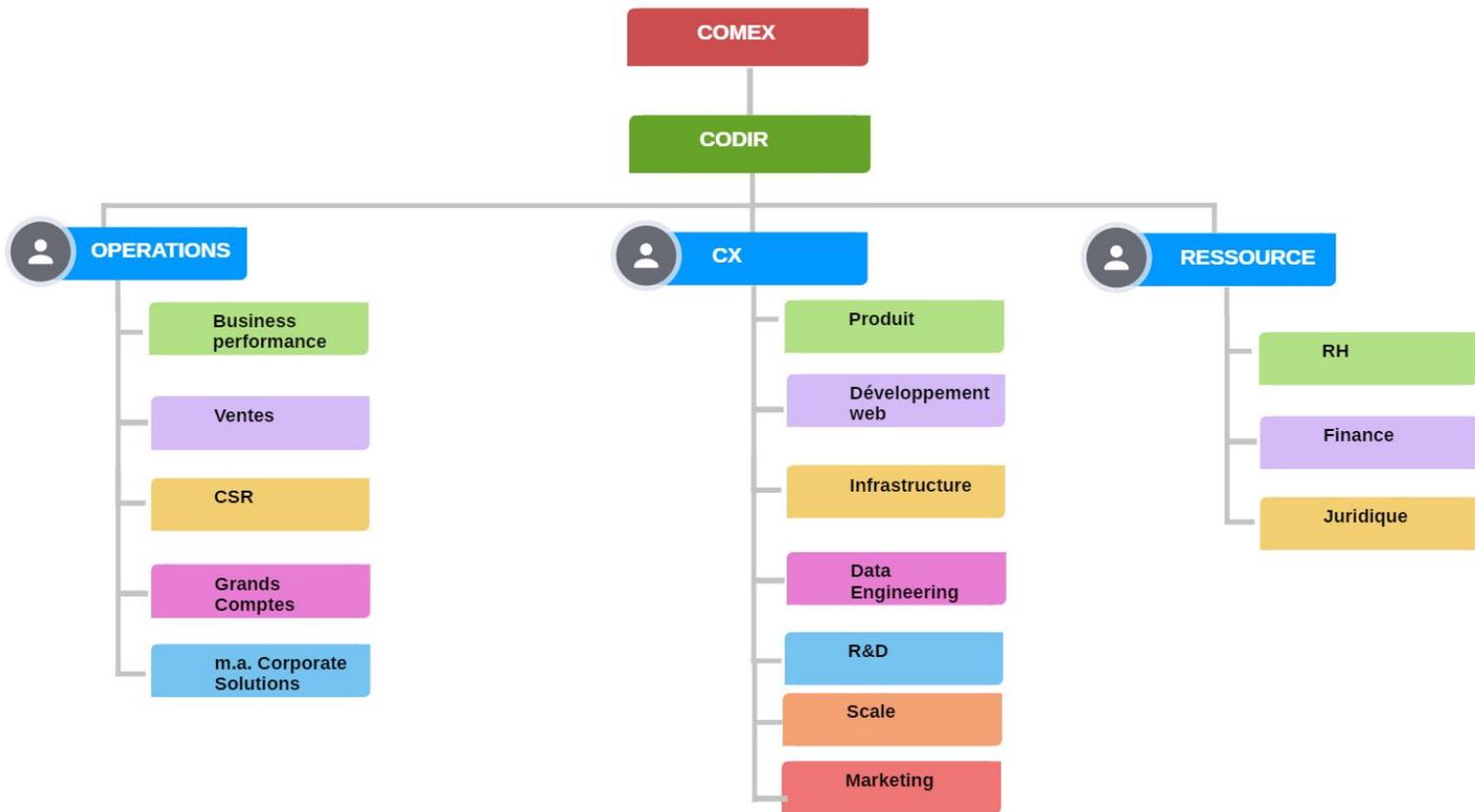
# ANNEXE N°2

## Les produits de Meilleurs Agents



# ANNEXE N°3

## Organigramme simplifié de Meilleurs Agents



# ANNEXE N°4

## Entretien avec Guillaume

Poste : Business Analyst

Date : 12/08/2020

Lieu : Meilleurs Agents

### 1) *L'environnement de travail chez Meilleurs Agents*

#### **Comment qualifierais-tu l'environnement de travail chez Meilleurs Agents ?**

Je dirais bien-être. Tout est fait, dans l'environnement de Meilleurs Agents, pour que la personne se sente bien. La première chose qui me vient à l'esprit, malgré le confinement, c'est la possibilité de revenir dans les locaux, c'était limite la guerre pour revenir, il fallait cocher nos jours de télétravail et de présentiel sur le planning. Tout le monde voulait revenir, ça veut dire que les gens se sentent mieux que chez eux. Je parle majoritairement du Génie. Mais je crois que c'était pour toute l'entreprise la même chose, à part du côté des CX où beaucoup de personnes préféreraient rester chez eux en télétravail. Sinon tout le monde est pratiquement revenu et voulait revenir donc l'environnement de travail est bien, c'est difficile de faire mieux.

#### **Te sens-tu porté par les valeurs de Meilleurs Agents dans l'exercice de ton travail, c'est-à-dire ta manière de penser et de travailler ?**

Je ne sais pas ... Entraide oui quand même. Quand on observe, toutes les équipes s'entraident, se rendent service, l'entraide se ressent, dès qu'on pose une question elle répond toujours présente. Et ça dans d'autres entreprises je ne l'ai pas vu. Il y a plein de situations où les gens ne font même pas l'effort d'aller poser la question car ils savent très bien que ça va être long, il va falloir atteindre, il faut toquer à leur porte, c'est hiérarchisé donc plus difficile.

Entraide oui. Quête de l'excellence sûrement mais je ne m'en rend pas compte. Les erreurs que je peux faire dans mon travail ne passent pas inaperçues et on me fait des réflexions mais en soit c'est juste normal. Après vu la situation de l'entreprise j'imagine que ça existe parce que sinon ils n'en seraient pas là où ils en sont.

#### **Penses-tu que les étapes du processus d'intégration chez Meilleurs Agents contribuent à ta bonne insertion dans l'entreprise ?**

Complètement ! Pour le coup c'est le gros point fort de Meilleurs Agents, enfin j'ai l'impression. Quand je vois toutes les personnes qui arrivent, à chaque fois ça se passe bien. Après j'ai dû m'intégrer au Génie et c'est l'endroit où il faut être : on n'est pas trop nombreux, il y a trois domaines d'expertise, contrairement aux Opé où ils font tous le même travail à peu de choses près. Sûrement que mon avis est biaisé car le fait d'intégrer une

petite équipe rend plus facile l'intégration. Au-delà de ça, tout le système d'intégration est utile et important. C'est ce qui te donne clairement envie de bosser plus pour les autres que pour soi.

Le travail, qu'on fasse A ou B dans une journée on n'y prête pas d'importance, mais si on sait que A va aider untel rapidement et que B va nous enlever du travail personnel, bien souvent les gens iront d'abord aider l'autre. Même si ça va un peu te retarder derrière, tu es content d'avoir aidé.

Par exemple, l'intérêt du HoMAde au-delà de connaître un peu plus les ficelles des différents métiers de l'entreprise mais ça s'apprend vite et on se renseigne avant, c'est de voir les patrons et qu'ils sont accessibles, sympathiques, ils donnent envie d'aller les voir et de leur poser des questions, ça a un côté rassurant même si il y a de grandes chances que tu voies le patron seulement deux fois par an (*rires*). Mais tu te sens embarqué dans le truc juste parce qu'il a passé trente minutes avec les nouveaux arrivants. Et pareil pour le déjeuner d'intégration, c'est compte beaucoup.

## 2) *L'environnement de travail*

**Imaginons que tu sois actuellement en recherche d'emploi, quels sont les critères qui sont les plus importants pour toi ?**

Alors vu que j'ai fais des études assez généralistes, avec une dimension santé, je peux, entre guillemets tout faire. Autant de la data, de la robotique, de la vente ... Mais parmi tous ces choix, il n'y en a aucun qui me passionne et aucun que je n'aime pas. Donc mes critères ne sont pas trop autour du poste.

Pour avoir fait deux/trois types d'entreprises totalement différentes je pense que l'équipe et l'ambiance c'est mon critère numéro un et de très loin !

En deuxième je dirais confort, facilité d'accès, géolocalisation, transport. En fait que je mette trente ou quarante-cinq minutes pour aller au travail je m'en fiche mais tout dépend si je met ce temps-là pour arriver en plein coeur de Paris ou d'arriver loin, en banlieue. Je préfère pour mon organisation et ma facilité de vie, ça sera plus simple et mieux pour moi si l'entreprise est bien placée.

Et en troisième critère, le travail en tant que tel quand même. Comme je t'ai dis, ce n'est pas du tout mon premier critère mais c'est quand même important.

**Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ?**

Au niveau du matériel, c'est vrai qu'un PC qui bug ça va détruire mes journées. Le PC c'est important, c'est ton outil de travail.

Mais à part ça, la beauté des locaux c'est un plus parce que c'est sympa mais c'est pas le truc qui va jouer.

L'espace, mon espace de travail, ce que j'ai à Meilleurs Agents c'est la taille qu'il faut. D'ailleurs, je préfère la taille de mon bureau sur mon bench que sur le bench RH, vos bureaux sont plus petits, c'est vraiment le minimum syndical. A la finance c'est totalement plus grands. Vous en RH, si tu es au milieu, que tu as une personne à ta gauche et à ta droite, tu commences un peu à te marcher dessus. Si c'est en bout de bench ça peut aller mais c'est limite.

Et après pour les salles de réunion, pareil, ça n'a pas vraiment d'importance pour moi.

Dans l'environnement de travail matériel, c'est vraiment mon poste de travail qui est important mais le reste pas trop. Enfin ... la restauration c'est important aussi et qu'elle soit sur place sinon on perd trop de temps.

### 3) *L'espace de bureau*

**Quel rapport as-tu avec ton bureau ? Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ?**

C'est vrai qu'il y a plein de gens qui disent « Ca c'est mon bureau, je veux mon bureau » (*rires*). Même si c'est dans un Open Space, avoir son bureau c'est quand même bien pratique. Ca ne me dérangerait pas d'avoir tel bureau pendant trois mois, un autre pendant un mois et encore un autre pendant deux mois, ça ça ne me dérangerait pas tant que c'est pendant une période assez longue. Mais ce qui est embêtant, certaines entreprises fonctionnent comme ça, c'est quand tu arrives et que tu ne sais pas où tu vas. Tu peux te poser à n'importe quel bureau, le bureau est changeant tout le temps. Et ça c'est embêtant parce qu'avoir un carton à transporter ou je dois aller récupérer mes affaires sur l'étagère au fond du bureau ... Là c'est non. L'avantage d'avoir un bureau qui est le tien tout le temps c'est que le soir je laisse mon ordi et toutes mes affaires sur mon bureau et je reviens le lendemain et c'est exactement pareil, je ne perd pas de temps, je sais où je vais donc c'est facile. Ce n'est pas le cas où un jour j'arrive avant tout le monde donc je vais prendre une place semi-habituelle parce que j'aime bien cette place-là et le jour d'après j'arrive trente minutes après et il y a déjà des gens à ma place et je reste là sans rien faire et sans savoir où aller.

Donc j'aime avoir mon propre bureau mais ne me dérange pas que quelqu'un s'y installe quand je ne suis pas là. Mais c'est quand même bien d'avoir son bureau, tu as tes petites habitudes. Je vois Anne<sup>1</sup> elle a ses documents, ses petits crayons, ses trucs ... Si quelqu'un vient, il peut prendre son bureau mais par contre il ne va toucher à rien autour car c'est personnel.

---

<sup>1</sup> Juriste chez Meilleurs Agents qui est également installée à la Clairière.

Flex office ça ne plait pas mais avoir son bureau dans un Open Space c'est bien mais il me faut une table assez grande pour mon confort.

### **Ah oui, et pourquoi ?**

Il y a deux raisons. Même si je m'en fiche que les gens regardent mon écran mais en soit, le regard est toujours attiré vers le bureau des autres pour X ou Y raisons, ou bien si tu es à côté de quelqu'un tu vas remarquer ses mouvements à droite à gauche. Alors que si tu es dans un espace assez grand tu ne le vois pas dans mon champ de vision. Du coup, moins de distraction. Un autre exemple, si il y a un téléphone qui vibre je vais regarder alors que c'est celui de mon voisin, du coup j'ai été distrait pour rien. Je préfère avoir une table plus large pour ça, j'ai mon propre périmètre.

Et l'autre raison c'est que je suis bordélique, je prend une feuille je note un truc vite fait, après j'ai mon cahier à gauche, j'ai posé mes stylos, j'ai mis ma gourde ... Très vite tu peux avoir un espace chargé. Moi ça me va, je m'organise comme ça : je prend des feuilles volantes, j'écris gros après je les plie, je les tourne, j'en prend une autre ... Mais pour ça il faut de l'espace !

### **L'emplacement de ton bureau a-t-il son importance ?**

Je ne pense pas. Je ne vois pas d'impact ... A peut être ! Un peu pareil, même si tu n'as rien à cacher ce n'est jamais agréable quand les gens voient ton écran. Je ne sais pas pourquoi. Même si tu fais ton travail, il n'y a rien de spécial, directement tu vois une personne bouger et venir tu vas penser qu'il regarde ton écran et c'est embêtant.

En tout cas, je pense que les positions où tu es en bord de bench à côté de beaucoup de passage ça c'est le genre d'endroit où ça me poserait problème. Si c'était mon emplacement, c'est sûr que je placerais mon écran du côté du couloir, tourné vers moi pour un peu fermer l'espace et moins voir le passage.

Ceux qui travaillent en haut, au troisième étage, eux ils sont vraiment collés et rapprochés et ça ça me dérangerait.

### **Tu as connu la période des « bureaux nomades » chez Meilleurs Agents, comment l'as-tu vécu ?**

Ca allait ! J'ai l'impression que j'arrivais toujours à avoir plus ou moins la même place grâce au planning. C'est un partage de l'espace, c'est comme ça. Et puis tu sais que c'est temporaire donc ça n'a pas eu d'impact.

### **Chez Meilleurs Agents, nous sommes organisés en Open Space. Qu'en penses-tu et comment le vis-tu ?**

L'Open Space ça a été la découverte la plus incroyable pour que les gens travaillent plus. En fait, dans un bureau seul, tu as trop souvent tendance à baisser le rythme, à tranquillement

t'égarer sur d'autres choses, et puis tu es isolé des autres. A la base, je ne suis pas un grand partisan de l'Open Space mais il s'avère qu'ayant connu le bureau isolé et l'Open Space, ça bosse plus en Open Space. Et vu qu'il y a plus de discussion ça permet de trouver des idées d'amélioration et une émulation positive. Les bureaux isolés c'est bien seulement pour certains jobs où il y a un avantage comme être au téléphone toute la journée ou devoir être très productif techniquement, et encore.

J'ai remarqué avec l'Open Space que quand les gens veulent se concentrer et se sentir comme dans un bureau tout seul ils mettent leurs écouteurs et c'est fini. Moi c'est ce que je fais, je met mes écouteurs et je n'entends plus personne.

En Open Space il y a une sorte de contrôle, je le vois comme un contrôle parental. Quand tu es ado, tu es seul dans ta maison mais le lendemain tu as un examen. En tout cas moi je fonctionnais comme ça : quand j'étais seul même avec un examen important le lendemain je trouvais un nombre de distractions et d'excuses incroyables pour ne pas travailler. Mais si ils sont à côtés ou tout simplement présents dans la maison, je vais toujours trouver des sources de distractions mais bizarrement beaucoup moins (*rires*). L'Open Space c'est ça ; c'est un contrôle parental mais non voulu et non contrôlé mais il est présent. C'est bête mais si tu ne fais rien pendant quinze minutes, ça arrive et personne ne va le voir ou te faire de réflexion, mais de toi-même au lieu de faire quinze minutes de pause après quatre ou cinq minutes tu regardes autour les gens travailler et ça provoque une émulation positive. Je pense que tout le monde ressent un peu ça.

En fait il y a un contrôle de groupe mais sans que ça soit formalisé. Mais c'est le principe de la bibliothèque pour les étudiants, c'est exactement ça. En bibliothèque tu n'es pas forcément dans un meilleur cadre de travail que chez toi mais tu es motivé parce que tu vois que les autres travaillent et stimule.

Je pense que c'est pour ces raisons que l'Open Space a été inventé pour ça. Plus la réduction d'espace évidemment, mais il y a de ça. Quand une entreprise recherche que ses collaborateurs soient plus productifs ils s'organisent en Open Space car ils se sont rendus compte de tout ça.

#### *4) Le télétravail*

#### **Comment as-tu vécu cette période de télétravail en confinement ainsi que le télétravail actuellement ?**

Je trouve que le télétravail commence à prendre la bonne forme. Actuellement, pour toutes les entreprises qui peuvent se le permettre, il faudrait que l'employé ait le droit à environ trois jours de télétravail par semaine à condition de les choisir au préalable pour que ça soit bien organisé. Le télétravail c'est bien.

Après, ça dépend des gens mais je ne pense pas que ça va augmenter la productivité ou très peu. Me concernant je ne suis pas plus efficace chez moi que dans les locaux. Enfin si, je vais sûrement travailler un peu plus chez moi. Mais à partir du moment où tu as des

impératifs, par exemple tu es père ou mère de famille, le télétravail devient intéressant lorsqu'il offre la flexibilité entre la vie perso et pro. Mais il ne faut pas que ça devienne trop car le côté social est très important.

**Lorsque tu fais du télétravail, est-ce que tu créer un environnement ou espace de travail ?**

Je ne télétravaille pas forcément toujours au même endroit. C'est parfois chez moi, parfois chez mes parents, parfois chez mon frère. Donc je n'ai pas vraiment créé d'environnement. Mais j'essaye un peu quand même, j'installe un bureau, je met mon deuxième écran, on va dire que j'essaye d'être comme au bureau.

Mais si le télétravail perdure comme ça, chez moi je me ferais un vrai espace. Sinon les jours de télétravail j'aurais l'impression d'être au même endroit toute la journée, il faut que je délimite les espaces. Là je fais avec mais ce n'est pas l'idéal d'être dans un studio à Paris, il y a le bruit de la rue, tu fais tout dans la même pièce, tu travailles sur une sorte de table de cuisine ... J'ai l'impression de passer l'entièreté de ma journée dans l'appartement et je n'aime pas. Mais à partir du moment où je déménagerai et que j'ai deux pièces dont un bureau, ça sera différent et mieux aménagé.

**Si l'on compare le télétravail et le travail en présentiel dans les locaux, qu'est-ce que tu peux noter sur ton rapport au travail (changement par exemple en termes de productivité, de motivation, de concentration, etc ...) ?**

La vie perso et pro est plus facile à organiser en télétravail plutôt qu'en présentiel. En présentiel il est vite arrivé qu'une réunion de dernière minute arrive et que ça chamboule tout. En télétravail tu te déconnectes et voilà.

Le télétravail c'est utile à partir du moment où tu as une mission délimitée et précise à faire. Il y a de grande chance qu'on soit plus efficace en télétravail pour la faire car on peut se mettre dans une bulle avec aucune distraction à part quelques messages sur les comptes pro. Voilà, pour faire les tâches techniques faisables à la maison le télétravail c'est bien.

Après pour tout le reste, je préfère le présentiel, le télétravail ça ne change pas grand chose pour moi.

**Préfères-tu suivre les réunions en visio-conférence ou en présentiel ? Et pourquoi ?**

Les réunions en télétravail on a beau dire que ça marche bien c'est quand même pas pareil. Je n'aime pas en visio ! Les deux protagonistes on l'impression que c'est compliqué, on sent moins d'envie. J'ai l'impression qu'il y a une barrière. Déjà le téléphone ce n'est pas mon truc alors les visios (*rires*) !

# ANNEXE N°5

## Entretien avec Vincent

Poste : Business Analyst Finance

Date : 12/08/2020

Lieu : Meilleurs Agents

### 1) *L'environnement de travail chez Meilleurs Agents*

#### **Comment qualifierais-tu l'environnement de travail chez Meilleurs Agents ?**

Au niveau de culture et de la manière qu'on les gens de travailler ensemble je dirais que c'est souple sans être laxiste. Il y a un côté un peu pragmatique en fait, ça se voit tout simplement avec la manière dont est reçu le télétravail : comme ça a bien marché on le fait, on ne va pas par principe dire non au télétravail et s'y opposer. C'est le parfait croisement entre l'entreprise et ce qui est le plus bénéfique pour les salariés.

Même avec les gens, plus au niveau de la culture, je pense que je peux parler à n'importe qui ici sans qu'il y ait de jugement. Par exemple si j'ai une question pour le boulot, il n'y a personnes qui se veut intimidante, à tel point que tu aurais honte d'aller lui poser une question. Même le CEO est accessible, on se sent en possibilité quel est d'aller le voir.

Après pour ce qui est de l'environnement de travail, il est très accessible dans tous les sens du terme. On se sent vite chez soi dans les locaux, rien que dans les lieux publics comme le Rivage, très vite on s'y installe le matin avec notre café, il y a une habitude qui s'installe.

Et après dans le visuel, je trouve ça cosy. Après, je ne sais pas comment ça va être interprété mais quand on arrive on n'a pas l'impression que ce sont des locaux d'entreprise, ça pourrait très bien être une auberge de jeunesse avec la cuisine partagée, le ping-pong, la play, des frigos ... Ca pourrait être des pièces communes qu'on trouve partout.

Voilà, je trouve que ça reflète bien la culture d'entreprise. C'est accessible dans ce sens-là, c'est un endroit où tu n'as pas peur d'aller.

#### **Te sens-tu porté par les valeurs de Meilleurs Agents dans l'exercice de ton travail, c'est-à-dire ta manière de penser et de travailler ?**

Je pense à un lien mais je ne sais pas si c'est vraiment la quête de l'excellence mais je sais juste que quand je rend quelque chose, ce qui me motive, ça va être d'essayer d'avoir peu de retour d'analyse de mes responsables. Donc ça rejoint un peu ça.

Entraide ... Disons que c'est parce qu'on (au niveau de la finance du coup) a beaucoup pris le temps de répondre à mes questions même quand c'était pas forcément directement relié à mon périmètre, qu'aujourd'hui j'ai une forme redevance envers eux, c'est un grand mot mais

l'idée est là : parce que j'ai reçu beaucoup d'aide et qu'on m'a bien expliqué les choses, je leur dois bien.

Après la quête de l'excellence ... Oui un peu mais je suis pas en train de me dire quand je travaille « Super Meilleurs Agents, bientôt dans le CAC 40 dans 10 ans ! » (*rires*). Après, comme je travaille en Finance, tous les mois j'actualise le budget et ça fait plaisir de voir que tous les mois le chiffre d'affaire augmente de plusieurs pourcents. C'est motivant, si c'était une entreprise qui stagnerait ou qui ne recherchait pas cette efficacité, ça changerait les choses. Là Meilleurs Agents ils veulent être efficaces et se renouveler donc ça fonctionne.

**Penses-tu que les étapes du processus d'intégration chez Meilleurs Agents contribuent à ta bonne insertion dans l'entreprise ?**

Ah oui forcément ! Quand j'en parle autour de moi je vois bien que ce n'est pas comme ça partout, c'est quelque chose d'assez unique qui facilite l'intégration car ça fait tomber la barrière avec les gens avec qui tu travailles et ça serait sûrement différent si il n'y avait pas eu tout ça. Ça ne permet pas non plus de prendre trop ses aises mais tu peux être plus toi-même.

*2) L'environnement de travail*

**Imaginons que tu sois actuellement en recherche d'emploi, quels sont les critères qui sont les plus importants pour toi ?**

Déjà j'aurais du mal à retourner dans une entreprise où il y a pas de culture d'entreprise, ou que les gens aient très envie de partir, ou encore qu'il y ait des mauvaises relations dans l'équipe. Du coup c'est sûr que l'un des critères ça serait les relations entre collègues et la culture d'entreprise, ou plutôt la manière que l'entreprise a de créer les relations entre les gens. Après je ne sais pas pour plus tard mais à l'heure d'aujourd'hui je me vois difficilement travailler dans une entreprise où l'ambiance est froide. Par exemple, parfois il y a des missions qui ne sont pas intéressantes ou pas stimulantes, donc si derrière tu n'as pas une bonne ambiance de travail ça devient vite compliqué. Donc ça c'est mon critère numéro un.

Après forcément ça serait le salaire il y a des choses à faire et à rembourser, ça pèserait quand même dans la balance.

Et pour le dernier critère ça serait le degré de confiance et d'implication que tu as dans cette entreprise. Ça sous-entend la capacité d'évolution possible et aussi les responsabilités que l'on va te donner dès ton arrivée. Parce que si on te donne tout ça ça permet de plus facilement se projeter dans le futur de se visualiser dans l'entreprise sur du long terme.

**Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ?**

Au niveau du matériel ça n'a pas d'importance pour moi.

Au niveau de l'emplacement géographique je trouve que c'est important, c'est le reflet de l'implantation de l'entreprise sur son marché. Par exemple, une entreprise qui est située dans un endroit très isolé, ça me ferait un peu peur ... Soit c'est un siège social qui est implanté là-bas depuis très longtemps, comme c'est le cas ici, en région parisienne il y en a beaucoup à Boulogne ou Saint-Denis ... Ce sont des entreprises généralement historiques ou anciennes. Et là chez Meilleurs Agent on est quand même à côté des grands magasins sur le boulevard Haussmann, c'est dynamique ! Je trouve que l'emplacement géographique c'est très révélateur. Une entreprise dynamique qui veut évoluer, selon moi, elle ne va pas s'installer au fin fond de la campagne. Il y a un autre aspect de l'importance de l'emplacement géographique, c'est pour éviter de transport en commun. C'est quelque chose qu'on néglige mais qui c'est important de le limiter car ça a un fort impact sur le travail. Pour moi c'est inconcevable de faire plus d'un certain temps de transport dans la journée.

Ensuite concernant l'environnement global ... La déco c'est à voir, ce n'est pas obligatoire. Après tout dépend si c'est à cause d'un Top Management qui ne veut pas de décoration dans les locaux puisqu'il faut que ça reste neutre, là je me dirai que c'est bizarre. Mais s'il n'y a pas de déco pour des raisons budgétaire ou que personne n'y a pensé avant, ça ne me dérange pas dans l'absolu. Par contre la propreté ça joue énormément. Ici tout est toujours nickel, ça sent le parfum, ça donne une bonne impression dès le matin et ça te met directement dans de bonnes conditions.

### *3) L'espace de bureau*

**Quel rapport as-tu avec ton bureau ? Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ?**

Pour moi mon bureau ce n'est que mon espace de travail, je n'y afficherai jamais mes photos ou mes effets personnels. Je pense aussi que c'est lié au fait que je sois arrivé récemment et que pendant plusieurs semaines j'ai changé de bureau tous les jours. A cause du Covid, c'était les chaises musicales ! Du coup non je ne l'ai jamais trop vu comme mon bureau. Je me met à mon bureau parce que les membres de mon équipe y sont, que c'est plus facile et que j'y retrouve le matériel pour y travailler.

La Clairière c'est très ouvert. Ce n'est pas comme si on avait des obligations. Je compare avec les Sales Admin, qui sont au troisième étage, et elles elles ont vraiment un Open Space cloisonné du coup à droite et à gauche elles ne se voient pas directement. Elles accrochent leurs photos, elles ont leur poste téléphonique et comme elles sont reliées à leur propre ligne et qu'elles ont leurs propres clients, je comprend que pour elles ça soit LEUR bureau. Parce que leur emplacement physique fait qu'elles ne peuvent pas travailler ailleurs. C'est comme à l'usine, celui qui est chargé de visser il est à l'endroit où se trouve la visseuse électrique. Nous au Génie, il n'y a pas ça, rien ne me rattache à mon bureau.

## **L'emplacement de ton bureau a-t-il son importance ?**

Moi je suis sur au bord d'un bench, dans le passage et je ne suis pas à côté de la fenêtre. Et je ne sais pas pourquoi mais c'est vrai que je me sens hyper exposé. Si j'étais peut-être avec un mur derrière ou sur le côté, j'aurais peut être plus l'impression de l'être moins. C'est aussi peut être pour ça que finalement je n'accorde pas beaucoup d'importance à mon bureau car je me sens un peu en « zone découverte ».

J'avoue que si j'avais pu avoir une place à côté de la fenêtre je n'aurais pas dit non (*rires*). Mais ça m'a l'air assez compromis, j'ai remarqué que ça faisait Gregory (Directeur Juridique), Antoine (Sous-directeur Financier), Clarisse (Responsable RH), Florie (DRH) qui y sont donc ...

## **Tu as connu la période des « bureaux nomades » chez Meilleurs Agents, comment l'as-tu vécu ?**

Non je n'y ai pas accordé trop d'importance, au final ça m'a permis de me retrouver à côté de personnes avec qui je n'avais pas forcément parlé.

## **Chez Meilleurs Agents, nous sommes organisés en Open Space. Qu'en penses-tu et comment le vis-tu ?**

Écoute je suis un peu partagé sur le sujet. Au final les bureaux individuels ça ne me plaît pas. Dans l'Open Space, j'aime bien que quand les gens parlent j'entends, pas de manière intrusive, c'est juste qu'il y a beaucoup plus d'échanges et qu'on discute plus entre nous, c'est indéniable. Mais en même temps ... Il y a le fait d'être exposé qui me dérange. Par exemple si je veux faire une petite pause, être sur mon téléphone ou regarder un truc random sur mon ordi, je vais être mal à l'aise de le faire alors que dans le fond je sais que tout le monde le fait et que ça arrive à tout le monde de décrocher deux minutes. Mais c'est vrai que tu vas vite culpabiliser et donc ne pas le faire, je vais me dire « Ah non, qu'est-ce qu'ils vont dire s'ils me voient ». Donc l'Open Space ça limite ce genre de choses. C'est peut être aussi personnel et que je ne me sens pas assez à l'aise pour faire ça, je pense que quand les gens atteignent un certain stade ils ne doivent plus se poser la question. Au final, je ne sais pas vraiment si on peut vraiment trancher ...

### **4) Le télétravail**

## **Comment as-tu vécu cette période de télétravail en confinement ainsi que le télétravail actuellement ?**

Je trouve ça vraiment très bien. Et le pire c'est que je trouve ça très bien mais que je ne me restreint pas. C'est à dire que je trouve ça très bien mais parce que ce n'est pas tout le temps mais que ce n'est pas non plus limité. Je m'organise comme je le souhaite, je me limite moi-même. Personnellement, en terme de productivité, je suis bien plus efficace que je ne peux l'être en présentiel. Et puis le télétravail permet d'esquiver les transports, c'est vraiment un plus. Je valide à 100% ! Même si je ne pourrais pas non plus faire une semaine

de télétravail entière. Par exemple, même si les locaux ont réouverts certains ont continués à travailler en télétravail et ne sont pas revenus, et bien moi je ne pourrais pas faire ça. Je suis content de revenir dans les locaux pour échanger avec des gens.

Le télétravail c'est une très bonne option. Et le fait que Meilleurs Agents laisse les employés s'auto-gérer je pense que c'est encore mieux car cela créer un bon équilibre et qu'ils n'en abusent pas. Et puis ça fait passer la semaine plus vite, ça fait une coupure, tu n'es pas lassé et tu es même content de revenir au bureau, c'est très bénéfique.

### **As-tu réussi à créer un environnement de travail en télétravail ?**

Alors je travaille sur mon bureau parce que travailler sur son lit ça n'a jamais été une bonne solution. J'imagine que certains y arrivent mais pas moi (rires). En fait j'essaie de reproduire mon bureau chez Meilleurs Agents. Par exemple, j'ai un autre écran qu'avant je n'utilisais absolument pas et quand j'ai commencé à utiliser le deuxième écran ici<sup>1</sup>, en télétravail mon premier réflexe ça a été de sortir et brancher mon deuxième écran. En télétravail, c'est important que mon bureau soit rangé, j'ai mon café sur le côté, finalement c'est assez similaire de ce que je fait ici, il n'y a pas de grande différence. Je ne suis pas sur le canapé ou dans le jardin, non je suis dans ma chambre, en face de la fenêtre sur un bureau, j'ai ma porte fermée, mon café, mes deux écrans. Je reproduis en fait.

### **Est-ce que tu sens ton rapport au travail changer ou être le même en télétravail que lorsque tu es en présentiel dans les locaux (en termes de productivité, d'envie, de motivation, de concentration) ?**

Entre le présentiel et le télétravail oui je vois quelques différences.

En terme de concentration, quand tu travailles dans un Open Space le silence dépend beaucoup des autres. Si c'est vendredi et que les gens ont envie de parler, de rire et de discuter et bien tu es dérangé quoi que tu en dises, tu peux certes mettre tes écouteurs mais ça restera de la musique donc du bruit. En télétravail chez moi je peux plus me fixer des plages horaires de travail sans pause sans me déconcentrer. Au travail je ne peux moins ça. Après en télétravail, ça m'arrive en fin de journée quand j'arrive au bout de ce que j'avais à faire, là je vais aussi avoir tendance à me déconcentrer. Mais au final, je suis quand même plus concentré chez moi car je peux travailler sans être coupé. Tu gères ton rythme de travail comme tu l'entends et forcément dans un Open Space tu es dépendant de la gestion du travail des autres. On ne travaille pas de la même façon.

En terme de motivation, c'est ce que je viens de dire : je trouve ça motivant qu'on nous laisse la possibilité de choisir et gérer notre temps de travail nous même. On ne se sent pas contrôlé ou forcé à faire quelque chose.

---

<sup>1</sup> Chez Meilleurs Agents, chaque salarié possède un ordinateur portable ainsi qu'un deuxième écran d'ordinateur. Ce qui fait que deux écrans sont disponibles pour travailler.

### **Préfères-tu suivre les réunions en visio-conférence ou en présentiel ? Et pourquoi ?**

Quand c'est des gens avec qui j'ai l'habitude, typiquement les personnes de mon équipe, il n'y a aucune différence. Peut-être parce que je sais pourquoi on va s'appeler, on a un but précis, c'est quelqu'un avec qui j'ai l'habitude d'échanger. Là il n'y a pas de problème.

Maintenant, au tout début quand je suis arrivé et que j'ai rencontré toute une série de personnes, quand je les rencontrais et que c'était la première fois que j'échangeais avec eux, je préférais quand même les voir en physique. Parce qu'en visio, mine de rien quand tu n'as pas l'habitude, certains échanges peuvent être freinés. C'est peut-être bête mais le simple fait qu'il y avait un décalage, on coupe moins la parole, enfin on a tendance à moins interrompre la personne, il y a peut-être des questions ou des réactions qui passent à la trappe, peut-être que la personne de l'autre côté de l'écran va moins développer ses explications parce que ça se passe en visio et qu'elle a conscience que c'est moins dynamique et actif ... Le contact humain est quand même important.

### **Au final, maintenant tu préfères travailler dans les locaux ou en télétravail ?**

C'est dur ! Je ne pourrais pas trancher ... Il y a des moments où ça serait plutôt le télétravail et à d'autres moments ça serait l'inverse. Je ne peux pas du tout répondre. Mais quand même je pense que je préfère le présentiel parce que je suis plus satisfait de ma journée de travail : j'ai vu des gens, j'ai rigolé avec eux, j'ai bien travaillé. Mais cet équilibre entre présentiel et télétravail est parfait.

# ANNEXE N°6

## Entretien avec Laura

Poste : Office Manager

Date : 13/08/2020

Lieu : En visio-conférence

### 1) L'environnement de travail chez Meilleurs Agents

#### **Comment qualifierais-tu l'environnement de travail chez Meilleurs Agents ?**

Effervescence ... En fait j'ai des mots hyper contradictoires qui me viennent à l'esprit, parce que je viens de te dire effervescence mais j'ai le mot apaisement aussi. Non ce n'est pas tellement contradictoire, c'est juste dans quel cadre tu te poses. Je pense que notre vision à été vachement changé par rapport à ce confinement ou on a tous travaillé chacun dans nos bulles et c'est extrêmement compliqué de revenir en Open Space. C'est vrai que notre cerveau est fait à vouloir du silence et dans un Open Space, et d'ailleurs il y a plein d'études qui le montrent, on est dérangé toutes les sept minutes. Et que à chaque fois il nous faut un temps pour réussir à se reconcentrer sur sa tâche et c'est un exercice gigantesque pour le cerveau. Donc le travail en Open Space c'est pas quelque chose d'évident mais je trouve que nous nos locaux ont quelque chose de très ... Enfin moi je m'y sens un peu comme à la maison. Après je suis un peu dans un entre deux en ce moment<sup>1</sup> donc c'est difficile pour moi de répondre à cette question. En ce moment je me questionne réellement sur ce que je souhaite dans mon futur environnement de travail.

#### **Te sens-tu porté par les valeurs de Meilleurs Agents dans l'exercice de ton travail, c'est-à-dire ta manière de penser et de travailler ?**

Complètement ! Pour moi ça a été révélateur au niveau perso comme au niveau professionnel. Je viens d'environnements qui sont complètement différents, on ne fonctionnait pas du tout de la même manière. Et ça m'a appris une façon de fonctionner au niveau du travail mais ça a aussi eu un impact sur ma vie privée. Même là, à l'heure actuelle je suis en train de faire un changement de vie, parce que maintenant je me dis : « Laura, demande de l'aide. Demande de l'aide car il n'y a pas de honte à ça ». Alors que c'est un truc que je n'arrivais pas à faire avant d'arriver chez Meilleurs Agents. Et j'ai très vite compris que j'étais dans le pétrin si je n'en demandais pas et que ce n'était pas grave, c'était justement de ça qu'en découle toute cette bienveillance car on ne va pas te juger quand tu ne sais pas. Pour moi, ces valeurs sont essentielles et sont ressenties immédiatement et par tout le monde. Et la personne qui a été la plus bienveillante envers moi c'est Sébastien<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Laura est Office Manager chez Meilleurs Agents depuis un an et demi. Toutefois, elle a posé sa démission et quitte l'entreprise fin Septembre. C'est pourquoi elle explique être dans cette situation d'entre-deux : elle est encore dans l'entreprise tout en réfléchissant à son avenir professionnel.

<sup>2</sup> Le Président et co-fondateur de Meilleurs Agents.

## 2) L'environnement de travail

**Imaginons que tu sois actuellement en recherche d'emploi, quels sont les critères qui sont les plus importants pour toi ?**

Alors si je recherche un job demain ... En fait tu m'interroges vraiment sur ma vie actuelle (rires) !

Moi mes critères de demain ... je veux une boîte comme Meilleurs Agents avec des vraies valeurs. Mais des vraies valeurs vécues, présentes et respectées.

En ce moment je suis en train de regarder par mal de boîtes et qui sont à 100% en télétravail. Et ça c'est quelque chose qui m'attire par rapport à mon fonctionnement personnel, parce que je me rend compte qu'être confronté à l'être humain tous les jours, et des êtres humains que je ne connais pas spécialement, c'est me faire violence. Même si je suis quelqu'un de très souriante, vivante et sociale, et que j'adore l'humain, c'est très compliqué d'avoir plein de monde dans mon environnement. Donc ça c'est un critère : être dans une entreprise 100% remote. Et les boîtes que je regarde, elles ont une transparence assez hallucinante, c'est généralement des entreprises américaines qui fonctionnent dans le monde entier. Une transparence notamment sur les salaires : la grille salariale de toute l'entreprise est affichée et il y a une forme d'équité parce que le salaire va être adapté selon le niveau de vie du pays où tu te trouve. Donc j'aspire à ça : télétravail, transparence, équité. Et je recherche une culture qui soit 100% télétravail, pas à moitié/moitié. Je ne veux pas me sentir isolé en télétravail et le reste de l'entreprise quelque part physiquement présente. Ça c'est important parce que j'ai vécu en Angleterre mais j'ai fais quatre mois de télétravail depuis Paris alors que c'était une boîte 100% full présentiel, et je me suis sentie hyper mal parce que j'étais toute seule alors qu'il y avait une vraie vie d'entreprise à côté et moi on m'oubliait. Donc voilà, j'aimerais bien trouver ce type d'entreprise.

Après le salaire peut importe tant que c'est juste et adapté à mes besoins.

Ah aussi un de mes critères c'est que je ne veux plus travailler 40H par semaine ! Pendant une période de ma vie j'ai travaillé un petit trente heure et je terminais à 14H et pour moi ça c'était l'idéal. Je ne gagnais vraiment pas grand chose mais ça me suffisait. Je me rend compte que je peux avoir la plus belle des carrières, beaucoup d'argent, je ne serais jamais épanouie avec le travail. Après le travail reste important parce que si tu as un environnement casse-pied ça a un impact très fort sur ton moral et ce n'est pas le but. Il faut qu'il y ait un équilibre entre les deux.

Ah d'ailleurs tu peux rajouter : flexibilité et confiance. Aujourd'hui j'ai envie de dire à mes futurs responsables : « Laisse moi faire mon travail et m'organiser comme je veux et je le ferais bien ».

**Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ?**

Le plus important reste l'équipe et les gens avec qui tu travailles. Même si ton job tu ne l'aimes pas, parfois l'équipe fait le tout.

Alors maintenant je cherche du remote mais autrement pour moi c'est essentiel ! L'environnement de travail c'est ultra important ! Dans toutes les entreprises dans lesquelles j'ai bossé, elles étaient centrales ou du moins pas très loin de chez moi et ça c'est vraiment un luxe de vie. Déjà ça au niveau de l'emplacement géographique.

Et puis, il n'y a rien à faire c'est important d'être dans un environnement de qualité, accueillant, chaleureux. Pour moi, les locaux où j'ai travaillé à Barcelone ou Londres ils étaient complètement dingues ! Et tous les jours j'arrivais et je me disais : « C'est ouf de travailler ici ! ». Donc pour moi ça a un impact à 100% !

### *3) L'espace de bureau*

**Quel rapport as-tu avec ton bureau ? Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ?**

Ah ça c'est vraiment quelque chose qui m'intéresse ! Depuis le début de semaine tous les commerciaux sont partis<sup>3</sup> du coup je suis allé faire un tour à leur étage et je me suis directement dit : « Sérieux comment tu peux bosser là-dedans ?! » (*rires*). Tu vois vraiment la personnalité de chacun dans son bureau.

Et pour moi mon bureau est juste essentiel ! Pour te donner un exemple plus précis, pendant mes trois ans chez H&M on avait une politique : personne n'avait son bureau. Donc chaque matin tu arrivais et chaque matin tu allais prendre ta caisse avec tes affaires, et tu allais te poser sur le bureau disponible, qui était vide, il y avait juste un écran d'ordinateur. Donc chaque matin c'était ... pas l'angoisse mais ... En fait ils ne voulaient pas qu'on trouve nos habitudes. Et moi ça ne me convenait pas mais je m'étais adapté. Et comment je m'étais adapté, ma caisse c'est comme quand j'arrive dans un hôtel ou dans une ville, la première chose que je fais c'est de défaire ma valise et là c'était la même chose avec ma caisse. En gros j'y mettais ma petite plante, mon cahier, ma gourde, ma tasse, mon thé et je refaisais mon environnement chaque matin.

Donc ça explique pourquoi maintenant le fait d'avoir mon bureau c'est essentiel, j'adore avoir mon bureau, mes post-it, mes petites affaires. Pour moi il faut que ça soit beau, minimaliste, propre. Et je pense que chaque personnalité se ressent dans son environnement. J'en suis convaincue et pas qu'un peu. Tu vois exactement qui est la personne. Clairement si tu chez

---

<sup>3</sup> Au mois d'août, les commerciaux du pôle Opérations de Meilleurs Agents ont deux semaines de vacances imposés par l'employeur. Ainsi, ils étaient absents au moment de l'interview avec Laura et le troisième étage qu'ils occupent était totalement vide.

moi, tout dépendra du jour, mais tu verra une gourde avec du thé, un journal que je suis en train de lire ... Ca donne beaucoup d'éléments sur une personne. Et il y a un réel attachement.

Et il y a un autre élément qui peut avoir un impact c'est la position du bureau.

**Justement tu anticipes mes questions (*rires*). J'allais te demander si l'emplacement de ton bureau a son importance ?**

Complètement ! Dans La Clairière je suis placée au fond, dos à tout le monde et dos à la porte. Et je déteste ! C'est un truc très animal mais j'ai l'impression qu'on va venir m'agresser tout le temps. Alors bon, c'est juste animal et je le sais. Mais j'ai toujours besoin d'être face à toute la situation.

J'ai jamais réellement bataillé pour changer. Et comme il y a eu cette phase des bureaux nomades je prenais des places stratégiques où tu as une vision très globale de ton environnement, de la situation, de voir qui rentre dans ton champ intime. C'est bête encore une fois mais c'est important. Et c'est ça qui est compliqué quand tu as une notion de tout ça c'est que tu y prêtes doublement attention et ça a un impact sur ton vécu de chaque jour. Peut-être que si tu n'as pas conscience de ça ou cette sensibilité-là, tu t'en fiches.

Là je sais que, ceux qui m'observent un peu le savent aussi, j'ai toujours mon fauteuil tourné vers la porte et il ne sera jamais droit face à mon ordinateur.

Selon la porte, les gens, les murs, les fenêtres ... J'accorde énormément d'importance à mon environnement, même personnel. L'emplacement et la rotation des meubles c'est très important même si ça me complique la vie (*rires*).

**Comme tu le disais, on a connu les bureaux nomades, comment l'as-tu vécu ?**

Je n'aime pas ça c'est certain. Mais là ça car c'était pour une courte durée et ça reste dans un environnement restreint, c'était parmi 20 places, tu avais une vision globale puisqu'on pouvait anticiper la veille où tu allais terminer le lendemain grâce au listing des personnes présentes et celles en télétravail.

Après je ne suis pas très fan du principe. Et ça m'a fait énormément écho ... Par exemple, le fait qu'on mette des croix sur des bureaux ça m'a un peu traumatisé, ce n'est pas une bonne chose, on t'erradies en quelque sorte. C'est très imagé mais c'est mon sentiment.

**Chez Meilleurs Agents, nous sommes organisés en Open Space. Qu'en penses-tu et comment le vis-tu ?**

En soit moi j'ai toujours travaillé en Open Space. Après il y a Open Space et Open Space. J'ai connu des Open Space comme les commerciaux chez Meilleurs Agents mais sans même avoir des formes de cloisons qui permettent un tant soit peu de séparer les espaces, on était 260 sur le truc. J'ai connu aussi l'époque des *call center* et ça c'est extrêmement dur.

Là actuellement, si on prend vraiment que l'espace de la Clairière qui est un espace où nous sommes quand même vingt personnes, si on arrive à respecter des règles entre-nous c'est quelque chose de très agréable. Mais il faut réussir à se fixer des règles : chacun doit attendre le bon moment pour poser une question, ce n'est pas parce que la personne est en face de moi qu'elle est forcément toujours disponible. Si les gens mettent leurs écouteurs c'est qu'il y a une réelle raison. Ça arrive tout le temps qu'une personne se retourne et tape sur l'épaule de l'autre alors qu'elle est en pleine concentration. Et ça pour moi ce n'est plus concevable. Donc c'est ok pour l'Open Space mais pas à deux cent personnes. En fait je pense qu'il faut une limite de personne sur un espace. Il faut vraiment qu'on respecte des règles entre nous. Ce n'est pas parce qu'on impose des règles qu'on ne s'aime pas ou qu'on ne peut vraiment pas demander des choses à l'oral, c'est juste qu'il y a un temps pour tout.

Après je ne suis pas pour les bureaux fermés où l'on est tout seul.

Je reviens dessus mais dans certains boulots où j'étais en Open Space il y avait vraiment cette forme de respect mutuel. On voyait que la personne était en pleine concentration ou en *call*<sup>4</sup> alors je ne vais pas aller la voir toute de suite, j'écris ma question sur un petit bout de papier et je lui demanderai dans une demie-heure quand je verrais que c'est le bon moment, je lui laisserai avant le temps de prendre un café car j'interprète les signes et je vois qu'elle vient de finir un moment de travail important et qu'elle a besoin d'une parenthèse. Il faut être dans l'observation et dans le respect. Mais actuellement ça ne se fait pas : les gens pensent à eux et pas aux autres.

### **Et en sachant tout ça, est-ce que tu arrives personnellement à travailler en Open Space ?**

Plus maintenant (*rires*) ! Je me suis rendue compte que travailler en Open Space ça a toujours été quelque chose d'extrêmement compliqué. Par exemple, un e-mail que je pourrais écrire toute seule en 10 minutes, là en Open Space il me faut le double de temps. Donc ok tu me prends et m'imposes ce type d'environnement mais saches que je prendrais le double de temps de travail. Et c'est pas grave, c'est même normal, mais il faut que l'employeur le saches et l'accepte.

### **Et justement pourquoi tu penses mettre le double de temps ?**

Alors ça c'est vraiment propre à ma personnalité mais je prête attention à ce qu'il se passe autour de moi, j'ai l'oeil et l'oreille partout et même si il y a deux personnes qui parlent au fin fond de la salle je les entends et j'écoutes. Ou quelqu'un qui passe, je vais regarder. J'ai du mal à me mettre des oeillères et ne pas voir. En Open Space on est sollicité tout le temps, notre cerveau est tout le temps sollicité et ce n'est pas forcément bon. Quand tu es pris dans cet engrenage on ne peut pas facilement appliquer les théories ; je suis parfois la première à regarder quelqu'un qui a ses écouteurs et la déranger pour poser une question. Directement après je prend de la hauteur et je me dis que j'ai fauté. Mais c'est souvent quand je suis en

---

<sup>4</sup> Appel téléphonique.

train de faire l'action que je m'en rend compte et c'est trop tard. Mais au moins je prend de la hauteur et je le réalise et ça me permet de progresser et de ne plus le faire après.

#### 4) *Le télétravail*

##### **Comment as-tu vécu cette période de télétravail en confinement ?**

Je trouve qu'une entreprise 100% en télétravail, comme c'était le cas pendant le confinement, c'est l'idéal. Car tout le monde est dans la même situation avec le même besoin de communiquer. Ça créer un échange dès le matin, juste envoyer un message pour dire bonjour comme on le faisait au Génie. C'est le matin, tu te connectes, c'est comme si tu arrivais au bureau, dans les deux cas tu dis bonjour.

Quand je bossais en Angleterre pendant deux ans, ça nous arrivait de temps en temps de faire un peu de télétravail et automatiquement, je n'avais pas de gêne vis-à-vis de ça car c'était culturel, dès que je me connectais le matin et j'envoyais un message à mon équipe pour leur dire bonjour et leur souhaiter une bonne journée. Typiquement là ce matin, alors que je suis en télétravail, je ne l'ai pas fait envers Meilleurs Agents, parce que je pense qu'il n'y aurait pas eu de retours parce qu'il n'y a pas cette culture là. Alors qu'en Angleterre, on va plus parler, partager des photos de son environnement, tu fais une pause café en visio, tu souhaites une bonne journée ... Ici, il y a moins ça. Alors que, pendant cette période de télétravail en confinement, tout le monde était dans la même dynamique et ça marchait.

Quand c'est moitié/moitié, c'est-à-dire que certaines personnes sont en télétravail et d'autre dans les locaux, on peut vite oublier ceux en télétravail. Tu as envie de dire des choses mais les gens ne réagissent pas parce qu'ils s'en fichent ou ont autre chose à faire. C'est compliqué. Un jour ou deux ça va, on tient le coup. Mais après toute une semaine en télétravail alors que l'entreprise est ouverte, et bien je me sens sans communication parce que les gens ne pensent pas à toi.

##### **Lorsque tu fais du télétravail, est-ce que tu créer un environnement ou espace de travail ?**

Je suis obligé de me créer un environnement. Par exemple lundi soir je suis arrivée en Belgique pour faire du télétravail ces derniers jours avant mes vacances mais je suis arrivée tard donc j'étais exténuée et je n'ai pas eu le temps de penser à ça mais le mardi matin c'était une obligation. Je me suis directement demandé quel cadre j'allais choisir, j'avais emporté mon ordinateur, j'ai sorti du papier, j'ai pris une tasse de thé et tout ce qui s'en suit.

Et d'ailleurs, c'est un des critères dans ma recherche de job, ce n'est même pas un critère c'est une découverte que j'ai faite. Dans ces boîtes 100% *remote*, ils te donnent un forfait, c'est-à-dire un budget, pour te créer un environnement de travail. Pour eux c'est une obligation sinéquanone. Du coup ils te poussent à avoir une vraie table, une vraie chaise, à faire une vraie installation, si tu as la possibilité dans une pièce à part entière. Mon luxe ça serait d'avoir un petit bureau avec l'ordinateur, une bonne table, une vraie chaise et le soir fermer cette porte. Ca serait comme si je me déplaçais quelque part.

Au-delà de ça, il y a des vrais rituels. C'est très exceptionnel que je sois en pyjama devant mon PC, ça n'arrive pratiquement jamais. Sinon généralement je me lève, je prend une douche, j'aime bien sortir prendre un café à l'extérieur, je me met à travailler et après une heure de boulot, je m'arrête, je vais prendre un petit-déjeuner et après je m'y remet. Et la même chose pour la fin de la journée.

Pendant le confinement j'étais à Paris dans mon petit studio et comme je n'ai pas beaucoup d'espace, je le transforme. Le matin, je faisais mon lit et comme je n'ai qu'une chaise elle allait être mise différemment quand je travaillais et quand je ne travaillais pas. Et le soir c'était une obligation : je fermais tout, je cachais l'ordinateur, je rangeais, c'est comme si je mettais la clef sous la porte et que je partais et que je rentrais chez moi. C'est vraiment bête mais tu sais que tel objet, pour moi la chaise, correspond à la fois à ta vie perso et pro et bien ça peut devenir compliquée. Mais la disposer d'une manière particulière permet de bien distinguer les deux moments.

Ca dépend vraiment des gens encore une fois. Ils pourraient n'y accorder aucune importance et travailler de leur lit, moi je ne peux pas !

**Si l'on compare le télétravail et le travail en présentiel dans les locaux, qu'est-ce que tu peux noter sur ton rapport au travail (changement par exemple en termes de productivité, de motivation, de concentration, etc ...) ?**

Oui. Après il y a actuellement une grosse remise en question par rapport au travail que je faisais et son utilité, c'est difficile à dire. Mais oui, le rapport est complètement différent. C'est aussi dû à mon poste : quand je viens dans les locaux je vais privilégier l'être humain en me disant que quitte à être là je vais traîner dans les locaux et parler aux gens, j'ai moins envie d'être devant mon ordinateur à ce moment-là. Le rapport est différent. Alors que quand je suis chez moi je m'occupe des tâches qui ont besoin de concentration. Donc il y a ça de différent.

Mais je ne sais pas trop quoi répondre. En tout cas c'est sûr que ce confinement et ce télétravail ont eu un impact. Et encore, pendant ce confinement je me suis dis que c'était le moment de communiquer à l'entreprise et au final ça n'est plus trop présent aujourd'hui.

**Préfères-tu les réunions en visio-conférence ou en présentiel ? Et pourquoi ?**

Pour moi c'est la même chose ! Si ce n'est qu'en visio j'ai l'impression que les gens ont tendance à mieux et plus écouter. On est plus concentré.

J'ai pas spécialement de préférence. Et puis dans tous les cas, si la personne a envie d'être présente et ancrée dans l'instant elle le sera et inversement. Je me rends compte que, que ça soit en visio ou en présentiel, si tu es distrait ça se voit. D'ailleurs pendant nos réunions combien de fois les gens ne sont pas présents, ils tapent sur leur PC, et c'est la même chose en visio. Parfois ça m'arrivait de parler et prendre la parole à l'oral et je savais qu'ils n'écoutaient pas.

La problématique est la même dans les deux cas.

#### 5) Du déconfinement au retour dans les locaux ...

#### **Un tel changement a-t-il bouleversé ton rapport au travail ?**

Ça dépend des personnalités et comment tu prêtes attention à tes émotions et ton environnement. Me concernant, un changement d'environnement ou d'habitude, même si j'adore ça, ça me demande beaucoup plus de temps. C'était assez exténuant au début, d'où le fait que j'ai été arrêté pendant dix jours, mon corps a lâché donc c'est la preuve que ça a été un réel changement. Pour moi, il fallait que ça soit progressif : au début tu reviens un ou deux jours par semaine, puis deux, puis trois. Jusqu'à me préparer psychologiquement à être à temps complet dans les locaux lors des vacances de Laetitia<sup>5</sup>, pour qu'il y ait au moins une Office Manager présente dans les locaux. Et ça a été très compliqué de revenir en *full time* car ça me demande une grosse énergie après avoir passé plus de deux mois toute seule dans mon environnement et d'être avec des centaines de personnes. Et ça a eu un impact sur tout car j'étais dans une capacité nulle, je ne pouvais rien faire. Alors que certains étaient super contents de revenir.

#### **As-tu trouvé une différence dans la communication interne entre la période de télétravail en confinement et après lors du retour dans les locaux ?**

Il y a eu un énorme impact sur la façon dont on communiquait. Enfin, je trouve. Par exemple, pour les trois quart de l'entreprise, Slack n'était pas leur quotidien et ça a forcé les gens à enfin s'y mettre à aller au-delà de leurs petites habitudes. Ils avaient un peu peur de ce genre de choses, dès qu'on change les habitudes c'est ce qui arrive, mais là ils n'ont pas eu le choix car ils avaient besoin de communiquer. Donc ça a été un changement radical. Aujourd'hui des gens, particulièrement côté Opé, qui étaient complètement réfractaires à ce genre d'outil aujourd'hui me disent « J'te Slack ! » alors qu'il y a de ça quelques mois ils m'envoyaient bouler. Et même eux ils sont pro-actifs : ils ont créées des chaînes et ils ont des discussions entre eux. Le « J'te Slack ! » est devenu beaucoup plus global. Alors qu'avant le confinement ce n'était absolument pas ça. Surtout côté Opé, ils se parlaient avec des post-it et se déplaçaient sur le plateau et ça leur convenait très bien. Donc oui, ça ça a été un changement.

Comme chez Meilleurs Agents je m'occupe en parti de la communication interne sans être spécialiste dans le domaine j'ai appris sur le tas et voilà on a fait avec.

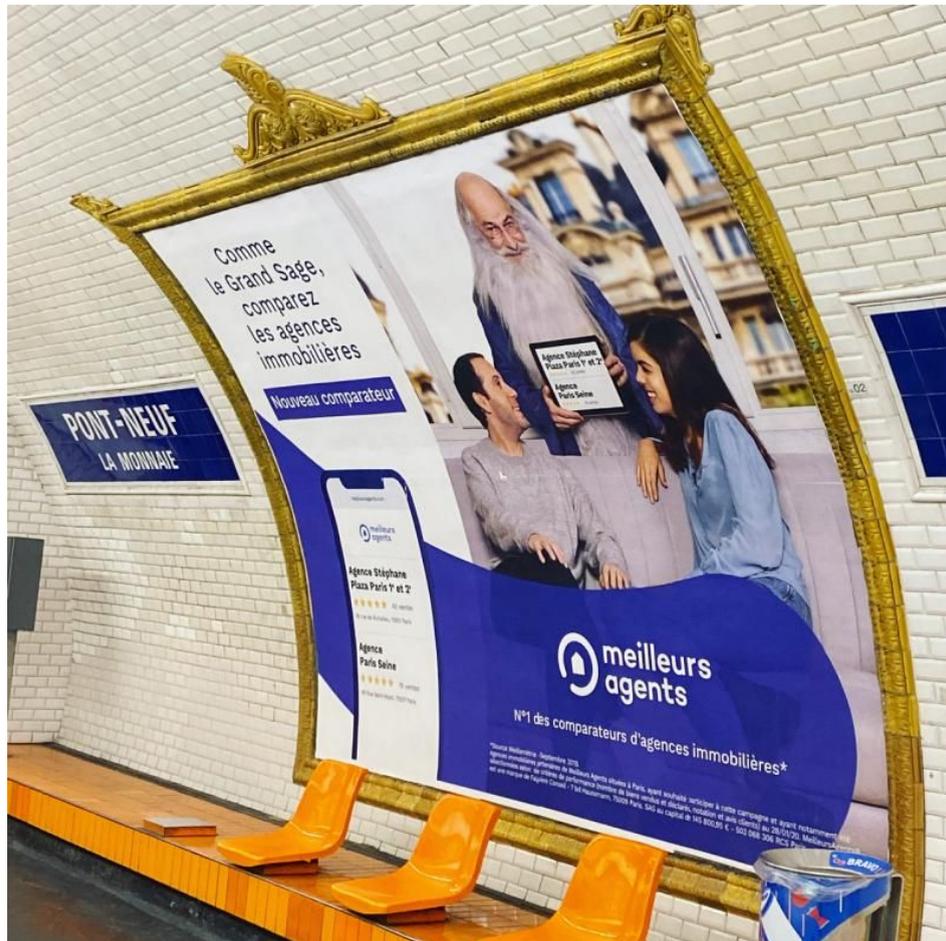
On se confronte aussi à un sujet culturel : la communication c'est pas vraiment ça en France. Dans mon ancienne entreprise en Angleterre par exemple, la chaîne Slack #general était vraiment investie et tout le monde la faisait vivre. Et si notre Office Manager ou quelqu'un du Top Management envoyait un message, tout le monde réagissait avec des emojis ou des messages. Ici si tu as quatre petits emojis de réaction c'est déjà beaucoup. Donc c'est un peu dommage. De toute façon il y a eu un changement avant, pendant et après.

---

<sup>5</sup> La deuxième Office Manager de Meilleurs Agents.

# ANNEXE N°7

## Affiches publicitaires de Meilleurs Agents



**Comme le Grand Sage, comparez les agences immobilières**

Nouveau comparateur

meilleursagents.com

**meilleurs agents**

---

**Vouillé Immobilier**  
★★★★★ 40 ventes  
37 Rue de Vouillé, 75015 Paris

---

**ORPI Alésia Daguerre**  
★★★★★ 29 ventes  
20 Rue Boulard, 75014 Paris

meilleurs agents

**N°1 des comparateurs d'agences immobilières\***

\*Source Médiamétrie - Septembre 2019. Agences immobilières partenaires de Meilleurs Agents situées à Paris, ayant souhaité participer à cette campagne et ayant notamment été sélectionnées selon des critères de performance (nombre de biens vendus et déclarés, rotation et avis clients) au 28/01/20. MeilleursAgents est une marque de Falguère Conseil, 7 bd Haussmann, 75009 Paris, SAS au capital de 140 000,00 € - SIRET 808 308 100 RCS Paris.

# ANNEXE N°8

## Script de la publicité de Meilleurs Agents

Des visiteurs, un homme et une femme, entrent dans un château.

FEMME

T'es sûr qu'il va savoir ?

HOMME

Mais oui ! C'est le plus grand des sages.

Ils rentrent dans le château et longent la grande barbe du sage jusqu'à arriver devant lui.

SAGE

*Assis sur un trône en hauteur*

Quelle vérité êtes-vous venu chercher ?

HOMME

Pardon de vous déranger monsieur le Sage, on voudrait savoir combien vaut votre appartement.

SAGE

Combien de pièces ?

HOMME

Trois !

FEMME

*A l'homme, en chuchotant*

Il y a le balcon.

HOMME

Ah pardon oui, il y a un balcon aussi.

SAGE

*Marmonnant dans sa barbe, baissant les yeux pour regarder le site internet de Meilleurs*

*Agents sur son téléphone*

Alors ... Meilleurs Agents ....

FEMME

*A l'homme, en chuchotant*

Regarde il est en transe ?

SAGE

*Relevant la tête vers les visiteurs*  
218 000 euros !

HOMME

*Tape dans ses mains, heureux et souriant*  
Euh pardon

FEMME

*Chuchotant*  
Ah c'est bien ça !

FEMME

*Plus fort, à destination du grand sage*  
Et vous savez à quelle agence on peut confier la vente ?

SAGE

Bah oui !

SAGE

*Regarde discrètement sur le téléphone, toujours sur le site de Meilleurs Agents*  
Agence Coeur d'or ou Robert Immo !

HOMME

Robert Immo ... Il sait tout !

SAGE

Evidemment !

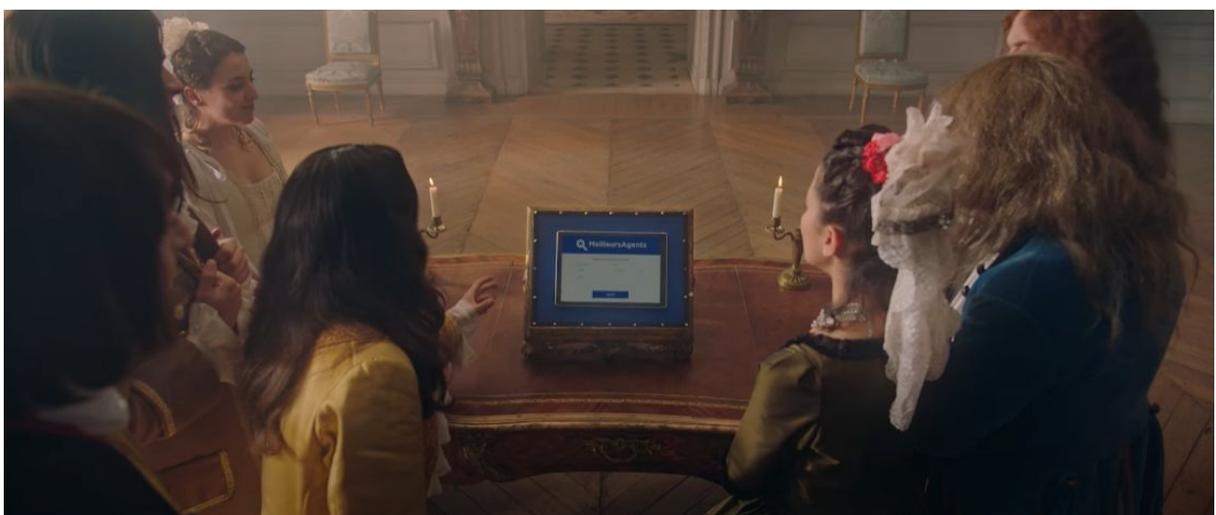
VOIX OFF

Même les plus sages vont sur Meilleurs Agents.

# ANNEXE N°9

## Spots publicitaires de Meilleurs Agents

Spot publicitaire de 2018 :



Spot publicitaire de 2020 :





# ANNEXE N°10

## Le Grand Sage de Meilleurs Agents



# ANNEXE N°11

## Entretien avec Alice

Poste : Chargée RH

Date : 12/08/2020

Lieu : Meilleurs Agents

### 1) *L'environnement de travail chez Meilleurs Agents*

#### **Comment qualifierais-tu l'environnement de travail chez Meilleurs Agents ?**

L'environnement je le définirai par le mot ambiance. C'est une ambiance chez Meilleurs Agents qui définit l'environnement de travail. Une ambiance de travail conviviale et intense (au niveau des missions). Chez nous c'est aussi très lié à l'humain.

#### **Te sens-tu porté par les valeurs de Meilleurs Agents dans l'exercice de ton travail, c'est-à-dire ta manière de penser et de travailler ?**

Complètement ! Sans m'en rendre compte je les applique. Nos valeurs, l'entraide et la quête de l'excellence, je vois aussi les autres les appliquer. C'est quelque chose de présent au quotidien, dans nos missions parce qu'on nous pousse toujours à faire plus, à aller plus loin et on est régulièrement amené à collaborer sur des sujets hors de nos missions avec n'importe quelle équipe et ça ça rejoint l'entraide. Donc oui, complètement.

### 2) *L'environnement de travail*

#### **Imaginons que tu sois actuellement en recherche d'emploi, quels sont les critères qui sont les plus importants pour toi ?**

Je dirais le feeling avec l'équipe que je vais rencontrer lors des entretiens. C'est primordial, on passe quand même 80% de notre temps avec nos collègues, plus qu'avec notre famille, donc c'est hyper important que ça se passe bien sinon tu n'as pas envie d'aller travailler.

Ensuite je dirais ... Je crois que la rémunération c'est quelque chose qui est important pour moi aujourd'hui. Et c'est aussi lié au contexte. Si tu me reposes la question dans quelques années où j'aurais atteint un niveau de vie correct avec plus d'expérience, je ne serais plus à 3 ou 4K près. Dans ce-cas là les missions primeront. Mais aujourd'hui j'ai besoin d'un certain niveau de salaire pour payer mon logement et le reste. Au même niveau je mettrais le périmètre du poste, donc les missions, et le salaire. En sachant que dans quelques années je ferais passer le poste avant le salaire.

#### **Accordes-tu de l'importance à ton environnement de travail (plutôt au niveau de l'aspect tangible comme par exemple l'esthétique des locaux, l'emplacement géographique, la qualité du matériel, etc ...) ?**

Ah oui l'emplacement géographique beaucoup, c'est la première chose.

La qualité du matériel on s'adapte. Après avoir connu le confort chez Meilleurs Agents c'est sûr que passer à quelque chose de moins bien ça ne serait pas forcément facile. Mais je peux faire des concessions là-dessus, ça ne me dérangerait pas vraiment.

Après oui, ça sera en fonction du ressenti global. Lors des entretiens je vais me sentir mieux dans un cadre comme celui de Meilleurs Agents que dans un cadre un peu moins moderne et étroit. Mais ça encore une fois, si je vois qu'il y a de belles opportunités là-bas, ça ne va pas me déranger plus que ça.

### 3) *L'espace de bureau*

**Quel rapport as-tu avec ton bureau ? Est-ce que tu le considères comme ton espace personnel ou, au contraire, tu n'y accordes pas d'attachement et tu peux tout à fait travailler ailleurs ?**

Ça ne me dérange pas de changer de bureau. Je sais qu'il y a pas mal d'entreprises qui n'ont pas de bureaux fixes, c'est quelque chose qui se développe de plus en plus, et ça ne me dérange et ne dérangerait pas.

Après j'ai un petit caisson sous mon bureau que j'investi, je met plein de choses dedans, mais c'est parce que je sais qu'il est là et que c'est ma place, mais en vrai je n'en ai pas forcément l'utilité, c'est pour stocker.

Par contre j'aime garder cette proximité avec mes collègues et mon équipe, ça c'est important.

**L'emplacement de ton bureau a-t-il son importance ?**

Franchement ça m'est complètement égal ! Si demain on doit faire un plan et qu'on nous demande notre avis moi je dirais aux autres de me placer là où il y a de la place, je m'en fiche.

Et puis je bouge beaucoup, quand j'ai des *call*<sup>1</sup> à passer je vais dans des salles. Par contre si effectivement on avait pas les salles pour faire les appels, ça serait différent. C'est vrai que faire des *call* en Open Space assise sur mon bureau ce n'est pas mon truc. Les salles ça permet de s'isoler quand on en a besoin, ce que je fais au quotidien.

**Tu as connu la période des « bureaux nomades » chez Meilleurs Agents, comment l'as-tu vécu ?**

Ca ne m'a pas du tout dérangé !

---

<sup>1</sup> Appel téléphonique.

**Chez Meilleurs Agents, nous sommes organisés en Open Space. Qu'en penses-tu et comment le vis-tu ?**

Je n'ai connu que ça donc je le vis bien. Je ne suis pas difficile, tout me va (*rires*). Et comme je te disais je bouge pas mal dans ma journée donc je connais ses avantages et ses inconvénients mais je fais avec, c'est comme ça. Je pense qu'en Open Space il faut à la fois faire attention à ceux qui t'entoure mais aussi ne pas prêter attention à ce que font les autres et à leur regard.

**4) Le télétravail**

**Comment as-tu vécu cette période de télétravail en confinement ainsi que le télétravail actuellement ?**

Alors concernant le télétravail à part entière je ne suis pas une grande fan à la base. Avec le confinement j'ai été forcé d'en faire donc j'ai découvert ce que c'était. J'y vois des avantages et des inconvénients mais je suis plus partisan du télétravail occasionnel que du télétravail régulier. C'est-à-dire que c'est chouette d'avoir la flexibilité d'en faire une journée quand tu veux pour X ou Y raisons : tu as rendez-vous chez le médecin à côté de chez toi, tu attends un colis qui va t'être livré, tu as tes enfants à garder, ton enfant est malade ... bref c'est pratique. En revanche personnellement ça ne me correspond pas de faire du télétravail par exemple deux ou trois jours toutes les semaines parce que j'ai besoin, encore une fois, de cette proximité avec mon équipe. J'ai besoin d'être, justement, dans un environnement de travail. J'ai besoin d'être cadré dans un environnement de travail et pour moi, chez moi c'est mon environnement personnel. J'ai besoin de voir mes collègues, d'avoir des interactions, des échanges qui ne sont pas les mêmes en visio. A distance les échanges sont très professionnels voir uniquement professionnel. Alors que sur le lieu de travail tu as évidemment les échanges pro, lors des réunions et autre, mais tu as aussi des interactions plus *friendly*. J'ai besoin et c'est ça qui crée du lien.

**As-tu réussi à créer un environnement de travail en confinement ?**

J'ai eu beaucoup de mal. Et c'est ça ma principale difficulté : j'ai du mal à dissocier chez moi et mon espace de travail. Au début j'ai essayé de travailler dans mon lit mais quelle erreur (*rires*) ! Parce que je restais en pyjama toute la journée, j'avais envie de faire des siestes tout le temps, tu n'es pas conditionné à travailler. Après quand il faisait beau j'ai essayé de m'organiser un petit espace dans mon jardin mais ça n'a pas marché.

Et puis j'étais chez mes parents à ce moment-là donc c'était compliqué ; il fallait déjà que je trouve mon espace personnel dans leur environnement en plus d'un espace de travail.

Je suis quelqu'un qui n'aime pas trop le changement et je suis trop sociable pour être à la maison et travailler de chez moi.

**Si l'on compare le télétravail et le travail en présentiel dans les locaux, qu'est-ce que tu peux noter sur ton rapport au travail (changement par exemple en termes de productivité, de motivation, de concentration, etc ...) ?**

Que ça soit en terme de concentration, de motivation ou de productivité j'ai beaucoup plus de mal en télétravail chez moi. Il y a des choses que je peux faire effectivement mieux en télétravail mais bon ... Je pense que mon rapport au travail est meilleur ici.

Mais quand je pense au télétravail j'ai directement le souvenir du télétravail pendant le confinement et ce n'est pas pareil d'être en télétravail enfermé pendant un mois que de l'avoir ponctuellement. C'est pour ça, je me base beaucoup sur la dernière expérience de télétravail qui est pour moi la seule. Et dans ce contexte-là, j'avais du mal à être motivée. Dans un autre cadre, je verrais sûrement les choses différemment. Mais aujourd'hui, même si on a la possibilité de faire du télétravail, je suis revenue pratiquement à temps plein, ça veut tout dire.

**Préfères-tu suivre les réunions en visio-conférence ou en présentiel ? Et pourquoi ?**

Encore une fois je préfère en présentiel. Au bureau il y a des échanges formels mais aussi informels, ça permet de créer du lien, ça permet d'avoir tous la même et bonne info au même moment et ça permet d'échanger plus facilement. Parce que quand on est cinq ou six en visio-conférence, parfois tu as un truc à dire mais comme il faut allumer le micro et couper la parole aux autres, on ne le fait pas. En visio il y a beaucoup moins de spontanéité et parfois tu te retiens de parler alors qu'en présentiel c'est plus facile, tu ne te poses même pas la question. Donc, présentiel.

*5) Du déconfinement au retour dans les locaux ...*

**Un tel changement a-t-il bouleversé ton rapport au travail ?**

Ca ne m'a pas bouleversé tant que ça ... La seule chose c'est que mon rythme a changé. Il a fallu me réadapter au rythme. Les premiers jours en présentiels ont été durs car j'étais très fatiguée, je reprenais les transports, mon corps n'était plus habitué à se dépenser autant donc il a fallu un petit temps de réadaptation à ce nouveau rythme.

Mais le périmètre de mes missions a toujours été très clair et n'a donc pas été impacté.

**As-tu trouvé une différence en terme de communication interne en télétravail pendant le confinement et après le retour à la normale ?**

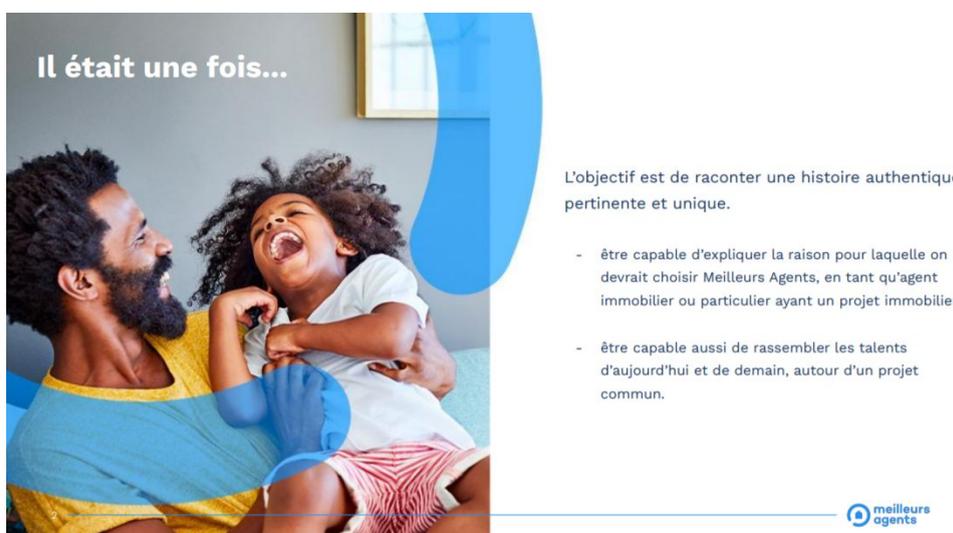
Je trouve qu'on a progressé grâce à cette période Covid sur notre communication, qui a été très bien gérée pendant le confinement. Et on a un peu gardé ces nouvelles bonnes habitudes, ça nous a fait progressé. Mais je pense que, si on enlève le contexte Covid, être en télétravail te force à trouver de nouvelles façons de communiquer et surtout à accorder de l'importance à la communication. Chose qu'en présentiel on a tendance à moins faire car tu as la tête dans le guidon et si tu veux communiquer tu marches pour aller voir et parler à la

personne. A distance tu es obligé de passer plus de temps sur la communication et on se réinvente.

Au niveau de l'info j'ai trouvé ça très bien géré, on avait toujours les infos au bon moment, les FAQ, les points d'entreprises ... J'ai trouvé qu'on avait accès à l'information facilement et clairement. Je ne me suis pas sentie délaissée ou dans l'incompréhension face à la situation de la part de mon employeur. Mais de la part de l'Etat c'est autre chose (*rires*).

# ANNEXE N°12

## Plateforme de marque de Meilleurs Agents



Notre mission :  
**insuffler la confiance à tous ceux qui ont un projet immobilier**



Pour réussir son projet, nous sommes convaincus que le particulier doit vendre son bien avec le **bon agent**, au **bon prix**



## Nous agissons en tant que facilitateur pour rapprocher les vendeurs des agents



Nous amenons les vendeurs pas à pas vers le professionnel, et les mettons **dans les meilleures conditions pour signer un mandat exclusif**.

Nous sommes **créateur de confiance**.

## Les valeurs de la marque

Le **courage** de **vouloir mieux** pour l'immobilier



Intégrité



Entraide et quête de l'excellence

10



### La personnalité

#### Le mentor de l'immobilier

Intelligent mais intelligible, tel un **expert** qui sait se rendre **accessible** à tout le monde.

Bienveillant mais **exigeant**, tel un entraîneur qui me challenge pour me faire avancer.

Loyal mais **juste**, tel un **conseiller de confiance**.

11



### La plateforme de marque - comment l'utiliser ?

- Elle permet de délivrer à chacun de nos publics une expérience et un discours cohérent.
- Elle doit guider chacune de vos actions et chacune des discussions avec vos clients et prestataires

Considérez les promesses faites par la marque comme les vôtres. Et posez vous toujours la question : est ce que ce que je dis, ce que je fais est cohérent avec ce que la marque promet ?

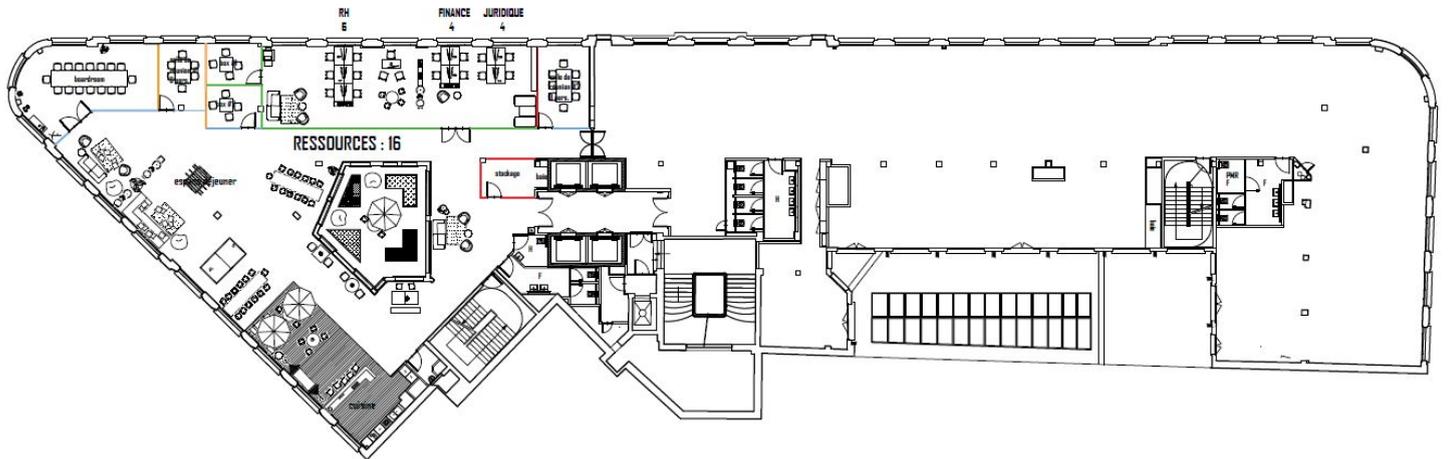


# ANNEXE N°13

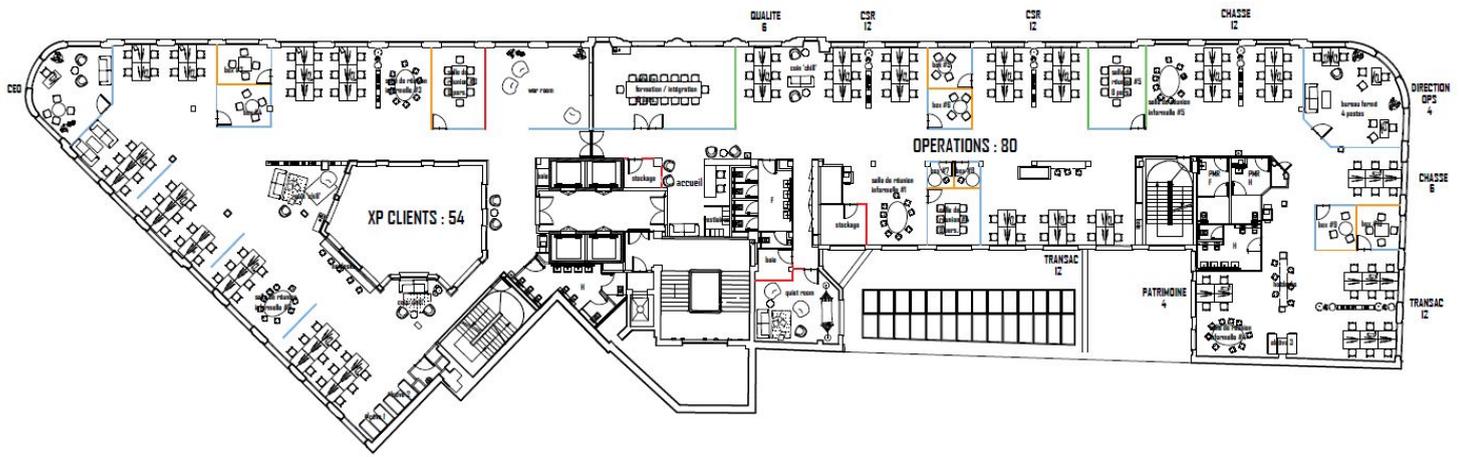
## Plans des locaux de Meilleurs Agents

### Plans des locaux avant le réaménagement

2ème étage :

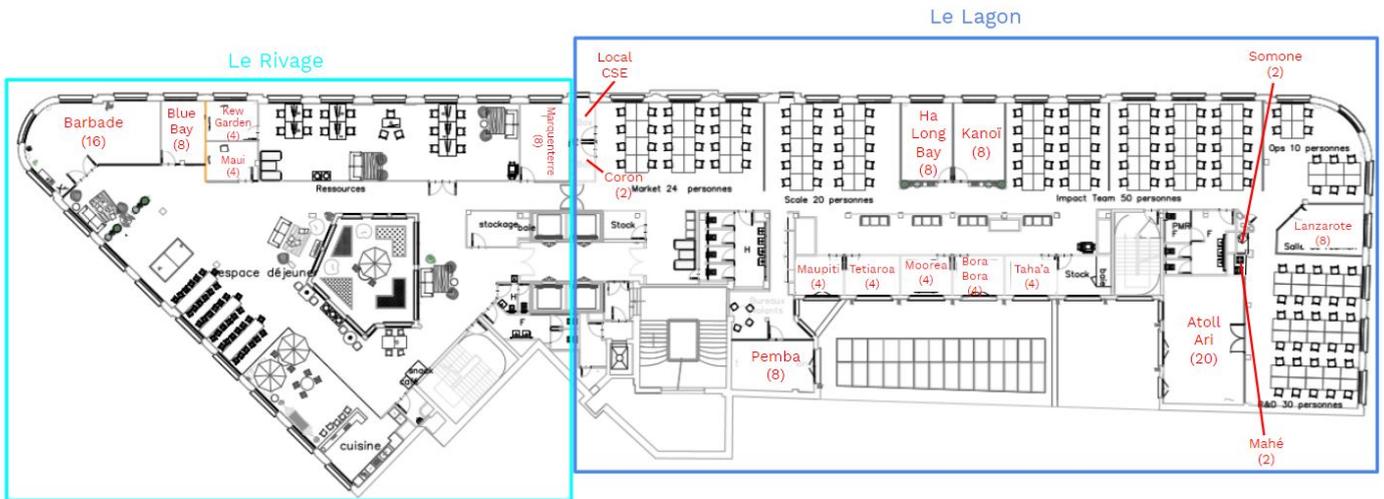


3ème étage :

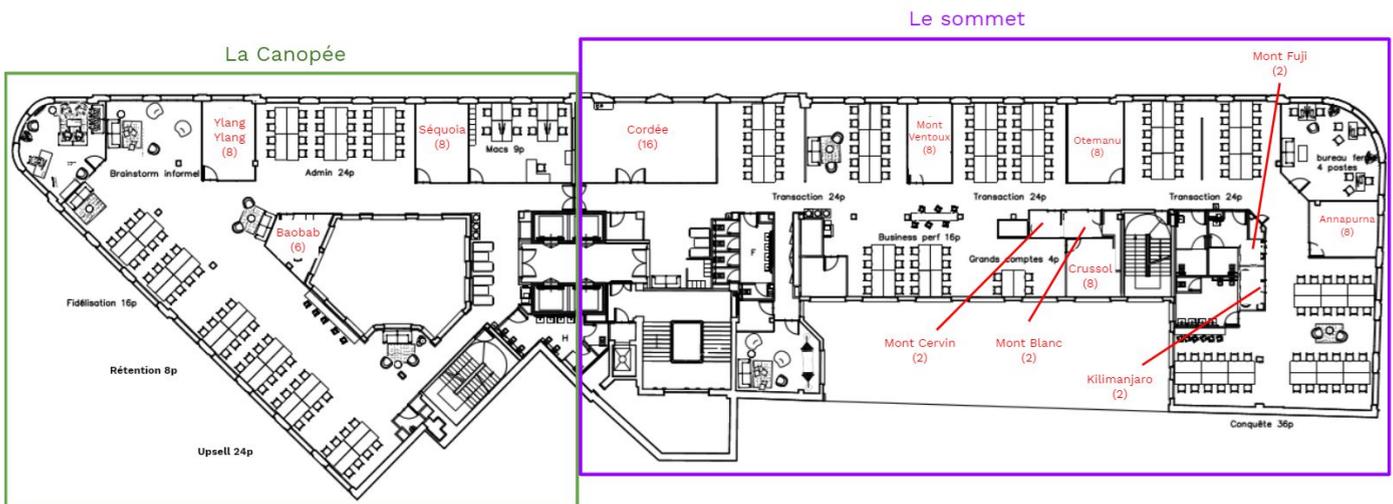


## Plans des locaux après le réaménagement

2ème étage :



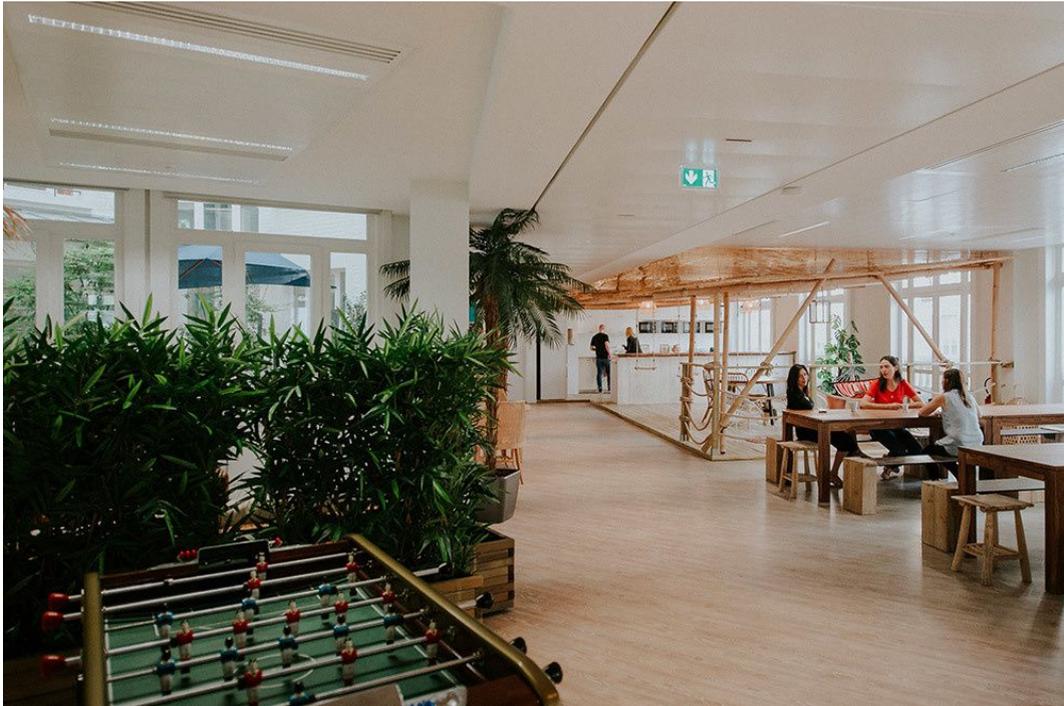
3ème étage :



# ANNEXE N°14

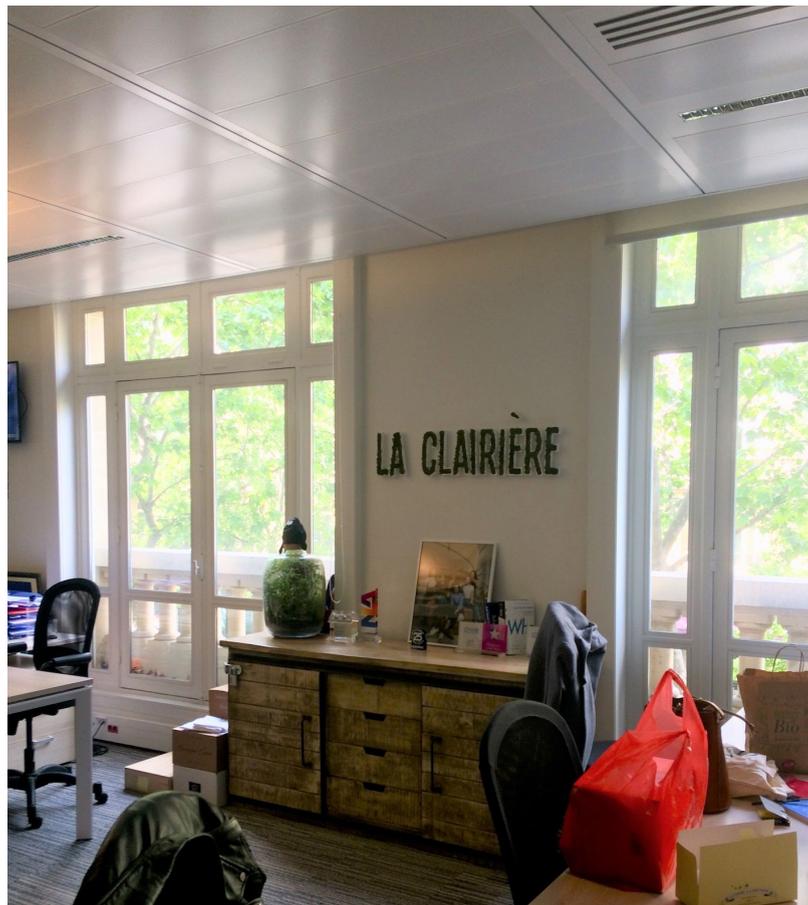
## Photographies des locaux de Meilleurs Agents

### LE RIVAGE

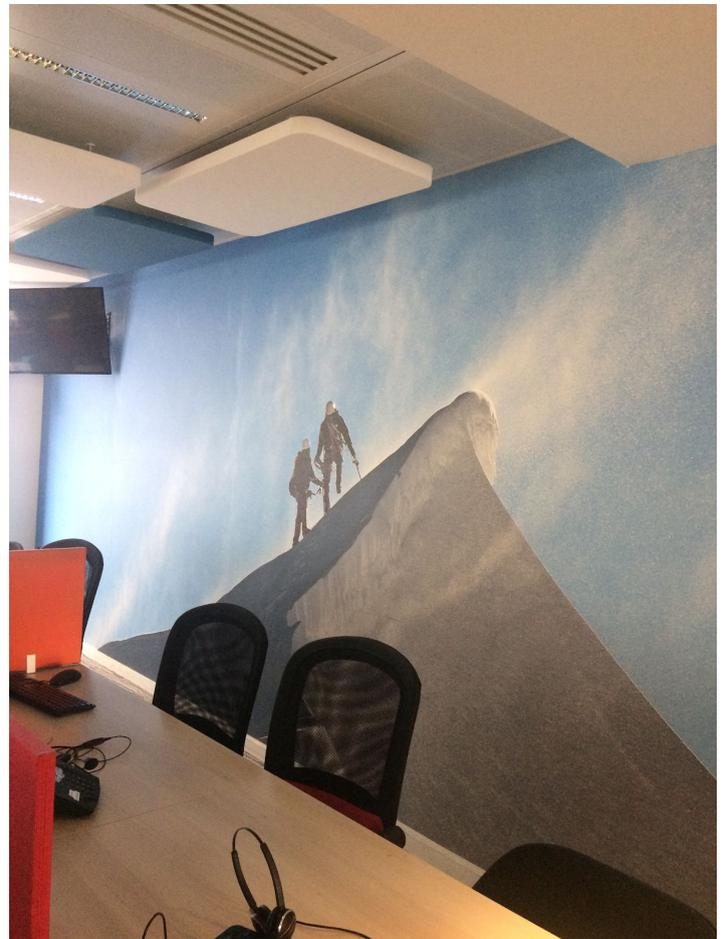
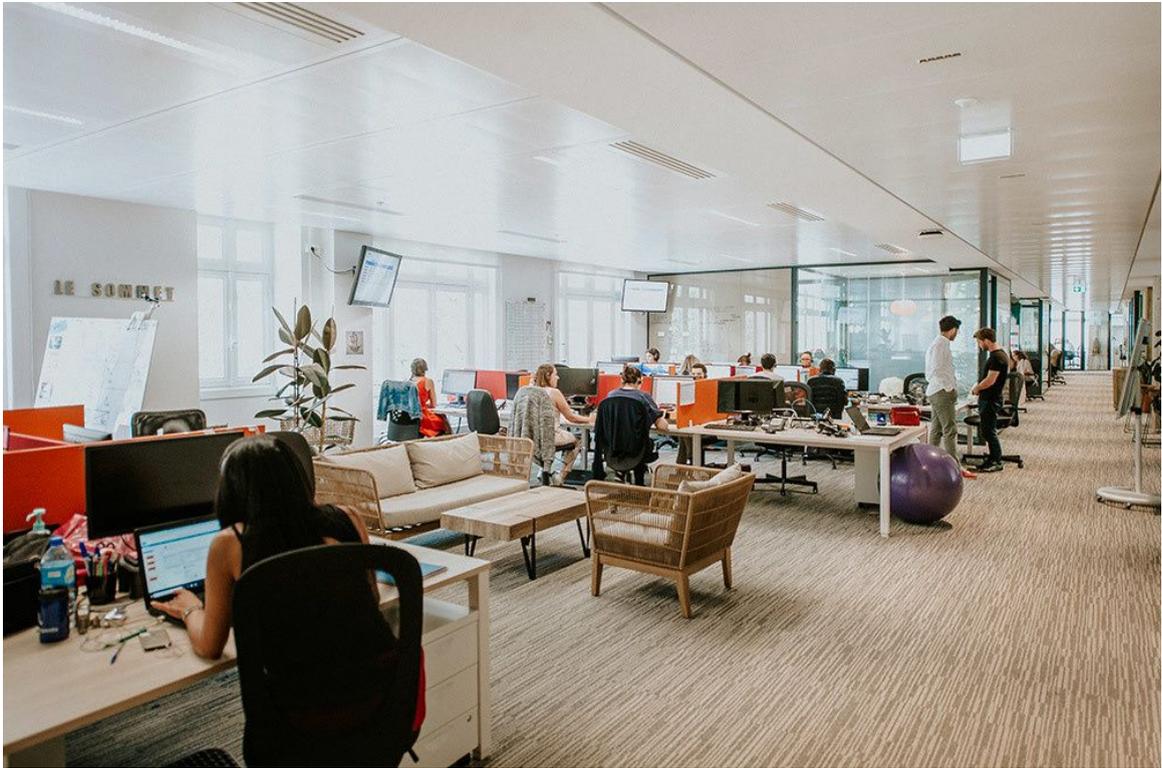




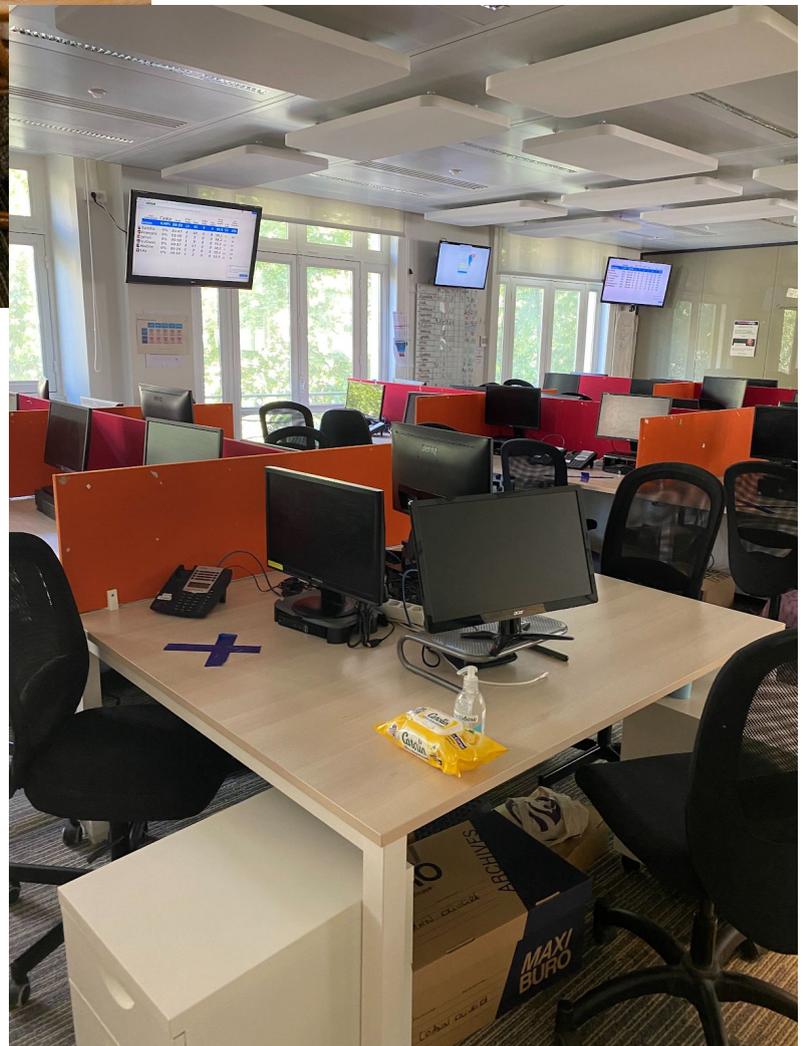
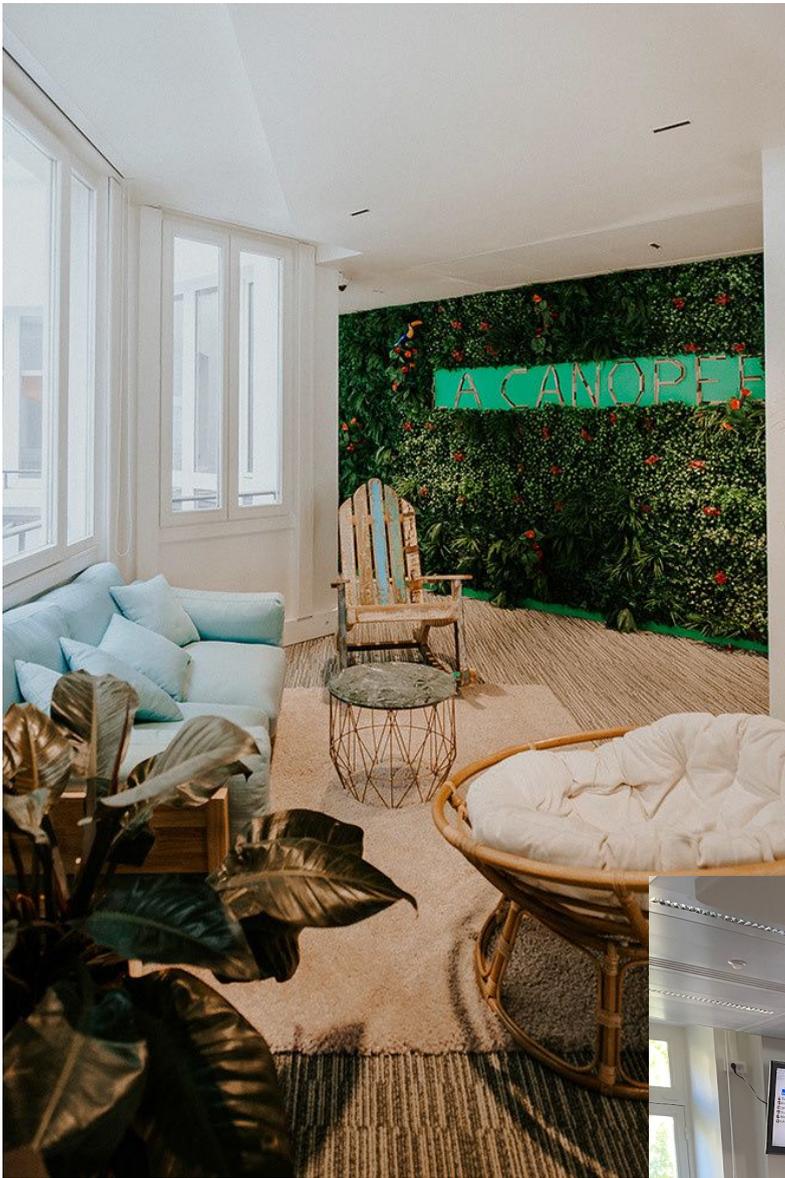
## LA CLAIRIÈRE



## LE SOMMET



## LA CANOPEE

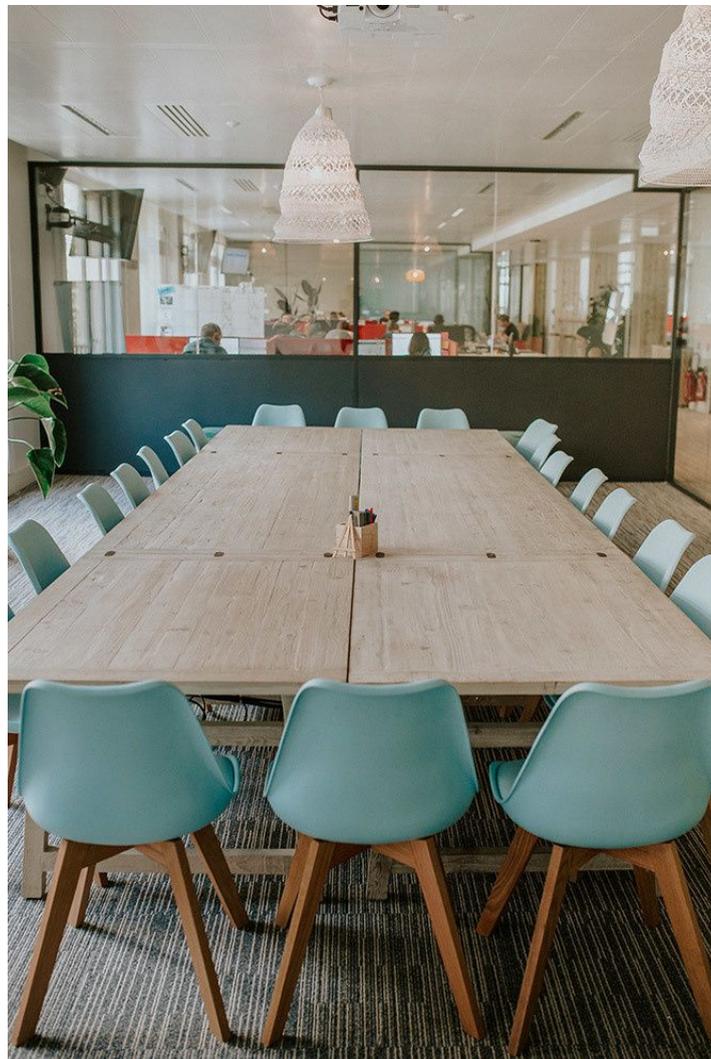


## **AUTRES ESPACES**

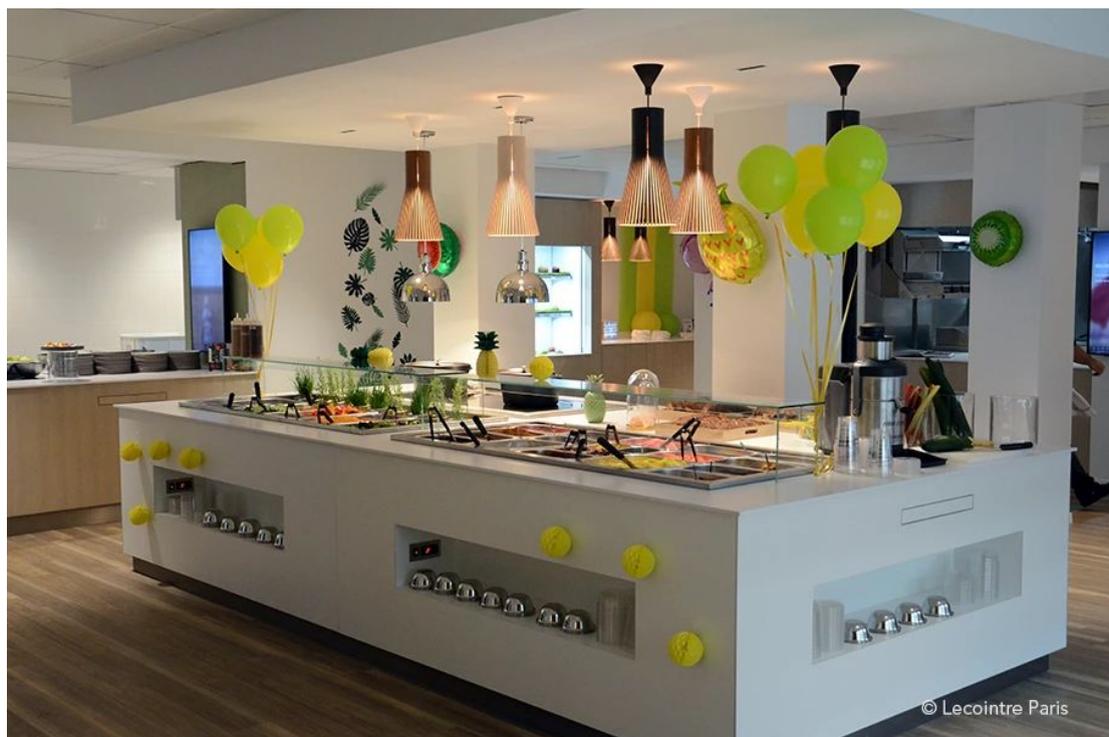
*Salle de repos « Quiet Room »*



*Salle de réunion « La Cordée »*



*Restaurant d'entreprise*



# ANNEXE N°15

## Trame du bilan de premier mois

### Trame pour les OPÉRATIONS :

Au premier mois d'ancienneté, le nouveau collaborateur est invité à échanger avec son recruteur sur ses impressions et ses premiers pas dans l'aventure Meilleurs Agents.

Revenons-sur ton voyage d'intégration :

Voyage sur le **bâteau du recrutement**

- *Comment es-tu arrivé(e) jusqu'ici ?*
- *Qu'est-ce qui t'a donné l'envie de monter dans ce bateau ?*
- *Qu'est-ce qui aurait pu te retenir ?*
- *Note du parcours de recrutement : /10*

Arrivée dans la jungle urbaine de Meilleurs Agents, **ascension du Mont Formation**

- *Comment s'est déroulée ton ascension ?*
- *Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?*
- *Et le plus satisfaisant ?*
- *Vois-tu des éléments à améliorer ?*
- *Note du parcours d'intégration : /10*

Arrivée au **sommet**, la montagne du plateau commercial

- *As-tu ressenti les effets de la cordée ?*
- *De la quête de l'excellence ?*
- *Qui est ta boussole ?*
- *Es-tu satisfait de tes débuts ici ?*
- *Note globale du parcours : /10*

### Trame pour les CX et RESSOURCES :

Au premier mois d'ancienneté, le nouveau collaborateur est invité à échanger avec la Responsable RH sur ses impressions et ses premiers pas dans l'aventure Meilleurs Agents.

Revenons sur ton voyage d'intégration :

Voyage sur le **bâteau du recrutement**

- *Comment es-tu arrivé(e) jusqu'ici ?*
- *Qu'est-ce qui t'a donné l'envie de prendre ce bateau ?*
- *Qu'est-ce qui aurait pu te retenir ?*
- *Note du parcours de recrutement : /10*

Arrivée dans la **jungle urbaine** de Meilleurs Agents ...

- *Comment s'est passée ton intégration ?*
  - *Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?*
  - *Et le plus satisfaisant ?*
  - *Vois-tu des éléments à améliorer ?*
- *Note du parcours d'intégration : /10*

Nage jusqu'au **lagon**

- *As-tu ressenti la quête de l'excellence ?*
  - *Qui est ta boussole ?*
  - *Es-tu satisfait(e) de tes débuts ici ?*
- *Note globale du parcours : /10*

# ANNEXE N°16

## Welcome Pack

A son arrivée chez Meilleurs Agents, le collaborateur reçoit un Welcome Pack qui contient :

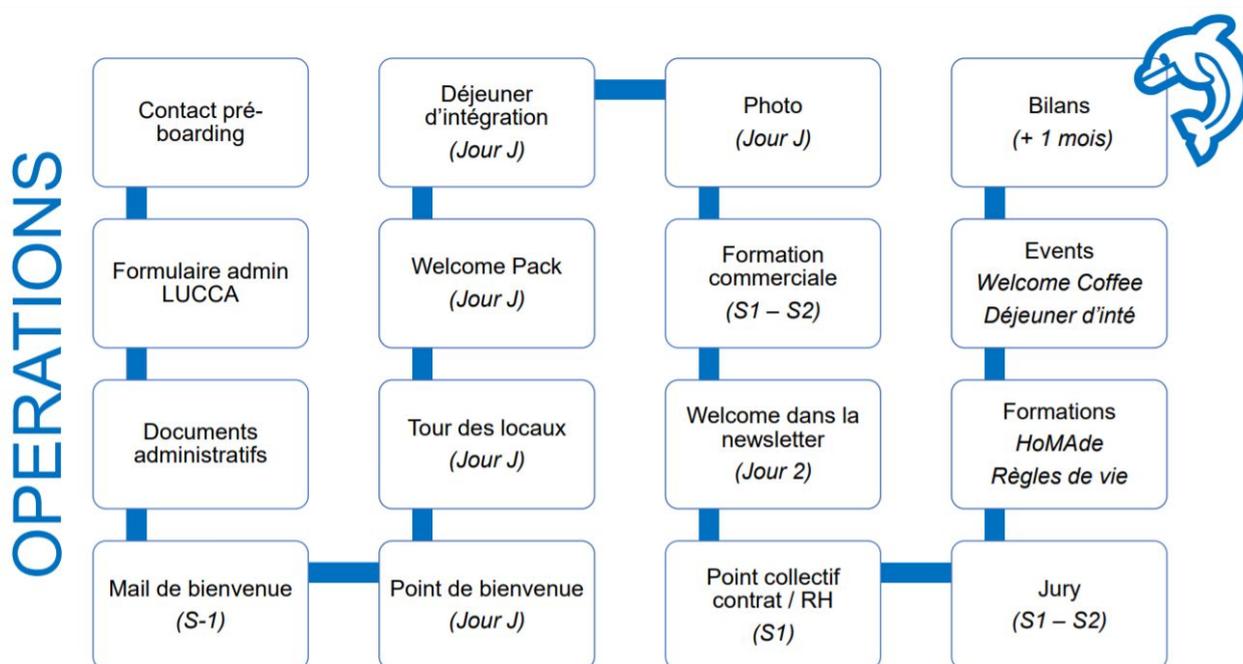
- Un tote-bag
- Un carnet
- Une gourde
- Un mug
- Un pot à crayon
- Le *brand book*
- Un badge avec un porte-clef
- Un stylo



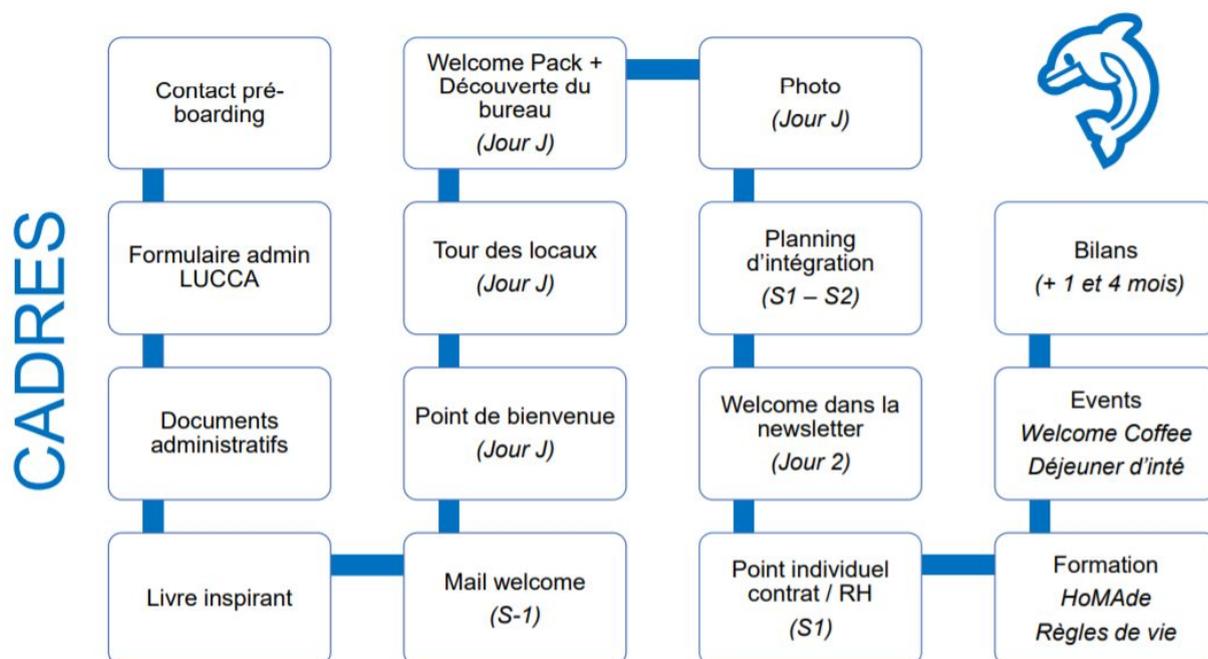
# ANNEXE N°17

## Le parcours du dauphin

Le parcours du dauphin pour les OPÉRATIONS :



Le parcours du dauphin pour les CADRES :



# **ANNEXE N°18**

## **Onboarding Map**

*P.S. : Dans le but d'anonymiser les documents, nous avons remplacé les noms du personnel par des « X » suivi de leur fonction.*

# Onboarding Map



## MONTPARNASSE- BIENVENUE

C'est le Jour J ! Nous te souhaitons la bienvenue chez Meilleurs Agents. Au programme de cette journée ...

### 9h30 - 9h45 : Point de bienvenue

X (Assistante RH) et X (Welcome Officer) te feront une petite introduction et te donneront quelques explications sur ton Welcome Pack.

### 9H45 - 10H : Visite des locaux

Suivez le guide ! Sur deux étages, X (DRH) te fera le tour les bureaux et te présentera aux différentes équipes.

### 10H : Découverte de ton bureau

Sauras-tu le trouver ? Tu y découvriras ton Welcome Pack, kit indispensable pour ton quotidien chez Meilleurs Agents !

### 10H - 12H30 : Matinée d'immersion

Toute la matinée tu seras en immersion dans ta nouvelle équipe.

### 12H - 13H45 : Déjeuner d'équipe

Ton équipe t'invitera à déjeuner pour apprendre à mieux te connaître.

### 13H45 - 14H : L'instant photo

X te fera crépiter sous les flashes pour avoir une belle photo de toi à ajouter sur l'organigramme et te présenter à toutes les équipes dans notre newsletter. C'est également l'occasion de mettre cette photo sur tous les logiciels !

# SENTIER

Te voilà sur le sentier de ta première semaine, riche en meetings pour découvrir ton nouvel environnement de travail. Pour ne rien rater, Gmail et Google Agenda sont tes meilleurs alliés !

## Signature du contrat

Tu auras un point avec X (DRH) pour la signature de ton contrat de travail. Pense à bien lire tes documents administratifs en amont de ce rendez-vous pour lui poser toutes tes questions si nécessaire.

## Meetings

Planning bien chargé, suis ton Google Agenda pour assister à tous tes meetings. Ces points te serviront à mieux connaître ton équipe de travail et l'environnement de Meilleurs Agents, profite de ces moments d'échange.

## Challenges à relever !

- Lire et signer les documents de ton Welcome Pack
- Nous suivre sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn)
- Changer ton statut LinkedIn
- Te faire la main sur les différents logiciels utilisés et y mettre ta photo

# CHEMIN VERT

Le chemin est encore long et semé d'évènements durant ton premier mois pour te plonger dans l'environnement Meilleurs Agents

## Formation HoMAde

Tous les mois, les nouveaux arrivants sont réunis sur deux matinées pour participer à la formation HoMAde afin de comprendre l'organisation et le rôle des différents pôles, les méthodes de travail et la culture de Meilleurs Agents. Hormis les Opérations, les après-midi seront consacrés à des doubles-écoutes sur plateaux pour bien saisir les enjeux du business.

## Déjeuner d'intégration

Tu participeras à un déjeuner d'intégration avec tous les nouveaux arrivants en compagnie de X (Président) et X (CFO) qui partageront avec toi leur vision de la culture Meilleurs Agents dans une ambiance sympa en petit comité.

## Welcome Coffee

Tu auras l'occasion d'échanger avec le reste des équipes autour d'un café et de délicieuses pâtisseries. Lors de cette pause douceur nous te mettrons au défi ! Tu auras comme mission de retrouver ta personne mystère parmi tous les collaborateurs de Meilleurs Agents grâce aux indices fournis.

## Formation règles de vie

Nos Office Manager animeront une petite formation sur les règles de vie chez Meilleurs Agents.

## Bilan de premier mois

La fin du premier mois approchant, tu recevras une invitation dans Google Agenda pour échanger avec X (Responsable RH) sur tes premiers pas dans l'aventure Meilleurs Agents. Pour information, à 3 mois, tu feras cette fois-ci un bilan avec ton manager.

## Challenges à relever !

- Rapporter ou envoyer les documents administratifs demandés (*abonnement de transport, règlement intérieur, charte informatique, droit à l'image*)
- Faire le Quizz Blue Rules

# GAITE

Chez Meilleurs Agents l'ambiance est gaie, festive et conviviale ! Voici le listing des différents événements qui animent l'entreprise

## MAlunch

Tous les 2 mois, nous organisons un déjeuner où nous tirons au sort des groupes de 4 personnes en mixant les différents pôles/équipes de Meilleurs Agents. L'objectif ? Apprendre à mieux connaître les personnes des autres services, nouveaux comme anciens.

## MApéro

Tous les 2 mois il y aura également une soirée thématique pour nous réunir de manière conviviale et festive.

## Instant MIAM

Organisé par la Team Office, l'instant MIAM tombe à pic pour faire une pause gourmande entre collègues. Ne t'inquiète pas, tu seras bien évidemment prévenu ... mais soit réactif !

## MAnniversaires

A ne pas confondre avec ton anniversaire, il s'agit là de ton anniversaire Meilleurs Agents ! Dès qu'une année est franchie chez Meilleurs Agents, tu passeras un moment avec un membre de l'équipe RH pour discuter de cette année passée.

## Team Building & Soirée de mi-année

Chaque été, un Team Building est organisé suivi d'une soirée.

## Soirée de fin d'année

Nous ne te dirons qu'une seule chose : c'est LA soirée à ne pas rater !

# BIBLIOTHEQUE FRANCOIS-MITTERAND

Voici la bibliothèque Meilleurs Agents qui te sera bien utile pour comprendre notre jargon !

## LE JARGON MEILLEURS AGENTS

**MA** : Meilleurs Agents  
**Falguière Conseil** : Nom officiel et administratif de l'entreprise, en référence à la station de métro Falguière où se trouvaient les premiers locaux de l'entreprise  
**Sentier/Jeûneurs** : En référence à nos anciens locaux situés dans ces rues  
**CX** : Customer Experience  
**OPÉ** : Opérations  
**Génie** : Pôle Ressources, vient de l'expression « génie militaire »  
**Synchro** : Réunion visant à aligner tous les participants sur un sujet  
**O3** : One-to-one à 3 temps  
**RIE** : Restaurant d'entreprise  
**7/11** : Nom de l'immeuble  
**CODIR** : Comité de direction  
**COMEX** : Comité exécutif  
**MRR** : Revenu récurrent mensuel  
**ARR** : Revenu récurrent annuel  
**OKR** : Objectifs et résultats clefs

## LE JARGON RH

**Propale** : Proposition d'embauche  
**Onboarding** : Ophase d'accueil des nouveaux arrivants  
**PE** : Période d'essai  
**Talent Acquisition** : Equipe recrutement  
**TB** : Team Building  
**CE** : Club Employés ou Comité Entreprise

## LE JARGON OPÉ

**B2C** : Service Transaction  
**B2B** : Service Conquête (ou la chasse)  
**CSR** : Customer Service Representative  
**Réunion Co** : Réunion commerciale mensuelle  
**BR** (business review) : Entretien mensuel  
**Brief** : Réunion d'équipe commerciale  
**REQ** : Responsable d'équipe  
**P1** : RDV d'estimation  
**P2** : Prise de mandat  
**P3** : Promesse de vente  
**P4** : Vente  
**PV** : Projet de vente  
**DPE** : Diagnostic de performance énergétique  
**OA** : Offre acceptée  
**PA** : Plan d'accompagnement  
**WEC** (Welcome Call) : Appel de bienvenue

**BDC** : Bon de commande  
**CDP** : Carte de prospection  
**BDE** : Boost demande d'évaluation  
**BY** : Backyard  
**SF** : Salesforce  
**OPP** : Opportunité  
**AC** : Avis Client  
**NRP** : Ne répond pas  
**ARPA** (Average revenue per agency) : revenu moyen mensuel par agence  
**ID** : Identifiant (numéro) d'une agence dans le Backyard  
**Plugguer** : Appel enregistré à la main suite à un bug  
**La déballe** : Lorsqu'on est d'humeur bavarder avec un client

## LE JARGON CX

**Méthode agile** : Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Elles ont pour origine le manifeste Agile qui référence de multiples méthodes existantes  
**Impact team** : Equipe pluridisciplinaire composée de Product Manager, Product Owner, UX Designer et de Développeurs dont l'objectif est d'améliorer le produit et développer de nouvelles fonctionnalités  
**Daily stand-up meeting** : Réunion d'équipe de très courte durée durant laquelle chaque membre d'une impact team échange sur ses tâches et signale les obstacles rencontrés  
**Meet-up** : Evènement pendant lequel des participants se réunissent pour échanger autour d'un sujet métier ou technique  
**Démo produit** : Rituel qui a lieu toutes les 2 semaines où l'équipe présente à l'entreprise son dernier produit  
**Sprint** : Période de 2 semaines pendant laquelle l'équipe travaille sur un projet  
**Akhaton** : Evènement pendant lequel nos développeurs, product owner et designers se réunissent sur une journée pour résoudre une problématique en construisant une solution sous forme d'application, de site web ou encore de robot  
**SEO** : Optimisation du placement de Meilleurs Agents dans les résultats des moteurs de recherche

# ANNEXE N°19

## Quizz des Blue Rules

- 1) Puis-je me balader avec une tasse de café au 3ème étage
  - Oui complètement
  - Non il me faut un mug fermé ✓
  - Cela dépend si quelqu'un me voit ou pas
- 2) Est-il possible de rester dans les bureaux après 22H00 ?
  - Oui et même le dimanche si je veux
  - Oui mais seulement si un événement d'entreprise est en cours ✓
  - Non et de toute façon j'ai aquaponey à 20H
- 3) Est-il possible de téléphoner en Quiet Room ?
  - Non car c'est une zone de calme et de repos ✓
  - Oui seulement si je vois que je suis tout seul
  - Oui et s'il y a des gens, qu'ils aillent se reposer au Rivage
- 4) Si je vois un individu inconnu dans les locaux ...
  - C'est forcément un nouveau, je le laisse circuler
  - Je vais le voir et lui demande gentiment la raison de sa présence ici ✓
  - Je l'immobilise en faisant une prise de judo
- 5) Mon badge me donne accès aux locaux de :
  - 07h00 à 23H00
  - 07H30 à 21H00 ✓
  - J'ai perdu mon badge donc quoiqu'il arrive je ne pourrais pas rentrer
- 6) La société s'occupant de l'accueil du hall d'immeuble se nomme :
  - Welcome to the Jungle
  - Welcome After Work
  - Welcome At Work ✓
- 7) Si je mange sur les tables de l'espace Rivage, je dois :
  - Le signaler à Sébastien de Lafond
  - Passer un coup d'éponge et remettre les chaises à leurs places ✓
  - Passer un coup d'acide sur les tables pour bien les nettoyer
- 8) Si je vois un problème dans les locaux :
  - Je me réfugie en Quiet Room pour palier au stress que cela m'a causé
  - Je vote Donald Trump
  - Je préviens l'Office Manager ou la team RH ✓
- 9) Je veux allumer les lumières dans les bureaux :
  - Je localise l'interrupteur et appuie sur le plus petit des deux boutons
  - Je localise l'interrupteur et appuie sur le plus gros des deux boutons ✓
  - Je ne sais pas et de toute façon j'ai toujours une lampe frontale avec moi

- 10) Puis-je vider ma gourde dans le bac de récupération des fontaines d'eau ?
- Certainement pas, cela peut causer de gros problèmes techniques en cas de débordement ✓
  - Oui ce bac est fait pour ça, l'eau est ensuite redirigée vers les tuyaux d'évacuations
  - Je ne sais pas, je préfère ne pas boire d'eau, comme ça le problème est réglé
- 11) Si j'ouvre une fenêtre de l'open space
- Cela me permet de recevoir de l'air, mais cela coupe la climatisation dans l'open space : tant pis pour les autres !
  - Comme cela coupe la climatisation dans tout l'open space, je ne le fais pas, sauf avec l'accord de toute l'équipe ✓
  - C'est parce que je voulais entendre le doux bruit du Bld Haussmann, ses voitures, ses scooters et ses klaxons
- 12) Si je vois un visiteur patientant seul à l'accueil :
- Je l'ignore
  - Je m'assure qu'on s'occupe de lui et sinon j'avertis le pôle concerné par ce RDV ✓
  - Je lui propose un Gin Tonic
- 13) Quand la grande jarre de la cuisine est remplie de gâteaux :
- J'en prends 8 et raconte à tout le monde que c'est pour mon équipe
  - J'en prends un et j'en laisse pour les autres ✓
  - J'assume être égoïste et j'en prends 3 voir 4 et tant pis pour les autres !
- 14) Si je trouve un badge :
- Chouette, un badge en rab !
  - Je le jette à la poubelle, comme ça, celui qui l'a perdu devra payer 120€
  - Je le rapporte à l'Office Manager ou à la team RH ✓
- 15) Le thème de nos locaux est :
- La nature est belle
  - La jungle urbaine ✓
  - La nature urbaine
- 16) Après 19H00, où un visiteur peut-il récupérer sa pièce d'identité ?
- Au niveau de l'accueil MeilleursAgents du 3ème
  - Au niveau de l'accueil du RDC
  - Au PC Sécurité ✓
- 17) Dans le cadre d'une réunion, MeilleursAgents prend en charge des plateaux repas :
- De manière très exceptionnelle, pour au moins 10 personnes, et avec la validation du directeur de pôle
  - Quand il y a des personnes externes présentes dans cette réunion
  - Si l'Office Manager a bien été prévenu 48h avant l'événement
  - Toutes les réponses ci-dessus ✓
- 18) Question super bonus ! Le bâtiment du 7/11 Haussmann a déjà vécu :
- Deux incendies dans son histoire
  - Une grande inondation en 1967 ✓
  - Une kermesse avec tous les enfants du 9ème arrondissement

## ANNEXE N°20

### Planning de la formation HoMAde

	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3
<b>MATIN 9H-12H</b>	Petit-déjeuner  Présentation du HoMAde  Présentation par le CEO (culture d'entreprise, valeurs, avenir, ambition)  Déjeuner avec l'équipe RH	Quizz  Présentation du pôle CX (produit, tech, Data, R&D, Scale)  Présentation de l'équipe Marketing  Présentation Partenariats & RP	Quizz  Présentation du pôle Opération  Présentation du pôle Ressources (RH, juridique, finance)  Questionnaire  Quizz
<b>APRÈS-MIDI 14H-17H</b>	Double-écoute sur le plateau commercial	Double-écoute sur le plateau commercial	

# ANNEXE N°21

## Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels

### FICHE DE PREVENTION DES EXPOSITIONS A CERTAINS FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS

La fiche mentionnée à l'article L.4121-3-1 du code du travail comporte au moins les rubriques figurant dans le présent modèle. Cette fiche doit être actualisée en cas de modification des conditions d'exposition. Elle est communiquée au service de santé au travail et remise au travailleur à son départ de l'entreprise ou en cas d'arrêt de travail consécutif à un accident du travail ou une maladie professionnelle d'au moins 30 jours (3 mois pour un autre motif). Conformément à l'article L.4121-3-1, le travailleur peut demander à l'employeur la rectification des informations figurant sur la présente fiche.

Nom :

Prénom :

Poste ou emploi occupé :

Unité de travail concernée :

Facteurs de risque énumérés à l'article D.4121-5	Non	Oui	Période d'exposition		Mesures de prévention en place			Commentaires, précisions, événements particuliers (résultats de mesurages, etc.)
			Date de début	Date de fin	Organisationnelles	Collectives	Individuelles	
Manutention	X							
Postures pénibles		X						
Vibrations mécaniques	X							
Agents chimiques dangereux – poussières – fumées (sauf amiante)	X							
Températures extrêmes	X							
Bruit		X				Installation de protections absorbants fortement le son : moquettes, traitements acoustiques du plafond, bureaux cloisonnés entre les salariés		Poste de travail équipements de qualité – casque d'écoute haut de gamme
Travail de nuit	X							
Travail en équipes successives alternantes	X							
Travail répétitifs	X							

## **ANNEXE N°22**

### Suivi de la communication interne et des événements

MARS			AVRIL			MAI			JUIN			JUILLET		
D	1		M	1		V	1		L	1		M	1	Point d'entreprise (informations sur le rachat et départ des fondateurs)
L	2	Début du stage chez Meilleurs Agents	J	2		S	2		M	2		J	2	Fin des distanciations sociales et des bureaux nomades
M	3		V	3		D	3		M	3	Sondage Supermood (N°3)	V	3	
M	4		S	4		L	4		J	4	Webinar sur les gestes barrières avec une infirmière	S	4	
J	5		D	5		M	5		V	5	Arrêt des messages matinaux sur Slack	D	5	
V	6		L	6		M	6		S	6		L	6	
S	7		M	7	Mail de communication pour assurer le soutien psychologique	J	7	Gel du budget pour la formation	D	7		M	7	
D	8		M	8		V	8		L	8	Mail de communication pour quelques nouvelles	M	8	1ère suspicion d'un cas de Covid-19 dans l'entreprise
L	9		J	9	Point d'entreprise par le Président (N°2)	S	9		M	9		J	9	Mail de communication sur la suspension du cas de Covid-19 + mise en place d'un protocole
M	10		V	10	Mail de communication sur le chômage partiel (avec la FAQ RH)	D	10		M	10	Dégèle du budget pour le recrutement	V	10	Fin de l'état d'urgence en France + Mail de communication sur le rappel des règles sanitaires
M	11		S	11		L	11	Date officielle du déconfinement en France	J	11		S	11	
J	12	Mail de communication sur le Covid-19 (N°1)	D	12		M	12	Mail de communication sur la préparation du déconfinement	V	12		D	12	
V	13	Mail de communication sur le Covid-19 (N°2)	L	13	Début effectif du chômage partiel pour l'entreprise	M	13	"Préparation du bercail" + Sondage Supermood (N°2)	S	13		L	13	
S	14		M	14	Mail de communication pour l'engagement associatif	J	14		D	14		M	14	
D	15		M	15	Guide #MASlack	V	15	"Préparation du bercail"	L	15	Mail de communication pour l'accès au parking gratuit	M	15	
L	16		J	16		S	16	Mail de communication sur le retour dans les locaux	M	16		J	16	
M	17	Confinement et télétravail pour toute l'entreprise	V	17	1er événement interne "Café d'intégration" en visio-conférence	D	17		M	17		V	17	
M	18		S	18		L	18	Réouverture des locaux pour les pôles Opé & Ress	J	18		S	18	
J	19	Mail de communication sur le télétravail + Guide du télétravail	D	19		M	19	Mise en place d'une nouvelle restauration par Frichti	V	19		D	19	
V	20		L	20	Mise en place de la taskforce "Retour au bercail"	M	20	Réaménagement des locaux	S	20		L	20	Mail de communication sur les nouvelles mesures Covid-19
S	21		M	21		J	21	Réaménagement des locaux	D	21		M	21	
D	22		M	22	Mail de communication sur le nouveau calcul de l'indemnité de l'AP	V	22	Mail de communication après la première semaine de déconfinement	L	22		M	22	
L	23	Point d'entreprise par le Président (N°1) + Début messages Slack	J	23	Sondage Supermood (N°1)	S	23		M	23		J	23	
M	24		V	24		D	24		M	24		V	24	
M	25	Gel du budget pour le recrutement	S	25		L	25	Réouverture des locaux pour le pôle CX	J	25	Questionnaire sur le télétravail	S	25	
J	26		D	26		M	26		V	26	Mail de communication sur le retour dans les locaux	D	26	
V	27		L	27		M	27	Mail de communication sur le rappel du port du masque	S	27		L	27	
S	28		M	28		J	28		D	28		M	28	
D	29		M	29	Questionnaire sur le vécu personnel de la situation	V	29		L	29		M	29	
L	30		J	30	Mail de communication sur le déconfinement et le retour dans les locaux	S	30		M	30		J	30	2ème cas de suspicion de Covid-19 dans l'entreprise + Mail de communication sur le process
M	31		V	31		D	31					V	31	

# ANNEXE N°23

## Guide du télétravail

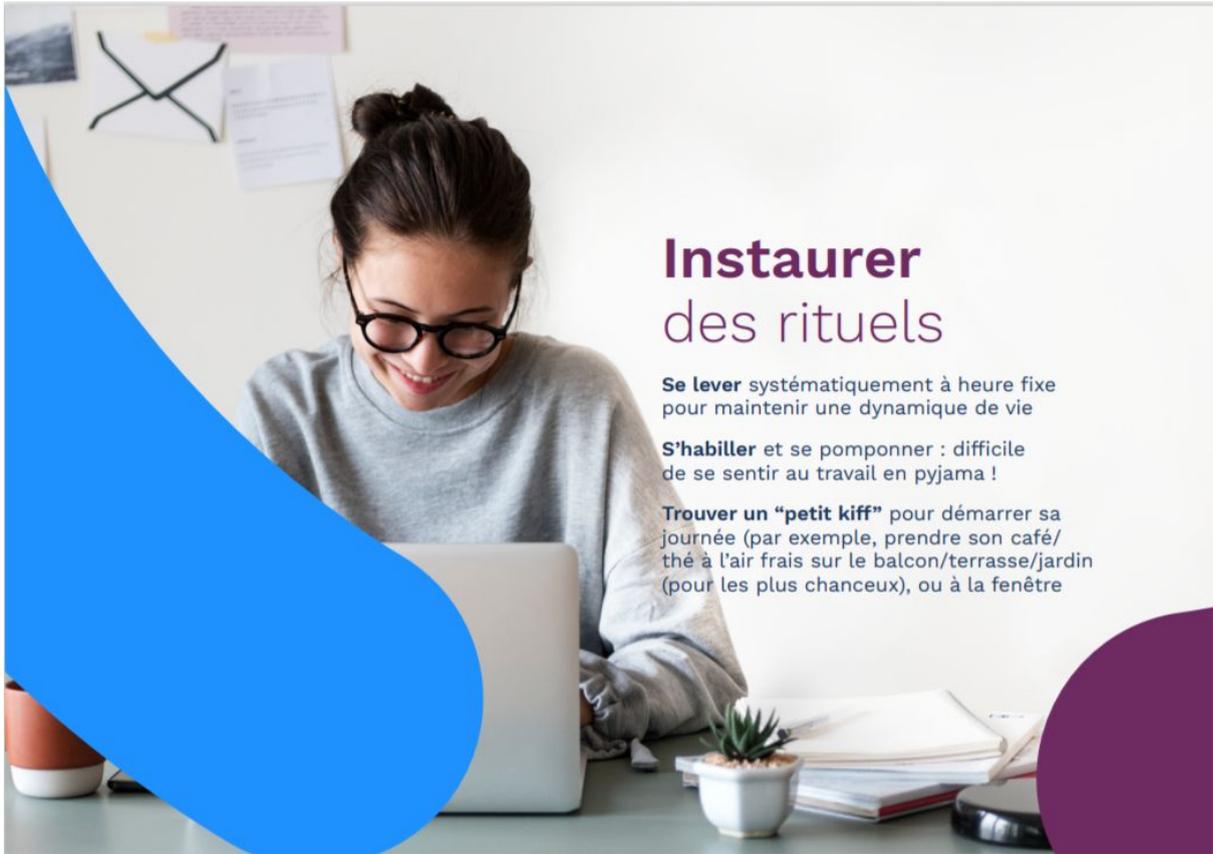


### Le Télétravail **chez Meilleurs Agents**

Malgré la situation actuelle, Meilleurs Agents met tout en œuvre pour maintenir son activité.

Cela passe inévitablement par **le télétravail** ! Certains d'entre vous le pratiquent déjà, pour d'autres c'est une grande nouveauté avec son lot de questionnements... encore plus en cette période de confinement qui apporte elle aussi son lot de contraintes !

Pour vous accompagner, voici donc **quelques astuces** pour que **le télétravail** devienne (presque) aussi agréable que votre quotidien au bureau !



## Instaurer des rituels

**Se lever** systématiquement à heure fixe pour maintenir une dynamique de vie

**S'habiller** et se pomponner : difficile de se sentir au travail en pyjama !

**Trouver un "petit kiff"** pour démarrer sa journée (par exemple, prendre son café/thé à l'air frais sur le balcon/terrasse/jardin (pour les plus chanceux), ou à la fenêtre

## S'organiser

**Tout passe par une bonne connexion Wifi**  
<http://bit.ly/2WnGgLA>

**S'aménager** un espace de travail dédié : avoir un espace bien délimité est indispensable pour prendre du plaisir à travailler chez soi. Et non, le lit n'est pas considéré comme un lieu propice

**Etre ponctuel** lors de tous vos meetings prévus. Tester vos outils de connexion avant le démarrage de chaque meeting et prévenir en avance vos managers/collègues en cas d'indisponibilités. Les règles du travail présentiel s'appliquent aussi en télétravail !

**S'aider** de la méthode Pomodoro : définir des sessions de 25 minutes de travail séparées par des pauses de 5 minutes. Cela peut vous aider à réguler votre temps de travail et éviter de procrastiner

**Planifier** sa journée et se fixer des objectifs pour ne pas laisser de place au hasard (merci Google Agenda et Trello)

**Prévenir** votre équipe de vos horaires de télétravail en maintenant votre Google agenda à jour et indiquer vos indisponibilités en changeant votre statut sur Slack (en réunion, en call, ou autre ...)

# Communiquer

**Hiérarchiser** les moyens de communication pour ne pas être submergé, en fonction de l'urgence et de l'importance de la tâche

**Maintenir** les points avec votre équipe idéalement en visioconférence, sinon par téléphone (BlueJeans, Zoom, Slack, Skype etc). En plus, c'est très drôle de voir vos enfants passer derrière vous ou votre conjoint vous demander ce que vous voulez manger à midi !

**Donner et prendre** régulièrement des nouvelles de vos collègues

**Se sociabiliser** : certaines personnes vivent très bien le télétravail, d'autres moins. Il est important de garder le lien (pourquoi pas en s'organisant des pauses cafés d'équipe en visio ?)

**Attention** à la manière d'écrire car cela peut être perçu différemment de l'oral. Une règle : tout ce qui passe par la voix, le regard ou le sourire doit aussi passer dans vos communications écrites. Utilisez et abusez des émoticônes !

Dans une **confcall**, lorsqu'on ne parle pas, se mettre en mute pour éviter que les bruits de fond ne perturbent nos interlocuteurs



**Notre Team Office Management a mis en place l'accueil à distance ! N'hésitez pas à les contacter pour toute question relative à l'entreprise ou pour papoter de choses et d'autres**

# Déconnecter

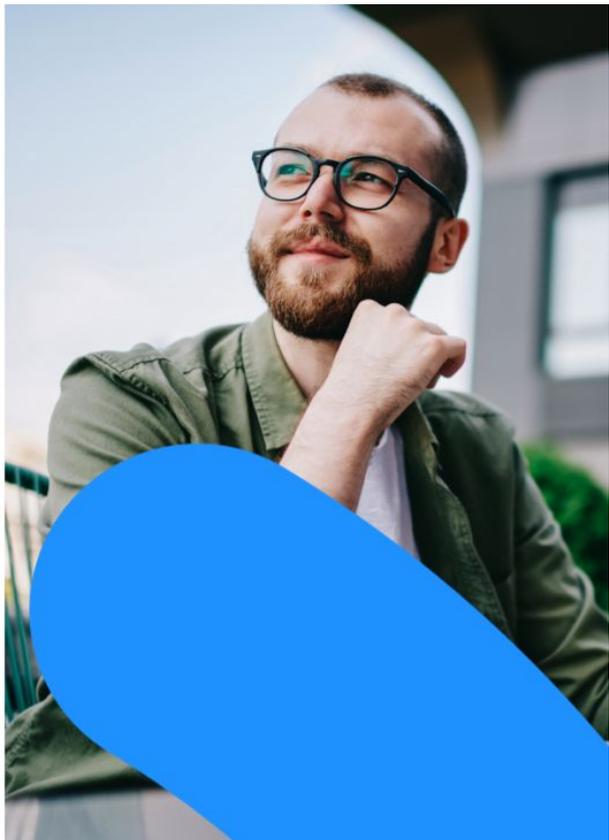
**Pour être plus productif, il est conseillé de faire des pauses pour s'aérer l'esprit**

**Penser à s'arrêter** : prenez plusieurs petites pauses après une session de travail intense et une plus grosse pause pour déjeuner par exemple.

**Travail sur écran** = fatigue visuelle. N'hésitez pas à utiliser la technique du **20/20/20** : toutes les 20 minutes, prenez une pause de 20 secondes et regardez quelque chose qui se trouve à une distance de 20 pieds

**Intégrer** des moments de distraction pour penser à autre chose (sport, méditation, bavardages, etc ...)

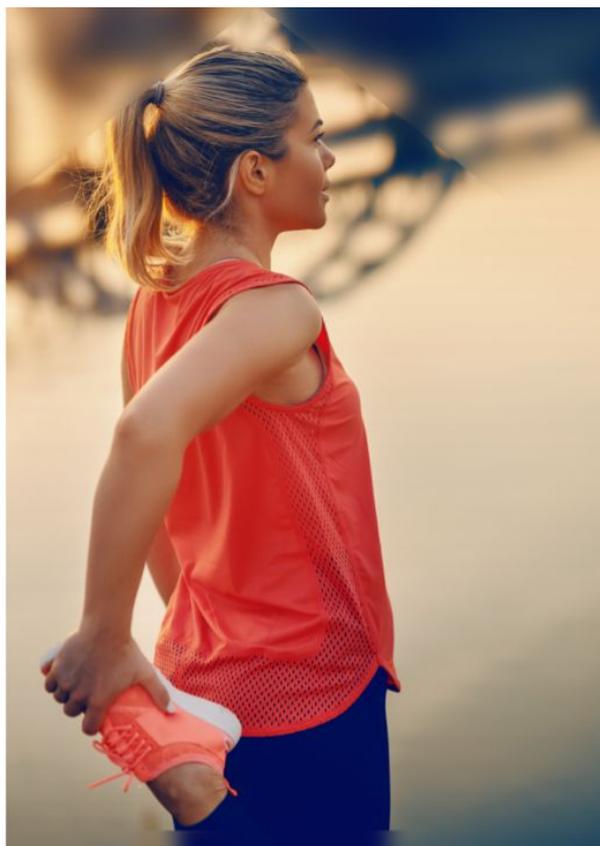
**Éteindre l'ordinateur** dès que la journée de travail touche à sa fin, c'est le moment de séparer le pro du perso !



## Bouger

**Sans déplacement pour se rendre à l'entreprise, le télétravail peut entraîner la sédentarité. Pour votre bien-être physique et mental, il faut donc se dépenser le plus possible !**

- **Confinement plus télétravail** peut parfois être difficile à vivre. L'exercice physique a bien des avantages, dont celui d'évacuer le stress, de se changer les idées et de mieux dormir la nuit. C'est donc une bonne solution pour mieux vivre cette période.
- Tout comme pour le travail, **fixez-vous** des objectifs sportifs quotidiens : nombre de pas par jour, sessions de foot avec les enfants dans le jardin, exercices sportifs devant des vidéos Youtube ... **Bref, il existe beaucoup de possibilités, ne vous laissez pas aller à l'oisiveté !**
- Si vous n'arrivez pas à y voir clair, pourquoi pas vous apaiser en **pratiquant** le yoga ou la méditation (pour les débutants, l'appli Petit Bambou est top !) : toutes les méthodes sont bonnes pour se calmer, réfléchir, prendre du recul afin d'agir en pleine conscience.



## Relativiser

**Pas de panique, c'est une situation temporaire !**

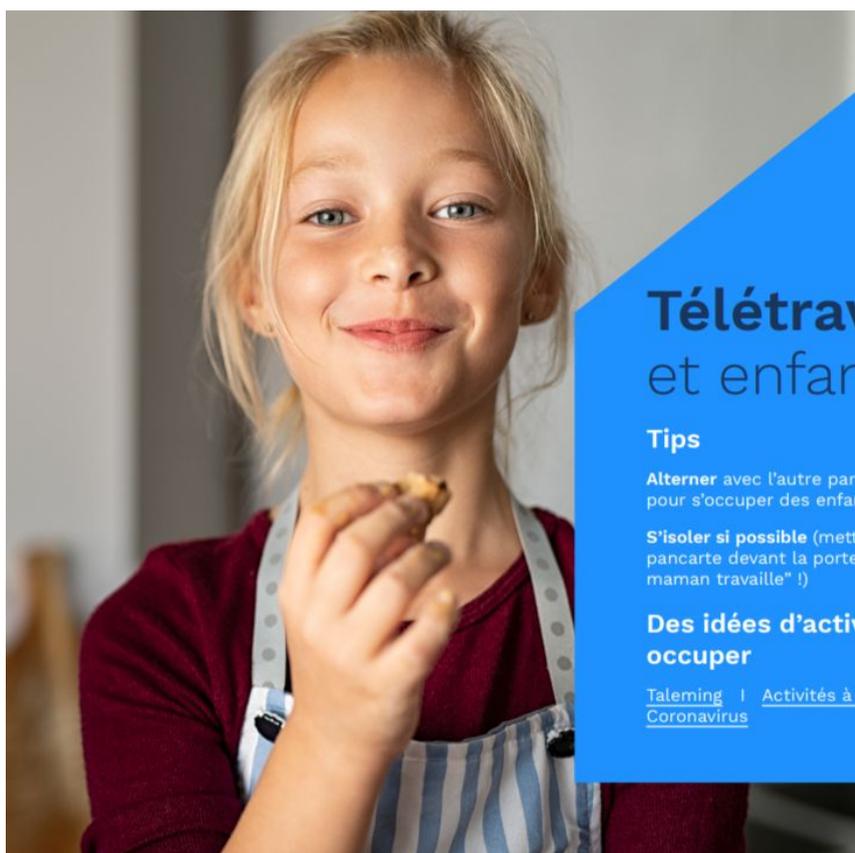
C'est aussi l'occasion de travailler sur des sujets de fond ou sur des projets transverses que l'on repousse habituellement.

S'accorder un péché mignon (lire, cuisiner, revoir les grands classiques du cinéma, jouer d'un instrument, manger un carré de chocolat, tricoter ... il y en a pour tous les goûts !)

# Télétravail et enfants

Être en télétravail avec de jeunes enfants n'est pas une mince affaire car il faut combiner le planning de travail du ou des parents et le rythme de vie habituel de l'enfant

Voici un exemple d'emploi du temps à appliquer



## Télétravail et enfants

### Tips

**Alterner** avec l'autre parent des plages horaires pour s'occuper des enfants

**S'isoler si possible** (mettre un casque ou une pancarte devant la porte fermée "papa ou maman travaille" !)

### Des idées d'activités pour les occuper

[Taleming](#) | [Activités à imprimer](#) | [Activités Coronavirus](#)

# ANNEXE N°24

## Guide #MASlack

### Bienvenue

Cet outil qui a pour objectif de centraliser et de faciliter nos échanges combine à la fois les avantages des emails, la réactivité d'une messagerie instantanée et l'accessibilité des réseaux, le tout présenté dans une seule et unique interface agréable d'utilisation.

Reste plus qu'à en faire bon usage, particulièrement en télétravail, en vous accompagnant de ces astuces et ces bonnes pratiques.

### Nos astuces d'utilisation pour ne pas se laisser submerger

**Statuts** : un moyen simple d'indiquer aux autres ta situation du moment : en télétravail 🏠, en réunion 🗓️, en vacances 🌴, ect ...

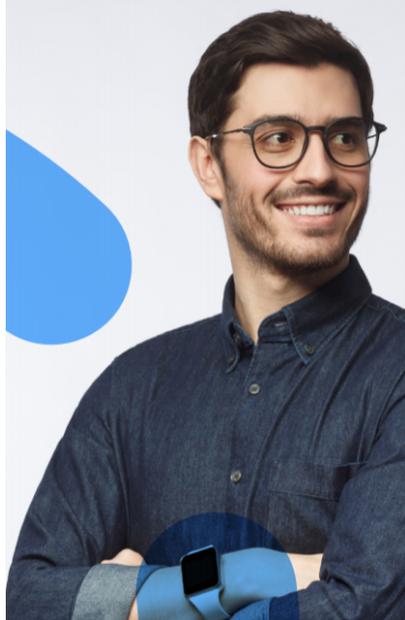
**Ne pas déranger** : si ton travail requiert toute ton attention, active le mode "ne pas déranger" afin de différer les notifications

**Notifications** : elles peuvent être personnalisées chaîne par chaîne afin de déterminer tes priorités

**Non-lu** : quand tu lis un message mais que tu n'as pas le temps d'y répondre directement, marque-le comme non-lu si tu ne veux pas prendre le risque de l'oublier

**Favoris** : tu veux éviter de perdre des éléments importants ? Marque-les d'une ⭐ pour les ajouter à tes favoris

### Les bonnes pratiques



### Do's

- c'est plutôt un outil d'échange d'ordre professionnel.
- avant d'envoyer un message, questionne toi sur l'objectif et l'intérêt pour ses membres.
- tes notifications permettent de savoir quels éléments requièrent ton attention. pense donc à les personnaliser selon tes besoins.
- a l'inverse, slack est un moyen d'échanger rapidement des informations, se synchroniser ou encore poser des questions simples

### Don'ts

- slack n'est pas une plateforme de drague ou de gros debrief du week-end
- ne partage pas n'importe quel message dans n'importe quelle chaîne
- sauf extrême urgence, n'insiste pas si tu constate que la personne a désactivé les notifications ou indiquer un statut spécifique
- ne confond pas les emails et slack. tout ce qui concerne des sujets complexes nécessitant un développement sera envoyé par mail (exemple : reporting des chiffres, bilans, infos à conserver)

# ANNEXE N°25

## Télétravail : les 7 défis du manager

### *Télétravail : les 7 défis du manager !*

#### **Défi n°1 : Dis bonjour chaque matin 🙋**

Sans bien évidemment que cela se transforme en pointage automatique, pense à dire bonjour à ton équipe mais également à tes collègues quand tu te connectes. Pour instaurer ce rituel quotidien, tu peux créer une chaîne Slack commune, sur laquelle ton équipe pourra échanger en toute liberté.

#### **Défi n°2 : Anime chaque jour des échanges d'équipe avec des horaires fixes**

Ces réunions peuvent être sans ordre du jour. C'est l'occasion pour toi de prendre la température avec un tour de table rapide pour t'assurer que tout le monde va bien et de répondre à toutes les questions de ton équipe.

#### **Défi n°3 : Prends le temps de communiquer**

C'est lorsque ton équipe est en télétravail que tu dois communiquer deux fois plus ! Il faut donc privilégier la transmission d'information (feedbacks positifs ou négatifs, bonne ou mauvaise nouvelle) par contact direct (téléphone ou visio), cela permet d'apporter de la nuance et de transmettre des émotions. Il est important de transmettre de nouveau cette information avec un compte rendu par écrit. En effet, tu dois faire en sorte que l'information soit accessible à tous, tout le temps.

#### **Défi n°4 : Assures-toi que tes nouvelles recrues soient bien accompagnées 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻**

Pour t'épauler dans ce défi, met en place un système de *Buddy* pour tous tes nouveaux (ou les personnes présentes dans ton équipe depuis moins de 3 mois).

Le *Buddy* est une personne en qui tu as totalement confiance, qui incarne très bien les valeurs de Meilleurs Agents, et qui connaît parfaitement son travail. Il pourra alors accompagner la nouvelle recrue, la guider dans son travail, répondre à ses questions, et la rassurer régulièrement.

#### **Défi n°5 : Conserve ton niveau d'exigence**

Il est important que tu précises, à chaque personne de ton équipe, ce que tu attends en termes de contenu de mission et de comportement (comme par exemple la définition de la plage d'horaires de présence). Le management à distance demande plus de structuration que d'habitude. C'est donc à toi de fixer des *règles du jeu* claires.

Tu dois également adopter un management personnalisé à chacun : certains ont besoin de beaucoup de feedback, d'autres préfèrent plus de distance. Ne sois pas dans le contrôle de leurs journées et de leur temps de travail, laisse de l'autonomie à ton équipe.

#### **Défi n°6 : Veille à l'équilibre vie privée et vie professionnelle**

Les personnes en télétravail ont tendance à trop en faire car la frontière entre le travail et les loisirs est plus difficile à préserver. Sois donc vigilant(e) quant aux signes de fatigue !

#### **Défi n°7: Garde une cohésion d'équipe 🤝**

Pour maintenir le lien social et créer des moments sympas, il est important que tu mettes en place des rituels de décompression. Ça peut être une chaîne de discussion pour échanger sur les bons films/musiques, lancer des challenges à ton équipe, l'organisation d'un apéro, ou tout simplement les inviter à participer aux événements organisés par Meilleurs Agents sur les chaînes communes... Sois créatif, tout ce qui offrira à ton équipe des occasions de se sentir connectée est bon à prendre !

*A toi de jouer !*



## ANNEXE N°26

### Commentaires du sondage Supermood N°2

Le 13 mai 2020, le sondage Supermood N°2 a été envoyé à l'ensemble des salariés de Meilleurs Agents. La dernière question était : « Quelles sont les questions que vous avez quant à la reprise d'activité ? ». Celle-ci nécessitait des réponses libres. Nous en avons sélectionnées quelques-unes :

Mon activité ne me demande pas de retourner dans les locaux. Pourriez-vous mettre en place le télétravail de manière définitive pour limiter les déplacements ? Et penser à faire des journées ou 1/2 journée sur site pour de la simple coordination ? De plus le télétravail me permet d'être plus productif et d'apporter un travail de meilleure qualité. L'open space ne me permet pas de me concentrer. Pensez-vous faire des zones sans bruits ? Puis, le fait de partager les bureaux pour des raisons sanitaires, me bloque particulièrement. Comme je n'ai pas du tout confiance dans la manière dont les gens nettoient les espaces ( exemple : l'état des toilettes collectives). Si je retourne au bureau, je vais passer ma journée à nettoyer le bureau et à angoisser. Je ne me vois pas revenir dans les locaux en toute franchise.

est ce que nous allons réussir à retrouver l'ambiance d'avant avec les benches réorganisés les distances à respecter ....

Je ne comprend pas vraiment l'organisation qui va être mis en place dans les locaux

il y a trop d'inconnu je ne sais pas ou on va

Inquiète sur le fait que le bureau n'est plus le mien et que tout le monde peut s'asseoir sur ma chaise et toucher au matériel.

Pas de questions, tout est clair, l'entreprise s'organise pour faire respecter les conditions sanitaires

Quand est-ce qu'elle auras lieu pour tout le monde et aussi ce qui va changer par rapport à l'organisation habituelle

Je suis un peu réticent à prendre les transports en commun pour le moment

Est-ce judicieux au vu de la situation sanitaire alors qu'on peut télé travailler ?

Y a-t-il déjà un plan pour étendre le télétravail à plus de 2 jours par semaine après la reprise ?

Avoir des bureaux nomades n'est pas en contradiction avec les recommandations d'éviter le brassage/mélange? Il est difficile de voir l'avantage de revenir au bureau si c'est pour être dans des conditions si contraignantes (team réduites/incomplètes, port du masque, etc.), assorties de l'angoisse des transports, et finir avec du remote au bureau: confcall avec des collègues qui ne seraient pas sur place (une majorité des effectifs?) D'une part on déconfiner. D'autre part on dit "le télétravail pour tous ceux qui le peuvent restera la règle":

[https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/05/07/deconfinement-ce-qu-il-faut-retenir-des-annonces-d-edouard-philippe\\_6039011\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/05/07/deconfinement-ce-qu-il-faut-retenir-des-annonces-d-edouard-philippe_6039011_823448.html) Ce n'est pas facile de s'y retrouver.

Pour le moment tout est clair.

Petit précision sur le retour sur le lieu de travail, je trouve que les RH font du très bon boulot pour rendre les bureaux sains, mais je ne suis pas serein pour revenir surtout pour les transports en commun, et tant que la situation sanitaire n'est pas meilleure, je préfère me protéger et rester chez moi (j'habite en dehors de Paris)

Comme beaucoup de personnes dans le pôle CX veulent rester en télétravail, est-ce qu'il sera envisageable de revenir presque tous les jours au bureau tant que le nb maximal de personnes est respecté et que je laisse la priorité à ceux qui ne sont pas encore revenus ? Mon souci principal est que je n'ai pas de box wifi et pas de vrai espace de bureau chez moi :)

Pour l'instant, l'utilisation des transports en commun me laisse perplexe.

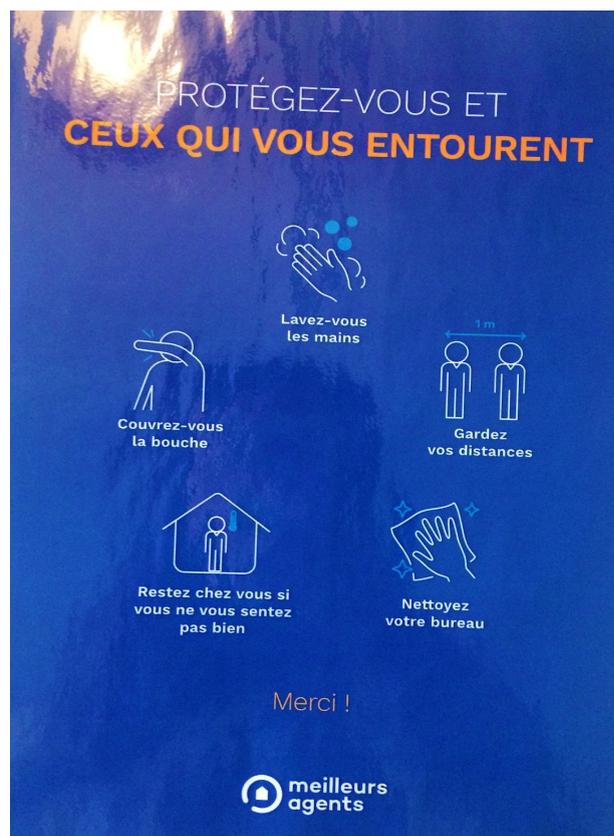
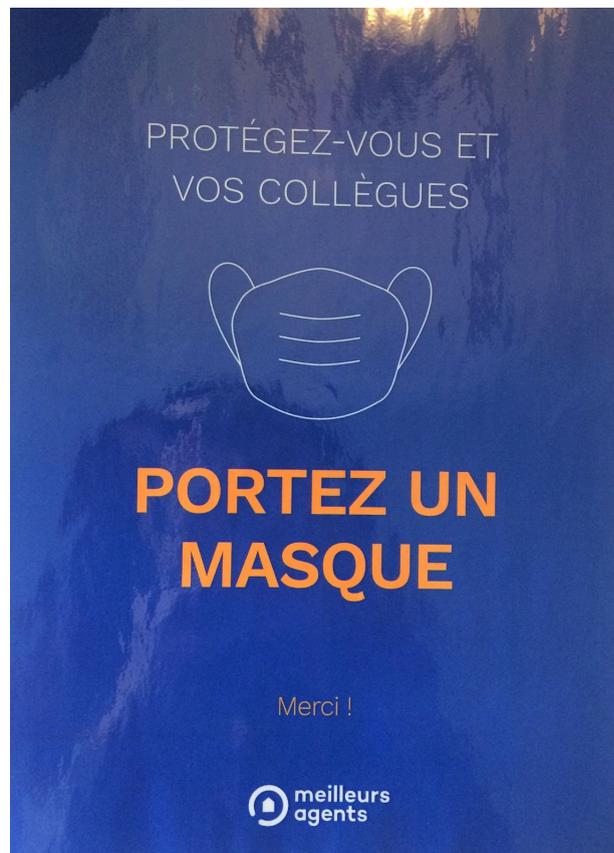
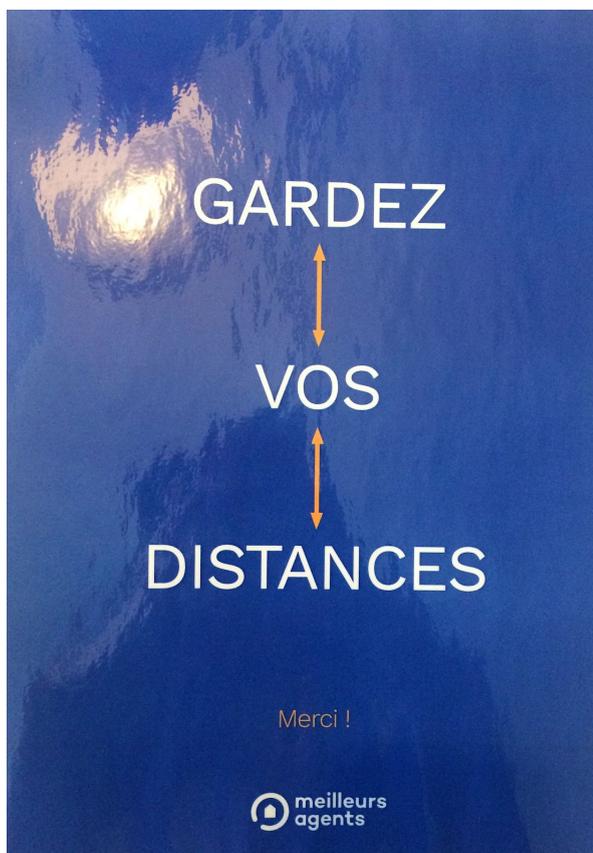
Je ne me sens pas de revenir au bureau par crainte du Covid, mais hâte de retrouver nos locaux après cette crise

Notre employeur communique bien et nous tiens informé en temps réel, ils sont attentifs, attentionnés et pro-actif pour nous rassurer donc j'ai complètement confiance et n'ai pas de question

Je me réjouis à l'idée de pouvoir revenir dans les locaux, mais pas à l'idée de porter un masque toute la journée et de devoir respecter toutes ces règles certes nécessaires mais contraignantes.

## ANNEXE N°27

### Affichages dans les locaux suite au déconfinement





## FAITES PASSER LE MOT, PAS LES MICROBES

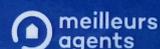
Se laver les mains est la 1<sup>ère</sup> chose à faire  
pour éviter la propagation  
des microbes et des maladies

Merci !

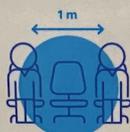


## PRÉFÉREZ LES ESCALIERS À L'ASCENSEUR

Merci !



## SALLES DE RÉUNION



Espacez chaque place **d'une chaise vide** et  
placez-vous en quinconce



Vous pouvez utiliser le matériel  
(téléphone, rétro-projecteur, tableau...)



Pensez à **éteindre le matériel** que vous utilisez  
quand vous partez



Vous devez **impérativement nettoyer chaque objet** que  
vous avez utilisé à l'aide des lingettes mises à disposition  
(table, télécommande, rétro-projecteur)



## ESPACE DÉTENTE



L'utilisation de la **playstation est autorisée** dans la limite de  
**2 joueurs**, en respectant une **distance d'1m minimum**,  
et en **nettoyant les manettes** après utilisation.



L'utilisation de la table de **ping-pong est autorisée**  
dans la limite de **2 joueurs**, en respectant une **distance d'1m minimum**,  
et en **nettoyant les raquettes** et balles après utilisation.



L'utilisation du **baby-foot est interdite**  
pour des raisons de distanciation sociale.



## **ANNEXE N°28**

### Les 18 commandements du déconfinement

# Les 18 commandements du déconfinement

## Gestes Barrière

### 1. Tu respecteras à la lettre les gestes barrière



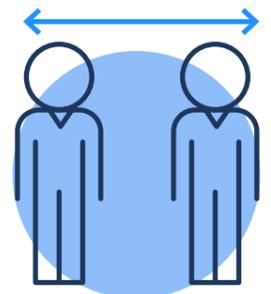
Tu te laveras régulièrement les mains (au savon, pendant au moins **20 secondes** ou au gel hydroalcoolique).  
**Le gel hydroalcoolique** ne remplacera jamais le savon.



Tu utiliseras des **mouchoirs à usage unique** que tu jetteras immédiatement dans une poubelle après utilisation



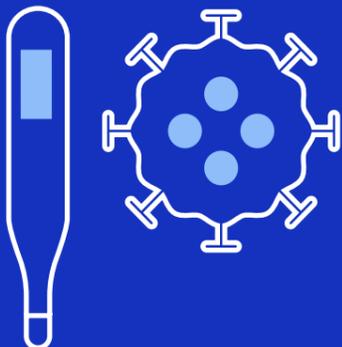
**Tu tousseras ou éternueras** dans le pli de ton coude ou dans un mouchoir (et non dans tes mains)



Tu éviteras les contacts et tu respecteras **une distance minimum de 1 mètre** avec les autres personnes

## En cas de symptômes

2.



**Tu rentreras chez toi et te confineras durant 15 jours si toi ou un de tes proches a l'un des symptômes suivants :**

- Fièvre (dès **37,5 °C**), sensation de fièvre & frissons
- Sensation de fatigue
- Toux sèche
- Maux de tête ou de gorge
- Perte de goût et odorat, etc.

## Trajets

### 3. Tu porteras, pour te rendre dans les bureaux :

- un masque
  - une paire de gants jetables/lavables
- si tu prends les transports en commun**

4.



**A l'arrivée dans nos locaux :**

- Tu enlèveras tes gants et ton masque
- Tu te laveras les mains

## Port du masque

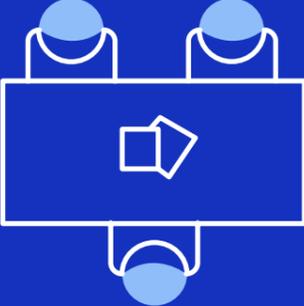
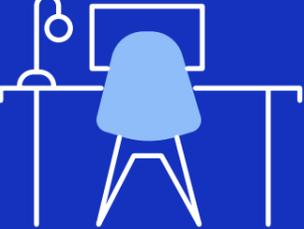
5.



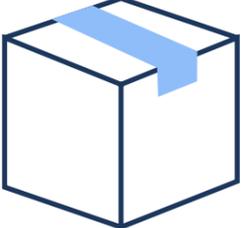
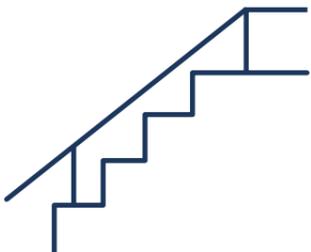
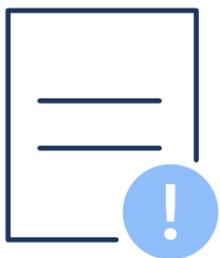
**Tu seras dans l'obligation de porter un masque dans nos locaux**

Nous te distribuerons **2 masques** par jour

## Benches

6.  Tu occuperas la place indiquée sur le plan, fourni par ton manager
7.  Tu n'utiliseras plus les porte-manteaux : ta veste devra être mise sur le dossier de ta chaise
8.  Tu auras ton propre matériel étiqueté à ton nom
- casque
  - clavier
  - souris
9.  Tu auras à ta disposition un carton pour stocker tes affaires pro & perso
10.  Tu n'oublieras pas de laver ton bureau le matin en arrivant, au retour de ta pause déjeuner, et le soir avant de quitter les locaux (+ casque, clavier, souris)
11.  Tu devras laisser un bureau parfaitement rangé et vidé le soir en partant

## Locaux

12.  Tu auras l'interdiction formelle de te faire livrer tes colis au 7 boulevard Haussmann
13.  Tu privilégierais l'escalier à l'ascenseur
14.  Tu respecteras les consignes affichées et les réductions des effectifs des salles de réunion

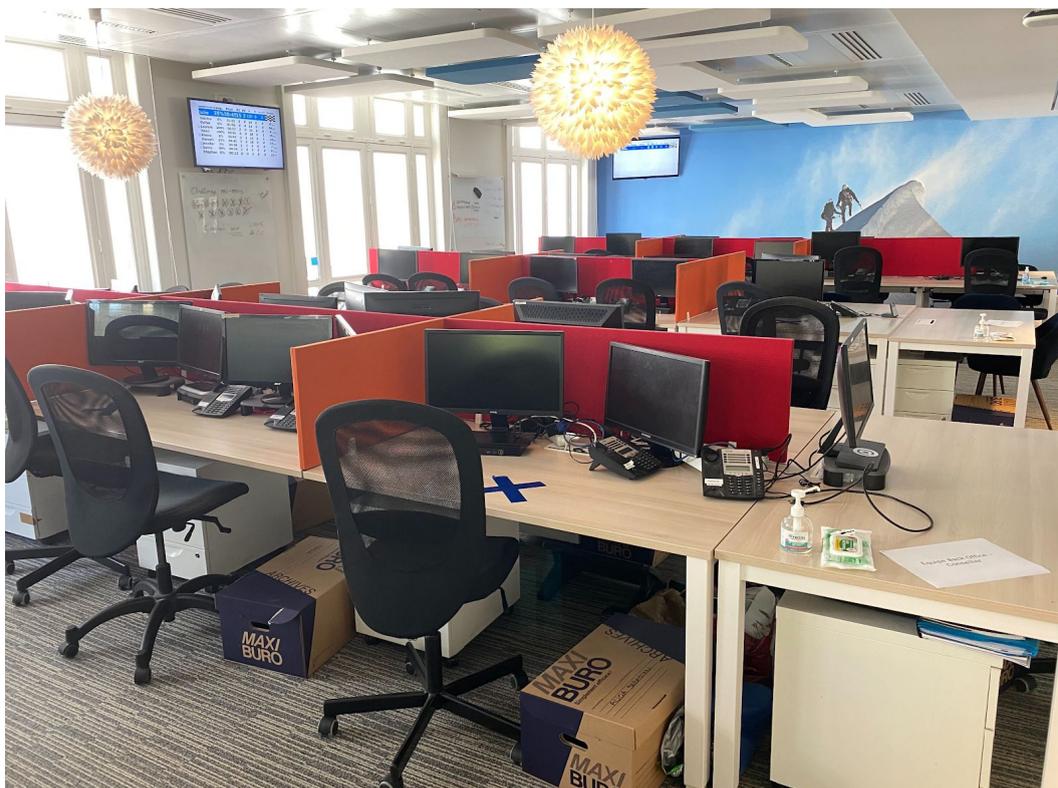
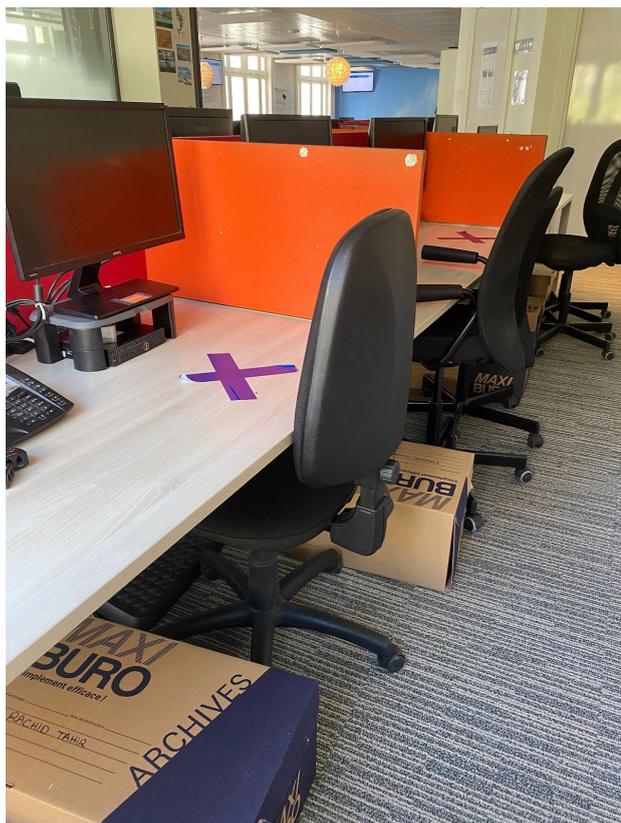
## L'espace Rivage

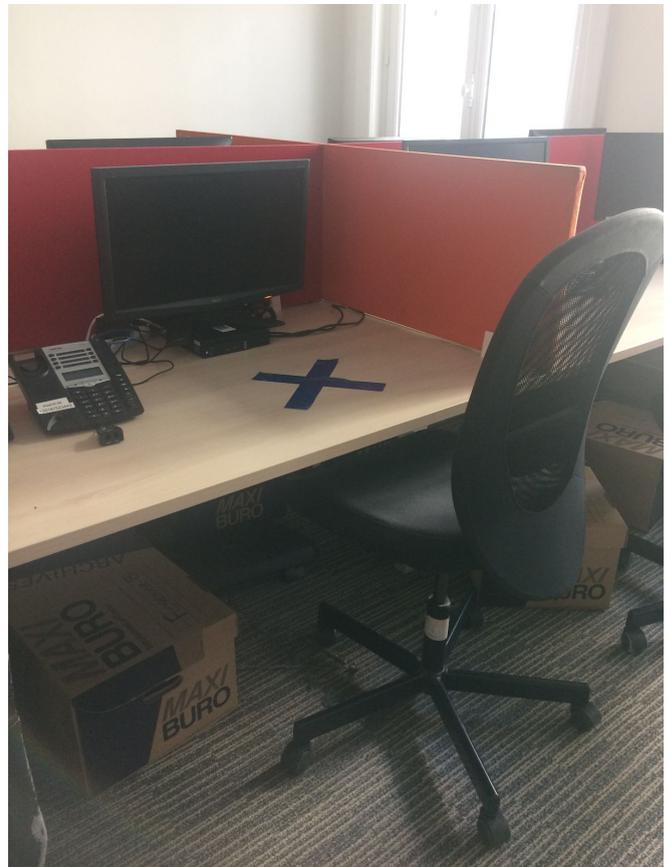
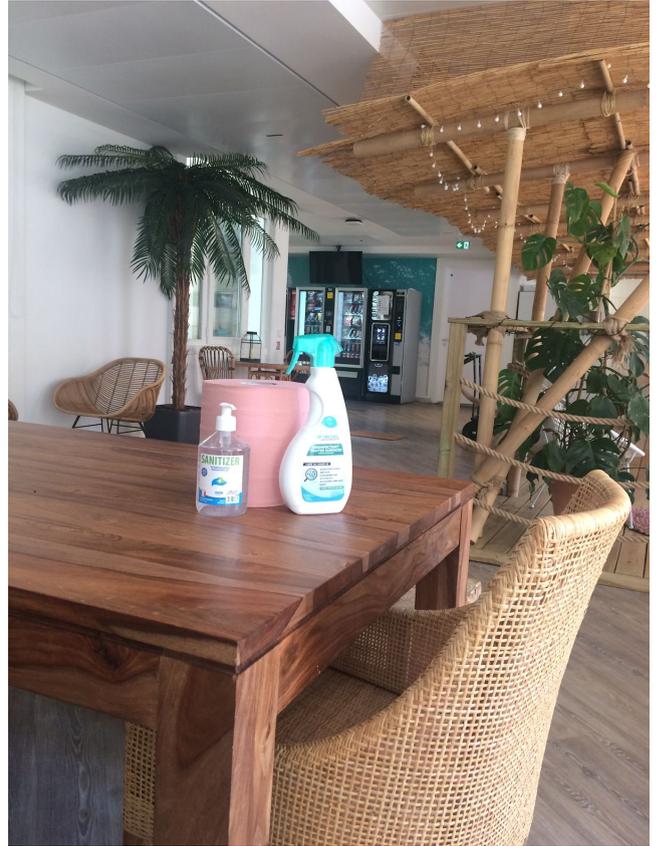
15.  Tu pourras utiliser l'espace cuisine mais tu devras nettoyer derrière ton passage
16.  Tu pourras utiliser les machines à café et distributeurs à condition de les nettoyer après utilisation
17.  Tu seras toujours autorisé(e) à déjeuner au Rivage
18.  Tu seras autorisé(e) à utiliser les jeux dans la limite de 2 joueurs et en nettoyant derrière toi. Baby-foot interdit !

**Le non respect de ces règles sera sanctionné**

## ANNEXE N°29

### Photographies des locaux et des mesures sanitaires





# RÉSUMÉ

L'environnement de travail. Une notion vaste, une terminologie imprécise et un sujet peu abordé par les Ressources Humaines. Surprenant lorsque l'on sait que nous passons énormément de temps au travail.

Cette étude questionne son rapport avec son activité professionnelle, pris dans l'environnement de travail que constitue les locaux d'entreprise. Ne vous êtes vous jamais demandés pourquoi les locaux de votre entreprise étaient décorés de cette façon ? Combien il était agréable de travailler en plein coeur de Paris ? Que vous étiez plus productifs en télétravail ? Que vous aviez progressé au baby-foot ? Pourquoi les bureaux étaient agencés de la sorte ? Comment vous pouvez passer autant de temps sur vos mails ?

Nous creusons justement les éléments symboliques et constitutifs de l'environnement qui régissent le rapport de l'individu à son travail. Puisque, en adoptant un double regard sur l'entreprise par le prisme de l'espace de travail, nous analysons comment l'environnement peut influencer nos comportements professionnels et, inversement, la façon dont les acteurs le façonne pour répondre à un objectif précis.

Mots-clefs : Environnement de travail - Identité - Culture - Comportement - Bureau - Espace de travail - Changement - Télétravail - Organisation

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b>	1
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	3
<b>INTRODUCTION</b>	4
<b><u>PARTIE 1 : Le terrain : Meilleurs Agents, une entreprise dans l'immobilier digital</u></b>	10
<u>Chapitre 1 : L'entreprise vue comme un système avec un environnement</u>	11
1.1. Le business d'une proptech	11
1.1.1. Meilleurs Agents	11
1.1.2. Le marché immobilier	12
1.1.3. Analyse concurrentielle	13
1.1.4. Les produits	13
1.2. De startup à PME en plein développement	14
1.2.1. La levée de fonds	14
1.2.2. Le rachat	14
1.2.3. Les objectifs	15
1.3. Configuration structurelle	16
1.3.1. L'organisation en interne	16
1.3.2. Analyse structurelle	17
<u>Chapitre 2 : La stratégie du dauphin</u>	18
2.1. La construction stratégique de la culture d'entreprise	18
2.1.1. La culture d'entreprise	18
2.1.2. La culture produit	19
2.1.3. La culture du dirigeant	21
2.1.4. La culture organisationnelle	23
2.2. La publicité comme vecteur des représentations internes	24
2.2.1. Analyse du discours	26
2.2.2. Analyse de l'image	28
2.2.3. Analyse globale	31
<b><u>PARTIE 2 : Préparer le terrain : le rôle des RH</u></b>	34
<u>Chapitre 3 : Actions RH</u>	35

3.1. De la découverte de l'environnement de travail ...	36
3.1.1. Le calme de la Clairière	36
3.1.2. La détente au Rivage	37
3.1.3. L'étendue du Lagon	38
3.1.4. La grandeur du Sommet et de la Canopée	38
3.2. A son appropriation	39
3.2.1. L'adaptation	39
3.2.2. L'intégration	41
<b><u>Chapitre 4 :</u> Le territoire professionnel</b>	<b>43</b>
4.1. L'environnement physique, un artefact visible	44
4.2. L'espace de travail comme lieu de travail et de socialisation	45
4.2.1. Espaces de bureaux	46
4.2.2. Espaces sociaux	48
4.3. L'identité professionnelle portée par la symbolique de l'environnement	49
4.3.1. Identification des zones de pouvoir	49
4.3.2. De l'identité à l'identité professionnelle	50
4.3.3. De l'identité professionnelle à l'identité collective	51
<b><u>PARTIE 3 :</u> Réorganiser le terrain : la situation inédite du Covid-19</b>	<b>57</b>
<b><u>Chapitre 5 :</u> L'adaptation à un nouvel environnement</b>	<b>58</b>
5.1. L'aliénation du télétravail	58
5.1.1. Encadrement théorique et juridique	58
5.1.2. Le bureau sorti de ses murs	59
5.1.3. Le <i>full remote</i> en confinement : la situation de Meilleurs Agents	61
5.2. La réunionite en visioconférence	67
<b><u>Chapitre 6 :</u> L'importance de la communication interne au risque de la sur-communication</b>	<b>71</b>
6.1. Faire vivre une entreprise à distance	72
6.1.1. Formes et objectifs de la communication interne	72
6.1.2. Les événements 2.0	73
6.1.3. Le management en télétravail	74
6.1.4. L'entraide même à distance	75
6.2. Agir dans un environnement communicationnel et situationnel complexe	76
<b><u>PARTIE 4 :</u> Recréer le terrain : le retour dans les locaux</b>	<b>85</b>

<u>Chapitre 7</u> : Les RH en sortie de crise	86
7.1. Reconstruire l'environnement de travail	86
7.1.1. Communiquer	87
7.1.2. Réorganiser	90
7.2. Nouveaux enjeux	94
<u>Chapitre 8</u> : Le retour vécu comme une transition	96
8.1. Accompagner le changement	98
8.1.1. Zone de développement et d'incertitude	98
8.1.2. Les vagues du changement	99
8.1.3. Les stratégies d'acteur face au changement	100
8.1.4. Accompagner le changement	101
8.2. La résilience organisationnelle	101
<b>CONCLUSION</b>	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	110
<b>SITOGRAFIE</b>	114
<b>ANNEXES</b>	
Annexe N°1 : Trame de l'entretien	116
Annexe N°2 : Les produits de Meilleurs Agents 118	
Annexe N°3 : Organigramme simplifié de Meilleurs Agents	119
Annexe N°4 : Entretien avec Guillaume	120
Annexe N°5 : Entretien avec Vincent	126
Annexe N°6 : Entretien avec Laura	132
Annexe N°7 : Affiches publicitaires de Meilleurs Agents	140
Annexe N°8 : Script de la publicité de Meilleurs Agents	141
Annexe N°9 : Spots publicitaires de Meilleurs Agents	143
Annexe N°10 : Le Grand Sage de Meilleurs Agents	146
Annexe N°11 : Entretien avec Alice	147
Annexe N°12 : Plateforme de marque de Meilleurs Agents	152
Annexe N°13 : Plan des locaux de Meilleurs Agents	155
Annexe N°14 : Photographies des locaux de Meilleurs Agents	157
Annexe N°15 : Trame du bilan de premier mois	164
Annexe N°16 : Welcome Pack	167
Annexe N°17 : Parcours du dauphin	168
Annexe N°18 : Onboarding Map	169
Annexe N°19 : Quizz des Blue Rules	173
Annexe N°20 : Planning de la formation HoMAde	175
	198

Annexe N°21 : Fiche de prévention des expositions aux risques professionnels	176
Annexe N°22 : Suivi de la communication interne et des événements	177
Annexe N°23 : Guide du télétravail	179
Annexe N°24 : Guide #MASlack	184
Annexe N°25 : Télétravail : les 7 défis du manager	185
Annexe N°26 : Commentaires du sondage Supermood N°2	186
Annexe N°27 : Affichages dans les locaux suite au déconfinement	188
Annexe N°28 : Les 18 commandements du déconfinement	190
Annexe N°29 : Photographies des locaux et des mesures sanitaires	193
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>194</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>195</b>