



## THESIS / THÈSE

### **MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION**

La théorie de l'apprentissage organisationnel au service de l'évaluation du projet d'hybridation de Nestlé Belgilux

**modèle théorico-pratique sur le management à distance**

FOURMAN, Alexandre

*Award date:*  
2023

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **La théorie de l'apprentissage organisationnel au service de l'évaluation du projet d'hybridation de Nestlé Belgilux**

— modèle théorico-pratique sur le management à distance —



**Fourman Alexandre**

—  
20181381

Directeur : Prof. C. John

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNÉE ACADÉMIQUE: 2022-2023**

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais, dans un premier temps, remercier mon directeur de mémoire J.Cultiaux, docteur en sociologie et professeur en management humain des organisations à l'université de Namur. Sa disponibilité, ses conseils et son expérience m'auront permis d'entrer en contact avec **Nestlé Belgilux**, le cas d'étude du présent mémoire.

D'ailleurs, je tiens à généreusement remercier E.VanLimbergen, *Project Manager*, C.Kinet, *Total Rewards Manager*, D.Faynsztein, *Head of Corporate Communication & Market Intelligence*, K.Veirier-Peeters, *Head of General Services, Safety, Health & Environment* et O.Pravednyk, *HR Data & ELC Process Optimizer*, pour m'avoir accueilli, aiguillé et formé au sein de Nestlé Belgilux pendant environ six mois. Je suis également reconnaissant envers tous les employés de Nestlé Belgilux qui ont accepté de participer aux interviews et de répondre au sondage. Ce fut pour moi une double expérience gagnante, celle de réaliser mon mémoire et de découvrir un milieu professionnel inspirant. Tout particulièrement, je remercie E.VanLimbergen pour m'avoir accompagné tout au long du processus analytique en me mettant en contact avec les bonnes personnes et équipes concernées par le changement étudié.

Je remercie aussi l'université de Namur et les intervenants professionnels responsables de ma formation pour tout ce qu'ils m'ont apporté au cours de mes cinq années d'études en sciences économiques et de gestion. Je les remercie également de m'avoir sélectionné pour faire un Erasmus à Maastricht où j'ai découvert l'**Organizational learning** – la théorie à la base de ce mémoire.

À ce propos, je tiens à remercier l'université de Maastricht et plus particulièrement A.Huppertz, *Phd of Organisation, Strategy & Entrepreneurship* et mon coordinateur de cours, M.Angelone, pour m'avoir enseigné les théories de l'apprentissage organisationnel, selon la méthode de *problem based learning*.

Enfin, je tiens à dire merci à mon entourage, ma famille et mes amis, pour m'avoir soutenu durant les deux années sur lesquelles s'est étalé ce mémoire. Je tiens plus particulièrement à témoigner toute ma reconnaissance à ma maman V.Brakel pour m'avoir aidé et conseillé durant mes études.

## Résumé

« Culture, hiérarchie, leadership, sécurité psychologique, apprentissage social, comportement vocal, ou encore feedback », tels sont les concepts tirés de la théorie de l'apprentissage organisationnel qui ont permis de mettre au point un modèle théorico-pratique de gestion du changement. L'objectif de ce modèle est d'explicitier l'ordre et le sens des relations existantes entre les variables pour parvenir à mieux comprendre le fonctionnement d'un changement dans un milieu organisationnel dynamique. Le modèle proposé a été construit sur base du récent projet d'hybridation de Nestlé Belgilux et au travers d'une solide étude qualitative et quantitative. Le cas d'étude choisi reflète parfaitement l'effet des nouvelles modalités de travail hybride post-Covid sur l'organisation et ses acteurs. Dès lors, une approche holistique et intégrative de l'apprentissage est proposée sur les trois niveaux organisationnels différents : l'individu, l'équipe et l'organisation. La recherche s'attarde également sur le rôle des trois parties prenantes principales dans le changement.

En substance, il ressort de cette étude que la « culture » est la variable antécédente au niveau de l'organisation. Cette culture, qui se fait ressentir dans le style de hiérarchie et de leadership, impacte la variable médiatrice représentée par le « sentiment de bien-être » au niveau de l'individu. Ce sentiment se répercute ensuite sur la propension à donner et à recevoir du « feedback » au niveau des équipes. Cependant, cette variable résultat est modérée par la variable d'« apprentissage social » au niveau organisationnel.

Ces constats permettent de répondre à la question de recherche globale suivante : « *Comment les différents niveaux organisationnels et concepts associés rendent l'apprentissage organisationnel efficient dans un environnement hybride pour éviter le phénomène de résistance au changement ?* »

## Summary

"Culture, hierarchy, leadership, psychological safety, social learning, voice behavior, or feedback" are the concepts drawn from organizational learning theory that allowed the elaboration of a theoretical-practical model of change management. The aim of this framework is to clarify the order and meaning of the relationships between the variables to better understand the process of change in a dynamic organizational environment. The proposed model was built on the basis of the recent Nestlé Belgilux hybridization project through a solid qualitative and quantitative study. The studied case perfectly reflects the effect of the new post-Covid hybrid working arrangements on the organization and its actors. Therefore, a holistic and integrative approach of learning is proposed on the three different organizational levels: the individual, the team and the organization. The research also focuses on the role of three key players in the change.

In essence, this study shows that "culture" is the antecedent variable at the organizational level. This culture, experienced in the style of hierarchy and leadership, impacts on the mediating variable represented by the "psychological safety" at the individual level. Then, this feeling has an impact on the propensity to give and receive "feedback" at the team level. Yet, this outcome variable is moderated by the "social learning" variable at the organizational level.

These findings help to answer the following global research question: *"How do the different organizational levels and associated concepts make organizational learning efficient in a hybrid environment to avoid the phenomenon of resistance to change?"*

## Table des matières

Introduction et mise en contexte .....	1
<b>1. Ancrage théorique</b> .....	5
Premier segment théorique: concepts de l'apprentissage organisationnel .....	5
Figure 1.1 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement.....	13
Second segment théorique: agents du changement organisationnel.....	14
Figure 1.2 : Acteurs et pratiques clés face au changement.....	19
Conclusion de la partie littérature.....	20
Figure 1.3 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement.....	20
<b>2. Méthodologie</b> .....	22
Figure 2.1 : Sources de données .....	22
Figure 2.2 : Plan de recherche .....	23
Figure 2.3 : Techniques qualitatives utilisées pour les interviews .....	25
Figure 2.4 : Techniques quantitatives utilisées pour le sondage .....	26
Limitations de la démarche méthodologique .....	27
Limites - Partie qualitative .....	27
Limites - Partie quantitative .....	28
<b>3. Analyse pratique</b> .....	29
Analyse qualitative – post-interviews .....	29
Figure 3.1 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement.....	30
Figure 3.2 : Acteurs et pratiques clés face au changement.....	31
Figure 3.3 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement.....	32
Analyse quantitative – post-sondage .....	34
Figure 3.4 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement.....	38
Figure 3.5 : Acteurs et pratiques clés face au changement.....	39
Figure 3.6 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement.....	40
Conclusion de la partie analyse .....	42
<b>Conclusion</b> .....	45
<b>Bibliographie</b> .....	46
<b>Annexe</b> .....	51
<b>Glossaire</b> .....	120
<b>Lexique</b> .....	128

## Introduction et mise en contexte

Le 11 mars 2020 l'Organisation mondiale de la santé déclarait que la Covid-19 était qualifiable de pandémie (OMS, 2020). Cette déclaration marqua le début d'une nouvelle ère, celle du télétravail. Particulièrement suite aux périodes de confinement, les organisations ont dû recourir à de nouvelles méthodes de travail et de gestion. Bien que constituées de presque autant d'avantages que d'inconvénients, ces modalités organisationnelles 2.0 ont poussé nombre de compagnies à penser le management à distance comme une modalité normale. C'est donc un nouveau cadre économique et social qui se dessine là, tendant à remodeler de manière structurelle les habitudes de travail pour faire face aux nouveaux défis et enjeux. Concernant le recours au travail hybride, il n'y a à ce jour pas d'uniformité sur le marché économique, mais plutôt une tendance mondiale croissante avec des disparités selon le niveau de revenu du pays, le secteur d'activités, etc. Le management 2.0 exposé ici est donc un phénomène complexe et volatile qui pose pléthore de questions sur le plan managérial.

Ce mémoire se focalisera essentiellement sur une approche basée sur l'apprentissage organisationnel faisant référence aux processus d'acquisition et d'élaboration de nouvelles connaissances au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation pour s'adapter au mode hybride. Les concepts sous-tendant ce domaine de gestion des connaissances permettront de mieux comprendre comment les entreprises apprennent de nouvelles choses, améliorent leurs processus internes, s'adaptent à l'environnement externe et augmentent leurs performances. L'apprentissage organisationnel est l'outil parfait pour explorer les nouvelles pratiques de travail post-Covid et empêcher un phénomène de résistance au changement à l'égard de ce nouveau cadre de travail.

Ainsi, la partie qualitative de ce mémoire abordera les concepts théoriques issus de l'**apprentissage organisationnel**<sup>1</sup> et relatifs aux nouvelles **modalités hybrides** de travail<sup>2</sup>, tandis que la section empirique tiendra compte des informations, des faits ou des données qui seront collectées et analysées sur le terrain dans un cadre précis. C'est au croisement de ces deux points fondamentaux que ce travail devrait permettre de dégager des pistes de réflexion pour améliorer les futures prises de décision de tout employé ou employeur engagé dans un processus d'hybridation.

---

<sup>1</sup> Voir « [Focus définition sur l'apprentissage organisationnel](#) » plus loin dans le rapport pour plus de détails.

<sup>2</sup> Voir « [Focus définition modalités hybrides](#) » plus loin dans le rapport pour plus de détails.

Concrètement, je pense que c'est un **sujet de recherche intéressant à la fois d'un point de vue académique et pratique**, car c'est une problématique managériale en pleine expansion<sup>3</sup>. D'abord, approprié pour la littérature, car il n'y a pas encore énormément de recherches qui ont été menées sur le télétravail d'un point de vue de l'apprentissage organisationnel et de ses concepts sous-jacents. Il n'y a pas de consensus clair, ce qui fait de chaque contribution un pas vers une meilleure compréhension du phénomène. Ensuite, pertinent pour les praticiens, puisque les recherches menées rendront plus évidentes les causes, les conséquences et les réactions à adopter face à cette nouvelle structure organisationnelle connectée. Combinés, ces deux points de vue devraient permettre de réduire certains manques de compréhension et de connaissance d'ordre organisationnel que l'on retrouve aussi bien dans la littérature que sur le terrain.

### *Focus sur la problématique étudiée*

Suite à la pandémie de Covid-19, les organisations sont confrontées à de nouveaux défis (e.g. commerciaux, sociaux, environnementaux, etc.). Les entreprises se trouvent donc au tournant de prises de décisions décisives : investir dans les technologies émergentes, réduire les inégalités exacerbées, maintenir la culture organisationnelle, etc. Dans cet environnement plus que jamais V.U.C.A<sup>4</sup>, les compagnies de tous les secteurs et de toutes les tailles doivent ajuster leur modèle organisationnel à tous les niveaux – individu, groupe et organisation – pour éviter de stagner ou de perdre leur avantage concurrentiel (Dubois, 2016). En d'autres termes, les organisations doivent adopter de nouvelles pratiques organisationnelles pour s'aligner sur un modèle de travail hybride et connecté. Concrètement, les changements arrivent et le risque le plus important est la résistance des employés à ceux-ci (Vial, 2019). À ce stade, la **question générale** qui se pose est donc : « *Comment les différents niveaux organisationnels et concepts associés rendent l'apprentissage organisationnel efficient dans un environnement hybride pour éviter le phénomène de résistance au changement ?* »

---

<sup>3</sup> Voir « [Focus problématique](#) » pour plus de détails.

<sup>4</sup> "VUCA" est l'acronyme de *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Ce qui signifie en français "Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté". VUCA est utilisé pour décrire les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. Il matérialise le fait que le monde qui nous entoure connaît des changements de plus en plus dynamiques (Granger, 2023b).



### Focus sur la définition d'« organizational learning »

L'apprentissage organisationnel fait référence aux « processus de découverte de nouvelles connaissances au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation, et à l'enregistrement des connaissances dans des référentiels tels que les procédures, les systèmes et la culture » (Crossan et al., 1999). En apprenant, les entreprises améliorent leurs processus internes, leur adaptation externe et leurs performances. Il n'est donc pas surprenant que l'apprentissage soit au cœur de nombreuses pratiques modernes telles que le management Lean, la méthode Scrum, ou la gestion Agile. Ce mémoire aborde ainsi des théories classiques et contemporaines sur l'apprentissage organisationnel afin de comprendre comment améliorer l'apprentissage dans l'organisation. Pour ce faire, il applique les principes du management basé sur les faits en collaborant avec Nestlé Belgilux (i.e. *evidence-based management*). Cela consiste à fonder les prises de décisions sur les meilleures preuves disponibles et sur l'esprit critique plutôt que sur des conventions et des opinions. Ces preuves sont des informations, des faits ou des données qui soutiennent ou contredisent une affirmation, une supposition ou une hypothèse. Elles peuvent provenir d'informations internes à l'entreprise Nestlé, de mon expérience et, dans une large mesure, de la recherche scientifique. C'est pourquoi une collaboration avec l'organisation « Nestlé Belgilux SA » est de rigueur pour la partie empirique.

### Focus sur la définition de « modalité(s) hybride(s) »

Nombreux sont les auteurs qui ont proposé des définitions relatives au travail à distance, plus communément appelé télétravail durant la crise sanitaire. Et nombreux sont aussi ceux qui ont divisé cette notion en plusieurs catégories pour en faciliter la compréhension. En effet, c'est un concept qu'il faut définir à la lumière d'une approche socioconstructiviste. Ainsi, pour faciliter la lecture de ce mémoire, il est important de saisir que tout le lexique que j'utilise pour définir les « normes de travail hybride » se ramène à la **définition** suivante – constituée d'après mes lectures et ma connaissance du contexte actuel : « *Le management hybride est un style de gestion qui prend en considération et de manière plus ou moins directe – selon le secteur d'activité, la culture d'entreprise, les valeurs, la mission et la vision de l'organisation – les concepts théorico-pratiques découlant de l'apprentissage organisationnel. Le travail à distance relèverait donc d'une interaction multi-niveau – qu'il reste à prouver et définir au cas par cas – résultant en un processus d'apprentissage organisationnel plus ou moins efficace et adapté au changement* ». Le mémoire ne porte donc pas sur le travail hybride en tant qu'activité humaine de transformation d'inputs en outputs contre rémunération, mais bien sur son encadrement. Cependant, il existe un lien quasiment indissociable entre activité et encadrement : « *You can't manage what you don't measure* ». C'est une généralité, mais, de fait, on ne peut pas proposer un modèle de gestion hybride – basé sur la littérature – si l'on n'évoque pas également le travail en tant que tel. De la même façon, la recherche ne porte pas sur le contenu des concepts qui seront utilisés dans la partie théorique, mais plutôt sur la relation existante entre eux et le lien avec le modèle hybride de gestion que nous tenterons d'éclaircir.

C'est dans ce cadre, plein de tensions interpersonnelles, techniques, conceptuelles, etc., que j'en suis venu à me poser les **questions de recherches** suivantes : « *Quelles variables considérer pour mieux appréhender l'apprentissage organisationnel hybride ?* », « *Quels acteurs clés prendre en compte pour mieux concevoir l'apprentissage organisationnel hybride ?* » et « *Quels éléments pratico-pratiques des changements organisationnels faut-il intégrer pour déployer une transition sans résistance vers le modèle hybride ?* ». Ainsi, de par ce rapport, je souhaiterais parcourir plusieurs éléments essentiels à mes yeux d'étudiant en master de gestion. Premièrement, sélectionner et tirer le meilleur des concepts et recherches sur l'apprentissage organisationnel et sur le travail à distance afin d'affiner mes questions de recherches et de mieux aborder la partie empirique. Deuxièmement, expliciter la méthodologie empruntée pour mener à bien ce mémoire de type « analyse & conseil » et ainsi être transparent quant aux démarches entamées. Troisièmement, mettre à l'épreuve mon analyse théorique pour en tirer des conclusions fonctionnelles, ce qui me permettra d'émettre par la suite des recommandations circonstanciées. Finalement, donner une conclusion générale sur cette recherche et ses limites.

## 1. Ancrage théorique

Les contours du mémoire établis, il convient à présent de passer en revue les différents éléments apportés par la littérature existante concernant le management à distance. Le but est de mettre en place un modèle théorique démontrant de manière claire les relations entre les concepts pris en compte. Il s'agit donc de proposer une approche intégrative et holistique de l'apprentissage organisationnel qui permettrait de surmonter les enjeux du travail à distance et, de ce fait, toute résistance au changement. Cette approche est constituée de **deux segments** forts : d'une part les informations jugées essentielles pour cerner les concepts repris et, d'autre part, les informations sur les acteurs et/ou pratiques qui complètent en parallèle ces mêmes concepts.

### Premier segment théorique: concepts de l'apprentissage organisationnel

L'objectif de cette partie est d'extraire, compiler et rassembler les éléments de la littérature utiles à l'établissement des liens existants entre le modèle hybride qui se dessine sur le marché économique actuel et les pratiques de neutralisation du phénomène de résistance au changement. Après chaque élément de réponse, un encadré résume les relations entre les variables au moyen de quelques mots-clés<sup>5</sup>. Cela permet de résumer le cœur de l'information et de faciliter la relecture pour faire le lien entre les acteurs et/ou pratiques ajoutés dans le deuxième segment d'analyse théorique et les explications des concepts ci-dessous. Les deux segments fonctionnent, de ce fait, en parallèle.

Le consensus initial est assez simple : de plus en plus d'organisations utilisent le management participatif pour éviter la résistance au changement (Pardo-del-Val et al., 2012). Un processus qui n'est pas sans risque, car il nécessite de faire confiance à plusieurs personnes. Pourtant, c'est l'une des meilleures techniques pour développer une organisation sur le marché actuel (McLain & Hackman, 1999). Néanmoins, la mise en œuvre de cette méthode de gestion dépend de la volonté des managers d'intégrer leurs employés aux processus organisationnels. Ces managers déterminent l'environnement dans lequel chacun peut évoluer et s'exprimer face au changement en cours ou à venir. De plus, les technologies de l'information peuvent être utilisées pour gérer la transition de manière plus dynamique et plus flexible afin d'éviter la résistance au changement (Markus, 2004). Mais là encore, il revient aux dirigeants d'oser faire le pas.

IT Impact → New Leadership Style → Beneficial Risk → Inclusive Environment → Promote Voice-sharing

---

<sup>5</sup> Les sources utilisées pour le premier segment étant en anglais, il a été jugé préférable de garder les mots-clés en anglais pour ne pas déformer le sens original des concepts. Ceux-ci sont traduits en français dans la partie « Lexique ».

Les leaders doivent donc prendre conscience qu'ils ont un rôle de chercheur : chercher à écouter le parcours de chaque salarié, leur position vis-à-vis de l'entreprise et leur perception du changement (Gilligan, 2015). Ce n'est qu'ensuite qu'ils pourront construire, ou plutôt co-construire, le changement. L'écoute attentive consiste donc ostensiblement à mettre en place un cadre sécurisant afin que chaque avis soit entendu avec confiance et réellement pris en considération (Castro et al., 2018). Les leaders ont donc un rôle important à jouer dans la création d'une culture de l'écoute qui, lors de moments dédiés et soigneusement planifiés, doit permettre aux employés de se sentir impliqués et, par conséquent, motivés pour exprimer des idées d'amélioration sur le changement (Kluger & Itzhakov, 2021).

Leader as researcher → Attentive & Mutual Listening → Psychological Safety → Creative, Transparent & Talkative Employee

De surcroît, le personnel d'encadrement ne doit pas sous-estimer l'impact d'un changement sur l'organisation. Cela implique de ne pas reléguer l'importance des employés au second plan lors d'une transition organisationnelle (Canyon, 2014). En effet, si les managers s'enferment dans un état d'esprit de sur-confiance, cela augmenterait les chances d'échec. Et, par ricochet, cela réduirait la capacité des employés à partager leurs craintes en raison du faux sentiment de confiance véhiculé par les leaders sur le lieu de travail. Ce sont pourtant les travailleurs qui sont souvent les mieux placés pour cerner les conséquences sur le terrain.

Overconfident Leader → Biased & Discussion-averse Environment → Employee Dismissed & Pushed to fault

Jusqu'ici, il a été considéré que le changement provenait principalement des dirigeants par le biais du style de gestion et de la prise de décision, que le résultat était la volonté des employés de s'exprimer et que ce résultat était médié par le sentiment de sécurité créé par les dirigeants. Cependant, il est important de considérer l'impact modérateur que la théorie de l'apprentissage social des adultes peut avoir sur chaque employé et le changement final. En effet, la confiance d'un salarié dans sa capacité à faire face à une nouveauté peut faire de lui un atout ou un frein pour le changement. Par conséquent, si les autorités hiérarchiques sont plus narcissiques qu'humbles et plus fermées qu'ouvertes à la discussion, alors les salariés se sentiront, respectivement, moins ou plus capables de gérer la transition et ainsi de participer à sa mise en œuvre (Carnevale et al., 2018). En pratique, si les employés ne sont pas invités à participer au processus de décision, alors ils s'opposeront plus facilement aux dirigeants et exprimeront des opinions négatives à leur égard.

Dès lors, aucun travailleur ne se sentira intéressé par le changement, n'aura l'occasion de s'y préparer à plusieurs reprises, ne saura comment y faire face et n'en verra l'utilité. En bref, aucun employé ne pourra servir d'inspiration ou de modèle à d'autres employés qui sont déjà eux-mêmes dubitatifs ou inquiets<sup>6</sup>.

L'autre utilité de cette variable modératrice est de lier la notion de sécurité psychologique individuelle avec le niveau du groupe, car c'est le niveau d'analyse le plus approprié pour conceptualiser et mesurer la sécurité psychologique (Edmondson, 1999).

Narcissistic Vs. Humble Leader & Consultative Vs. Exclusionary Leader → Open Vs. Closed Environment → Impact on Employee Self-esteem → Criticism & Resistance Vs. Voice-up & Help as a Role Model

Précisons toutefois qu'il ne suffit pas d'avoir un leadership ouvert et orienté vers le changement pour espérer obtenir des avis utiles de la part des employés. Le niveau de performance de chaque employé doit également être pris en compte, car les travailleurs qui sont moins performants auront nécessairement moins confiance en leur capacité à réguler leur comportement et leurs compétences dans une situation de changement (Detert & Burris, 2007). Une pré-évaluation des acteurs du changement avec un accompagnement personnalisé en fonction de leur expérience et de leur ressenti permettrait, par exemple, de faciliter l'acceptation du changement par l'ensemble des salariés. Cette mesure reflète l'importance d'un leader humble, soucieux des compétences de ses collaborateurs, de l'environnement dans lequel ceux-ci apprennent et progressent, et des idées qu'ils peuvent partager.

Open & Transformational Leader → Performance Review Environment → Employee Self-efficacy → Voice-up

Par accompagnement personnalisé, on peut faire référence aux séances de coaching ainsi qu'aux méthodologies qui les sous-tendent en tant que facilitateurs d'apprentissage. Ces moments privilégiés permettent de renforcer le sentiment de sécurité, la motivation des collaborateurs à apprendre et donc, *in fine*, à partager leurs idées (Egan & Kim, 2018). Ce mentorat est particulièrement efficace avec un leadership humble et transformationnel qui va augmenter le sentiment de confiance des employés basé respectivement sur l'affect et la cognition (Edmondson & Lei, 2014).

Humble Leader as coach → Safe Environment → Employee Motivation to learn → Voice-up

---

<sup>6</sup> La notion de « modèle » fait référence à la théorie de l'apprentissage social d'Albert Bandura (Mcleod, 2023). Celui-ci suggère que l'observation et la modélisation jouent un rôle primordial dans la façon dont les gens apprennent et dans la raison pour laquelle ils le font. C'est l'un des concepts de l'apprentissage organisationnel.

Cependant, le leadership transformationnel – parce qu'il peut être mal interprété par certains employés comme une obligation au changement – doit être associé à des pratiques permettant d'identifier les menaces et les opportunités externes, de prendre en compte les forces et les faiblesses internes et d'ajuster la stratégie en fonction des besoins (Ortega et al., 2013). De cette manière, les employés se sentent davantage inclus et soutenus en période de transition. Le leader qui veut provoquer le changement n'est alors plus perçu comme restreignant mais responsabilisant. Un dirigeant humble sera aussi en mesure d'annihiler le côté négatif du leadership transformationnel (Owens et Hekman, 2012).

Humble Leader as aware → Secure Environment → Learning Empowerment → Voice & Performance in change

Comme nous venons de le voir, l'environnement dans lequel les managers veulent co-crée avec les employés doit être très sûr et favorable, si non les employés ne ressentiront ni l'envie ni le besoin de participer à un changement constructif ou de s'exprimer ouvertement. Or, si les employés ne se sentent pas suffisamment capables d'effectuer les nouvelles tâches qui suivront le changement, ou s'ils ne perçoivent pas leur valeur par rapport au changement, alors cela ne fera que diminuer leur sentiment de sécurité et donc leur volonté de participer aux discussions (Liang et al., 2013). Écouter dans un environnement sécurisé n'est donc pas suffisant. Les managers doivent également valoriser les employés et les impliquer activement dans le changement afin qu'ils prennent conscience de leurs compétences et de leurs atouts pour la transition à venir.

Supportive Leaders → Truly Safe Environment → Constructive Change & Consideration → Voice  
BUT: Consideration Effect & Constructive Change Feeling > Psychological Safety effect

À ce stade, on peut se demander s'il est vraiment important d'impliquer tous les employés et de les associer à la décision. Ne pouvons-nous pas avoir une approche mixte entre changement volontaire et imposé ? Non, cela n'est pas souhaitable. En effet, en confrontant les opinions positives et négatives (i.e. *mixed voice phenomenon*), les dirigeants ne seraient pas d'accord avec les avantages ou les inconvénients du projet de changement. Cela ne ferait que rendre l'environnement de travail plus perturbé et incohérent (Burriss et al., 2022). C'est pourquoi, il est préférable de prendre le temps et le soin d'obtenir l'accord de tous les acteurs clés sur les décisions des dirigeants afin qu'une voix domine – de préférence une voix favorable, pour que le changement soit un succès.

Leader as careful → Osmosis State → One Dominant voice (Prohibitive Vs. Promotive)

Puisque l'objectif est d'obtenir l'accord des employés (i.e. *promotive voice*), comment y parvenir ? En fait, les leaders doivent utiliser pleinement leurs relations interpersonnelles (e.g. loyauté, affection et respect) et formelles (e.g. tâches, missions et contributions au projet) avec les subordonnés impliqués dans le changement (Zhou et al., 2020). Ainsi, en utilisant leur humilité et leur attention envers les employés pour leur faire comprendre et accepter la différence de pouvoir, tout en fournissant un environnement de travail et de communication sûr, les managers peuvent augmenter la volonté des travailleurs à partager leurs suggestions et leurs préoccupations. Une fois encore, nous constatons l'intérêt de co-crée, co-accepter et co-comprendre le changement avec les employés afin qu'ils s'impliquent réellement. Par exemple, au travers d'ateliers ou de formations entre managers et subordonnés, on peut espérer réduire le sentiment de distance vis-à-vis de l'autorité et renforcer les liens sociaux. Des pratiques opposées ne feraient qu'inhiber le phénomène positif de la voix (Morrison, 2014).

Leader Playing on Social and Work Lever → Safe Environment with Low-Power Distance → Voice Promotive

Précisons que la théorie développée ici dépend naturellement de l'histoire de l'organisation (i.e. si elle a déjà connu des changements et comment elle les a gérés). Effectivement, chaque agent d'une organisation observe son environnement et prend en compte les expériences passées ou actuelles qui se déroulent autour de lui. Par conséquent, un certain nombre de besoins fondamentaux (e.g. interagir avec ses collègues, être tenu informé des événements futurs, avoir un certain contrôle et un pouvoir de décision, etc.) sont inévitablement impactés lorsqu'une transition est en cours ou planifiée (Mealiea, 1978). Les employés apprennent donc à résister plus ou moins aux changements en raison de leur besoin fondamental de se sentir performants sur le lieu de travail. Il est évident que la stratégie pratiquée par les dirigeants et le niveau de confort – influencé par leurs actions décisionnelles – sont cruciaux pour faciliter l'apprentissage et l'adaptation aux nouveautés organisationnelles. C'est donc à travers une période de changement progressif et collaboratif que l'employé apprendra correctement ses nouvelles tâches, car il aura le contrôle de la situation et pourra adapter et ajuster son comportement et ses connaissances sans craindre d'être évalué, inutile, ou surmené.

Incremental Leadership Method → Suitable Environment → Safe & Smooth Learning → Voice-up & Acceptance of Change

Dans la mesure où l'on vient d'évoquer le rôle des expériences passées, on peut aborder la question suivante : la technologie a-t-elle un impact sur notre façon d'apprendre et d'évaluer le changement ? Il est certain que l'émergence et l'utilisation croissante de la technologie modifie la façon dont nous envisageons l'avenir. Chaque employé peut avoir accès à une trace des projets disponibles dans la base de données pour susciter son intérêt, vérifier et comprendre les impacts, évaluer son attitude face au changement et se motiver ou non en fonction des résultats. L'informatique facilite ainsi le processus d'apprentissage social par lequel passe tout employé lorsque quelque chose de nouveau est introduit. Bien entendu, cette gestion des connaissances dépend de la transparence et de l'assiduité des managers à maintenir la base de données accessible et à jour. Elle sera également plus ou moins déterminée par la quantité de données collectées au fil des années (Quresh & Uppatumwichian, 2008). Il est alors raisonnable de supposer que plus le travailleur dispose d'informations pertinentes pour évaluer un changement, plus il se sentira maître de son environnement et légitime pour exprimer ses opinions et recommandations afin d'influencer la transition organisationnelle. Cela dit, si les employés ne sont pas familiarisés avec les données, le département RH peut les aider en leur fournissant de multiples exemples permettant de prendre connaissance des nouvelles modalités de travail par association ou comparaison à des événements passés enregistrés dans une base de données. Cela favoriserait l'apprentissage par modèle basé sur les données (i.e. *e-social learning*) – à condition qu'il y ait un retour d'informations de la cellule RH vers l'employé. (Gibson, 2004).

Leader with Data Action Plan → Connected Environment → HR Support → Learn with Internal Database => Extended Voice Relevance → Acceptance or Resistance to change

Néanmoins, ce n'est pas parce qu'une entreprise ne dispose pas de données internes en suffisance qu'elle a perdu d'avance et que tous ses employés vont se détourner du changement. En effet, il est possible d'utiliser le principe de comparaison. C'est, de fait, rare d'être la seule entreprise à vouloir mettre en place une innovation sociale ou technologique. Il suffit donc simplement de jouer les suiveurs en regardant les résultats d'une organisation similaire. Celle-ci sert de modèle d'apprentissage pour mieux appréhender les potentielles conséquences. Mais, bien sûr, c'est ensuite aux dirigeants de réajuster le changement en fonction des données reçues de l'extérieur pour faciliter ce processus d'apprentissage pour les employés (Kapur, 1995). Là encore, il est raisonnable de penser que le phénomène de voix est accru parce que le salarié dispose de données pertinentes pour se positionner dans le changement, par exemple par rapport aux autres salariés de l'entreprise observée.

Leader as observer → Integrated Environment → Learn with External Database → Daring the voice → Acceptance or Resistance to change



Étant donné que nous parlons de technologie, il est légitime de se demander si ce qui a été dit jusqu'à présent s'applique toujours aux organisations et aux environnements connectés, hybrides, technologiques. Heureusement, c'est le cas, car il est toujours de rigueur d'être transparent et de rechercher un accord commun entre les employés et les dirigeants. Cependant, le problème de ce type d'organisation est le degré de complexité : tout va plus vite avec la technologie, et les travailleurs perçoivent encore plus de risques (e.g. perdre leur emploi, devoir apprendre de nouvelles compétences, être inutiles). C'est pourquoi, en plus d'une structure transparente et d'un dialogue, les employés doivent également être formés à cette transition. Pour ce faire, en plus d'ateliers et de coaching, l'organe de décision peut créer des modèles de formation qui permettent aux employés d'avoir un point de référence pour apprendre le changement avec leurs collègues (Gonçalves & Gonçalves, 2012). C'est donc une approche plus agile, plus attrayante pour les employés, reproductible, progressive et donnant une meilleure idée des conséquences avant la mise en œuvre effective de la transformation. C'est une sorte de prototype expérimental et social pour apprendre le changement souhaité par les managers.

Leader as agile → Safe & IT environment → Digital Model Learning → Voice-up → Improved Acceptance

Par ailleurs, comme les technologies ont également un impact sur les dirigeants, il est essentiel d'adapter ce qui a été dit à un environnement digital plus complexe. En effet, au-delà du suivi des activités et des profils des travailleurs dans une base de données, le leader doit augmenter son implication auprès de ceux-ci et agir comme un mentor qui accepte et recherche les opinions de son entourage (e.g. autres gestionnaires, employés, équipes sous sa direction, etc.). Le leadership transformationnel humble mentionné précédemment doit donc être considéré comme un processus à long terme plutôt qu'une série d'événements. Tout comme pour la mise en œuvre de la technologie, ce procédé doit faire partie de l'essence de l'entreprise et s'aligner sur la stratégie de celle-ci (Hickman & Akdere, 2018). Ces programmes de mentorat rendent davantage évident le lien entre les leaders, le sentiment de sécurité et l'apprentissage social, où les managers agissent comme des modèles et mettent en place un cadre pour un échange libre.

IT Leader → Communicative Environment → Mentor learning → Voice-up → Improved Acceptance

Dans la même logique, s'il est suffisamment motivé et rassuré par l'ambiance de travail conçue par ses supérieurs, l'employé peut utiliser les bases de données ou les réseaux de communication mis en place dans l'entreprise pour approfondir ses connaissances et passer du traitement heuristique au traitement systématique du changement. Cette hypothèse que je formule est assez proche du principe de l'analyse coût-bénéfice par laquelle passe tout individu (Chiaburu et al., 2017). En effet, avec les technologies de stockage et de communication, les données dont le travailleur dispose sont encore plus riches et peuvent être discutées facilement et rapidement avec son entourage. Ainsi, il va sans dire que le sentiment de bien-être et de sécurité augmente la profondeur de sa réflexion cognitive intrapersonnelle qui, à son tour, peut être augmentée par l'effet de la technologie et de la communication interpersonnelle.

Leader as helper → Trusted Digital Environment → IT Cognitive Learning → Voice-up → Improved Acceptance

Ce n'est pas seulement le leadership, l'environnement et l'apprentissage qui doivent être adaptés au domaine informatique, mais aussi le phénomène de la voix. En effet, la décision sur le type de canal numérique pour prendre en compte les avis des employés est une extension de l'environnement plus ou moins sécurisé et donc de l'envie de s'exprimer ou non en fonction des fonctionnalités décidées – par exemple, toujours rendre accessibles les résultats précédents, afficher les liens entre les informations et les équipes, avoir accès à tous les résultats, pouvoir être anonymisé, etc. (Ellmer & Reichel, 2020). En résumé, utiliser les canaux numériques pour consulter les employés et leur donner la possibilité de comprendre ce que vivent les autres équipes peut être une solution, mais elle nécessite encore plus de soin dans sa mise en œuvre.

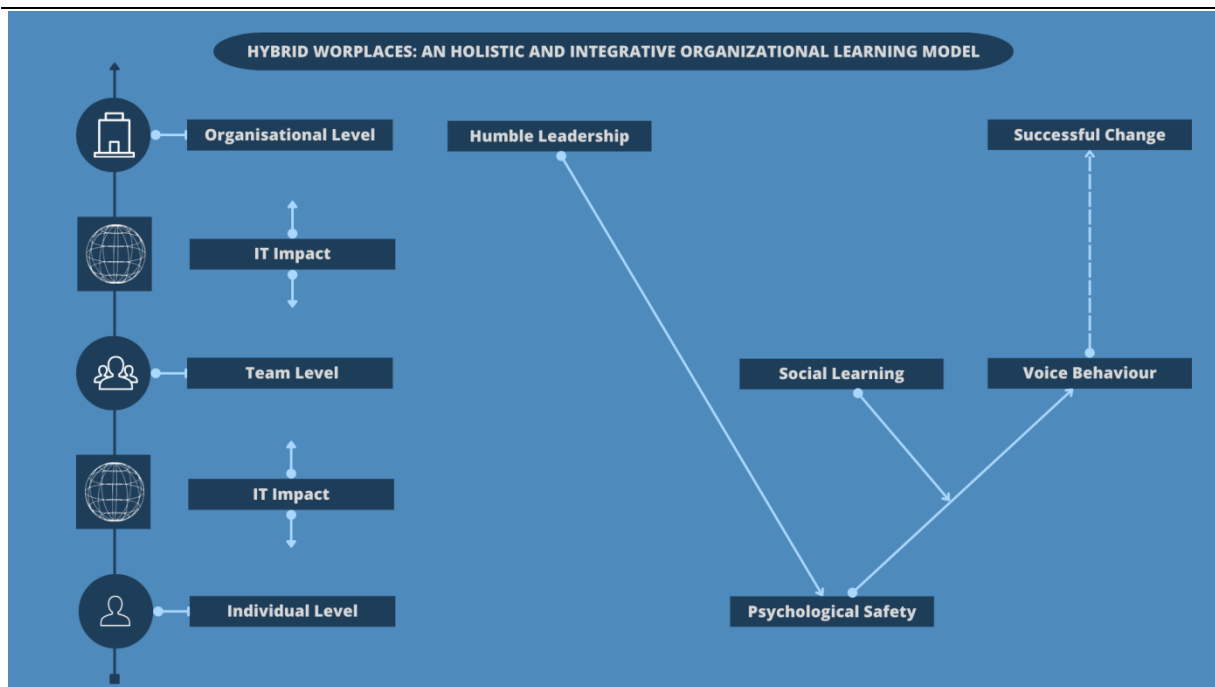
Leader's Selection of Channels → Safe Features → IT Voice-up → Improved Acceptance

De toute évidence, l'impact du digital se manifeste à travers le style de leadership, l'environnement de travail et la manière d'apprendre le changement pour finalement affecter la propension à exprimer des opinions. En effet, plus les employés considèrent un canal numérique comme anonyme et discret, plus ils le perçoivent comme sûr et l'évaluent comme étant efficace à utiliser (Mao & DeAndrea, 2018).

IT Leader → IT Workplace → IT Learning → IT Voice → Decreased resistance to modern changes

La littérature précédemment parcourue nous permet de conclure ce segment et de prendre une première position en suggérant le modèle suivant (figure 1.1). Ce dernier prouve que la résistance au changement peut être évitée grâce à un style de leadership adéquat qui encourage les employés à s'exprimer (i.e. **Humble Leadership**), via un environnement sûr (i.e. **Psychological Safety**). Tout en mentionnant également le rôle modérateur de l'apprentissage individuel des travailleurs sur le changement (i.e. **Social Cognitive Adult Learning**). Et, comme cet apprentissage est inévitablement influencé dans une certaine mesure par les dirigeants et l'atmosphère de travail, il modère le lien entre le sentiment de bien-être et la volonté de s'exprimer (i.e. **Voice Behaviour**). Enfin, il est de rigueur de considérer également l'impact de la technologie sur le modèle en général, étant donné son émergence rapide ces dernières années (i.e. **IT**).

**Figure 1.1 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement**



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce modèle théorique basé sur certains concepts de l'apprentissage organisationnel apporte une première piste de solution pour faire face au modèle hybride : éviter toute résistance et, au mieux, atteindre un niveau de pleine performance organisationnelle, même à distance.

## Second segment théorique: agents du changement organisationnel

La finalité de cette partie, complémentaire à la précédente, est de parachever la section qualitative avec d'autres sources relatives à certaines notions déjà passées en revue. Nous développerons ici des constats, des outils, ou encore des pratiques managériales associées à l'environnement de travail connecté. Similairement à la première partie, l'objectif n'est pas de développer le contenu, mais plutôt de retirer l'information centrale et additionnelle au premier segment.

Selon la [figure 1.1](#), le leadership est primordial pour déterminer un cadre sûr pour le télétravail, des pratiques de travail agréables et la propension des employés à s'exprimer librement pour ajuster le changement. Et de fait, que ce soit par le mode de gestion ou le style de leader, le **manager** hybride a de grandes responsabilités vis-à-vis de la transition. Même s'il est difficile d'être exhaustif, une revue de 2021, postée sur le portail CAIRN, croise le regard de 139 experts de par le monde pour tenter de trouver le style de management de demain ([Frimousse & Peretti, 2021](#)). Ces spécialistes semblent se mettre d'accord sur plusieurs mots-clés : *sentiment de confiance, manager agile, e-leadership, management plus humaniste, sens donné aux actes, leadership transformationnel et situationnel, manager de proximité, management inclusif et collectif, etc.* Le ton est donné, le manager de demain est plus flexible, même si une minorité d'experts n'hésite pas à nuancer ce propos, à juste titre. En effet, il n'est pas impossible que le style autoritaire et de micro-gestion persiste. Cela semble être le cas pour les entreprises qui ont mal vécu la crise, qui ne cherchent pas à se préparer pour entamer la transition et/ou qui sont gérées par des managers « souffrant d'une certaine métathésiophobie<sup>7</sup> ». En bref, toute entreprise qui ne voit pas en cette crise l'opportunité de changer de méthode managériale s'expose probablement à deux risques : d'une part, celui de ne pas satisfaire les employés et, d'autre part, celui d'être dépassée par la concurrence, devenue plus attractive, productive et compétitive.

---

<sup>7</sup> La peur de changer ou de changer les choses s'appelle la métathésiophobie ([Zaltman & Zaltman, 2008](#)).

### Focus sur le management par objectif/résultat/performance

Le management de demain n'est pas celui qui remet intégralement en question les fonctions primaires du gestionnaire (i.e. P|O|D|C)<sup>8</sup>. Il s'agit plutôt d'adapter le modèle habituel de gestion et, plus particulièrement, la démarche de contrôle. Il est vrai que les indicateurs de gestion choisis sont souvent d'ordre financier et poussent le manager à contrôler ses subordonnés afin de s'assurer que les tâches données sont accomplies. Or, cela ne correspond plus à la volonté des employés concernés par le travail à distance. C'est pourquoi, un management par objectif semble être la nouvelle norme. En effet, la méthode traditionnelle a pour principal défaut une « perte de sens dans l'information transmise d'échelon en échelon » (Robbins, DeCenzo, Coulter, 2013). Ce processus est frustrant, chronophage et désintéressé. Heureusement, la Covid-19 a exacerbé la nécessité « d'écouter le terrain », de collaborer avec tous les agents (Larson, Vroman & Makarius, 2020). On parle d'objectif « SMART » qui permet de prendre en compte la situation des employés (Lyan, 2020). Le but n'est plus de « cliquer », mais de motiver le travailleur (annexe 1).

Pour en revenir au contrôle à distance, il faut veiller à adapter le processus traditionnel pour inclure plus sérieusement l'humain en passant au management de la performance. Un article de Wavestone (Toulotte, 2020) reprenait justement les étapes clés de ce mode, expliquant l'importance de formaliser conjointement les objectifs SMART<sup>9</sup> afin de motiver un engagement individuel et collectif autour de la performance. Il est crucial de co-construire avec les collaborateurs des outils de gestion, des rituels sociaux, et des indicateurs de suivi fortifiant la culture de la performance à distance afin de transposer le sentiment de confiance existant en présentiel. Ce dernier point est très important, car il permet de faire ce qu'on appelle du *feedforward*, où l'idée est de prévenir plutôt que de guérir. C'est un type de contrôle souvent délaissé, car il demande beaucoup d'informations sur l'employé, mais le management par les objectifs, précédemment préconisé, rend cela possible.

---

<sup>8</sup> Le management combine un ensemble de techniques qui permettent de planifier, organiser, diriger et contrôler les différentes activités d'une organisation (Brouillette, 2023). C'est ce que le principe de gestion PODC signifie.

<sup>9</sup> S.M.A.R.T signifie spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini. (Granger, 2023a). Cet acronyme est associé à un objectif dans le cadre d'un projet organisationnel afin de définir des objectifs clairs, partagés par les membres de l'équipe et mesurables à partir d'indicateurs précis, sur une période donnée.

### Focus sur les styles de leadership

Le management par les résultats prend tout son sens s’il est accompagné du bon style de leadership. Selon Goleman (2002), il existe six styles de leadership aux conséquences différentes en fonction des actions entreprises par le leader vis-à-vis de ses collaborateurs (annexe 2). Le type « visionnaire » fait la quasi-unanimité, car il fonctionne bien pour mettre en place, pas à pas, un changement avec une vision claire de court et long terme. Néanmoins, un bon meneur doit savoir combiner plusieurs modes de gestion et s’adapter aux circonstances particulières, comme la gestion des équipes en hybride. On appelle cela le leader situationnel (Blanchard, 1969). Celui-ci, en fonction du degré de maturité des employés, sait plus ou moins déléguer des tâches. Concrètement, le gestionnaire post-Covid devra non seulement prendre en compte l’avis de ses collègues, mais il devra aussi leur faire confiance. Lorsqu’un leader maîtrise ces styles de management et qu’il connaît assez bien ses équipes pour savoir à quel moment déléguer, alors il peut passer au stade ultime : le leader transformationnel. Il s’agit d’un manager suffisamment agile pour être capable d’avoir une vision d’ensemble et d’y intégrer les opinions de toutes les parties concernées afin de trouver une solution à un problème. Ce leader est parfaitement rompu aux nouveautés, comme le travail hybride, car il est apte à créer un levier d’engagement auprès des employés grâce à sa prise en compte du collectif et à sa remise en question permanente. On est donc assez proche de l’idéaltype du métier du manager en 2030 décrit dans une étude menée par l’UCL (Ajzen et al., 2017) où le manager est vu comme un “*people manager*” regroupant à peu près tous les mots-clés énoncés plus haut (annexe 3).

Transformational leadership → Management by Objectives → Empowered Team & Individual → Successful Hybrid Model

Le deuxième élément le plus significatif de la figure 1.1 est **l’employé**, car il est déterminant pour la réussite de la transition et l’instauration du nouveau cadre de travail hybride. D’après Alexander et al. (2021), le travailleur post-confinement semble, par exemple, vouloir travailler de façon plus autonome (annexe 4). Et cela à tel point que certains employés sont prêts à se former eux-mêmes (Cegos, 2021). Clairement, il est conseillé de se baser sur le ressenti des travailleurs durant cette crise pour trouver les meilleures modalités du mode hybride de demain. Le but étant d’éviter d’engager des procédures de changement qui se heurteraient au refus des employés. En effet, les salariés qui ont été confrontés au confinement sont les mieux placés pour savoir quelles questions aborder afin d’entamer sereinement le management hybride. À titre d’exemple, l’e-manager de demain pourrait partir des problèmes rencontrés par ses subordonnés pour trouver des pistes de solutions. Une étude indique par exemple, que l’*e-working* a un impact positif sur la satisfaction de l’employé par rapport à son boulot, un impact mitigé sur l’isolation sociale et un impact négatif sur la menace perçue par l’employé concernant une éventuelle promotion (Charalampous et al., 2018).

Une enquête menée en 2020 par l’Institut IZA (Baert et al., 2020) démontre ainsi toutes sortes d’avantages et d’inconvénients du télétravail selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. L’âge, le sexe, l’ethnie, la culture, ou encore la situation marital constituent tant de facteurs qu’il convient de prendre en compte pour satisfaire les employés et les intégrer au changement.

Employee Experience & Wishes → Listening Manager → Trade-off for the Successful Hybrid Environment

À ce stade, la [figure 1.1](#) semble indiquer un lien indissociable entre gérants et subordonnés. Alors, quels sont les composants de ce lien qu’il faut maîtriser pour optimiser cette relation et augmenter les chances de succès ? La réponse s’avère être du côté d’un troisième acteur clé, le **directeur des ressources humaines** (i.e. DRH). Même si la fonction de manager hybride se confond parfois avec celle du DRH, il reste important de dissocier les responsabilités. Il ne faudrait pas que le manager soit surchargé, sous prétexte que le management de demain est plus humain. C’est pourquoi, un DRH post-Covid reste très important et doit revoir sa méthode de travail pour mieux supporter émotionnellement ses collaborateurs (Gurchiek, 2020). Une étude, disponible sur SSRN (Al Mala, 2020), présente « The 8-box model » comme adapté à la gestion des employés suite au Covid-19 ([annexe 5](#)). En effet, ce modèle à l’avantage de ne pas omettre les événements externes. Ainsi, le DRH peut inclure dans les décisions la répercussion du travail à distance et la situation économique actuelle. En faisant le lien entre les préoccupations de premier plan chez les employés, le DRH colle à la réalité et peut efficacement combiner les volontés internes des leaders avec celles des employés. L’organisation hybride doit revoir son système de croyances si elle veut concilier performances et bien-être (Frimousse & Peretti, 2021). Le travail principal des responsables RH consiste donc désormais à tenir le personnel au courant, à être rassurant et à instaurer un sentiment de confiance réciproque (Lewis, 2020).

HRD as aware & conciliatory → Managers & Staff willing to get along → Successful Hybrid Change

Enfin, pour faire écho à l’impact de l’IT dépeint en [figure 1.1](#), j’aimerais aborder l’enjeu de **la communication** pour un modèle hybride. Le partage d’informations est, en effet, l’une des clés du management hybride, car il impacte tant la productivité que le bien-être (VargasLlave et al., 2020). Il existe plusieurs modes de communication (i.e. visant le contenu du boulot) et de rencontre (i.e. la relation interpersonnelle). D’une part, on peut communiquer de façon synchrone ou asynchrone et de façon individuelle ou collective. D’autre part, on peut se rencontrer formellement ou informellement et de façon virtuelle ou physique. Chacune de ces méthodes ayant ses avantages et ses inconvénients, il vaut mieux en discuter avec les parties concernées afin de trouver la meilleure combinaison possible selon les différentes situations envisageables ([annexe 6](#)).

C'est en tout cas ce qu'il ressort d'une étude menée en 2018 par l'UCL et la Chair LaboRH sur le management à distance (Jacquemin, C, Rousseau, A, Stinglhamber, F, & Terlinden, L, 2018). Incontestablement, il faut consacrer du temps à l'élaboration d'une communication claire. Une étude de McKinsey & Co (Alexander et al., 2021) montre notamment l'impact, respectivement positif et négatif, non négligeable, sur la productivité et l'anxiété (annexe 7). Une bonne communication, préalablement établie, permet donc d'éviter un manque d'informations mutuel entre manager et managés ou entre *coworkers*. En effet, cela demande toujours plus d'efforts de trouver une information à distance, même pour les questions les plus simples. S'ajoute à cela un risque d'incompréhension quant à la situation vécue par un collègue à distance. « *Bad news should travel fast* », et c'est encore plus vrai en hybride.

Néanmoins, au-delà de l'aspect opérationnel, la communication recouvre aussi une dimension plus interpersonnelle. En effet, dans les travaux menés par le Mental Research Institute of Palo Alto avec des références comme Paul Watzlawick, on découvre cinq axiomes autour de la communication dont le postulat de départ est : « Il est impossible de ne pas communiquer » (Picard, D & Edmond, M, 2013). Autrement dit, au-delà de l'échange verbal, il y a un échange non-verbal tout aussi complexe et riche en informations. Or, suite au travail à distance il devient beaucoup plus complexe pour les individus concernés de transmettre un message via un écran. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la littérature préconise d'utiliser des technologies de communication adaptées aux circonstances et de bonne qualité. Il conviendra aussi, pour l'entreprise, de maintenir des moments de rencontres physiques pour ne pas perdre totalement ces interactions en face à face, si importantes pour les êtres fondamentalement sociaux que nous sommes. À ce propos, la littérature évoque souvent le besoin de recréer le « phénomène de la machine à café<sup>10</sup> » à distance. En effet, ces moments de rencontres informels permettraient de renforcer les liens même à distance. Par contre, la littérature met en garde contre le côté superficiel de ces actions, il faut trouver un juste milieu (La Rédaction, 2020).

IT Impact → Communication Channels → Relations between actors

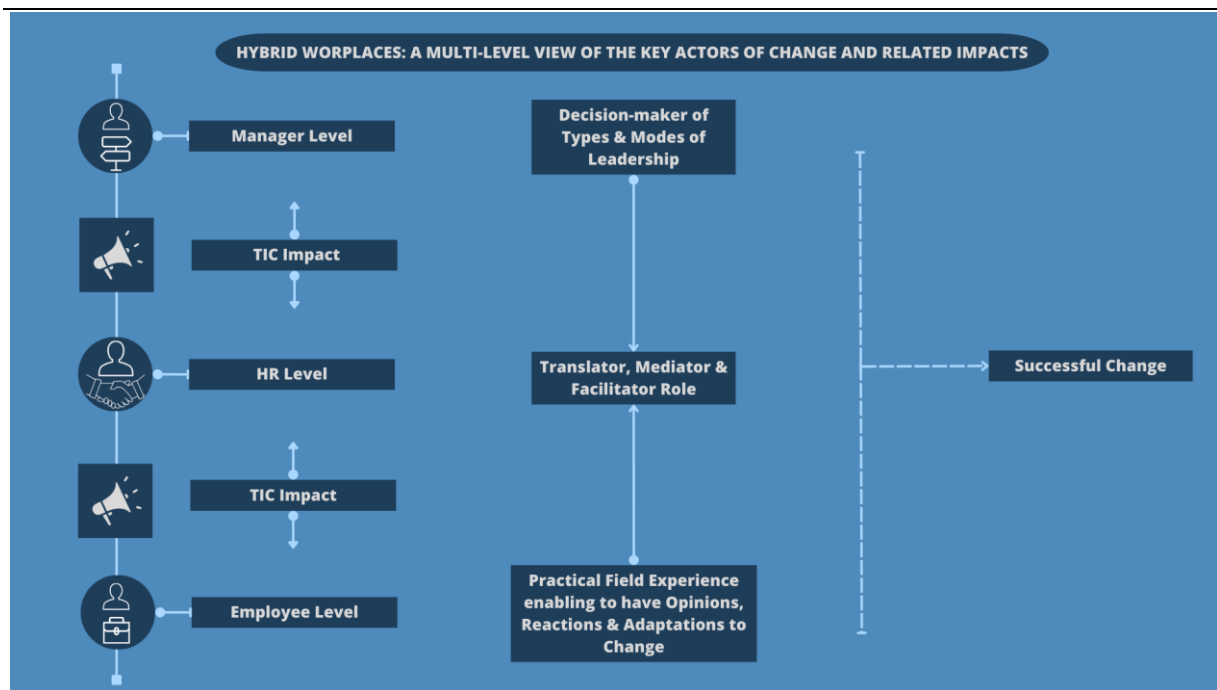
---

<sup>10</sup> Ce phénomène fait référence aux moments de discussions, souvent informels, qui ont lieu lors d'une pause entre collègues au bureau. C'est le moment le plus propice aux « *small talk* » : de courtes discussions, mais très riches en informations et en émotions (L'Echo, 2021).



Les explications précédemment développées nous permettent de conclure ce segment et de prendre une seconde position en suggérant le modèle suivant pour prouver qu'il y a au moins trois acteurs fondamentaux à étudier pour saisir les constituants de la réussite au changement vers des nouvelles modalités de travail (figure 1.2). Des leaders décisionnaires aux employés de terrain, en passant par la cellule des ressources humaines, chacun doit plus que jamais travailler main dans la main pour assurer une transition douce et incrémentale. Pour ce faire, la communication semble être la clé d'une compréhension mutuelle.

**Figure 1.2 : Acteurs et pratiques clés face au changement**



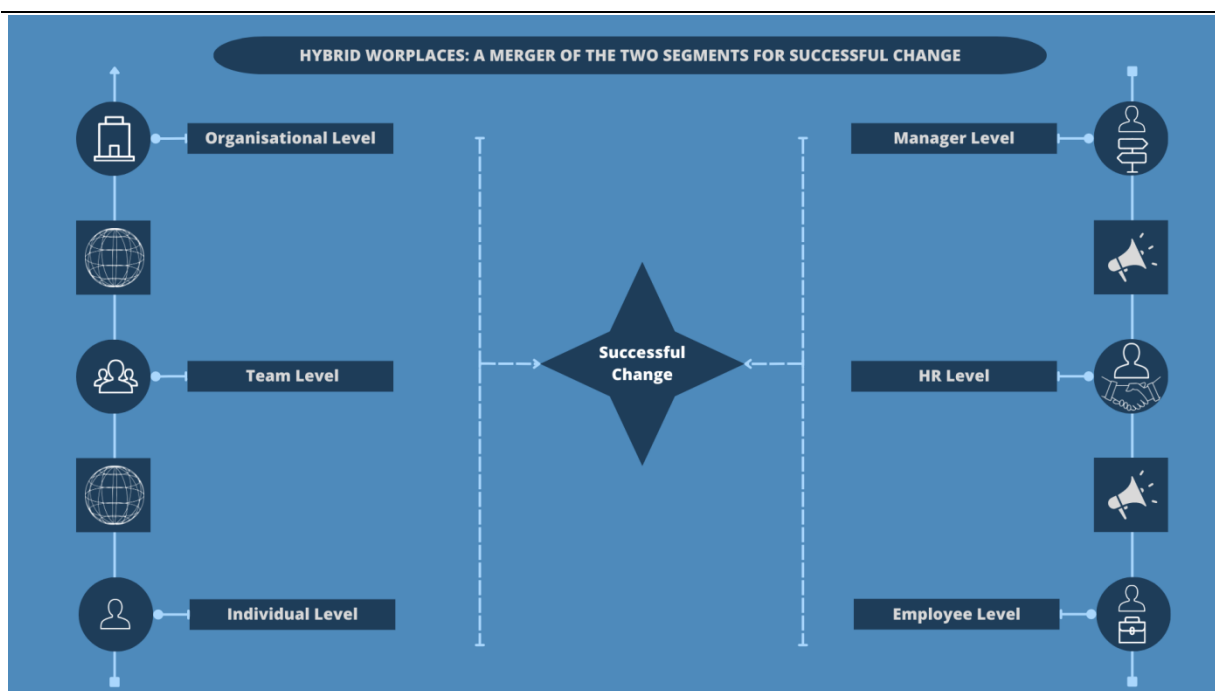
Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce modèle théorique donne une vue sur trois niveaux des trois agents de l'organisation qui jouent un rôle déterminant dans la détermination, la mise en place, et l'ajustement du changement en question.

## Conclusion de la partie littérature

Ayant passé en revue les deux segments théoriques, nous pouvons les combiner afin de répondre de manière théorique aux questions de recherche (figure 1.3). En effet, la théorie reprise permet de statuer et d'affirmer qu'il y a au moins trois niveaux constitutifs de la chaîne du changement (i.e. **Leader, DRH, Staff**) intervenant, plus ou moins directement, sur les trois degrés constitutifs de l'organisation (i.e. **Organisation, Team, Individual**). Chaque acteur a des responsabilités et un pouvoir d'action qui lui est propre. Ce pouvoir d'impacter l'entreprise et le changement est interdépendant entre les agents, et se manifeste aux travers d'au moins quatre concepts tirés de l'apprentissage organisationnel (i.e. **Leadership, Safety, Learning, Voice**).

**Figure 1.3 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement**



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce modèle théorique fusionne les segments 1 et 2, explicitant ainsi, d'une part, les trois niveaux d'attention et, d'autre part, les trois acteurs du changement. Ensemble ils forment le chemin théorique à suivre pour assurer une transition efficace.

Les pistes de réponses développées ci-dessus permettent d'établir des hypothèses qu'il conviendra de vérifier avec la partie empirique (i.e. analyse qualitative & quantitative) :

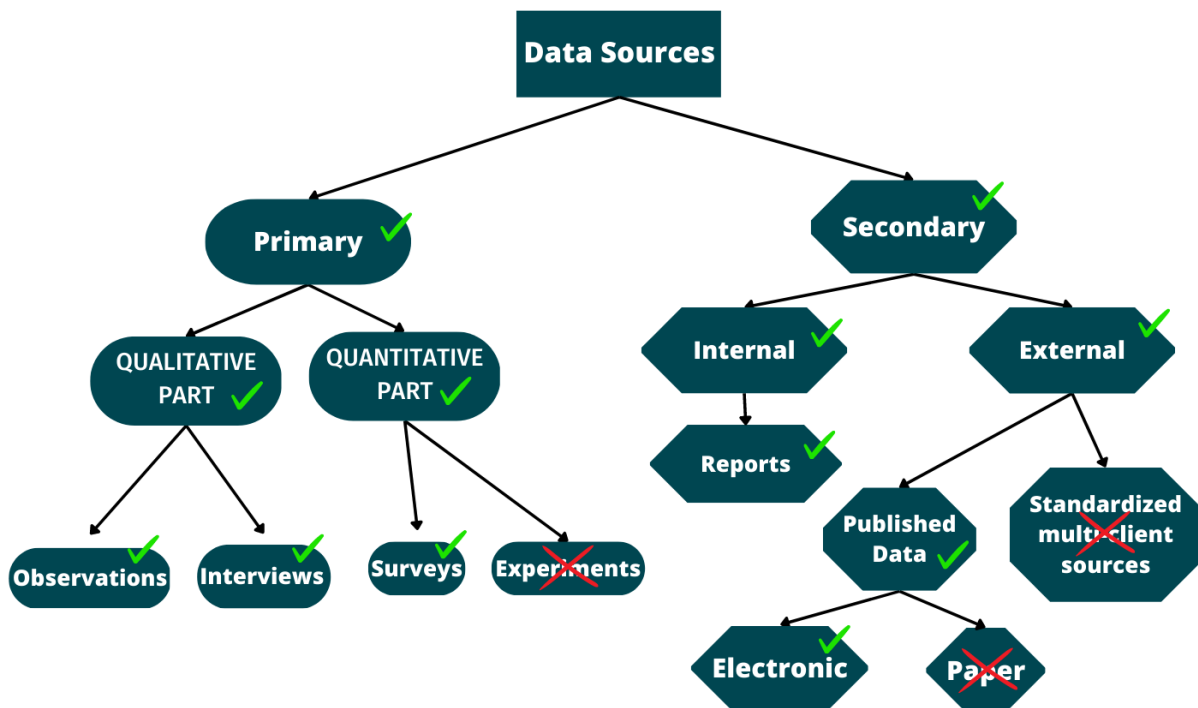
<b>H<sup>S1</sup></b>	<b>Hypothèses déduites du premier segment théorique sur les concepts de l'apprentissage organisationnel</b>
H1	Le « Humble leadership » est la variable antécédente de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride.
H2	Le « Psychological Safety » est la variable médiatrice de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride.
H3	Le « Social Learning » est la variable modératrice de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride.
H4	Le « Voice Behaviour » est la variable résultat de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride.
H5	L'« IT » agit sur l'ensemble du modèle de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride en impactant la force des relations. Le sens des relations reste inchangé.
<b>H<sup>S2</sup></b>	<b>Hypothèses déduites du second segment théorique sur les agents organisationnels clés</b>
H6	L'acteur « Leader » joue un rôle de déclencheur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride.
H7	L'acteur « Employee » joue un rôle d'influenceur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride.
H8	L'acteur « HR » joue un rôle de facilitateur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride.
H9	Les « TIC », associées à l'« IT », interviennent dans les relations entre acteurs au travers des méthodes de communication essentielles à la coopération pour une transition incrémentale.

## 2. Méthodologie

La démarche générale utilisée pour cette partie méthodologique se base essentiellement sur l’ouvrage de recherche en marketing « An Applied Orientation » (Malhotra, 2018). Celui-ci met en évidence plusieurs arbres de décisions pour choisir et formaliser la méthode de recherche scientifique utilisée pour chaque partie de mon mémoire<sup>11</sup>. Un zoom est fait ci-dessous entre chaque arbre et point clé de ma recherche.

Tout d’abord, deux sources de données ont été utilisées pour rédiger ce travail (figure 2.1) : l’une **primaire** avec la partie qualitative (i.e. journées d’observations au sein des bureaux Nestlé et les interviews faites) et quantitative (i.e. le sondage lancé), et une autre **secondaire** avec les informations internes (i.e. rapports exclusivement internes à Nestlé qui m’ont été partagés) et externes (i.e. articles scientifiques disponibles en ligne via un accès universitaire).

Figure 2.1 : Sources de données



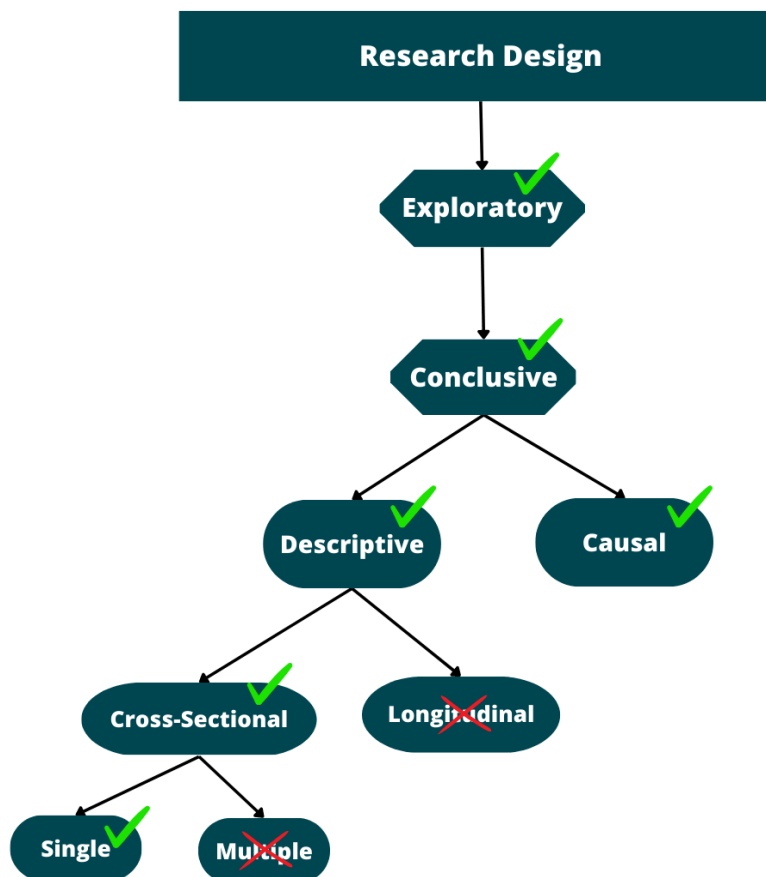
Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel reprend, respectivement, avec un « green check » ou une « red cross » le chemin méthodologique emprunté.

<sup>11</sup> La méthodologie utilisée s’appuie sur le cours « Research methods » de l’année académique 2020-2021 donné par N.Steils, professeur en marketing stratégique, dans le cadre du cours « Project: Innovation ».

Ces sources de données s’articulent autour d’une méthode de recherche qui a d’abord été exploratoire et qualitative afin de me familiariser avec la théorie de l’apprentissage organisationnel une fois mise en application dans le contexte de Nestlé. Ensuite, une approche plus descriptive et quantitative a été envisagée en étudiant un seul échantillon de données à un moment donné (i.e. les employés de Nestlé via l’interview et le sondage) pour, au final, pouvoir tester les hypothèses de cause à effet entre les variables du modèle et la réalité du terrain (figure 2.2).

Figure 2.2 : Plan de recherche



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel reprend, respectivement, avec un «green check» ou une «red cross» le chemin méthodologique emprunté.

Dans les faits, pour mener à bien ce mémoire, il a donc fallu avant tout s’imprégner de la littérature existante. Pour ce faire, plusieurs semaines ont été consacrées à la lecture de sources diverses et variées. Suite à cela, une sélection a été opérée afin de dégager les grandes tendances émergentes concernant le management post-Covid et ses nouvelles modalités de travail. Cela aura permis de constituer, au bout de plusieurs mois, les modèles théoriques précédemment expliqués.

Concrètement, le premier segment de littérature repose sur des articles scientifiques postés sur des plateformes officielles, telles que : *Academy of Management Journal*, *Science Direct*, *Annual Reviews*, *American Psychological Association*, *European Business Review*, *Emerald Insight*, *JSTOR*, *SAGE Journals*, etc. Le second segment, quant à lui, est constitué de sources sérieuses d'informations et d'auteurs reconnus, à savoir : *SSRN*, *Chaire labor-H*, *McKinsey*, *Lewis*, *Golman*, *Palo Alto*, *Blanchard*, *IZA*, *CAIRN*, *Frontiers*, etc.

Ensuite, il a été convenu, d'un commun accord, avec mon promoteur de mémoire, M. Cultiaux, de se pencher plus précisément sur le cas du récent projet d'hybridation de Nestlé Belgilux pour mettre à l'épreuve et concrétiser ma partie théorique. Ainsi, après avoir pris contact avec trois responsables de cette entreprise (i.e. K.Verrier-Peeters, E.VanLimbergen et C.Kinet), un rapprochement a pu être établi entre ma proposition de modèle et la volonté d'évaluation de la satisfaction des employés suite à la mise en place de deux nouveautés, à savoir : « Hybrid Model of Work » & « Workplace Concept Design »<sup>12</sup>. En effet, cela va faire bientôt un an que Nestlé Belgique a remodelé ses espaces et ses modalités de travail. J'ai également pu contacter trois experts en analyse qualitative/ quantitative (i.e. D.Faynsztein, T.Léger et O.Pravednyk) pour vérifier la compatibilité des objectifs et l'approche d'étude à entreprendre. Après ces démarches, il a été envisagé d'utiliser mon modèle sur l'apprentissage organisationnel pour créer les interviews et le sondage qui allaient servir à recueillir l'avis du personnel. D'ailleurs, la première étape de la collaboration a été de convenir d'une journée en immersion – en compagnie de M. Van Limbergen – au sein des nouveaux bureaux pour, d'une part, me permettre de constater les changements opérés en théorie (i.e. présentation Powerpoint donnée à mon arrivée) puis en pratique (i.e. tour complet des bureaux)<sup>13</sup>. Et, d'autre part, de planifier les jalons de notre collaboration. Ainsi, nous avons pu réaliser un pre-screening de 25 individus à interviewer selon leur rôle, leur sexe, leur département, etc. (annexe 9). Ce tri a été essentiel pour trouver un équilibre entre quantité de *personas* et qualité d'informations. Un mail explicatif a alors été envoyé aux personnes concernées afin qu'elles s'inscrivent (annexe 10), sur base volontaire, aux créneaux proposés (annexe 11) : 23 employés ont bien voulu participer. Suite à cela, il y a eu trois versions de guide d'entretien : une que j'ai réalisée seul, une seconde révisée par M. Van Limbergen et Mme Verrier-Peeters, et une dernière remaniée avec Mme Kinet (annexe 12). Suite aux interviews, une fois un niveau de redondance atteint, une **analyse thématique** des réponses a été faite pour recouper et résumer les idées fortes (Mucchielli & Paillé, 2013). Cette analyse matricielle retranscrit et résume les avis de chaque répondant (annexe 13). Celles-ci ont servi de base pour trouver des questions et pour tester les hypothèses dans le sondage.

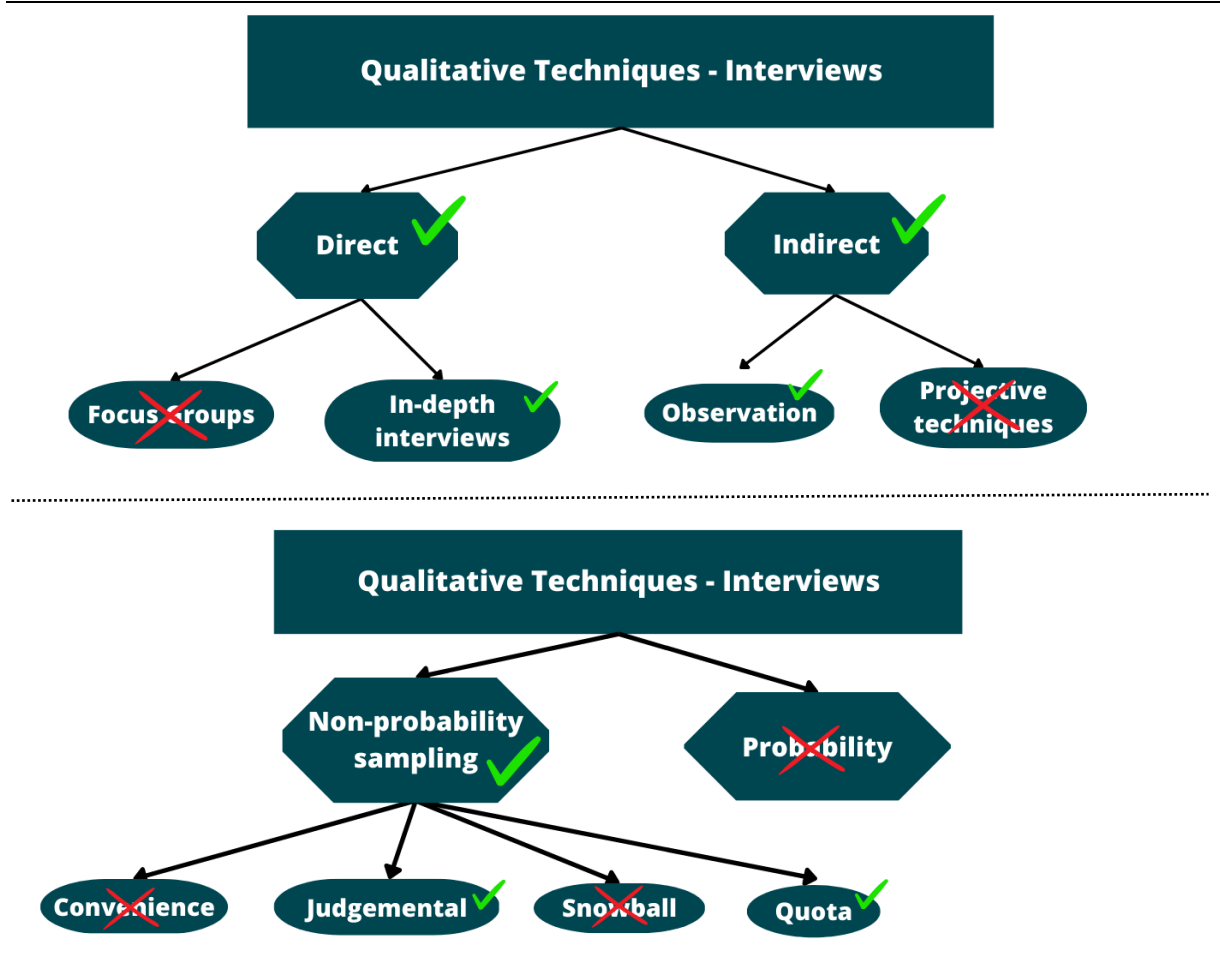
---

<sup>12</sup> Un ensemble de documents explicatifs est joint à la remise de ce mémoire (Nestlé Belgilux & Captif Office Architects, 2023). Un travail d'analyse de ces changements du point de vue de l'Innovation Management est également disponible (Fourman et al., 2023). Quelques informations sont aussi publiquement disponibles sur le site web du bureau d'architectes Captif qui a collaboré avec Nestlé pour le redesign des locaux (Captif, 2022).

<sup>13</sup> Quelques photos de cette journée sont disponibles en annexe 8.

Pour l'interview, nous retrouvons une approche indirecte (i.e. observations et immersions dans les locaux de Nestlé) et une autre directe avec des interviews en profondeur. Concernant ces dernières, la démarche décrite correspond à une sélection non aléatoire d'individus selon des caractéristiques pertinentes pour l'étude, tout en assurant un quota représentatif par département, fonction, et sexe (figure 2.3).

**Figure 2.3 : Techniques qualitatives utilisées pour les interviews**



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ces visuels reprennent, respectivement, avec un « green check » ou une « red cross » le chemin méthodologique emprunté.

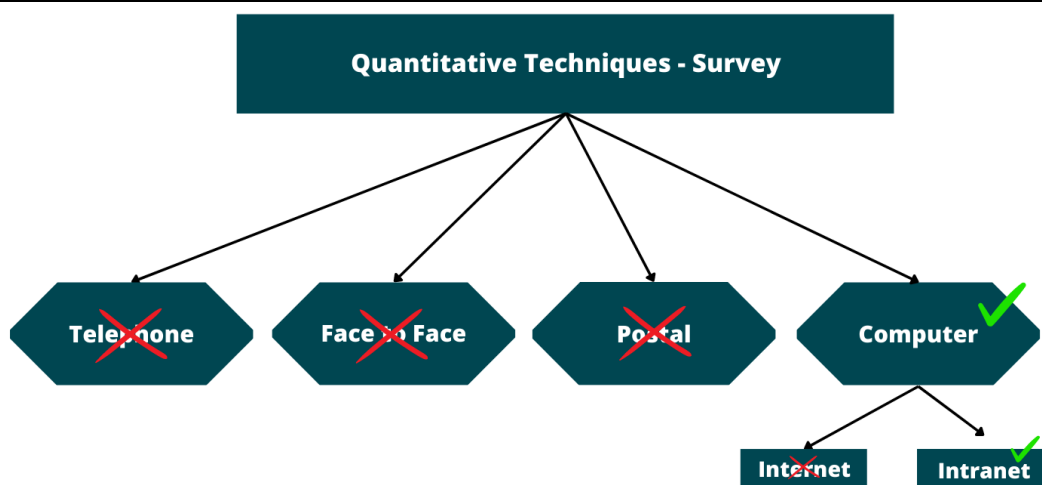
Au vu de la méthode choisie pour la partie qualitative, l'analyse thématique des interviews se révèle être l'outil parfait pour s'immerger dans le changement instauré par Nestlé Belgilux sans être influencé par d'éventuelles premières impressions<sup>14</sup>. En donnant la parole – sous couvert d'anonymat – aux premiers concernés par le changement, on obtient une vision d'ensemble transparente des causes et des conséquences du changement.

<sup>14</sup> L'ensemble des retranscriptions automatiques des interviews – fournies par le logiciel de visioconférence « Teams » – est mis à disposition dans le dossier rendu en complément de ce mémoire (Nestlé Belgilux, 2023).

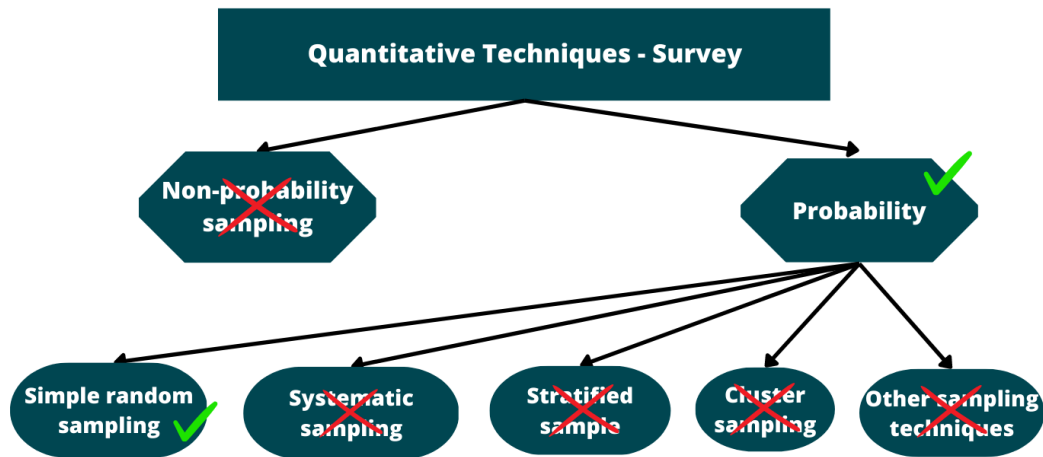
Parce que le rôle des interviews est d’obtenir une vue globale des opinions sur les deux changements vécus par les collaborateurs de Nestlé, il fallait les compléter par une étude empirique à plus grande échelle. Concrètement, 471 collaborateurs ont été invités au sondage et 270 ont pris le temps d’y répondre (i.e. taux de participation de 57%). Pour créer le sondage final, il y a eu trois itérations. Tout d’abord, grâce aux tendances des interviews, une liste brouillonne de questions a été élaborée pour s’assurer que toutes les informations recueillies y étaient bien reprises. Puis, à la suite d’une autre journée au sein de Nestlé Belgilux – avec deux responsables du changement et une experte en évaluation interne –, une mise en perspective des résultats obtenus et des objectifs de notre coopération a permis de rédiger une série de questions plus appropriées. Troisièmement, sur cette base, une version finale de questions catégorisées par variable et avec des échelles a été réalisée (e.g. Likert). Par la suite, après ces trois essais, le meilleur a été compilé en un document plus concis avec déjà quelques informations pour la création du sondage sur Qualtrics par une *HR Data & ELC Process Optimizer*. De cette façon, le sondage était prêt pour une phase de test en comité restreint (i.e. 4 personnes dont 2 *Consumer & Marketplace Insights*, 1 *Project Manager* et 1 *Rewards & Operations Manager*). Après plusieurs échanges de mails, où chacun a fait des propositions d’améliorations, un dernier document a été rédigé avec la compilation des meilleures remarques. Une fois réadapté, le questionnaire a été soumis à l’approbation d’un comité de direction (i.e. le *Market Head Belgilux*, le *BEO Nespresso Belgilux* et l’*Head of Human Resources Benelux*). Ainsi, le sondage a pu être finalisé sur Qualtrics avant d’être partagé en interne, par mail, à l’ensemble des employés ([annexes 14 & 15](#)).

Pour le questionnaire, nous retrouvons donc un type d’échantillonnage probabiliste dans lequel nous sélectionnons au hasard un ensemble de participants. Chaque membre de chez Nestlé ayant une chance égale d’être considéré dans l’enquête partagée sur l’intranet de la société ([figure 2.4](#)).

**Figure 2.4 : Techniques quantitatives utilisées pour le sondage**







Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ces visuels reprennent, respectivement, avec un « green check » ou une « red cross » le chemin méthodologique emprunté.

Sur base des résultats obtenus dans les interviews et par l'enquête, le modèle théorique de départ a été reconsidéré deux fois dans la partie « Analyse pratique » afin de mieux décrire la nature organisationnelle des changements opérés chez Nestlé depuis presque un an.

## Limitations de la démarche méthodologique

### Limites - Partie qualitative

Premièrement, la représentativité des interviews est limitée par la disponibilité des personnes. Heureusement, seuls deux individus n'ont pas pu participer. De plus, l'attention portée à la sélection des candidats et la possibilité d'avoir une journée d'observation sur site ont aussi permis de combler cette limitation.

Ensuite, la fréquence à laquelle les interviews ont été menées a inévitablement pu réduire la qualité d'écoute (i.e. attention, réaction, mise en relation d'informations, etc.). Néanmoins, les options de transcription et d'enregistrement proposées automatiquement par Teams ont permis de pallier à ce problème. Pour rappel, les interviews ont été faites en quatre jours répartis sur deux semaines avec environ six interviews par jour d'une durée approximative d'une heure. La charge conséquente que représente l'étude d'autant d'interviews a aussi pu pénaliser la qualité de l'analyse thématique (i.e. matrice). Cependant, la tendance étant essentiellement la même parmi les répondants, il est plus simple de repérer les exceptions.

Enfin, parce que l'une des limites inhérente aux interviews est la généralisation des résultats, une étude quantitative a été conduite. Celle-ci présente aussi des restrictions, mais apporte, par sa complémentarité, plus de crédit à l'étude du cas.

### Limites - Partie quantitative

Tout d'abord, particulièrement depuis le passage au travail hybride (i.e. plus connecté), les gens, en général, sont dérangés par la quantité d'enquêtes qu'ils reçoivent de toute part. Précisons également, que l'étude d'opinion durait environ 25 minutes, ce qui est relativement long. Toutefois, la possibilité de sauvegarder la progression, de voir la barre d'avancement, ou encore le thème de l'enquête ont diminué l'impact négatif de ce phénomène de « fatigue ». N'oublions pas non plus que le sondage a été lancé durant la période des vacances scolaires flamandes (i.e. anciens congés scolaires wallons), ce qui a pu augmenter le nombre d'absents. L'environnement hybride a lui aussi empêché les managers de motiver leurs équipes à participer à l'enquête puisqu'ils se voient tous ensemble beaucoup moins au bureau lors de moments informels. Cependant, le sondage a été envoyé au nom des plus hauts dirigeants de Nestlé Belgilux permettant ainsi aux employés de prendre conscience de l'importance de l'enquête.

D'autre part, les résultats du sondage ont été interprétés, mais n'ont pas été analysés en profondeur. Les données brutes de l'enquête n'ont donc pas été nettoyées dans Excel puis analysées sur un outil statistique (e.g. SPSS) pour tester les variables, les hypothèses et vérifier la fiabilité, la véracité ou le lien entre les facteurs étudiés. L'Excel du sondage n'a, de fait, pas été partagé et extrait de Qualtrics par l'équipe de Nestlé. En revanche, les données ont été traitées et mises en forme par une équipe en charge des enquêtes et de Qualtrics. De plus, les tendances et interprétations dégagées des *dashboards* suffisaient amplement pour avoir une idée des variables clés et de la relation entre elles pour infirmer ou renforcer les résultats des interviews.

### 3. Analyse pratique

L'objectif de cette section est de tester le modèle élaboré précédemment au regard des données récoltées sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer certaines des relations trouvées<sup>15</sup>.

#### Analyse qualitative – post-interviews

Suite aux réponses délivrées par 23 personnes concernant les quatre variables principales du modèle mises en relation avec les deux grands changements de Nestlé depuis un peu moins d'un an, nous pouvons conclure de l'analyse verticale que (annexe 13)<sup>16</sup> : trois personnes de l'échantillon semblent préférer l'ancien système (Cf. interviews n° 1, 2 et 9), tandis que le reste des répondants a tendance à adhérer aux modifications tout en mentionnant des points d'amélioration. Quant à l'analyse horizontale, elle donne des indications qui permettent d'avoir une vue globale de l'impact de la transition et de mieux capter que (annexe 13) : la **compréhension** du changement est claire et bienvenue comparée à d'autres entreprises du marché ; le réaménagement des bureaux contribue au **bien-être**, même s'il pose des reconsidérations des règles du vivre ensemble ; l'horaire hybride du travail participe également au **bien-être**, même s'il demande une organisation plus flexible de son agenda ; le style de **leadership** a bien évolué sur ses fondements d'autonomie, même s'il est mis à l'épreuve dans cet environnement plus flexible ; la propension à donner son **avis** est facilement établie entre un employé et son manager direct.

Au-delà de cette vue d'ensemble requise pour passer au sondage, le modèle a pu être adapté (figure 3.1). De fait, l'impact de l'*IT* a été changé en **hybrid connection**, car on se rend compte que les technologies n'ont pas été un obstacle dans cette transition de modèle chez Nestlé. Au même titre que toutes les informations stockées sur l'intranet (e.g. guides spécifiques aux deux changements, présentations sur les changements, etc.), le SharePoint, le One Drive, ou encore le Teams de Nestlé n'ont pas été cruciaux pour gérer les deux changements. Cela s'explique par le fait que la direction de la compagnie a intégré les employés au changement dès le début (i.e. management collaboratif). Ceux-ci n'avaient donc plus besoin de se poser des questions par la suite. Cela ne veut pas dire pour autant que la communication en ligne et les canaux de travail existants ne sont pas vitaux pour bien fonctionner en mode hybride. Au contraire, le Workplace (i.e. le 'Facebook' créé par Nestlé) ou les drives sont plus que sollicités. C'est la raison pour laquelle Nestlé propose, par exemple, des formations « Stronger in digital » pour éviter de créer des écarts entre les connaissances et les pratiques des employés. Mais, globalement, les technologies ne leur ont pas posé de soucis pour continuer à être efficaces. En revanche, ce qui est fondamental c'est cette nouvelle relation hybride entre les acteurs (i.e. intra-et inter-équipes) – et via les technologies – à laquelle les employés s'habituent assez bien et progressivement.

---

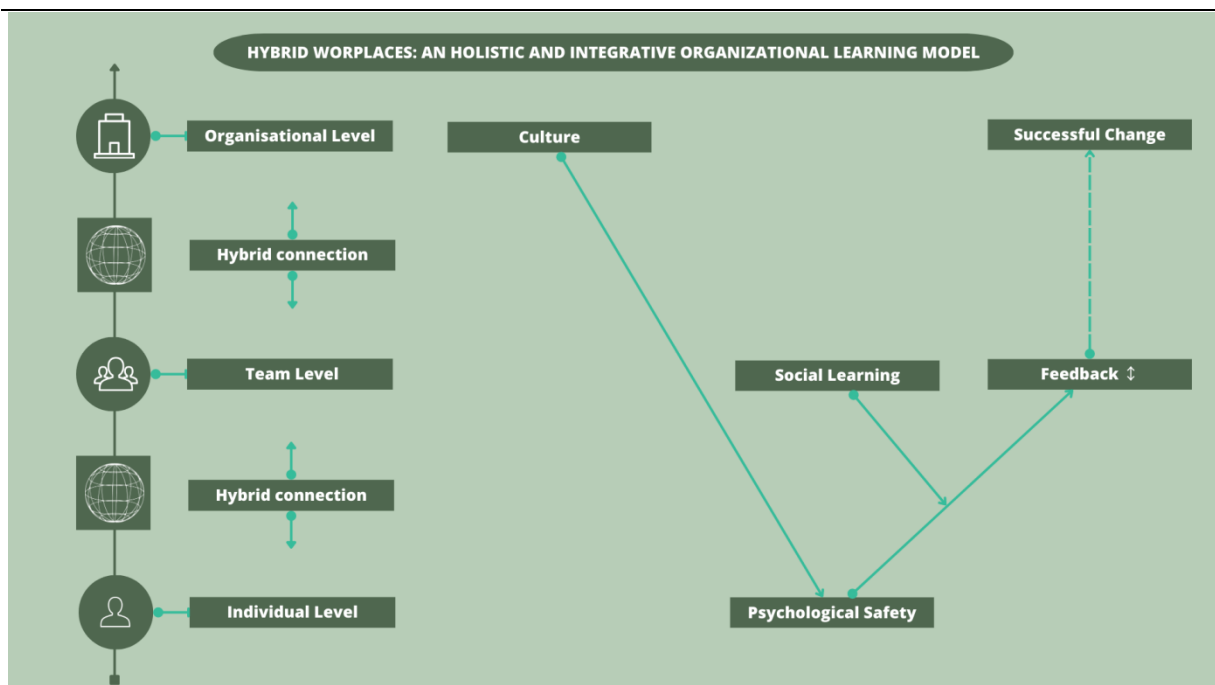
<sup>15</sup> Pour tout nouveau concept théorique introduit, il faut se référer au « Glossaire » disponible après les annexes.

<sup>16</sup> La matrice thématique de l'analyse qualitative en annexe fournit plus de détails sur les données et les résultats.

Autre changement suite aux interviews, le principe de *voice behaviour* devient **feedback bidirectionnel** puisqu'on observe que le partage d'idées, d'opinions et de remarques passe essentiellement par le manager direct. Les salariés plus anciens ou extravertis disposent de leur propre réseau de contacts officiels pour des questions spécifiques, mais la majorité des collaborateurs sont encouragés à se tourner vers leur responsable d'équipe pour poser leurs questions. Toutefois, la variable *voice*, expliquée dans la partie théorique, fonctionne toujours avec cette adaptation de modèle ; elle semble simplement sous-jacente au mécanisme de feedback. Enfin, le style de *leadership* est devenu **culture**, étant donné que c'est la culture familiale de Nestlé, prônée au quotidien par son CEO actuel, qui englobe et détermine le style de gestion mis en place. On retrouve dès lors, un management par objectif fondé sur la confiance, doublé d'un management situationnel basé sur la personnalité du subordonné. Malgré tout, le leadership tel qu'il a été décrit dans la partie théorique paraît toujours d'actualité puisque, via cette culture ouverte de Nestlé, ce leadership est humble et encourageant.

À l'inverse, les concepts de **psychological safety** et de **social learning** ne bougent pas, car on constate, d'une part, que le bien-être est étroitement lié aux modifications réalisées par Nestlé après la Covid-19 et, d'autre part, que les employés se comparent aux autres entreprises et parfois aux collègues pour déterminer le confort de travail offert en ce moment par Nestlé.

**Figure 3.1 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement**

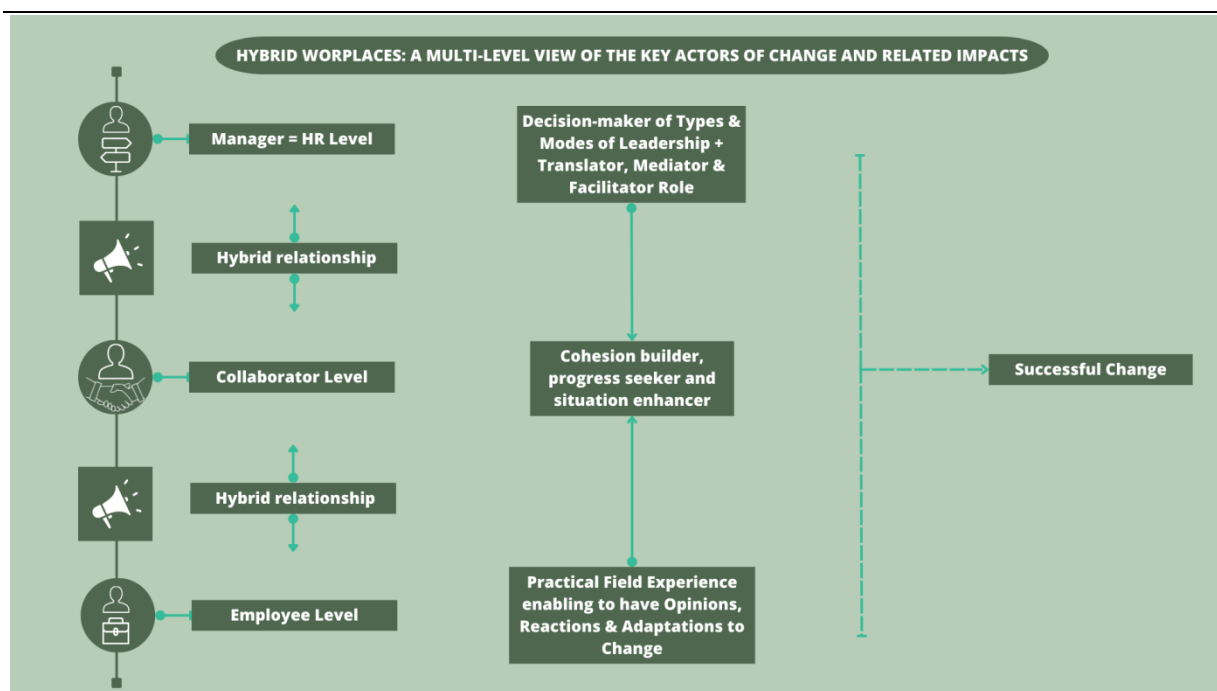


Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-interview de celui présenté en tant que « figure 1.1 ».

Parallèlement à ces changements, et en toute logique, les acteurs sont ajustés au cas de Nestlé sur base des réponses des interviews (figure 3.2). On retrouve, par conséquent, l'acteur **manager** et **RH** ensemble. Au sein de Nestlé Belgilux, c'est, de fait, le rôle du manager d'endosser des compétences du responsable des ressources humaines – plutôt que celles exclusivement opérationnelles. Au besoin, le manager transmet la demande à l'un des responsables en matière des ressources humaines chez Nestlé. Mais, de toute façon, les managers discutent périodiquement de chaque employé avec les responsables RH pour s'assurer de leur bon développement professionnel et humain. L'acteur RH ayant été intégré au manager, c'est le **collaborateur** qui prend le relai dans le modèle. La cohésion d'équipe est, en effet, plus qu'essentielle à présent. Chaque département Nestlé repose sur des équipes et sous-équipes qui doivent collaborer efficacement en hybride et sur base du modèle actuel (i.e. 1 team day & 1 flex day). C'est la raison pour laquelle l'impact des TIC a été supplanté par l'**hybrid relationship** qui s'est fortement développée avec les deux changements de Nestlé : tant en présentiel qu'en distanciel, les employés doivent jouer habilement avec les technologies et les moments de rencontre pour maintenir des liens formels – pour bien travailler – et informels – pour se sentir proche les uns des autres. Enfin, l'acteur primaire **employé** est resté identique à sa version théorique.

Figure 3.2 : Acteurs et pratiques clés face au changement

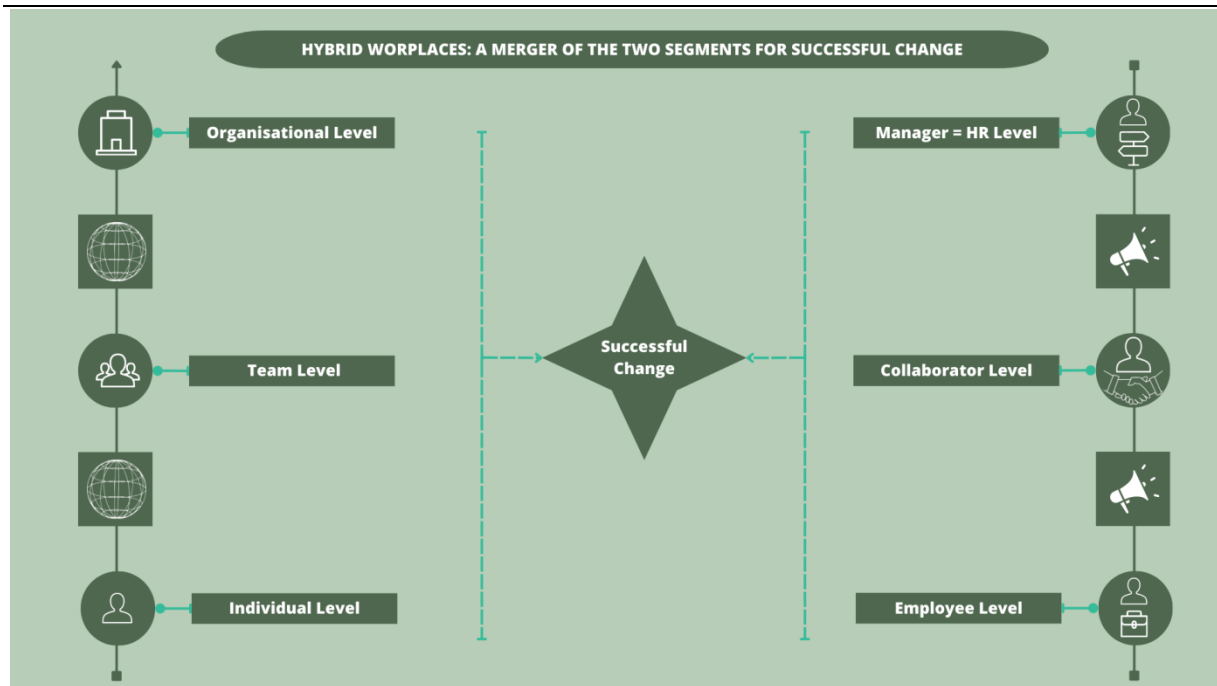


Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-interview de celui présenté en tant que « figure 1.2 ».

Suite à ces modifications de terrain le nouveau modèle synthétique se transforme (figure 3.3). On y retrouve bien les trois niveaux théoriques de l'apprentissage organisationnel à gauche et les trois acteurs clés du changement de Nestlé à droite. Ce qui nous permet de montrer que « quand une théorie rencontre une pratique, le changement n'en est que plus compréhensible et optimisable ».

**Figure 3.3 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement**



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-interview de celui présenté en tant que « figure 1.3 ».

Outre ces adaptations des modèles, on observe, d'un côté, que le changement chez Nestlé a été une réussite selon les interviews. Et, d'un autre côté, que les variables du modèle ont permis d'expliquer le résultat du changement en étant intégrées dans le questionnaire d'interview. Notons qu'en pratique, lors des interviews, il a été préférable d'ajuster l'ordre d'apparition des variables dans le questionnaire – par rapport à la lecture linéaire du modèle de base – afin d'obtenir les meilleures réponses possibles. Pour s'assurer de récolter les informations sans trop diriger le dialogue, il convient, de fait, d'aller du plus général au plus précis en changeant la place de certaines variables. Une méthodologie requise pour combiner théorie et pratique.

Finalement, cette analyse des interviews nous permet de répondre aux hypothèses posées au départ, par « **Faux** » si le concept du modèle a changé et par « **Vrai** » s'il est resté le même. **Mais**, les propos peuvent demeurer nuancés, d'où l'importance de l'analyse du sondage qui suivra.

H <sup>S1</sup>	<b>Hypothèses déduites du premier segment théorique sur les concepts de l'apprentissage organisationnel</b>
H1	<b>Faux</b> ; la variable antécédente de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride est la « Culture ». <b>Mais</b> , elle intègre le « Humble leadership ». Et, le niveau d'application du concept reste aussi ambigu (i.e. « organisation » ou « team »).
H2	<b>Vrai</b> ; le « Psychological Safety » est la variable médiatrice de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. Elle peut être assimilée au bien-être des employés.
H3	<b>Vrai</b> ; le « Social Learning » est la variable modératrice de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. <b>Mais</b> , le niveau d'application du concept reste à vérifier (i.e. « team » ou « organisation »).
H4	<b>Faux</b> ; le « Feedback » bidirectionnel est la variable résultat de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. <b>Mais</b> , elle intègre le « Voice Behaviour ».
H5	<b>Faux</b> ; l'« Hybrid Connection » agit sur l'ensemble du modèle de l'apprentissage organisationnel permettant d'éviter une résistance au changement dans un environnement hybride, en impactant la force des relations. Le sens des relations reste inchangé. <b>Mais</b> , l'« IT » fait partie de ce nouveau type de connexion.
H <sup>S2</sup>	<b>Hypothèses déduites du second segment théorique sur les agents organisationnels clés</b>
H6	<b>Vrai</b> ; l'acteur « Leader » joue un rôle de déclencheur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride. <b>Mais</b> , il endosse aussi le rôle de « RH » pour ses équipes (i.e. <i>line manager</i> ). Ils ne font donc qu'un dans ce modèle.
H7	<b>Vrai</b> ; l'acteur « Employee » joue un rôle d'influenceur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride.
H8	<b>Faux</b> ; l'acteur « Leader » joue un rôle de facilitateur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride. <b>Mais</b> , l'acteur « RH » existe au travers du leader d'équipe.
H9	<b>Faux</b> ; l'« Hybrid Relationship » intervient sur les relations entre acteurs au travers des méthodes de communication essentielles à la coopération pour une transition incrémentale. <b>Mais</b> , les « TIC », associées à l'« IT », font partie de ce nouveau type de relation.
H10	<b>Nouveau</b> ; les modifications apportées aux acteurs « Leader & RH » font apparaître l'acteur « Collaborator » (i.e. coéquipier) qui cherche à maximiser l'efficacité de son équipe.

## Analyse quantitative – post-sondage

La partie qualitative avec ses interviews nous aura permis d’affiner notre modèle théorique au cas de Nestlé. Il est à présent de rigueur de le vérifier à nouveau au travers du sondage et de ses 270 réponses<sup>17</sup>.

Dans un premier temps, observons les résultats globaux. Similairement au résultat des interviews, la **compréhension** du changement semble bonne pour 91% des répondants (annexe 16 Q1.2). Ce qui semble aller de pair avec les 87% de collaborateurs qui trouvent que la quantité de communication est tout à fait correcte (annexe 16 Q1.5). Par voie de conséquence, on observe, assez logiquement, que 81% des employés sont **satisfaits** du nouvel environnement de travail (annexe 16 Q1.1). Cela s’explique par une appréciation générale du redesign des bureaux (i.e. pour 73%, annexe 16 Q2.1) et du nouvel horaire de travail hybride (i.e. pour 83%, annexe 16 Q3.1). Il en résulte un meilleur **bien-être** pour 77% de la population étudiée (annexe 16 Q4.2).

À ce propos, et grâce aux interviews, nous avons décelé deux éléments plus négatifs. D’une part, nous pouvions percevoir un léger agacement concernant le respect des règles de vie en open-space (i.e. réservation de la place, bruit et propreté). D’autre part, nous pouvions remarquer une certaine difficulté à gérer l’agenda avec la nouvelle politique de travail/télétravail. Deux indicateurs qui pourraient remettre en question le bien-être des employés et, à plus long terme, le bon fonctionnement du nouveau modèle de travail. Pourtant, ces tendances semblent plutôt minimes, car seuls 7% des travailleurs disent ne pas souvent – voire pas du tout – utiliser l’application de réservation (annexe 16 Q2.7), 15% ne réservent pas à l’avance (annexe 16 Q2.8), et 22% ne confirment pas leur présence (annexe 16 Q2.9). Par ailleurs, 62% des sondés sont contents de l’application des règles de vivre-ensemble (annexe 16 Q2.11-1). Même constat positif pour la gestion de l’agenda puisque seuls 8% des répondants ne sont pas – voire pas du tout – contents du mode hybride actuel (annexe 16 Q3.3), et qu’uniquement 23% expriment être mécontents du changement du jour fixe (annexe 16 Q3.4). Notons aussi que le respect des règles pour amener son chien au travail – une possibilité donnée pour augmenter le bien-être – est correct pour 65% des employés (annexe 16 Q2.11-2). Cela signifie que le bien-être des employés est assez élevé et que le modèle de travail fonctionne correctement, même s’il est perfectible.

---

<sup>17</sup> Les chiffres évoqués dans cette partie sont à considérer en parallèle du pourcentage de répondants qui a répondu « ‘Ne sais pas’ et/ou ‘Ni l’un ni l’autre’ » aux questions. Les résultats ne sont pas binaires. Les graphiques complets avec toutes les réponses et leurs interprétations sont en annexe pour faciliter la lecture.



Dans un second temps, analysons et interprétons les résultats relatifs aux variables spécifiques du modèle. En regardant la première, nous voyons que la **culture** joue effectivement un rôle déclencheur dans le processus organisationnel de compréhension et d'acceptation des changements. De fait, c'est cette culture qui permet aux employés de se sentir en sécurité en travaillant chez Nestlé, de comparer leur situation avec leur environnement, et de pouvoir donner et recevoir du feedback. Ce sont là trois variables du modèle que nous allons développer. Mais, cette culture familiale existe-t-elle toujours depuis le remaniement organisationnel ([annexe 16 Q4.7](#)) ? Pour 26% des collaborateurs elle a augmenté, alors qu'elle a diminué mais pour 17% elle a diminué ; tandis que pour 51% d'entre eux rien n'a changé ; enfin, 6% ne savent pas évaluer ce critère. On peut donc raisonnablement dire que, pour la majorité des employés, les changements n'ont pas altéré leur sentiment d'appartenance à Nestlé, voire l'ont amélioré. On peut dès lors passer à l'analyse des trois variables qui en découlent, à savoir : le sentiment de sécurité, l'apprentissage social et le feedback.

Premièrement, concernant le sentiment de **psychological safety**, nous remarquons que 77% des sondés considèrent leur équilibre entre vie privée et professionnelle comme meilleur ([annexe 16 Q4.1](#)). Grâce aux détails chiffrés que nous donnent les réponses du sondage, nous pouvons expliquer ce pourcentage par le redesign des espaces, d'une part, car 76% des gens les trouvent mieux aménagés qu'auparavant ([annexe 16 Q2.2](#)), 40% considèrent que le réaménagement permet une meilleure connexion aux collègues ([annexe 16 Q2.3](#)), et que la réorganisation augmente l'efficacité au travail d'après 30% des personnes interrogées ([annexe 16 Q2.4](#)). D'autre part, le résultat se traduit aussi par la politique de télétravail, car 81% des collaborateurs ressentent un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle ([annexe 16 Q4.3](#)), et 54% des salariés trouvent que la nouvelle politique augmente l'efficacité au travail ([annexe 16 Q4.4](#)). De surcroît, 40% des individus ne ressentent pas que le travail est interminable ([annexe 16 Q4.9-2](#)).

En outre, comme les interviews l'ont démontré, le **style de leadership** s'est correctement ajusté aux besoins de l'organisation et des employés pour faire face aux changements. Cela se vérifie encore dans le sondage. Nous constatons, par exemple, que 82% de l'échantillon trouve que la nouvelle manière de travailler a augmenté l'autonomie et le degré de responsabilisation ([annexe 16 Q4.8-4](#)), que 28% des gens ressentent un sentiment général d'exercice du contrôle plus important sur l'exécution de leurs tâches avec l'introduction du nouveau mode de travail ([annexe 16 Q4.8-5](#)), que 85% ont plus de liberté pour organiser leurs journées ([annexe 16 Q4.9-3](#)), que seuls 7% reconnaissent un manque d'accompagnement ([annexe 16 Q4.9-1](#)), et que seuls 3% éprouvent plus de pression de la part de leur manager ([annexe 16 Q4.9-4](#)).

Tout ce qui a pu être dit et quantifié jusqu'ici tend à renforcer, une nouvelle fois, l'importance de la **culture** prônée par Nestlé (i.e. hiérarchie plate et libérée) et de son impact sur le bien-être au travers du style de leadership employé (i.e. situationnel et agile). On peut, de ce fait, dichotomiser en quelque sorte la variable « Culture ». C'est pour cette raison que le modèle proposé suite à l'analyse du sondage indique dorénavant cette variable à deux reprises. Une fois au niveau de l'organisation au vu de la **structure hiérarchique** horizontale déjà repérée lors des interviews, et une fois au niveau des équipes compte tenu du style de **leadership humble** véhiculé par les managers et la direction. Cette distinction est cruciale pour mieux comprendre le changement.

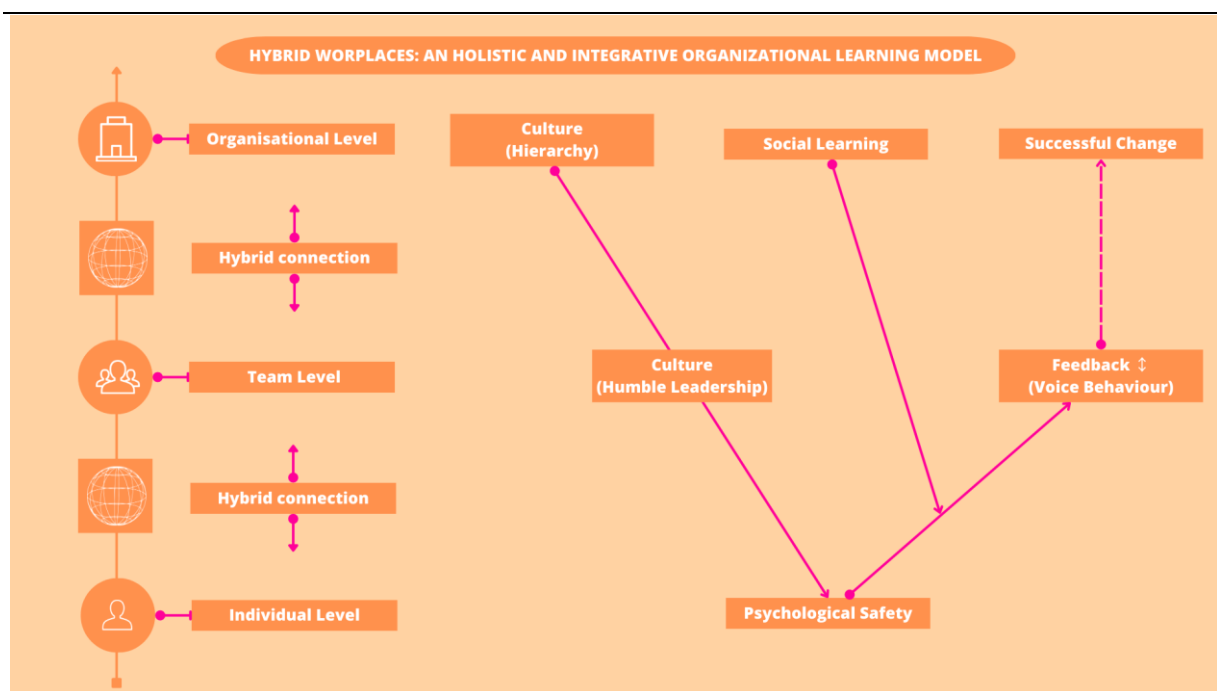
Deuxièmement, nous pouvons clarifier le rôle et la place de la variable **social learning**. Les employés ont, de fait, tendance à comparer leur situation au niveau de l'organisation. On voit ainsi que 88% des répondants disent que le nouveau modèle est préférable au modèle traditionnel ([annexe 16 Q1.4](#)), et que 70% le trouvent meilleur que ce qu'offre d'autres compagnies ([annexe 16 Q1.3](#)). En plus, 84% des employés indiquent que la nouvelle politique de travail est davantage en phase avec leurs besoins professionnels ([annexe 16 Q3.2](#)).

Troisièmement, quelques questions très concrètes (i.e. impactant le quotidien des collaborateurs) montrent que la place du **feedback** bidirectionnel est fondamentale pour le succès et l'amélioration continue du projet. En effet, par ce sondage, les responsables du changement captent, notamment, l'utilisation qui est faite des différents lieux de travail. Cela donne de très bonnes indications sur des changements justifiés et faisables des espaces, comme par exemple revoir la fonction des *silents rooms* jamais utilisées par 68% du personnel interrogé et seulement utilisées par 18% pour sa fonction initiale ([annexe 16 Q2.5-5](#)). Autre exemple très pratique, durant le jour « libre » au bureau, plus de 77% des personnes sondées s'assoient avec des membres de leur équipe comme s'il s'agissait du jour « équipe » ([annexe 16 Q3.5](#)), et plus de 61% se mettent toujours à la même place comme s'ils étaient toujours en bureau nominatif ([annexe 16 Q3.6](#)). Ces résultats sont donc effectivement des considérations que les managers prendront en compte pour mieux satisfaire les collaborateurs en remaniant le modèle original. Néanmoins, on observe que 26% des répondants disent que le nouveau modèle n'a pas facilité le feedback bidirectionnel ([annexe 16 Q4.8-1](#)). En revanche, 25% des personnes pensent que le nouveau modèle a facilité la communication avec le manager d'équipe ([annexe 16 Q4.8-2](#)). Cela aurait tendance à montrer que le feedback est l'instrument de l'échange, mais que les outils utilisés dans ce contexte plus hybride ne sont pas encore parfaitement maîtrisés. Cela impacte donc le feedback donné et reçu, même s'il est techniquement plus simple de joindre son manager direct. De plus, la libre expression des idées prouve bien que cet échange n'est pas volontairement freiné : 28% des répondants trouvent que l'expression d'idées et d'opinions est facilitée par le nouveau modèle en place ([annexe 16 Q4.8-3](#)).

Pour terminer, l'impact éventuel des technologies (i.e IT) ayant été jugé minime suite aux interviews, l'**hybrid connection** représente toujours le rôle qu'ont les technologies dans le quotidien d'un employé pour rester en contact avec son organisation, ses collègues et ses supérieurs. Or, 57% des collaborateurs octroient une note de huit ou plus sur dix à l'application lancée lors du changement (annexe 16 Q2.6). Application que 60% des employés utilisent assez régulièrement pour retrouver leurs collègues au bureau (annexe 16 Q2.10). En outre, pour l'autre grande nouveauté qui concerne les outils techniques dans les salles de réunion, cela se passe relativement bien. De fait, pour les écrans 40% les trouvent simple d'utilisation (annexe 16 Q2.12-1). Par contre, les écrans tactiles ne « font pas mouche ». En effet, 43% des participants ne les utilisent pas et 23% les trouvent compliqués (annexe 16 Q2.12-2). On peut donc dire que les technologies (e.g. l'application Nestlé) n'ont, effectivement, pas été un réel obstacle dans cette transition de modèle. Toutefois, 33% des individus trouvent que l'esprit d'équipe entre départements a diminué, suite à l'introduction de ce nouvel environnement de travail plus hybride (annexe 16 Q4.8-6). La connexion entre les employés est donc probablement perfectible et doit, de toute façon, être considérée par les managers comme un critère central pour la bonne cohésion et la performance intra-et inter-équipes.

Ces considérations globales et spécifiques post-sondage nous amènent à réajuster en conséquence le modèle présenté. Ainsi, la **culture** retrouve tout son sens dans le changement en étant divisée en deux : une première fois au niveau de l'organisation avec cette volonté de **hiérarchie** plate et une seconde fois au niveau des équipes avec cette volonté de **leadership** humble. Le sentiment de **sécurité** ne change pas, tandis que l'**apprentissage** social remonte au niveau de l'organisation puisque les employés ont plus l'habitude de comparer leur situation avec les autres entreprises sur le marché ou avec l'ancien modèle organisationnel de Nestlé. Le **feedback** ne bouge pas non plus, mais il est plus complet, vis-à-vis du changement en cours, avec la prise en compte de la propension des collaborateurs à s'exprimer librement (figure 3.4).

**Figure 3.4 : Apprentissage organisationnel et concepts de résilience face au changement**

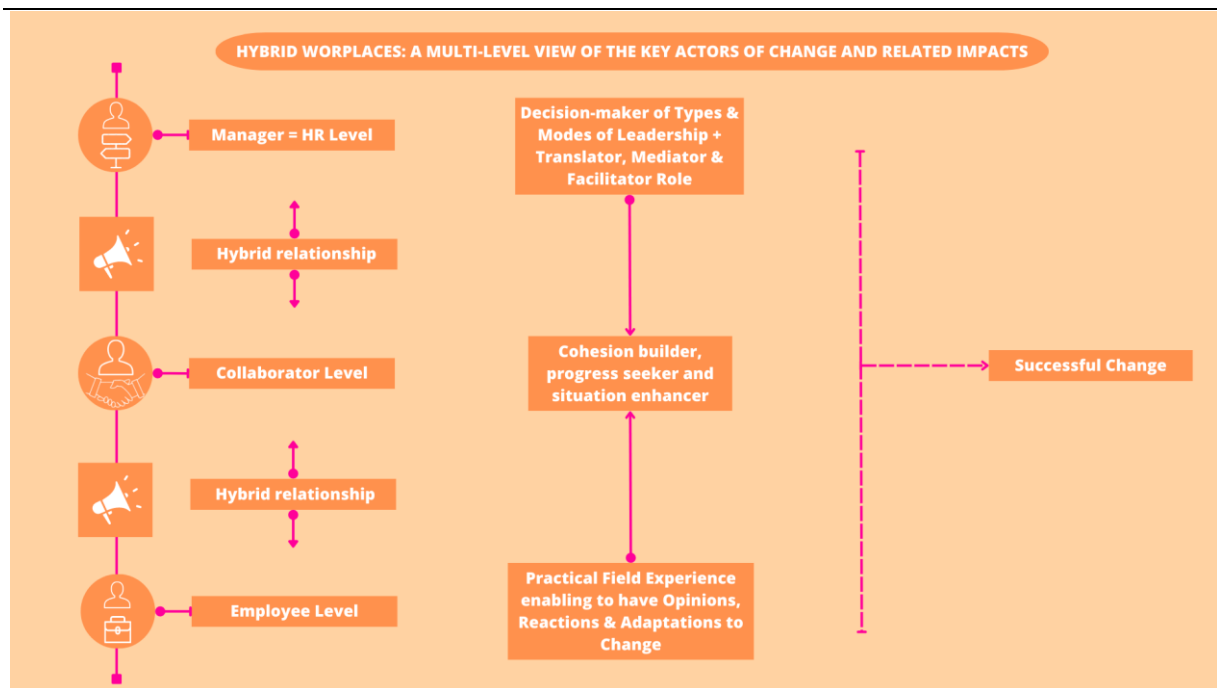


Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-sondage de celui présenté en tant que « figure 3.1 ».

Concernant les acteurs du changement, il n’y a pas lieu, suite au sondage, de les modifier (figure 3.5). Au vu des questions posées et des réponses obtenues, ni le **manager** et son rôle de RH, ni l’**employé**, ni ses **coéquipiers**, n’ont démontré un autre comportement que celui identifié lors des interviews. L’**hybrid relationship** reste aussi identique à la version développée suite aux interviews. Les analyses réalisées soulèvent, en effet, de nouvelles questions concernant la relation entre les employés. Par exemple, 34% des interrogés sentent que la relation avec les collègues du même département s’est dégradée (annexe 16 Q4.5). Le phénomène est semblable, mais amplifié, pour la relation entre collègues de différents départements, étant donné que 42% des travailleurs l’évaluent moins forte (annexe 16 Q4.6). Ces constats rejoignent, de manière cohérente, ceux faits pour le modèle organisationnel et le concept d’**hybrid connection**. En revanche, ces chiffres ne sont pas incohérents vis-à-vis des « 40% qui considèrent que le réaménagement permet une meilleure connexion aux collègues » (i.e. Q2.3). En effet, cela signifie simplement que les répondants ont très probablement fait une distinction logique entre les proches collègues avec qui ils travaillent (Q2.3) et les autres collaborateurs qui font partie, ou non, du même département (i.e. Q4.5 & 4.6).

**Figure 3.5 : Acteurs et pratiques clés face au changement**

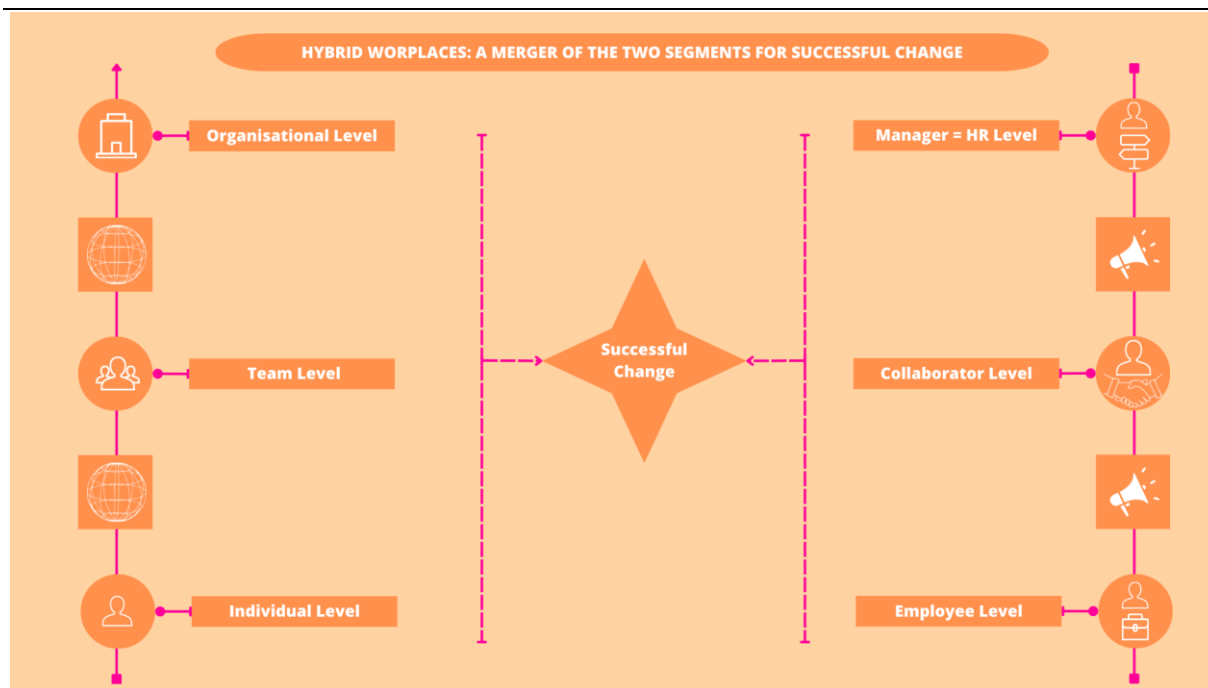


Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-sondage de celui présenté en tant que « figure 3.2 ».

Suite à l'analyse quantitative, nous avons pu renforcer les résultats qualitatifs des interviews et, par voie de conséquence, adapter davantage notre modèle de résilience face au changement en milieu hybride selon trois niveaux organisationnels et trois acteurs clés (figure 3.6).

**Figure 3.6 : Apprentissage organisationnel post-Covid et les agents du changement**



Source : Fourman Alexandre 2022-2023

Note : ce visuel est une adaptation post-sondage de celui présenté en tant que « figure 3.3 ».

Finalement, cette analyse des sondages nous permet de répondre aux hypothèses posées au départ et vérifiées une première fois avec les interviews, en indiquant « **Faux** » si le concept du modèle a changé et « **Vrai** » s’il est resté le même. Les propos peuvent demeurer partiellement nuancés, d’où l’importance des parties limitations, recommandations et conclusions qui suivront.

H <sup>S1</sup>	<b>Hypothèses déduites du premier segment théorique sur les concepts de l’apprentissage organisationnel</b>
H1	<b>Vrai</b> ; la variable antécédente de l’apprentissage organisationnel permettant d’éviter une résistance au changement dans un environnement hybride est la « Culture ». Son impulsion initiale est au niveau de l’organisation avec une « Hierarchy » démocratique et se reflète parfaitement au niveau des équipes avec un style de « Leadership » responsabilisant.
H2	<b>Vrai</b> ; le « Psychological Safety » est la variable médiatrice de l’apprentissage organisationnel permettant d’éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. Elle peut être assimilée au bien-être des employés.
H3	<b>Vrai</b> ; le « Social Learning » est la variable modératrice de l’apprentissage organisationnel permettant d’éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. L’apprentissage ayant tendance à se faire au niveau organisationnel.
H4	<b>Vrai</b> ; le « Feedback » bidirectionnel est la variable résultat de l’apprentissage organisationnel permettant d’éviter une résistance au changement dans un environnement hybride. Elle intègre inévitablement le « Voice Behaviour ».
H5	<b>Vrai</b> ; l’« Hybrid Connection » agit sur l’ensemble du modèle de l’apprentissage organisationnel permettant d’éviter une résistance au changement dans un environnement hybride, en impactant la force des relations. Le sens des relations reste inchangé. L’« IT » fait partie de ce nouveau type de connexion hybride qu’il n’est pas toujours facile de maîtriser.
H <sup>S2</sup>	<b>Hypothèses déduites du second segment théorique sur les agents organisationnels clés</b>
H6	<b>Vrai</b> ; l’acteur « Leader » joue un rôle de déclencheur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride. Et, il endosse aussi le rôle de « RH » pour ses équipes (i.e. <i>line manager</i> ).
H7	<b>Vrai</b> ; l’acteur « Employee » joue un rôle d’influenceur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride.
H8	<b>Vrai</b> ; l’acteur « Leader » joue un rôle de facilitateur dans la transition incrémentale vers les modalités de travail et de gestion hybride. Et, l’acteur « RH » existe donc au travers du leader d’équipe.
H9	<b>Vrai</b> ; l’« Hybrid Relationship » intervient sur les relations entre acteurs au travers des méthodes de communication essentielles à la coopération pour une transition incrémentale. Les « TIC » font partie de ce nouveau type de relation hybride qui n’est pas toujours optimal.
H10	<b>Vrai</b> ; les modifications apportées aux acteurs « Leader & RH » font apparaître l’acteur « Collaborator » (i.e. coéquipier) qui cherche à maximiser l’efficacité de son équipe tant en terme de relation que de résultat.

## Conclusion de la partie analyse

Comme on a pu le constater tout au long de l'analyse, l'apprentissage organisationnel est une théorie appropriée pour comprendre un changement qui s'effectue à différents degrés. Ce qui est parfois moins clair, c'est la manière dont ces différents niveaux interagissent pour que l'apprentissage organisationnel ait lieu. C'est pourquoi, plusieurs sources de littérature ont été intégrées dans un premier modèle théorique qui a, ensuite, pu être testé deux fois via des interviews et un sondage dans le but d'aboutir, finalement, à un modèle pratico-pratique.

Pour conclure cette partie analytique, il convient de rappeler qu'en théorie, nous avons une question générale et trois questions de recherche spécifiques. Et, en pratique, nous avons sept hypothèses précises qui ont évolué au fil des trois itérations (i.e. théorique, qualitative et quantitative)<sup>18</sup>. Nous pouvons, à présent, affirmer que pour éviter un phénomène de résistance aux changements organisationnels (i.e. transition vers un environnement de travail totalement hybride), il faut partir de la **culture d'entreprise** (i.e. des éléments qui composent l'identité, la mission, la vision, les valeurs et le fonctionnement de l'organisation) pour comprendre son impact sur le **sentiment de bien-être** et d'efficacité qui existe au sein des équipes opérationnelles (i.e. entre managers et subordonnés et/ou entre coéquipiers). De ce sentiment de sécurité professionnelle émerge une tendance plus ou moins forte pour les employés à s'exprimer et à donner ou recevoir un **feedback** pour améliorer les conditions et les performances de travail, feedback qui dépendra forcément de la **comparaison** faite par les employés entre leur lieu de travail et les offres concurrentes. Donc, si et seulement si, d'une part, on comprend les interactions dynamiques entre ces variables (i.e. culture, psychological safety, social learning et feedback) et, d'autre part, si on veille à une amélioration continue des manifestations quotidiennes de ces variables sur les acteurs concernés (i.e. compagnie, équipe et individu), alors l'entreprise augmente considérablement ses chances que la mise en place du changement, aussi radical soit-il, soit un succès.

Ce qui, toutefois, diffère entre nos résultats finaux et la théorie sélectionnée au départ est l'impact des technologies, des outils numériques, des moyens de communication digitaux, etc., qui, en fin de compte, auront été transformés en « hybrid connection | relationship ». Cela montre que, dans le cas de Nestlé en tout cas, les répercussions pures et dures des technologies ne doivent pas exclusivement être au cœur des préoccupations de la gestion d'un changement. En effet, on peut constater que, sauf exception, les employés s'adaptent plutôt bien à ces dernières. Il faut plutôt prêter plus d'attention à leurs conséquences sur la relation entre les individus. Une preuve supplémentaire que les « soft skills » transcendent les « hard skills », que l'humain demeure donc la clé du changement.

---

<sup>18</sup> Un tableau récapitulatif est disponible en [annexe 17](#).



### Focus sur les limitations et futures recherches

La pluralité des cas et des contextes organisationnels recouvrant une multitude de spécificités propres à chaque organisation, il est quasiment impossible de mettre au point un modèle unique et standardisé. Le modèle appliqué au cas de Nestlé n'est donc pas une affirmation ou un cheminement organisationnel totalement compatible et valide pour toutes les autres organisations. Un changement de secteur d'activités, de mission, de vision, de valeurs, de zone géographique, de taille, de forme juridique, de parties prenantes, ou encore de produit/service offert peut influencer le modèle présenté. Tant de facteurs qu'il conviendrait donc d'étudier pour trouver les convergences et les divergences entre les différents types d'organisations et ainsi affiner le modèle présenté. Par exemple, pour le cas de Nestlé, les variables du modèle initial ont dû être revues. Cela ne veut pas dire pour autant que le modèle de base était dépourvu de sens et ne s'appliquait à aucune réalité. Chaque situation est différente d'une autre et mérite une attention toute particulière. N'oublions pas aussi que nous avons moins d'un an de recul sur les changements mis en place chez Nestlé. Il est donc probable que le modèle proposé évolue encore quelques temps avant de se stabiliser.

Heureusement, des rapprochements restent toujours possibles entre tous les contextes imaginables. En effet, d'autres entreprises qui recourraient à un même type de transition de l'espace ou de la méthode de travail, qui utiliseraient le même style de méthodologie incrémentale et participative, ou encore qui pratiqueraient le même genre de gestion pourraient tout à fait s'inspirer des résultats de ce mémoire pour emprunter la meilleure voie vers un changement réussi, ou pour évaluer les changements mis en place ou à venir. Autrement dit, le modèle présenté se vérifie pour toute entreprise au style libéré (i.e. *empowerment*) qui fonctionne à taille humaine (i.e. accompagnement personnalisé et flexible) et qui propose un environnement hybride (i.e. travail et télétravail). Ce qui tend d'ailleurs à être l'un des prochains standards de notre société.

À l'avenir, il pourrait être intéressant de prolonger la validité du modèle en incluant d'autres concepts clés comme l'« Intragroup Interdependency » ou le « Group Learning » pour justement mieux cerner l'importance des relations humaines dans un environnement hybride. Il serait aussi pertinent d'observer le rôle des « Mindsets » ou des « Achievements goals » qui peuvent expliquer, par exemple, pourquoi le changement incrémental est préférable au changement radical et pourquoi tout changement doit s'accompagner d'objectifs qui font sens. La « Reflection », ou encore la « Tacit Knowledge » sont deux autres concepts que je peux mentionner pour compléter ce modèle, car plus ce dernier sera complet et complété par un ensemble de relations entre les trois niveaux d'une organisation au travers des concepts de l'apprentissage organisationnel, plus il sera aisé de s'approprier le modèle pour comprendre le succès ou la résistance au changement organisationnel. Une thématique qu'il convient d'explorer surtout quand on connaît tous les bouleversements que produisent, par exemple, les technologies émergentes sur le travail.

Quoi qu'il en soit, en tant que chercheur en sciences sociales et de gestion, je me devais d'observer et d'expliquer le monde qui m'entoure, faisant ainsi évoluer la littérature en même temps que les manifestations des phénomènes que j'ai souhaité décrire. En effet, nous vivons une époque passionnante pour les spécialistes de la gestion, et l'avenir est prometteur. Il y a encore beaucoup de questions auxquelles il nous faudra répondre dans les années à venir, alors autant s'y préparer dès à présent.

## Conclusion

En conclusion, ce mémoire aura permis d'élaborer un **modèle théorico-pratique basé sur des concepts de l'apprentissage organisationnel** qui répond à nos différentes questions de recherche et hypothèses. En effet, d'abord, un premier modèle de gestion du changement a été mis au point sur base de la littérature scientifique et de concepts tirés de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ensuite, le modèle a été revu pour s'ajuster au cas de Nestlé Belgilux via une analyse qualitative puis quantitative. Le modèle présente ainsi un double objectif : contribuer à la littérature et à la pratique. De fait, ce mémoire fait évoluer la littérature concernant l'apprentissage organisationnel et propose une étude de cas concrète sur la gestion du changement en entreprise. D'ailleurs, la collaboration avec Nestlé Belgilux avait pour finalité d'évaluer la satisfaction de ses collaborateurs. Cela dit, l'objectif du modèle proposé n'est pas de parvenir à une acceptation à 100% en matière de changement, mais plutôt de maximiser les chances de réussite en comprenant à 100% les mécanismes organisationnels sous-jacents. En l'occurrence, on retiendra de ma recherche et de ses résultats que « le type de hiérarchie prônée par la culture d'entreprise (i.e. plus ou moins familiale) se répercute sur le style de management employé au niveau des équipes (i.e. plus ou moins autonomes), ce qui influence le bien-être des employés qui seront, dès lors, plus ou moins enclins à donner ou accepter le feedback pour, *in fine*, rendre le changement plus ou moins accepté et abouti. Il ne faut pas non plus perdre de vue que la nature humaine est curieuse : les employés comparent donc avec les tendances extérieures ou l'historique de l'organisation en question et cela peut influencer leur opinion ou leur contribution concernant le changement ». Il était donc particulièrement intéressant d'explorer ces relations afin de contribuer à la littérature, mais aussi aux pratiques organisationnelles actuelles. La grande majorité des entreprises subit, en effet, des changements organisationnels influencés par les tendances technologiques. Et, comme indiqué dans chacun des [encadrés récapitulatifs] de la partie théorique, il faut être conscient qu'actuellement, pour amorcer une transition organisationnelle, chacune des variables du modèle initial est décomposée et expliquée par plusieurs concepts complémentaires et assimilés. Aujourd'hui, tant les managers que les employés doivent être conscients de la pluralité de ces notions afin d'être en mesure de faire face à la complexité des situations de la vie réelle.

J'aimerais clôturer ce mémoire par une citation attribuée à Confucius (Confucius, 479av. J.-C.).

“Tell me and I will forget,  
show me and I may remember;  
involve me and I will understand.”

J'invite, de fait, les lecteurs de ce mémoire à aller au-delà de ma littérature, au-delà de mon étude de cas et à plutôt chercher à appliquer les aboutissements de ma recherche à leur propre expérience ou environnement. Ma mission s'arrête à la mise en place d'un modèle appuyé par de la littérature scientifique et testé sur le terrain, mais c'est à vous de lui donner vie !

## Bibliographie

### Sources utilisées pour le corps du texte

- ✚ Ajzen, M, Antoine, M, DeRidder, M, Jacquemin, C, Taskin, L, & VanOycke, J. (2017, juin). *Transformations des rôles et du métier de manager*. Chaire laboRH. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse [https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/176fe6fa-7b32-406f-9fac-44218b57744f/Transformations%20des%20r%C3%B4les%20et%20du%20m%C3%A9tier%20de%20manager\\_Rapport%20complet\\_juin%202017\\_VF.PDF?guest=true](https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/176fe6fa-7b32-406f-9fac-44218b57744f/Transformations%20des%20r%C3%B4les%20et%20du%20m%C3%A9tier%20de%20manager_Rapport%20complet_juin%202017_VF.PDF?guest=true)
- ✚ Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, 1 avril). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- ✚ Baert, S, Lippens, L, Moens, E, Weytjens, J, & Sterkens, P. (2020, mai). *The COVID-19 Crisis and Telework : A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. IZA. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.iza.org/publications/dp/13229/the-covid-19-crisis-and-telework-a-research-survey-on-experiences-expectations-and-hopes>
- ✚ Bernhut, S. (2012, 28 juin). *PRIMAL LEADERSHIP, WITH DANIEL GOLEMAN*. Ivey Business Journal. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://iveybusinessjournal.com/publication/primar-leadership-with-daniel-goleman/#:%7E:text=Daniel%20Goleman%3A%20Primal%20leadership%20refers,people%20in%20a%20positive%20direction.>
- ✚ Brouillette, G. (2023). *Gérer avec le PODC – CQRHT*. CQRHT. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse <https://cqrht.qc.ca/blogue/gerer-avec-le-podc/>
- ✚ Burris, E., Martins, L., & Kimmons, Y. (2022, septembre). *Mixed Messages : Why managers (do not) endorse employee voice*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104185>
- ✚ Canyon, D. (2014, 28 avril). *Corporate mindset, denial and resistance to change in health leaders*. Emerald Insight. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2013-0004>
- ✚ Captif. (2022). *NESTLÉ*. CAPTIF Office Architects. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse <https://captif.be/fr/portfolio/nestle/>
- ✚ Carnevale, J., Huang, L., & Harms, P. (2018, mai). *Leader consultation mitigates the harmful effects of leader narcissism : A belongingness perspective*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.04.003>
- ✚ Castro, D., Anseel, F., Kluger, A., Lloyd, K., & Turjeman-Levi, Y. (2018). *Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety*. American Psychological Association. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000177>
- ✚ Cegos. (2020). *Transformation, Compétences et Learning - Baromètre européen*. Cegos. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.cegos.fr/ressources/enquetes/transformation-competences-learning-barometre-2020#:%7E:text=Cegos%20est%20%C3%A0%20vos%20c%C3%B4t%C3%A9s,de%20votre%20fonction%20Learning%20%26%20Development.>
- ✚ Charalampous, M, AGrant, C, Michailidis, E, & Tramontano, C. (2018, novembre). *ArticlePDF Available Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work : A multidimensional approach*. ResearchGate. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse [https://www.researchgate.net/publication/328681164\\_Systematically\\_reviewing\\_remote\\_e-workers%27\\_well-being\\_at\\_work\\_a\\_multidimensional\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/328681164_Systematically_reviewing_remote_e-workers%27_well-being_at_work_a_multidimensional_approach)
- ✚ Chiaburu, D., Marinova, S., & Vandyne, L. (2017, 30 novembre). *Should i do it or not ? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors*. Academy of Management. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33663285>
- ✚ Confucius. (479av. J.-C.). *Confucius Quotes*. BrainyQuote. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse [https://www.brainyquote.com/quotes/confucius\\_136802](https://www.brainyquote.com/quotes/confucius_136802)

- ✚ Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999, 1 juillet). *An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution*. *Academy of Management Review*. Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- ✚ De Bruin, L. (2020, 28 mars). *Hersey and Blanchard Situational Leadership Model : Adapting the Leadership Style to the Follower*. *Business-to-you*. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>
- ✚ Detert, J., & Burris, E. (2007, août 1). *Leadership Behavior and Employee Voice : Is the Door Really Open ?* *Academy of Management Journal*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- ✚ Dubois, D. (2016, 23 septembre). *The Building Blocks of Digital Transformation : Intelligence, Integration and Impact*. *The European Business Review*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://www.europeanbusinessreview.com/the-building-blocks-of-digital-transformation-intelligence-integration-and-impact/>
- ✚ Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*. Consulté le 23 janvier 2023, à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
- ✚ Edmondson, A., & Lei, Z. (2014, 10 janvier). *Psychological Safety : The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- ✚ Egan, T., & Kim, S. (2018, 23 février). *The Impact of Managerial Coaching on Employee Voice, Motivation to Learn, and Psychological Safety*. *Academy of Management*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.17322abstract>
- ✚ Ellmer, M., & Reichel, A. (2020, 26 mai). *Mind the channel ! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice*. *Human Resource Management Journal*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12297>
- ✚ Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021a). *Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride*. *CAIRN*. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-7-page-105.htm>
- ✚ Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021b). *Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?* *CAIRN*. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-4-page-97.htm>
- ✚ Gibson, S. (2004, mai). *Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1177/1523422304263429>
- ✚ Gilligan, C. (2015). *The Listening Guide Method of Psychological Inquiry*. *American Psychological Association*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <http://dx.doi.org/10.1037/qup0000023>
- ✚ Gonçalves, J., & Gonçalves, R. (2012, octobre). *Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations*. *Procedia Technology*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.032>
- ✚ Granger, L. (2023a, janvier 31). *Comment fixer des objectifs SMART ? Manager go*. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>
- ✚ Granger, L. (2023b, février 25). *Que signifie "VUCA " ? Quelles conséquences pour l'entreprise ? manager-go*. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/vuca.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20VUCA&text=Ce%20qui%20signifie%20en%20fran%C3%A7ais,de%20plus%20en%20plus%20dynamiques.>
- ✚ Gurchiek, K. (2020, 30 avril). *10 Tips for Successfully Managing Remote Workers*. *Society for Human Resource Management*. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/covid19-ten-tips-for-successfully-managing-remote-workers.aspx>
- ✚ Hickman, L., & Akdere, M. (2018, 2 janvier). *Effective leadership development in information technology : building transformational and emergent leaders*. *Emerald insight*. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0039>
- ✚ Huppertz, A. (2022). *Organizational Learning - EBC4048*. *UMaastricht*. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://code.unimaas.nl/Code/Display?intCalendarID=29&intBAMA=3&SearchString=EBC4048>

- ✚ Jacquemin, C, Rousseau, A, Stinglhamber, F, & Terlinden, L. (2018, juin). *Management à distance*. Chaire laboRH. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse [https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/540bcb6c-f71f-46a7-a4bb-4280750d3d47/Axe%20\\_Rapport%20complet.pdf?guest=true](https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/540bcb6c-f71f-46a7-a4bb-4280750d3d47/Axe%20_Rapport%20complet.pdf?guest=true)
- ✚ Kapur, S. (1995, juin). *Technological Diffusion with Social Learning*. The Journal of Industrial Economics. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.2307/2950480>
- ✚ Kenton, W. (2020, 28 septembre). *What the Hersey-Blanchard Model Tells Us*. Investopedia. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
- ✚ Kluger, A., & Itzchakov, G. (2021, 26 octobre). *The Power of Listening at Work*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>
- ✚ La Rédaction. (2020, 30 décembre). *La machine à café virtuelle : L'intox du distanciel*. Courrier Cadres. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/la-machine-a-cafe-virtuelle-lintox-du-distanciel-30122020>
- ✚ Larson, B, Vroman, S, & Makarius, E. (2020, 18 mars). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Harvard Business Review. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- ✚ L'Echo. (2021, 23 septembre). « *Les meilleures idées naissent autour de la machine à café* ». L'Echo - LE RÔLE SOCIÉTAL DU CAFÉ. Consulté le 19 mai 2023, à l'adresse <https://www.lecho.be/partner/nESPRESSO/le-rolE-societal-du-cafe/les-meilleures-idees-naissent-autour-de-la-machine-a-cafe/10334166.html>
- ✚ Lewis, N. (2020, 22 avril). *HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*. Society for Human Resource Management. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>
- ✚ Liang, J., Farh, C., & Farh, J. (2013, 28 octobre). *Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice : A Two-Wave Examination*. Academy of Management Journal. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- ✚ Lyan, C. (2020, 24 juin). *Objectif SMART : découvrez la méthode et ses applications*. Smart visibilité. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://smart-visibilite.fr/2020/06/24/objectif-smart/>
- ✚ Mala, W, W. A. (2020, 24 novembre). *How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All)*. Social Science Research Network. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3736719](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3736719)
- ✚ Malhotra, N. (2018). *Marketing Research : An Applied Orientation, 6th edition*. Pearson. Consulté le 7 mars 2023, à l'adresse <https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.pearson.com%2Fen-us%2Fsubject-catalog%2Fp%2Fmarketing-research-an-applied-orientation%2FP200000005969%3Fview%3Deducator&data=05%7C01%7Calexandre.fourman%40student.unamur.be%7C8cad473a69da4235655a08db47285176%7C5f31c5b4f2e847728dd6f268037b1eca%7C0%7C0%7C638182010713038961%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6IklhaWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=DxKfok1nifwajK4M70hmnqf6Usqnx4KksU0BAjJl40I%3D&reserved=0>
- ✚ Mao, C., & DeAndrea, D. (2018, 25 novembre). *How Anonymity and Visibility Affordances Influence Employees' Decisions About Voicing Workplace Concerns*. Management Communication Quarterly. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1177/0893318918813202>
- ✚ Markus, L. (2004, 1 mars). *Technochange Management : Using IT to Drive Organizational Change*. Journal of Information Technology. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- ✚ McLain, D., & Hackman, K. (1999, season-02). *Trust, risk, and decision-making in organizational change*. Public Administration Quarterly. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://www.jstor.org/stable/40861778>
- ✚ Mcleod, S., PhD. (2023, 9 mai). *Albert Bandura's Social Learning Theory*. Simply Psychology. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>

- # Mealiea, L. (1978, juin). *Learned Behavior : The Key to Understanding and Preventing Employee Resistance to Change*. Group & Organization Management. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1177/105960117800300207>
- # Morrison, E. (2014, 2 janvier). *Employee Voice and Silence*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- # Mucchielli, A., & Paillé, P. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - analyse par questionnaire analytique*. CAIRN.info. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0207>
- # OMS, O. (2020, 28 avril). *COVID-19 – Chronologie de l'action de l'OMS*. Organisation mondiale de la santé. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- # Ortega, A., VandenBossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. (2013, août 31). *The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams*. Journal of Business and Psychology. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9315-8>
- # Owens, B., & Hekman, D. (2012, 30 avril). *Modeling How to Grow : An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes*. Academy of Management Journal. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- # Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012, 9 novembre). *Participative management and its influence on organizational change*. Management Decision. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.1108/00251741211279639>
- # Picard, D., & Edmond, M. (2013). *L'École de Palo Alto*. CAIRN. Consulté le 29 mars 2022, à l'adresse <https://www.cairn.info/l-ecole-de-palo-alto--9782130606628-page-3.htm>
- # Quresh, F., & Uppatumwichian, W. (2008). *Information Technology and Organizational learning : The IT Role on OL at Accenture and ABB*. Semantic Scholar. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:107689122>
- # Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management : Essential Concepts and Applications*. Pearson. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Robbins-Fundamentals-of-Management-Essential-Concepts-and-Applications-8th-Edition/9780132620536.html>
- # Shukla, S. (2021, 13 juin). *What are the Six Emotional Leadership Styles ?* Digital Gyan. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://digitalgyan.org/what-are-the-six-emotional-leadership-styles/>
- # Steils, N. (2021). *Project Innovation : Research Methods - ECGEB367*. UNamur. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://directory.unamur.be/teaching/courses/ECGEB367/2022>
- # Toulotte, F. (2020, 17 octobre). *Travail à distance et efficacité : Le nécessaire passage du contrôle présentiel au management de la performance*. Wavestone. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.wavestone.com/fr/insight/travail-a-distance-et-efficacite-management-performance/>
- # VargasLlave, O, Mandl, I, Weber, T, & Wilkens, M. (2020, 16 janvier). *Telework and ICT-based mobile work : Flexible working in the digital*. Eurofound. Consulté le 7 mars 2022, à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>
- # Vial, G. (2019, juin). *Understanding digital transformation : A review and a research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0963868717302196>
- # Zaltman, G., & Zaltman, L. (2008). *Marketing Metaphoria*. Harvard Business School - Faculty & Research - Publications. Consulté le 16 mai 2023, à l'adresse <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32422>
- # Zhou, Q., Huo, D., & Wu, F. (2020, 28 avril). *Different Workplace Currencies and Employee Voice : From the Multidimensional Approach of Leader–Member Exchange*. Frontiers. Consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00589>

Sources utilisées pour le glossaire des concepts

- ✚ Anseel, F., Beatty, A., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. (2013, May 16). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*. Retrieved January 23, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313484521>
- ✚ DeNisir, A., & Kluger, A. (2000, February 1). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management*. Retrieved January 23, 2023, from <https://doi.org/action/cookieAbsent>
- ✚ Dweck, C. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *American Psychologist*. Retrieved January 23, 2023, from <https://doi.org/doiLanding?doi=10.1037/a0029783>
- ✚ Edmondson, A., & Lei, Z. (2014, January 10). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Retrieved January 23, 2023, from <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- ✚ Ellis, S., Anseel, F., & Lievens, L. (2014, February 3). Systematic Reflection: Implications for Learning From Failures and Successes. *Current Directions in Psychological Science*. Retrieved January 23, 2023, from <https://doi.org/10.1177/0963721413504106>
- ✚ Gibson, S. (2004). Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. Retrieved January 24, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422304263429>
- ✚ Hatch, M. (1993, October). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*. Retrieved January 24, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/258594?origin=crossref>
- ✚ Lam, A. (2000, May). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*. Retrieved January 24, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840600213001>
- ✚ Morrison, E. W. (2014, January 2). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Retrieved January 23, 2023, from <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- ✚ Owens, B., & Hekman, D. (2012, April 30). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*. Retrieved January 24, 2023, from <https://doi.org/action/cookieAbsent>
- ✚ VanderVegt, G., & VandeVliert, E. (2002, February 1). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*. Retrieved January 24, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940210415924/full/html>
- ✚ VanYperen, N., & Orehek, E. (2012, September 11). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*. Retrieved January 23, 2023, from <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167487012001006>
- ✚ Wellman, N., Applegate, J., Harlow, J., & Johnston, E. (2020, August 24). Beyond the Pyramid: Alternative Formal Hierarchical Structures and Team Performance. *Academy of Management Journal*. Retrieved January 24, 2023, from <https://doi.org/action/cookieAbsent>
- ✚ Wilson, J., Goodman, P., & Cronin, M. (2007, October 1). Group learning. *Academy of Management Review*. Retrieved January 24, 2023, from <https://doi.org/action/cookieAbsent>

Sources utilisées pour les documents complémentaires au mémoire

- ✚ Fourman, A., Dubovci, E., Bozet, C., & Drouard, C. (2023). Case study of innovation - Nestlé - A new hybrid model of work [Base de données ; Pdf]. Dans *Mémoire - Fourman Alexandre - Documents Annexes : Travail d'analyse de Nestlé*. Contents: Innovation Management – Group Report – Case Study Nestlé
- ✚ Nestlé Belgilux. (2023). Interviews [Base de données ; Pdf]. Dans *Mémoire - Fourman Alexandre - Documents Annexes : Retranscriptions Teams des interviews*. Contents: (1) ITWs du 01-03-23 ; (2) ITWs du 03-03-23 ; (3) ITWs du 08 & 09-03-23 ; (4) ITWs du 10-03-23.
- ✚ Nestlé Belgilux & Captif Office Architects. (2023). The story of our future ready office [Base de données ; Pdf]. Dans *Mémoire - Fourman Alexandre - Documents Annexes : Collaboration entre Nestlé & Captif*. Contents: (1) The guide – One typical day at the Office – New way of working ; (2) Project Milestones – Town hall presentation ; (3) Workplace concept & Online survey – Results ; (4) Workgroup concept.



## Annexe

### Annexe 1: The traditional goal setting *V/s.* The management by objectives



Source : respectivement adapté de Fundamentals of Management (2013, p. 118) et de Smart Visibility (2020)

Note : la pyramide donne un exemple de déformation des objectifs initiaux en fonction des différentes couches d'une hiérarchie traditionnelle, tandis que le visuel de droite décrit un objectif SMART.

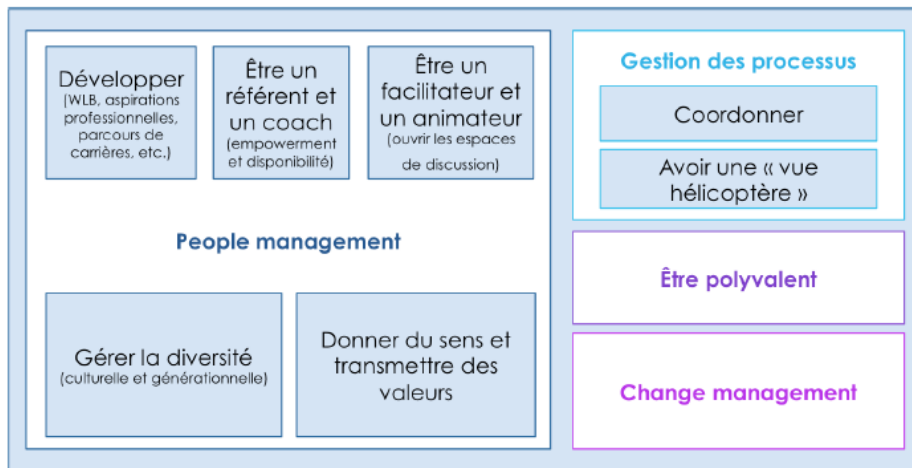
### Annexe 2: Goleman's Six Leadership Styles & Situational leadership model



Source : respectivement adapté de Digital Gyan (2021) et de Business to you (2020)

Note : pour Goleman, les interactions d'un leader avec les membres de l'équipe déclenchent différentes émotions. Ces dernières génèrent différentes réactions comportementales et donc différents résultats. S'ajoute à cela l'idée de Blanchard : le meilleur leader est capable de passer d'une interaction à une autre avec son équipe.

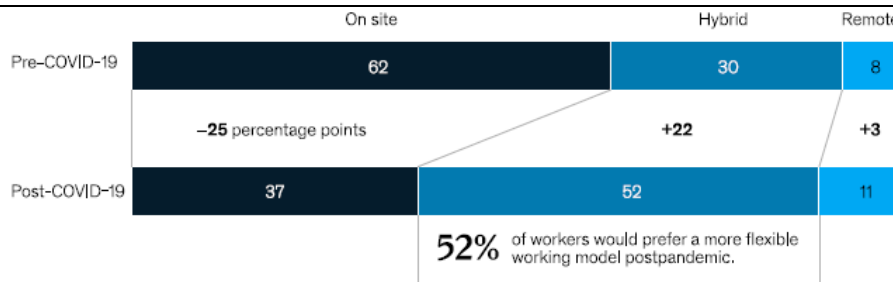
Annexe 3: Idéaltpe du métier du manager en 2030



Source : adapté de Chaire LaborRH (2017, p. 78)

Note : ce tableau est un résumé des analyses séquentielles du rapport complet portant sur la description du manager de 2030 selon 3 catégories principales : Savoir-faire (manières d’agir), Savoir-être (manières d’être) et Savoirs.

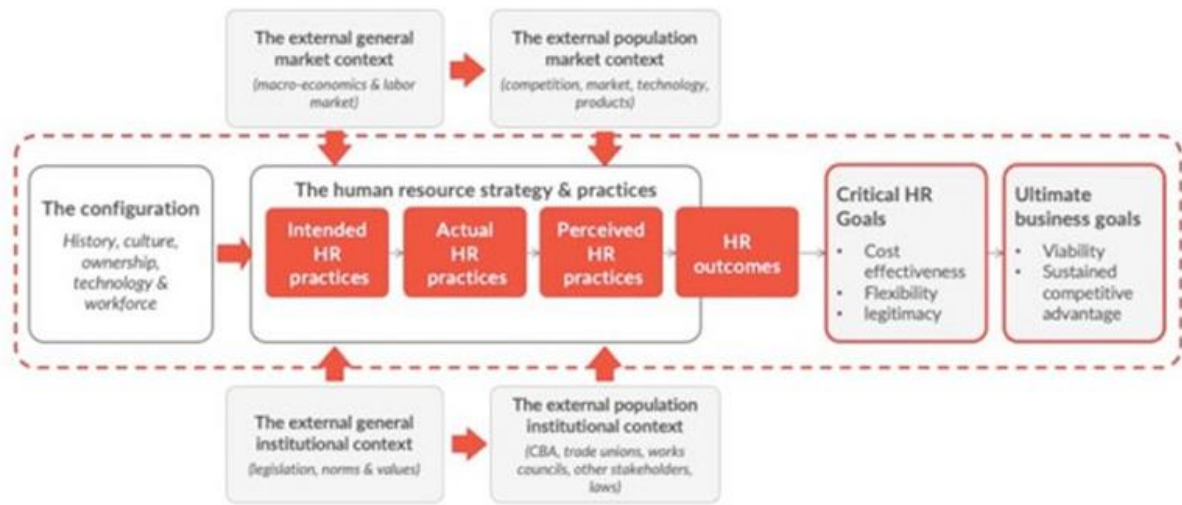
Annexe 4: Working models pre-Covid and desired working models post-Covid



Source : adapté de McKinsey (2020-2021)

Note : avant le Covid-19, la tendance était de travailler sur site, mais après la Covid-19 le travail hybride passe largement devant. Le 100% distanciel reste peu populaire.

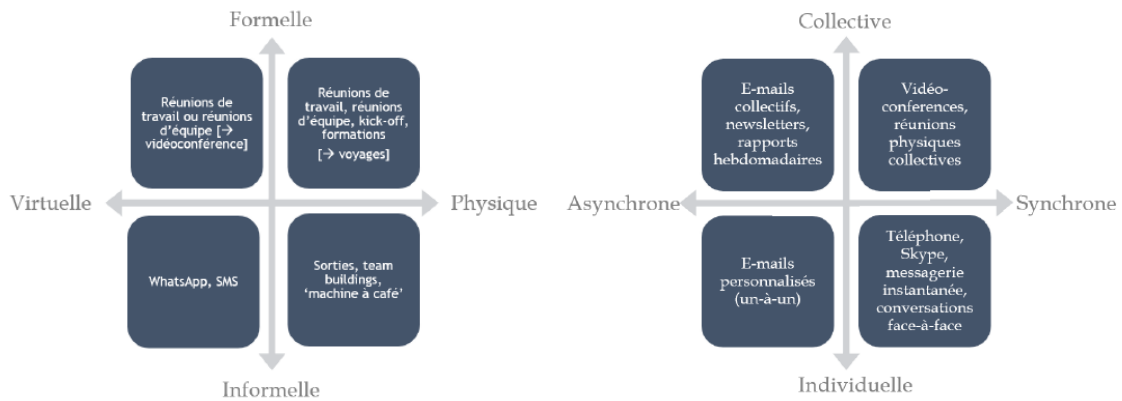
Annexe 5: The 8-box model of Paul Boselie



Source : adapté de ResearchGate (2020)

Note : le modèle reprend 6 basiques : (1) les pratiques RH souhaitées, (2) les pratiques RH réelles, (3) les pratiques RH perçues, (4) les résultats RH, (5) les objectifs RH essentiels et (6) les objectifs ultimes de l’entreprise. Cela en prenant en compte la configuration de l’entreprise et le contexte externe.

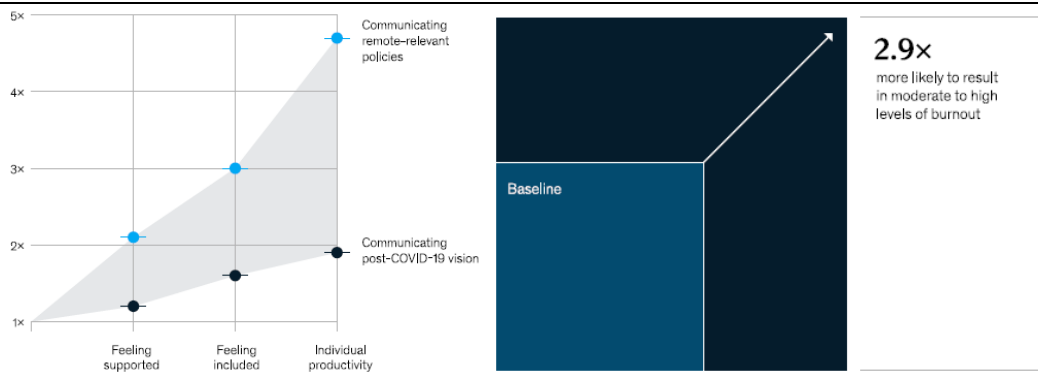
Annexe 6: Classification des modes de communication et de rencontre



Source : adapté de Chair LaboRH (2018, p. 27;29)

Note : chaque exemple de communication ou de rencontre est classé selon son appartenance à deux variables (i.e. axe X:Y).

Annexe 7: Impact de la communication sur la productivité et sur l'anxiété



Source : adapté de McKinsey (2021, p. 3;7)

Note : le graphique de gauche indique qu'un employé bien informé a presque 5 fois plus de chance d'être plus productif, car il se sent 2 fois plus supporté et 3 fois plus inclus. Quant au graphique de droite, on constate qu'une mauvaise communication rend quasiment 3 fois plus probable le burn-out d'un employé.

Annexe 8: Journée en immersion

De la théorie, ...



**The Story of...  
our Future Ready Office**  
Nestlé Belgilux

### Office of the Future

**Objective = Re-design Project to transform our Head Office into a Future ready Workplace & Future ready Multi-tenant Building by the end of Q2/2022**


The current workplace and way of working does not match today's reality and has become inefficient. By fully adapting to the hybrid way of working (2 to 3 days at the office per week) we levered our office space by 50% of the square meters and closed down 3 floors.

The learnings from hybrid ways of working over the past 2 years as well as the Nestlé Global Design Guidelines urge us to create a Future Ready workplace to answer the needs and expectations of our employees, while being disruptive and competitive in the market

The re-design of our workplace is built around healthy, safety, sustainability to enable our employees to connect and work effectively.

Moreover the building will be future ready to host tenants on the abandoned floors.

### It all started with ...



- Overcapacity
- Sale & Partial Lease back as the best option (people & financial)
- Hybrid ways of working: the existing remote working policy suddenly moved into full home working due to COVID 19
- Meaningful conversations about hybrid working
- Survey to capture the needs of our employees
- Interviews with the designer and volunteers
- Employees' creation of the Pinterest mood boards for the workspace

↓

**CO-CREATION**

### Timeline – key milestones

Ref	Milestone Activity
Milestone 1	Initiation
Milestone 2	Pre-study (scope)
Milestone 3	Conceptual design
Milestone 4	Design approval
Milestone 5	Detailed design
Milestone 6	Construction works
Milestone 7	Project handover
Milestone 8	Internal move


**October 2020:** Scenario analysis → Sale & Partial LB

**May-June 2021:** Selection PM/Design and Build

**July 2021:** start

**End of May 2022:** go-live

### Organizational design & Build & Change



**Co-creation workgroups**

- Ambassadors
- Design
- Change
- Technical
- Digital
- Budget

### Key Changes

- Fully integrated NIM**
  - No dedicated branded team areas
  - From dedicated offices for Mancom to full flex
- Working Policy**
  - One Team day and max 2 Flex day per week
  - Rotation team days (quarterly)
- Activity Based working (4C's)**
- Management of team days via Facile tool**
- New Technologies**
- 60% less storage space**
- Multi-tenant building**

### Communication


**HOUSE RULES**

- 1. Communication
- 2. Collaboration
- 3. Flexibility
- 4. Transparency


**HOW TO MAKE A SUCCESSFUL TEAM DAY**

- 1. Start with a clear objective
- 2. Assign roles & responsibilities
- 3. Encourage participation
- 4. Summarize key points

### Key Success factors




**Co-operation with Workplace Solutions**




**Separation PM – Design & Build**


- Independent 3<sup>rd</sup> party defending Nestlé's interest
- Budget Control (estimates of PM vs estimates of Design & Build)
- Detailed follow-up
- Technical expertise



**People involvement & engagement from the start**

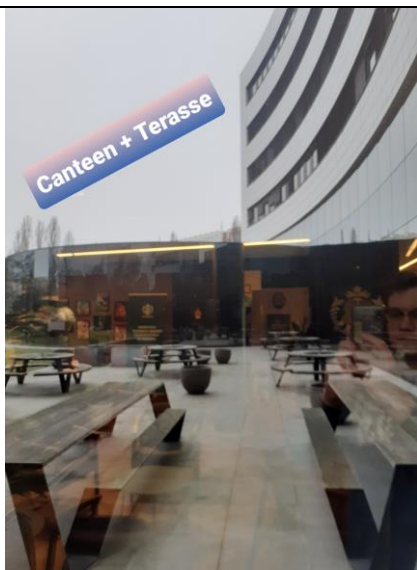
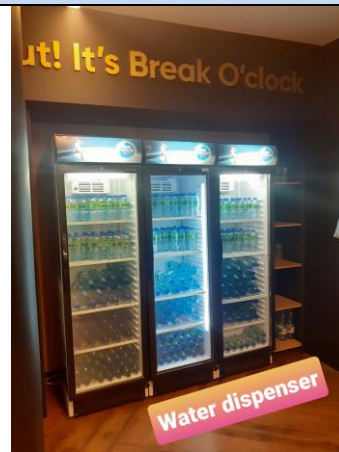
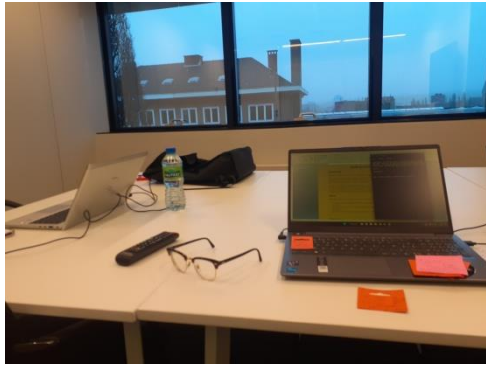


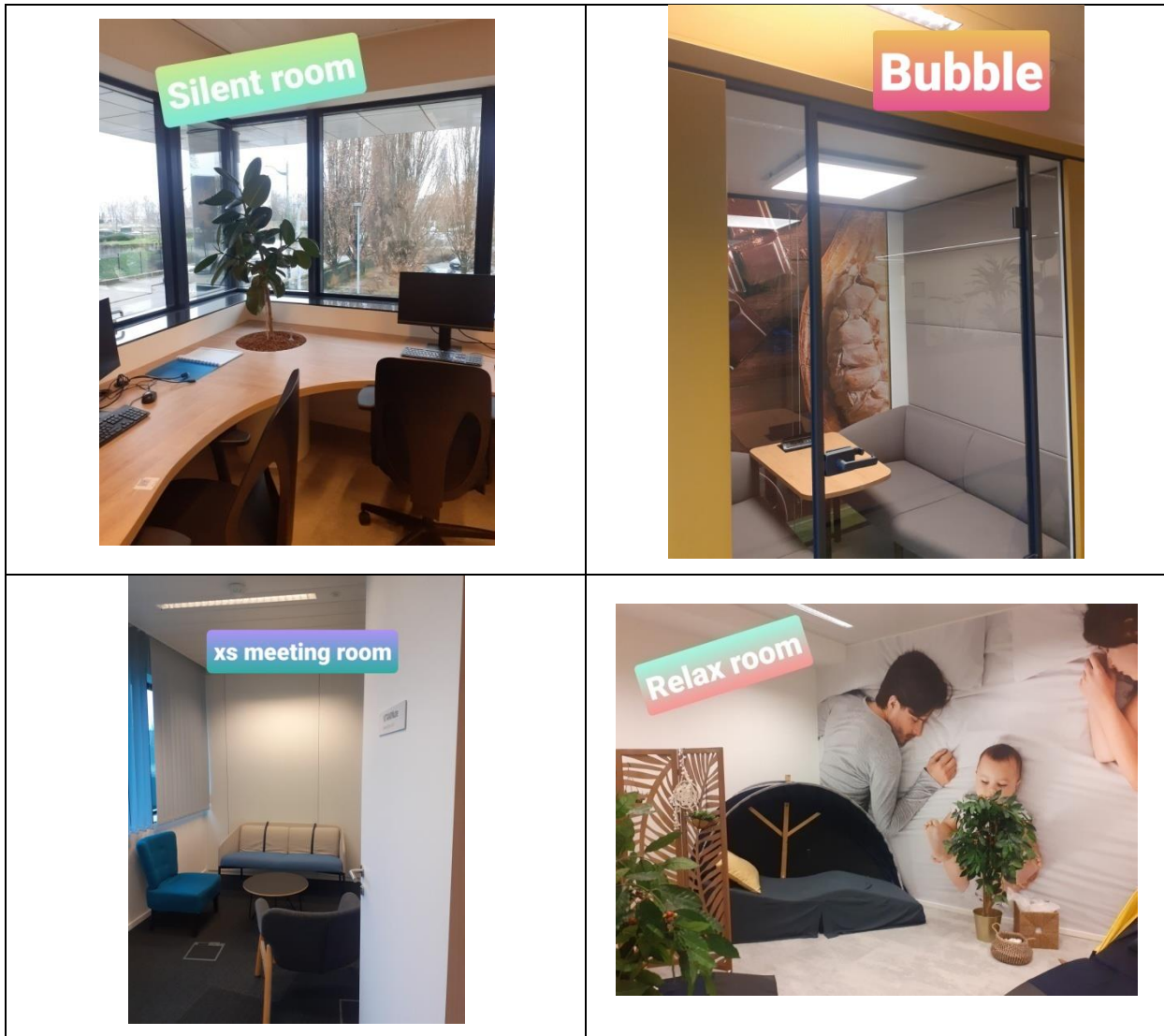
**Dedicated internal Project Management**



**CEO Sponsorship**

... à la pratique,





Source : Nestlé Belgilux SA - 2023

Note : exemples des slides présentés et des photos prises.

Annexe 9: Pre-screening des 25 personnes à interviewer

	A	B	C	D
	Divisions	Ambassador	Interview 1	Interview 2
	Coffee	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Garden Gourmet/Maggi	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Nespresso	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	NPRO	Arnaud.Bouchard@nestle.com		
	Nutrition	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Purina	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Waters	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Operations	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	NHS	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	
	Nesco	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	F&C	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	HR	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	Legal	Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com	
	Mark.Serv.		Arnaud.Bouchard@nestle.com	Arnaud.Bouchard@nestle.com
	MIT			
	EUROPEAN	Arnaud.Bouchard@nestle.com		

Source : Nestlé Belgilux SA - 2023

Note : chaque case floutée représente le nom d'un employé sélectionné. Chaque division est représentée (colonne A). Si la personne était un ambassadeur, alors elle est reprise en colonne B. Les employés sélectionnés sont répartis sur deux semaines d'interviews (colonnes C et D).

Annexe 10: E-mail d'invitation à participer aux interviews

Subject: Tell us how you experience the Hybrid ways of working / Workplace Concept - we appreciate your participation !

Dear colleagues,

We have been working in our new environment for almost 9 months! As promised it's time to evaluate and collect your feedback on how you have been living the hybrid ways of working (office/remote) and our workplace concept (Team/flex).

As shared in the NIMCOM of the 17th of February, Alexandre Fourman will support us in gathering your feedback. He is a student at the university of Namur and his thesis is about Organizational learnings: how to set up a smooth transition to new hybrid working methods. In a first round he will perform interviews with a representative group of people of our organisation and therefore we really count on your availability and willingness to express your views. This will take '30 – '45.

The outcome of the interviews will then be used as a basis for an overall survey to all employees.

Please subscribe in [the attached file](#) for a timeslot that is manageable for you.

Thanks in advance.

For any question related to this, don't hesitate to contact Charlotte Kinet or Erik Van Limbergen.

Best regards

Alexandre Charlotte Erik

Source : Nestlé Belgilux SA – 21/02/2023

Note : chaque employé présélectionné a reçu cet e-mail avec le thème, le but poursuivi et les instructions. Le fichier mentionné dans cet e-mail est disponible en annexe 11.



Annexe 11: Inscriptions aux interviews

	A	B	C	D	E	F
		Wednesday 1/03/2023	Friday 3/03/2023	Wednesday 8/03/2023	Friday 10/03/2023	
9h		@be.nestle.com		@be.nestle.com	@be.nestle.com	
10h			@purina.nestle.com	@be.nestle.com	@be.nestle.com	
11h		@waters.nestle.com	@be.nestle.com	@be.nestle.com	@be.nestle.com	
12h		Break	Break	Break	Break	
13h		@waters.nestle.com	@nespresso.com	@nespresso.com	@be.nestle.com	
14h			@be.nestle.com	@be.nestle.com	@be.nestle.com	
15h		@be.nestle.com	@BE.nestle.com	@be.nestle.com	@be.nestle.com	
16h				@Nespresso.com	@nespresso.com	
Nbr Call		4	5	7	7	23
Fraction		4/7	5/7	1	1	92.00%
Max/Day						
7						
Guests						
25						

Source : Nestlé Belgilux SA – 2023

Note : plage horaire des interviewés sur les deux semaines et en quatre jours.

Annexe 12: Guide d’entretien

<p><b>Contexte (introduction)</b></p>	<p>L’étude (que je mène en collaboration avec Nestlé pour mon mémoire sur l’apprentissage organisationnel) porte sur les changements mis en place par Nestlé dans le cadre de son projet d’hybridation (Hybrid Model of Work &amp; Workplace Concept).</p> <p>Bonjour, je m’appelle Alexandre, je suis étudiant en sciences de gestion à l’université de Namur. Tout d’abord, je tiens à vous remercier d’avoir accepté de participer à l’étude que je mène en collaboration avec Nestlé pour mon mémoire sur l’apprentissage organisationnel.</p>	
<p><b>But (check)</b></p>	<p>Voilà 9 mois que vous travaillez dans un nouvel environnement, il est donc temps d’évaluer et de recueillir vos réactions sur la façon dont vous avez vécu le mode de travail hybride (i.e. bureau/distance) et le nouveau concept de lieu de travail (i.e. flex/team).</p>	
<p><b>0 (warm-up)</b></p>	<p>Présentation et introduction</p>	<p>Je vous invite à vous présenter en me donnant par exemple votre prénom, votre âge, votre profession et depuis combien de temps vous exercez chez Nestlé.</p>
<p><b>1 (global view)</b></p>	<p>Avis général sur les changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment voyez-vous/vivez-vous aujourd’hui le changement vers les modes de travail hybrides (i.e. bureau/distance) et le nouveau concept de lieu de travail (i.e. flex/team) ?</li> <li>• Quels impacts, s’il y en a, cela a-t-il pu avoir / a sur vos relations hiérarchiques, entre collègues, ou encore sur les éléments techniques du quotidien (i.e travailler), etc. ?</li> </ul>
<p><b>2 (specific discussion)</b></p>	<p>Compréhension du changement (<b>WHY</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l’utilité et le fonctionnement du projet d’hybridation (i.e. des 2 grands changements qui ont eu lieu) selon vous ?</li> <li>• Comment faites-vous pour mieux comprendre ce nouvel environnement de travail, si cela est nécessaire pour vous (i.e. clair ou flou) ? Si oui, où vous renseignez-vous ?</li> <li>• Avez-vous cherché à comparer votre situation avec un collègue, un manager, une connaissance travaillant ailleurs, etc. (i.e. votre environnement) ? Si oui, pourquoi ?</li> <li>• Depuis, votre position (i.e. opinion) a-t-elle évolué ? Si oui, pouvez-vous expliquer pourquoi ?</li> </ul>
<p><b>3 (specific discussion)</b></p>	<p>Sentiment de bien-être (<b>HOW</b>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vous sentez-vous au sein des nouveaux bureaux ?</li> <li>• En quoi ce <i>redesign</i> des espaces répond-il à vos besoins sociaux (i.e. phénomène de la machine à café) et opérationnels (i.e. collaborer, se rencontrer, etc.) ?</li> <li>• Y a-t-il des éléments qui vous manquent ? Que</li> </ul>

		<p>vous ne retrouvez pas ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la VA p/r à la maison ? Comment qualifiez-vous votre (nouveau) rapport à la maison (i.e. confort) ?</li> <li>• Comment qualifieriez-vous votre équilibre vie privée/professionnelle maintenant, p/r à l'avant changement ?</li> <li>• Quelle est pour vous la place des outils numériques dans cette transition (e.g. complexes ou simples) ?</li> </ul>
<p><b>4</b> (specific discussion)</p>	<p>Style de management/leadership (WHAT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est ce qui a pu faciliter / bloquer ce changement dans la façon dont il a été mis en place en interne ?</li> <li>• Comment décririez-vous le style de leadership (e.g. participatif, délégatif, situationnel, transformationnel, humble) ?</li> </ul> <p><u>Le style de leadership</u> est-il en phase avec les changements opérés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quid du contrôle exercé ? Y en a-t-il trop (i.e. micro-gestion) ou pas assez (i.e. perdu) ?</li> <li>○ La méthode de suivi et de support est-elle toujours adaptée ?</li> <li>○ Quid de l'exécution des tâches ? Est-ce plus compliqué de les réaliser aujourd'hui (i.e. depuis 9 mois) ?</li> <li>○ Quid de la valorisation ? Vous sentez-vous autant important qu'avant lorsqu'une tâche s'achève ?</li> <li>○ Quid du sentiment de confiance ? S'est-il détérioré, ou non, vis-à-vis de vos collègues/supérieurs ?</li> </ul>
<p><b>5</b> (specific discussion)</p>	<p>Propension à donner votre avis (WHAT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment décririez-vous les mécanismes en place concernant l'expression des opinions en interne (i.e. votre propension à donner votre avis) pendant le lancement et la préparation du changement versus actuellement, après 9 mois ?</li> <li>• Comment qualifieriez-vous la propension à s'exprimer librement et en toute confiance (i.e. pendant le lancement et la préparation du changement versus actuellement, après 9 mois) ?</li> </ul> <p><u>Le sentiment de libre expression</u> est-il bien présent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quel est votre avis sur le rôle des ambassadeurs, et des Business Partners (SOPC HR) ?</li> <li>○ Si votre avis sur l'expression des opinions est /était plutôt négatif, est-ce que c'est /ce serait un élément qui pourrait influencer</li> </ul>

		<p>vosre envie de partir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qu'est-ce qui vous amène à rester chez Nestlé (rétention) ? Quel élément spécifique vous plaît particulièrement ?</li> <li>○ Pensez-vous avoir une influence quelconque sur le changement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?</li> </ul>
<b>6 (conclusion)</b>	Autres points pas abordé	<p>Discussion ouverte, et mots de fin. Sentez-vous vraiment libre d'évoquer n'importe quel élément que nous n'aurions pas encore parcouru.</p> <p>L'interview est maintenant terminée. Au revoir et bonne journée !</p>

Source : Nestlé Belgilux SA – 2023

Note : questions posées aux interviewés. Il y a six parties dont une introduction, une question globale et une conclusion. Le reste des questions est spécifique et orienté vers le modèle théorico-pratique.

Annexe 13: Matrice thématique des interviews

Transcription & résumé vertical des interviews n° 1, 2, 3			
	A	B	C
1	Time		Week 1 Day 1
3	ID	25 ans d'expérience chez Nestlé. Il s'occupe de la communication en interne.	12 ans d'expérience. Assistante de Nestlé Waters.
4	General Changes	Avis sur l'hybrid way of working mitigé et sur les bureaux plutôt positif. On aurait pu adapter autrement l'après Covid. Je subis le changement, ce n'est pas ma tasse de thé.	C'est bien organisé, mais préférerait l'avant changements.
5	Compréhension du changement	Principalement pour des raisons de coûts et pas que de bien-être, et fait suite au Covid qui a quasiment imposé. Ce n'était pas utile de changer, on aurait pu rester comme avant. Mais comprend que c'est une demande d'une nouvelle génération qui a pris ces habitudes d'après Covid. Il y a une scission ancienne nouvelle génération. Toute la communication est faite par mail sur les changements avec un certain Template pour toucher tout le monde plus que sur Workplace. Communiquer en anglais c'est nouveau, mais pas certain que c'est bien pratique, les gens traduisent tout de même. Oui, j'ai regardé avec des gens qui travaillent chez l'Oréal, Accenture, et ici c'est encore assez bien à taille humaine. On s'en est bien sorti par rapport à d'autres qui s'étaient lancés là-dedans avant nous.	Serait bien retourné à l'ancien modèle, mais pense être une exception. N'a pas eu besoin d'aller se renseigner sur le changement, en parle parfois avec son chef. Ça s'est fait naturellement, car travaille aussi depuis un certain temps chez Nestlé. Pour une nouvelle personne se serait différent car connaît pas les gens. Autour d'elle les gens aiment la maison, donc se sent exception de revenir au bureau 3, 4 jours. Pas besoin de se comparer avec d'autres.
6	Sentiment de bien-être => Workplace Design.	C'est une co-construction parfois ardue et trop de clichs : on aurait pu trancher plus vite pour certaines choses. Matière à revoir si ça se refait. C'est une ambiance de travail agréable et très cosy. Les différents espaces (réflexions, tables tordues etc.) c'est bullshit. Les gens sont bien avec leurs bureaux classiques. Même chose pour salles de concentration (silenc) car les gens se mettent en groupe. Utiliser des matériaux écologiques recyclés c'est une bonne approche. Infrastructure écrans ne marche pas de manière optimale (écran tactile ne sait pas les utiliser, coffe corners écrans marchent pas). L'application de réservation, il y a encore des gens qui ne comprennent pas. On a fait deux guides, mais je ne sais pas si c'est lu franchement. Je ne sais pas si c'était utile, c'était un coût, ça a le mérite d'exister, mais un autre moyen aurait été mieux sans doute. Les gens ne vont pas voir sur l'intranet. Y'a beaucoup de plantes et de couleurs, c'est qualitatif. C'était plus pratique avant avec place fixe (pas déplacer tout le bazar, casque, etc.). Certains n'ont pas encore compris que pour un call il fallait s'isoler, c'est encore plus compliqué qu'avant car on est mélangé avec des gens qu'on en connaît pas. Coffe Corners important et plus les jeunes qui aiment se rassembler le matin. Il aime coin Nescafé bien pour y travailler dans les wagons. Différence de mentalité Nespresso Nestlé (call center en bas).	Les bureaux, les designs c'est top. Il n'y a rien à dire, mais manque de respect des gens quand en call, ils ne se mettent pas à l'écart avec leur casque, c'est lourd. Pense que c'est une minorité qui ne fait pas attention. Ne trouve pas que c'est son rôle et simple de demande aux autres de changer de salle. Il faudrait communiquer plus là-dessus (règles en gras). Silent room parfois si plus de place, relax room jamais été, kitchen utile pour clients par exemple. Coffe Corners toujours la bonne place pour se voir le matin. Selon elle, utilisation de l'app de réservation assez okay. C'est aujourd'hui beaucoup plus cool qu'avant pour avoir une salle ce serait ridicule de dire qu'il n'y a plus de places. A gardé l'habitude de réserver avec collègues la même zone qu'avant Covid, sans que ce soit problématique niveau places. Trouver sympa qu'il n'y ait même plus les bureaux de chef d'équipes.
7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	Moins de déplacements professionnels, pour certaines personnes c'est très bien : plus de confort vie privée et professionnelle. Tout est digital, moins de contact entre les gens et départements, surtout moins bien pour personne plus âgées comme lui que pour les jeunes. 1 jour fixe par semaine pas assez, deux seraient mieux. De toute façon le flex day les gens essayent de se mettre en équipe. Ce n'est pas une réussite. Il y a des webinars Stronger in Digital, pour les jeunes ça va, mais selon lui il y a beaucoup d'autres pour qui ça ne va pas (Mural app il décroche vite). On a été un peu vite sur le digital par rapport au traditionnel, il y a un équilibre à avoir. 36000 Teams et Sharepoint, c'est compliqué : certains ne s'y retrouvent plus. Pour un travail de concentration c'est mieux à la maison (podcasts). Habite à 10 min du bureau, donc pas de différence de confort trajet, s'il vient c'est pour imprimer docs et profiter des infrastructures pratiques. Équilibre vie privée pro pas tant changé depuis. Tous les 3 mois ça tourne, ce n'est pas évident pour les gens avec gosses, c'est un peu le bazar, pas sûr que ça convienne à tout le monde, même si ça part d'un bon sentiment (faire tourner tout le monde). C'est digitalisation parfois pesante impacte le stress, faut pas se leurrer, on a plein de notifications.	Est plus old school, aime aller au bureau pour les contacts. C'était plus simple avant de voir, aller au coffe corner pour discuter, maintenant il faut envoyer un mail ou faire via Teams, c'est chouette pour mettre une tête sur un nom, mais ce n'est pas pareil du tout. Les gens restent joignables, mais plus du direct comme avant: du bureau à bureau. Une journée de team day passe tellement vite que tu ne vois pas les collègues, on se voit plus pendant une semaine ou par hasard. Tu réalises que sur le coup que des collègues sont au bureau, sans le savoir à l'avance. Pour son équilibre vie pri-pro, à nouveau préfère être au bureau pour couper PC, à la maison le PC est toujours là, pas le temps de déconnecter. Et à la maison il faut un bon endroit quand on n'est pas seul pour être tranquille. La transition numérique s'est faite naturellement, pas complexifiée le travail (passer de Skype à Teams). Le numérique n'a pas complexifié son boulot, mais reste à éduquer parfois les clients à recourir aux technologies.
8	Style de leadership	Pas de hiérarchie chez Nestlé, c'est horizontal. Le style de leadership est en évolution depuis avant les changements, mais plus de confiance, beaucoup d'initiative est laissée, empowerment aussi : entreprise libérée dans son cas, c'est un test sur son département. Mais en général beaucoup d'autonomie. C'est une nouvelle manière d'apprendre pour ceux qui étaient contrôlés, qui avaient un cadre, on doit plus proposer aujourd'hui et ça ne convient peut-être pas à tout le monde. C'est d'autant plus adapté avec les 2 changements qu'il y a eus. C'est plus axé résultats, si le boulot est fait c'est bien. Certains départements avec des KPI, mais en général les gens se sentent bien il pense. Dit qu'il n'y a parfois pas assez de contrôle, car tout le monde pas apte à travailler comme cela. C'est alors le rôle du line manager d'accompagner. La confiance entre collègues a pour lui pas changé car déjà avant on ne contrôle pas les autres, mais sûrement que dans certains départements il y a du contrôle entre managers et employés.	C'était déjà ouvert chez Nestlé (parler au CEO), et encore plus maintenant avec espaces ouverts et dans bureaux. Style de leadership en phase. C'est une forme de confiance, pas de contrôle, sauf si tu vois que le travail n'est pas fait, ça c'est normal. Mais premier truc c'est d'avoir confiance, ce n'est pas le boulot de manager de contrôler. Le Covid à aider à pousser changements sans poser des questions aujourd'hui. C'est devenu la normalité.
9	Propension à donner un avis	80 personnes sur 270 pour groupe discussion, c'est un échantillon, c'est un petit peu pour bâtir système horaire. Pour le feedback bidirectionnel, lui, ça fonctionne bien dans son département. En général, avoir du feedback en présentiel, c'est plus compliqué : moins de rapports directs, certains sont capables de valoriser de manière électronique, d'autres pas. Chez Nestlé Belgique ça a toujours été facile de donner son avis en parlant avec les gens (très différent de Nestlé France). Les gens sont ouverts. Exemple des lunchs chaque moi avec CEO et responsables départements, moment de discussion ouverte. Donc dépend aussi beaucoup de la personnalité de la personne qui veut poser une question : stagiaire qui n'a pas l'habitude du contact étroit avec les responsables Nestlé. Grâce au CEO actuel, Belgique privilégiée pour facilement proposer des choses. N'a pas de contact avec les HRBP, il y en a moins qu'avant même. Les ambassadeurs étaient utiles lors de la phase de construction, mais plus maintenant. Oui, il pense avoir une influence sur le changement : chacun apporte sa pierre à l'édifice (ex: avoir des personnes à l'accueil sur le temps de midi).	N'est plus la petite fille timide, c'est naturel quand on a 20 ans d'expérience. Feedback dans son cas c'est ok avec son chef, même dans Teams, on sait toujours réagir facilement (check). Ambassadeurs bof utile durant la mise en place changement, maintenant fini. Les HRBP, peu de contact. C'est plus de personne à personne si on est une personne ouverte et habituée, juste le dire tel quel. On se voit, on se parle même avec les supérieurs, et on verra bien.

10	Other - More info	On a souvent l'image de Nestlé mondial qui n'est pas très bonne, mais ici en Belgique au niveau local on fait beaucoup mieux si on reste une entreprise commerciale. On n'a qu'une usine productrice (versus 12 en France), on n'a pas le même pouvoir de communication et d'impact.	/	Ne s'y retrouve pas toujours avec les noms de salle (plan affiché), ce n'est pas intuitif.
11	Conclusion	Pour lui c'est un jeune processus encore en phase de test. Principalement pour lui, il y a le problème des jours fix et flex. Un CEO devrait quand même avoir son bureau. Ce n'est pas facile de savoir où sont nos collègues au bureau : on perd beaucoup de temps à se retrouver. Changements a été fait en grand transparence, et beaux bureaux.	Domage qu'il n'y ait pas deux team day, quitte à avoir deux jours autant être tous là que de découvrir au hasard qui est là au flex day. Approuve le système de rotation des trois mois.	Gestion de la place sur la partie flex améliorable.
12	Vertical Summary	Il semblerait bien que notre Itw1 préférait l'ancien système bien que les nouveaux bureaux soient une réussite. Ce qui ressort aussi est la transition au digital qui est compliquée pour lui.	Il semblerait bien que notre Itw2 adhère plus à l'ancien système, mais les nouveaux espaces sont réussis. Ce qui ressort aussi est le manque de respect du bruit.	Il semblerait bien que notre Itw3 préfère le nouveau système hybride et les bureaux remodelés. Ce qui ressort aussi est la gestion du nombre de personnes présentes qui est perfectible.
13	Link (transcript)	ITW_1	ITW_2	ITW_3

**Transcription & résumé vertical des interviews n° 4, 5, 6**

	A	E	F	G
1	Time			
3	ID	DRH de Nestlé Belgique, Pays-Bas et Luxembourg. Chez Nestlé depuis presque 20 ans. Depuis 6 ans en BE.	Depuis 14 ans chez Nestlé, Petfood catégorie avec son équipe de 4 personnes.	Assistance commerciale et de division depuis 3 ans.
4	General Changes	Positif pour les deux changements.	Avis général positif sur Hybridwork, et mitigé sur Design espace.	Ne voit pas d'inconvénients au mode hybride en général et pour les espaces elle est favorable à 100%.
5	Compréhension du changement	Au regard des sommes investies, de la vitesse du projet, de la méthodologie utilisée, la qualité, la com, c'est très positif. Les règles qui avaient été créées pour une situation où on change de place (flex desk) ne tiennent plus aujourd'hui, car peu de personnes changent de place une fois les affaires posées. Il y a des règles de vie qu'il faut rappeler, ça ne fonctionne pas toujours (ex: team day place). Le covid a été un accélérateur de l'ancienne politique de télétravail, bien plus vite que toutes formations qui auraient pu être faites. Il y a aussi un aspect économique dont on avait besoin. Pour les informations, tout est publié et vient aux personnes et si on veut aller se renseigner tout est en ligne comme le guide. Comparaison a été faite avec d'autres sites Nestlé qui avaient eux-mêmes fait des benchmarks avec d'autres sociétés pour choisir le modèle le plus innovant. Il y a aussi eu des visites (Bosch, Siemens, etc.) avec Captif. On a rebondi du Covid pour changer et pas faire un retour en arrière comme certaines compagnies.	C'est pour se différencier, être innovateur, pour les économies aussi et c'est lié à la confiance en son équipe et pour le côté pratique. Pour lui, c'était clair le changement bien communiqué. Par rapport à des amis, il se trouve bien car pas de retours 4, 5 jours au bureau. Un luxe sous estimé qu'il ne faudrait pas hésiter à communiquer par rapport à la moyenne ailleurs.	Clairement communiqué dès le début, c'était clair pour elle, le covid a habitude et a permis de faire ça plus doucement avec des règles à présent. Les guides n'ont pas vraiment vécu dans le temps. Elle a pas mal parlé du changement en interne et avec des amis à l'externe et se dire qu'elle a beaucoup de liberté chez Nestlé tout en étant très structurée pour bien fonctionner.
6	Sentiment de bien-être => Workplace Design.	À titre personnel et d'équipe ça marche plutôt bien. Et n'a jamais eu de retour négatif sur team day flex day, 1 team c'est assez pour lui (fait pas moins non plus). Tant que le manager évite que quelqu'un s'isole ou revienne chaque jour, ça marche, on a laissé la place pour cette flexibilité. Des visites faites avec Captif, il en ressort l'importance de personnaliser (noms salles), de mettre deux écrans, des casiers, des salles isolées. Application bien utilisée certainement pour team day, en général bien utilisé, en flex day ça ne change rien car assez de places, donc ne réserve pas toujours. Bémol sur la connexion aux écrans et parfois la connexion, et le mix hybride en réunion n'est pas si évident. Concernant silent rooms, ce n'est pas utilisé comme il se devrait, c'était surtout au moment du lancement que ça rassurait comme concept. Devraient sans doute être transformés dans leur fonctionnalité. Les coins café pourraient être mieux exploités p/r à Nespresso alors que Nescafé est très sympa pour discussions intimes. Certains ne rangent pas leurs tasses.	Moins gênant de partir (pression sociale) car on va se mettre où on veut et pas toute l'équipe est là. Application ok, mais dommage qu'on ne puisse voir où est son équipe plutôt que tout Nestlé (à la place de What's app). Silent room pas utilisée pour son utilisation de base, plus pour passer des calls ou se réunir avec l'équipe. C'est mieux les 2 cabines sound proof. Car il y a des problèmes d'insonorisation certaines autres salles. Il manque aussi une plus de grandes salles de réunion. Coffers corners utiles, Nescafé à rééquilibrer avec Nespresso, mais parfois utilisés pour célébrer des choses et ça peut faire du bruit dans l'open space (porte glissante pas suffisante).	Il y avait des craintes (espaces privés, de rangements, etc.) mais c'est vite passé au second plan maintenant. Donc contents de ce nouveau cadre de travail agréable. Coffee corners permettent de se retrouver et d'avoir une petite discussion. Silent room pas utilisé pour silent mais plus pour réunion équipe, elle ne les utilise pas car ne vient pas au bureau pour s'isoler. Parfois très bruyant parfois calme (50-50). L'application simple à utiliser mais pas forcément respect: tant que ça ne gêne pas, pourquoi ne pas définir les règles de base. L'insonorisation des salles n'est pas toujours top donc labra casque en solution. Pas de soucis avec les chiens même si le projet n'est pas abouti (avertir arrivée), elle sait que tout le monde n'est pas à l'aise.
7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	Il y a ce sentiment de moins connaître tout le monde, surtout après Covid où on a plus vu les gens. By design on voit moins les gens. Des retours qu'il a, il y a un meilleur worklife balance. Pour lui aussi, il ne se sentirait pas capable de faire son job sur deux pays sans nouveau modèle. Comparé au Pays-Bas, le concept actuel team day évolutif résout vraiment le problème du "tous ensemble réuni facilement". Pour le flex day suffit que l'équipe s'organise pour tous se voir et réserver au même endroit, plus compliqué pour grande équipe, mais petite équipe c'est faisable. Les technologies ont facilité le travail et de souplesse, sauf pour ceux qui ne savent pas faire le changement. Niveau général de prise en main pas mauvais (WhiteBoard demande plus d'exp' mais ça s'apprend). Il existe des FAQ, des formations, data base disponible et contact humain aussi. La culture Nestlé signifie qu'on a besoin de voir souvent (au moins chaque semaine) pour avoir des rendez-vous informels, et de travailler depuis sa maison, d'y abattre des projets. Le jour au bureau c'est pour se connecter en principe.	Pas un grand choc pour lui qui avait déjà l'habitude. La pression est moins grande que maintenant, cette mentalité d'horaire et de présence au bureau. Il fait passer le business en premier et s'organise avec sa famille (jours maison et bureaux) à la maison pour être efficace : pas le cas de tout le monde. Une liberté supplémentaire qu'on n'avait pas dans le passé mais qui demande d'être mature dans la gestion du travail. On est dans un enchaînement de meetings donc à nous de gérer ça car moins de contacts informels. Difficile de savoir si les collègues sont là le flex day (What's app), amusant d'être avec de nouvelles personnes mais pas ce qu'il recherche. Donc deux jours de team day seraient mieux et le reste libre où on permet de réserver et se mettre ensemble. Pour créer une vraie culture il faut de la connexion avec le inner circle plus qu'avec tous les employés. Certains ne maîtrisent pas bien le télétravail, et paradoxalement, faisant d'autres activités extra-pro, ont plus de charge sur la journée, mais en général ça à améliorer selon lui car plus d'embouteillages de trajets. Il faut prendre du recul, ce n'est pas juste nous qui travaillons plus mais aussi nous qui faisons plus d'initiatives privées sur une journée. Pour lui, les outils n'ont pas compliqué, c'est une question d'engagement personnel. Problème toutefois de la conversation mixte entre personnes en physique et à l'écran. Il ne faut pas prendre pour acquis tout, sans être performant à côté.	Habituée à ça, n'a pas connu les 5 jours semaines. Ça lui convient bien dans sa vie privée et pro. Sur des profils avec famille les gens sont contents de cette manière de travail. Au début quelques soucis avec les écrans connectés. Les outils n'ont pas pour autant complexifié le travail mais plutôt la manière de faire des réunions avec beaucoup de monde. 1 team day suffisant et le flex où elle essaye de se caler avec ses collègues. Il y a côté tellement de calls que ça entretient quand même assez le contact.
8	Style of leadership	Manageait déjà par l'output et non la présence donc pas un grand changement. Le Covid a forcé à donner plus d'autonomie aujourd'hui. Il y a toujours eu un style de management libéré, et avec Michel Mersch. Avant Covid il y avait plus de résistance à l'empowerment, mais avec Covid ça a bien aidé à progresser. La confiance a augmenté, on a bien vu par l'exemple qu'il n'y a pas de raison d'avoir peur du travail des employés à la maison.	Le qui importe c'est de délivrer son travail. Pas simple de juger ses collaborateurs, s'il doit mettre une limite ou non dans cette flexibilité (ex: aller chercher enfants à 3h, même si garderai jusqu'à 18h). Nouveau mode hybride requiert beaucoup de confiance réciproque (employé-leader). Les moins bons restent moins bons et profitent du système les autres progressent, le changement n'a pas détérioré travail. Tant qu'il est au courant c'est bon. La confiance dépend beaucoup du manager et du respect des jours/ heures de travail par employé pour pas polluer le reste du groupe : donc rôle du manager de comprendre pourquoi l'employé ne vient pas, de proposer solution et d'intervenir si ça ne va toujours pas, en étant supporté par HRBP et des faits - surtout si le manager était plus habitué au micromanagement. Un peu de contrôle, d'intervention constructive ne fait pas de mal de temps en temps, mais dans une grande organisation ça prend du temps de réagir quand ça déraile. Parfois c'est Plopsland, il faut pour les cas extrêmes du contrôle et donc du support entre manager RH et DG. Avec Justesse il faut savoir rappeler les règles à ceux qui ne tiennent pas au courant de ce qu'ils font (ex: travail étranger).	Style adapté avec une bonne communication, transparence et collaboration. Dans son cas et équipe, il y a une grande liberté avec le management ouvert et prêt à aider en cas de soucis, avec de la confiance et pas de contrôle autre que demander si ça va bien. Tout le monde assez indépendant et on sait qu'on peut revenir vers collègues ou manager.

9	Propension à donner un avis	A l'écoute des employés pour faire des modifications, et de ce qu'il se passe sur le marché comme nouveautés. À moins d'avoir un haut niveau d'insatisfaction, ce ne serait que des adaptations. Pour donner son avis, il y a les syndicats qui font remonter les infos, mais c'est plus un problème d'oser donner son avis : certains se plaignent mais ne font rien pour que ça soit résolu. C'est aussi plus simple de parler directement entre collègues pour régler certains soucis de vivre ensemble que d'aller voir le DRH. Nestlé fait beaucoup pour que les gens se sentent autorisés à donner avis, à être en culture ouverte. Pour des questions sur les bureaux, on peut se tourner vers les line managers, il y a un risque du filtrage. Il y a aussi le canal syndical. Les HRBP c'est plus questions précises et personnelles comme développement carrière. Kris est joignable aussi. Enfin, il y a toutes les enquêtes qui se font (sondage opinions tous les 2 ans, et sondage selon les projets en cours). Concernant les opinions qui remontent vers supérieurs sont pris en compte, à condition d'expliquer les raisons, mais pas de faire semblant de faire d'écouter si c'est faisable ou non et non.	Approche démocratique qui n'est pas toujours simple car faut trancher à un moment, et d'autre part il faut savoir oser, s'exprimer, certains sont moins à l'aise mêmes s'il n'a jamais vu de représailles. Faciliter les questions ouvertes peut être amélioré dans une situation plus safe (anonymat).	Avant il y avait un Excel, maintenant plus utile. Elle connaît Erik Ou Kris, ce n'est pas le cas de tout le monde d'où l'importance des coordinateurs. Et ça dépend aussi de la relation avec le manager et tu feedback (positif ou négatif). Semble plus naturel de se tourner vers manager que HRBP. C'est elle pense toujours aussi simple de recevoir feedback on one to one ou un appel car manager et directeur de division joignable.
10	Other - More info	Aux Pays-Bas les espaces sont réservés par département (ex: 9 places réservées pour HR pour 15 dans l'équipe donc à lui de s'organiser après...).	Il faut pas hésiter à faire de l'over communication. Il lui manque parfois ces guidelines à repartager. Dans le cas du guide team/flex il ne sait pas où le trouver et ne sait pas si un nouveau l'a reçu de la part du RH ou à côté de l'onboarding opérationnel que lui fait. Manque d'infos sur ce qu'on attend des employés et ce que les Line manager savent mieux ce qui a été communiqué ou non (règles). Aussi, manque de bornes électriques selon ses collègues. Pour pet at office, il ne peut pas marquer que son chien est là pour les autres personnes.	Plus compliqué, long d'avoir réponse par chat d'un collaborateur p/r à quand tout le monde est là au bureau. Mais pour autant n'a pas de soucis à savoir où sont ses collègues, car ils s'arrangent avant de leur côté.
11	Conclusion	Seul point d'amélioration, les TICs (écrans, network) et point positif : le reste du projet qui est très bien fait.	Il ne faut pas prendre pour acquis la situation flexible, trouver un juste milieu, et il faut communiquer en permanence.	C'est un changement qui s'est fait en douceur, les gens se sont facilement adaptés grâce à tous ce qui avaient été mis en place (formations, portes ouvertes, etc.). Elle se trouve dans une bonne structure.
12	Vertical Summary	Il semblerait bien que notre Itw4 adhère aux nouveaux changements et que les retours qui lui parviennent vont dans ce sens aussi.	Il semblerait bien que notre Itw4 adhère aux changements, mais qu'il faut éviter les abus de système et qu'un cadre peut donc être rappelé intelligemment en continu.	Il semblerait bien que notre Itw6 accepte les changements totalement, seuls quelques détails sont perfectibles ici.
13	Link (transcript)	ITW 4	ITW 5	ITW 6

## Transcription & résumé vertical des interviews n° 7, 8, 9

	A	H	I	J	
1	Time	Week 1 Day 2			
3	ID	Travaille pour Nespresso depuis un peu plus de 13 ans, s'occupe d'une team canaux de vente dont une équipe de 4 qu'il gère.	Travaille chez Nestlé depuis 2.5 ans au département finance, taxes.	Travaille chez Nestlé depuis 10 ans, gère l'équipe Garden Gourmet Benelux, en BE c'est une équipe de 4.	
4	General Changes	Certainement un avis positif sur les deux changements.	Avis resté positif depuis 9 mois. Ne pense pas qu'il y ait de point négatif, cette façon de travailler convient, il est content avec.	Il se décrit avec un profil rétrograde vis-à-vis du changement.	
5	Compréhension du changement	Le Covid a accéléré l'hybride. Guide pas convaincu qu'utilisé. Quand des clients viennent ils sont agréablement surpris, et des gens qu'il connaît il se rend compte que c'est pas partout comme cela, que c'est pas donné : situation nettement meilleure que la moyenne. Certainement que c'était utile.	A été employé au moment Covid donc direct dans le bain du télétravail. C'est nécessaire d'aller de l'avant pour lui, il y a des avantages à cela. Il a reçu le guide et le plan mais ça allait bien sans, c'est comme un ROI on le lit une fois et puis c'est clair. Il a dans son entourage des gens plus ou moins contents selon la fonction, mais par rapport à l'extérieur il a de la chance.	Certaines entreprises ont fait des retours en arrière drastique comme ABInbev, donc oui Nestlé a été très loin dans ses choix (horaire, bureaux CEO fermés), il n'aurait pas fait comme ça (3J semaine et bureau CEO d'avant) mais maintenant faut s'y adapter. Changements très clairs, intuitifs, surtout avec séances d'info du début, pas besoin des guides. Il y a eu beaucoup de discussions avec l'extérieur et de là il dit que Nestlé est à l'extrême.	
6	Sentiment de bien-être => Workplace Design.	C'est un gros changement mais avec une bonne prise en compte des avis/ idées des employés : plus de vert de plantes, des formats d'espaces différents selon l'activité. Ça demande une adaptation de comportement et de manière de travailler. Coffee corners utiles pas juste pour discuter autour du café mais aussi pour s'installer, même si celui Nescafé moins de gens. Un des challenges qui s'améliore c'est de trouver local, le plus rapide étant d'aller à l'ascenseur chercher plan que d'aller sur le portable. Silent room n'entend pas que c'est utilisé sauf si beaucoup des mondes, mais les gens n'ont pas encore selon lui le réflexe de devoir se concentrer quand ils viennent au bureau, même si venir au bureau il comprend que ce n'est pas pour s'isoler. Pour le bruit ça dépend des jours et des gens/business units. Essaye d'utiliser au mieux l'app mais ce qui arrive c'est que la place qu'il a réservée est prise par quelqu'un qui n'a pas réservé. On pourrait améliorer cette culture de l'occupation de l'espace. Le process d'apprentissage est vraiment visible : les gens utilisent les bureaux amovibles, ou se placent un peu partout et pas seulement proche du coffee corners qui est la zone plus dynamique.	Les bureaux sont très confortables. Il y a tout ce dont on a besoin. Coffee corners utile pour réunion informelle ou discuter. Pas de soucis de bruits pour lui, comme avant depuis open space. Silent room jamais utilisé car a besoin d'écrans lui, mais des gens y vont parfois. L'application est bien utilisée pour lui et pas de soucis de place ou s'arrange facilement si prise. Sympa que chiens viennent c'est sympa pour créer discussion, et ne pose pas de problèmes. Espace jardin superflu bien comme il est, aménagé n'apporterait pas grand-chose. Tout ce qu'il a à la maison il le retrouve au bureau.	En termes de redesign on a fait de très belles choses, on a été très efficaces, très rapides. On a certaines salles de réunion qui sont très bien, une belle upgrade de technologies, bien pour la collaboration. Mais lui manque ces bureaux fermés ou cloisonnements : peut-être résoudre, cette cacophonie, si les gens s'éduquent à travailler autrement pour leurs calls, ou mettre en place plus de bubbles. N'est pas un grand fan de l'open space. Préférerait les anciens bureaux des CEO que plus du bureau et mélangé aux employés : ça a déraciné cet ancrage que ça représentait. Relax room utile pour lui (femmes ou fatigués). Silent room jamais utilisé pour fonction de base. Coffee corners bien mais celui du 0 mal exploité bien qu'il soit proche de la cantine, celui du 1 bien aménagé mais bas de gamme café donc personne pour prendre, celui du 2 marche super bien en revanche pour prendre café. Application utilisée par personne selon lui et à qui il a demandé, ça avait plus de sens durant Covid, et le truc du QR code ça botte les gens donc pas naturel. Clients très bonne idée mais serait mieux avec plus de libertés si non c'est pas une vie de chien d'être attaché donc peu de gens le font. Jardin sympa avec tables mais pas besoin d'en faire beaucoup plus. Pour le parking peu de bornes et faut rigueur des gens à bouger quand fini, ça doit évoluer avec le changement de la flotte de véhicules.	
7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	Moins choquant que le redesign car habitué à ça déjà avant et disposait d'un espace à la maison pour travailler. Mais c'est vrai que plus de choses lui échappe, moins de contacts, de small talk. Même dans un Team call il faut garder les 5 min avant et après pour faire liaison entre les gens. 1 team day c'est un peu juste pour lui, car team day c'est tout Nespresso et flex day c'est son équipe proche qu'il gère. Donc il a converti le flex en team day. C'est un bon pas en avant pour l'équilibre vie pri-pro, il y a d'autant plus de trafics avec le mode hybride, c'est du temps gagné de trajets. Matériel de travail ok, même si le clavier et la souris étaient pas assez ergonomiques pour lui, mais chaise comme il faut. Les outils numériques n'ont pas complexifié son travail. Finalement, ça ne l'embête pas si chiens là. Acquérir les connaissances ça va, les gens s'y sont faits, et concernant le fonctionnement ça marche à 95%, suffit de reset parfois, c'est normal.	C'est maintenant formalisé les jours bureaux et maisons, bien organisé par zone, avec rotation. Travail logistique bien fait pour le team day car pas de soucis. Pour lui ça suffit 1) car sa fonction peut se faire à la maison. Et le flex day il s'arrange avec son manager pour se voir. Et le reste de l'équipe finance s'arrange entre eux également. Les relations ont changé, car on ne croise plus les mêmes personnes tous les jours. Si on peut garder la même qualité de travail alors autant s'épargner trajets et avoir meilleure qualité de vie. Pour l'employeur c'est mieux aussi de ne pas avoir à payer d'énormes locaux en capital. Difficile de se mettre à utiliser les logiciels mais avec le temps ça va. Les technologies n'ont pas complexifié, Nestlé à tout fait pour automatiser et rendre efficace les outils. Mais pour autant, ça rajoute une formalité qu'il n'y avait pas avant quand on veut contacter quelqu'un. Son équilibre vie pri-pro s'est amélioré. Il n'a pas de soucis pour travailler à la maison (matériels, accès VPN, etc.).	Très agréable pour les gens, difficile de faire marche arrière, mais on le paye en termes de team spirit (moins bon liens), dans le partage d'informations et les petites interactions du quotidien perdues avec le changement-là. Les points négatifs sont plus pour l'entreprise Nestlé qui à terme peut perdre sur efficacité des équipes (les investisseurs regardent toujours d'abord aux efficacités des équipes). Les gens utilisent flex comme un team day et lui et son équipe utilisent les silent rooms comme leur espace car personne y va et ne suit pas la mouvance de la rotation, mais se fixe lundi et mercredi comme fixe. Car petite équipe ont pu adapter, mais montre bien que le système actuel ne convient pas pour eux. Le Covid a tout défoncé et donc les attentes familiales et habitudes ont changé sans être remises en question, donc d'un côté c'est dur de gérer attentes professionnelles et de la famille : stress personnel. D'autant plus que même au bureau, c'est plus stress pour avoir sa place et que ça change de jour : dépend vraiment de l'agilité des gens. Il est très content de Teams, ça s'améliore et les gens aussi, mais les outils /écrans connectés pour des réunions hybrides ça ne marche pas, ça ne résout pas le problème du mix physique et online. Mieux soit tout l'un ou tout l'autre.	

8	<b>Style of leadership</b>	On pourrait selon lui mieux accompagner les managers dans ces changements. Lui a été de son côté cherché dans ce qu'il avait appris quand il était dans le RH. Il pense donc qu'il y a un manque de support car par tous les managers feront la même démarche que lui. La confiance est pour lui la règle numéro 1 depuis toujours si on ne pourrait travailler. Avec Teams on est assez facilement joignable, même s'il y a une perte de contrôle de toute façon, donc plus impactatif pour micromanager. Management par objectif plutôt que micromanager. Et selon le niveau de compétence de ses collaborateurs il adapte l'accompagnement et la fréquence des rencontres.	Style adapté, n'a jamais eu de soucis avec grand patron, managers, tout le monde est disponible et on se consulte, on s'informe pour les moments de rencontres et la présence. Leadership parental, qui fait attention au bien-être des employés, qui ne regarde plus aux horaires du bureau mais plus à ce qui doit être fait. Un leadership donc compréhensible, flexible et agréable. Climat de confiance total, si on m'appelle et que je ne suis pas là ce n'est pas grave, à mon niveau il ne semblerait pas qu'on contrôle toute l'activité (temps au clavier).	Style de management assez soft, empowerment, open culture, on casse la hiérarchie, entreprise très libre, bienveillante. C'est à l'opposé des boîtes de conseil et ça c'est agréable, moins hostile qu'ailleurs d'où les longues carrières. Mais on a un peu perdu cet exemple de la hiérarchie, cette aspiration, avec le manque de visibilité. Grâce au covid les gens se sont sentis responsables. Les changements faits sont permis grâce à la culture. D'une équipe à l'autre le contrôle change mais pour lui aucun : tout le monde sait ce qu'il doit faire.
9	<b>Propension à donner un avis</b>	Grâce à sa position dans le groupe de travail, oui c'est clair et vers qui se tourner pour lui. Au début on avait encore un topic hebdomadaire lors des meetings sur les problèmes, à présent c'est en discutant simplement. C'est facile de donner feedback mais la perception n'est pas la même (bodylanguage se perd par exemple). La culture ouverte, les moments informels en équipe (cantine, coffee corners) invitent beaucoup plus au contact. Et chaque mois il y a des topics abordés et chacun peut être anonyme, ou non pour poser des questions. Les deux changements qu'il y a eus sont la preuve qu'il y a une prise en compte des avis de tous (moodboard).	Sait se tourner vers Kris ou son line manager pour des questions ou Paerdens car c'est lui qui a donné le guide. Il a du feedback avec son manager quand un dossier est fini ils en discutent.	Sans doute pas aussi simple d'avoir du feedback, le travail qu'on fait est moins visible. On a un système de review après chaque mois pour voir ce qui a été fait et planifier le prochain mois. Pense que les gens s'expriment au travers de leur manager jusqu'au niveau du board. HRBP pas leur job de s'occuper des bureaux, c'est plus le line manager qui a une fonction de RH. La prise en compte de l'avis dépend beaucoup des liens entretenus avec les gens du board.
10	<b>Other - More info</b>	Il se demande comment va évoluer Jardin pour les beaux jours et aussi pour les bornes électriques ça devient important de s'adapter, mais à voir p/r à la vente du bâtiment.	Il sait vers qui aller en cas de question (Martiniell car s'occupait du groupe de discussion pour finance). Ne se tourne pas vers HRBP mais sait qui c'est, se tourne plus facilement vers son line manager. Se sent libre de donner opinion et de proposer. La discussion est tout à fait ouverte chez Nestlé. Sait que son avis sera relayé et discuté p/r à ce que pensent les autres aussi.	On a des gens qui vont venir s'installer, portes avec badges cassent un peu l'ambiance du bureau (Identité). Il y a beaucoup de portiques qui sont chiantes. Ça crée un phénomène d'employés en leasing, on détruit des repères. L'inertie, la dynamique d'équipe, la performance collective disparaît à cause de ça à force.
11	<b>Conclusion</b>	Très positif sur les 2 changes, mais les gens ne réservent pas encore assez avec app, c'était déjà le cas avant, mais encore plus embêtant maintenant les jours d'affluence forte.	La manière hybride allait de toute façon arrivée selon lui, on le savait, et après le Covid ça s'est accéléré, ça a été bien géré et le fait d'avoir de nouveaux bureaux correspond à ce changement de manière de travailler : cette combinaison de changements aide à réaliser qu'il y a eu un changement.	Un énorme bénéfice temps et famille qui est offert, mais à côté de ça un mode hybride trop poussé.
12	<b>Vertical Summary</b>	Il semblerait bien que notre Itw7 soit content des deux changements vu leur ampleur. On remarque tout de même que l'utilisation de l'app est perfectible et l'accompagnement aussi.	Il semblerait bien que notre Itw8 se satisfasse des changements sans vraiment relever de points négatifs, probablement car plus simple adaptation pour une petite équipe comme la sienne.	Il semblerait bien que notre Itw9 soit plutôt défavorable, même s'il ressort de bonnes choses du design et du mode hybride au quotidien.
13	<b>Link (transcript)</b>	ITW 7	ITW 8	ITW 9

**Transcription & résumé vertical des interviews n° 10, 11, 12**

	A	K	L	M
1	<b>Time</b>			
3	<b>ID</b>	Chez Nestlé depuis 6 ans dans Health and Nutrition.	Master data manager équipe nutrition infantile depuis 20 chez Nestlé.	Travaille chez Nestlé depuis 4,5 ans en Demand and Supply Planning.
4	<b>General Changes</b>	Très positive.	Plutôt bien.	Avis plutôt favorable sur les nouveaux bureaux et est ravi de la nouvelle manière de travailler.
5	<b>Compréhension du changement</b>	C'était utile d'aller dans cette direction. Beaucoup de communications, c'était très clair. Pas besoin d'aller voir le guide, ne comprend pas que ce ne soit pas clair pour tout le monde, tellement c'est évident. Pas nécessaire de comparer car contente de la situation et p/r à ses amis, elle trouve que Nestlé a été proactif, donc contente.	Le lock-down a fini de convaincre qu'il n'y avait pas de soucis avec le travail à la maison. Changement utile de l'engager, mais c'était un peu flou en général (gens avec beaucoup de questions et peu de réponses), on n'aurait pu mieux informer les gens, mais aujourd'hui, oui, franchement le changement est clair, ça va mieux, les gens savent comment faire, mais parfois ne font pas: on a toutes les infos pour bien fonctionner, tu es supposé lire tes mails. Le guide était bien fait, tout le monde l'a reçu, même plusieurs fois, mais assez long donc décourage à bien le lire, mais on a aussi beaucoup discuté (meeting explicatif). Elle a forcément discuté entre collègues du changement (ex: avis nombre de jours team/ flex), et aussi avec des potes / famille pour constater qu'elle est quand même bien lotie chez Nestlé (aménagement, rapidité, bien-être maison, etc.). Après plusieurs années, elle n'oublie pas pour autant de comparer avec l'extérieur, c'est important.	C'était une bonne idée de la faire à ce moment-là (après covid), plutôt que de revenir à une vie normale avec des jours fixes, les gens se sont habitués à un nouveau style de travail. C'était un nouveau départ. On avait un style de travail très ancré (place fixe et 4-5 jours aux bureaux) donc c'était compliqué d'y revenir après Covid. On voit que beaucoup d'entreprises sont revenues au bureau, donc la flexibilité de Nestlé c'est une preuve de reconnaissance qu'on a su faire le travail à la maison. Le changement a toujours été clair, le rôle d'ambassadeur a bien fonctionné, au début encore on passait par elle, mais maintenant ça roule. Les visites des bureaux c'était sympa pour aller étape par étape et pas lâcher les employés dans ce nouvel environnement. Le guide en ligne n'est plus utile après 9 mois, mais pratique au début, surtout pour le plan des salles. Elle n'a pas cherché à vraiment comparer car le compromis actuel lui plaît bien par rapport à d'autres entreprises qui reviennent à 4-5 jours.
6	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Workplace Design.</b>	Le design des bureaux est réussi. Silent rooms pas utiles mais manque de meetings rooms qui seraient bien à la place. Coffee corners bien utiles tous les matins et utile aussi pour petites discussions non confidentielles. Pas idéal pour ergonomie de devoir adapter bureaux sans cesse vu que ce n'est pas que sa place. Parfois problème de wifi et d'insonorisation des meetings rooms. Chiens pas de soucis, règles claires. Pour se retrouver lors du flex, ils reprennent toujours le même endroit. Application simple mais ne comprend pas pourquoi certains pour qui ce n'est pas clair. Le scanning des desks pas utile, donc si on quitte les autres pensent que c'est toujours occupé. Jardin sympa pour manger dehors. Manque de communication sur la mise en place des badges, et il y en a beaucoup. Ça enlève aussi notre espace travail en sentiment.	Oui l'espace est bien, on était déjà en open space avant, on aime bien se retrouver même lors de la journée flex. Notamment au coffee corners car très cosy. La cafeteria est sympa aussi. Les multipurpose rooms sont sympas aussi pour des sessions de brainstorming informelles. Les aménagements au bureau se prêtent beaucoup plus pour interagir. Ne va pas au silent room pour s'isoler car organise son boulot de sorte à socialiser le jour où elle vient au bureau plutôt que de faire ses tâches analytiques. Ne vient pas non plus au bureau pour se reposer à la relax room. Elle utilise bien l'application pour le team (place) et le flex (présence) et les scans et j'enlève mes affaires quand je finis, mais nombre de fois je me rends compte que ce n'est pas le cas, c'est frustrant si réservé mais personne là ou si pas réservé et quelqu'un là. Même problème si les gens réservent en arrivant/ sur le moment, pas bien pour la cuisine (indicateur quantité). App bien aussi pour voir qui vient au bureau. Mais aimerait pouvoir être informé si un chien vient près d'elle pour changer de place. Cela reste pour autant une bonne idée pour le maître et le chien de venir au bureau : ça crée des liens, les gens se rapprochent. Mais les gens n'ont pas forcément le respect d'aller remettre le matériel du chien en fin de journée (panier, gamelle), ça ne sent pas bon au matin. Le bruit ne la dérange pas (casque), le problème, c'est plus quand les gens laissent traîner tasses, affaires ou bouteilles à moitié vides. Badges pas un souci, là où on a un peu perdu l'identité c'est dans le branding des décorations sauf aux coins café. Manque de communication sur leur mise en place du jour au lendemain. C'est même plutôt positif pour garder la chaleur. Le jardin devrait être aménagé pour être dehors, voir avoir des réunions informelles (cabane). Parking pas assez de bornes, projets important à développer car certains ne se déplacent pas une fois voiture chargée.	Nouveaux bureaux super beaux. Le nouveau design des deux étages colle bien avec la façon dont Nestlé veut travailler (team et flex) avec les différentes zones. Quand elle va au bureau c'est pour se connecter avec les gens pas s'isoler à la silent room sauf si plus de places. Et ne voit personnellement pas l'intérêt de la relax room. Si j'ai des calls ou si je veux me concentrer je reste à la maison. Les coffee corners sont sympas, différents, one-one informel et aéré, bien faits donc. Pas d'avis sur les chiens, juste il n'y a plus d'ascenseurs séparés, elle le voit comme un petit plus offert par Nestlé. C'est logique pour elle de partager le bureau, ça fera bizarre au début, c'est juste une habitude et c'est mieux de faire ça que de déménager les locaux. Zone Jardin utile car moitié des gens ont une vue dessus ou pour aller se poser dehors (Cf: le Pinterest, le vert est important). Certains collègues se plaignent encore de l'ergonomie des bureaux manuels, mais ce sont des améliorations par rapport à avant de toute façon. Concernant l'application c'est facile pour le team day mais pour le flex moins bien utilisé, elle comprend qu'on n'ait pas toujours la réflexe. Les gens réservent souvent la même zone pour être ensemble, même s'il n'arrive pas en même temps, mais pas de gros soucis de ce côté-là pour autant. Par rapport à l'open space elle a l'habitude du bruit et vient de toute façon pour travailler et s'il faut elle va en salle de réunions.



7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	On a trouvé un bon équilibre home working et bureaux. Pas de soucis avec les écrans et le son connecté. C'est un équilibre double car plus facile de gérer agenda mais plus difficile d'arrêter, de clôturer quand PC toujours là. Préférerait deux teams days mais vu que le flex est pas fixe pas simple de s'organiser. Les logiciels ne complexifient pas le travail au contraire.	Très contente car c'est un bon mix entre le côté pratique de la maison (gagner du temps sur les trajets), tu dégages plus car plus focus et de l'autre côté le bureau c'est plus la récré pour voir ses collègues (être dans l'échange), aller à la machine à café pour interagir. 1 team day c'est assez, mais il est souvent trop rempli de meeting à gauche à droite, ce rush m'empêche de voir mon équipe, donc le flex day bien car plus disponible pour des moments informels. Tout en essayant que ces flex day soient plus des moments de rencontres avec ses directs reports (line manager avec son équipe) pour se rapprocher d'eux. Équilibre de vie amélioré pour tout le monde confort de se réveiller plus tard, mais il y a des pièges à éviter : PC ou GSM connecté en permanence et visible, oser couper net quand journée est terminée. Il y a des limites à se mettre, c'est un apprentissage compliqué pour certains, mais dans l'ensemble on a gagné en confort de vie. En revanche avoir des Sharepoint, des Teams, des Drive, des Notes, ça a été compliqué pour certains de s'y retrouver (gap entre certaines personnes / fonctions), mais on s'en est vite rendu compte et on a mis en place des mesures de rattrapage. C'est plus compliqué pour contacter quelqu'un de partager des infos, même si ça permet de télétravailler.	La nouvelle formule est sympa, le team day on voit tout le monde (meeting à 55), facilite le retour au bureau. La formule est bien équilibrée. 1 team day c'est bien, mais vu que ça tourne tous les 3 mois, ça arrange moins parfois. 2 fixes ce seraient moins simple à gérer, donc le flex c'est bien pour faire en fonction de ses envies et besoins plutôt que de toute l'équipe (55). Comprend le système de rotation qui est nécessaire même si y aura toujours des mécontentements pour certains jours. Équilibre amélioré et technologies n'ont pas complexifié le travail car elle avait déjà l'habitude d'utiliser beaucoup de logiciels.
8	Style of leadership	Pas de tout du micromanagement, leadership de confiance des heures, tout le monde fait son boulot. Confiance intégrée à la culture. Ça n'a pas été un souci de passer à la gestion à distance.	Ça dépend beaucoup du line manager, ça a changé, il y a des choix à faire pour les différents types de meeting (ex: évaluation annuelle en présentiel et pas par teams). Il faut garder cet équilibre distance-présence qu'il faudrait que chaque manager ajuste. On n'est pas dans une culture de contrôle mais plus de confiance, le check final c'est sur le boulot fait ou non, peu importe horaire de semaine, tant que tu viens au meeting important. Respect à avoir dans les communications aussi : pas envoyer mails à minuit : l'autre pourrait le ressentir comme une agression. Ce qui importe aussi c'est la transparence (expliquer absence), ne serait-ce que pour une question d'assurance. Une confiance mutuelle qui s'entretient et qui au début n'était pas encore une habitude (juste après le confinement).	Dépend du manager et du job, pour elle c'est très dans la confiance, ce qui compte c'est que le boulot soit fait. Son manager est donc très ouvert là-dessus, en cas de problème on discute.
9	Propension à donner un avis	Le feedback fait aussi partie de la culture de Nestlé, d'y faire attention, qu'il soit constructif, qu'il y ait de la reconnaissance même en réunion (moment dédié). Sans doute moins clair de savoir comment donner avis mais line manager toujours ouvert donc c'est plutôt selon la personnalité. Et il y a des SPOC (ex: pour l'IT), Les HRBP c'est plus pour la structure, l'organisation. Elle pense que Nestlé a démontré avoir pris en compte avis employés.	Le feedback donné en face à face c'est ok, mais plus compliqué car on se voit moins, mais quand on connaît bien l'équipe, c'est plus simple que si nouvelle équipe (habitudes de vie-travail). Il n'y a plus de momentum où on peut donner son avis, on ne sait même pas très bien à qui s'adresser, bien qu'il y ait des références comme Kurt (technique), Kris (sécurité), car je collabore avec mais pas tout le monde le ferait. Certains reviennent vers elle car était ambassadeur, mais ce n'est pas clairement communiqué comment faire dans quels cas. C'est un réseau qu'il faut se connaître. Elle n'aurait pas de soucis à influencer le changement car est au comité d'entreprise et à un réseau, mais ce n'est pas le cas de tout le monde - c'est lié.	C'est plus difficile d'avoir feedback car on se voit moins (bodylanguage permettait de mieux comprendre autre) donc moins simple de faire ça de manière naturelle. D'où l'importance du team day ou des petits calls de début de semaine et quelques one-to-one en présentiel. Si quelqu'un a un souci il trouvera vers qui se tourner (en parlant, plus qu'avec un organigramme), tout le monde maintenant sait vers qui aller (ex: Kurt pour bâtiment) et ces gens-là sont plutôt ouverts en plus. Line manager a un rôle RH et sait il ne sait pas il renvoie vers HRBP, mais dépend de la relation avec le manager, mais il y a aussi la rubrique "ask me... HR." pour des questions plus personnelles ou précises. L'impact sur le changement se fait en répondant aux questionnaires, effet de groupe fait le changement et l'étude "Nestlé et moi" une fois par an permet de couvrir des thèmes non couverts.
10	Other - More info	/	Il y a un code couleur en fonction du comportement de chacun (jaune, rouge, bleu, vert), qui est lié à la personnalité de chacun au bureau.	/
11	Conclusion	Opinion favorable, oui, et avec des modifications comme deux team days et des meetings room.	Aujourd'hui on n'a pas vraiment de manière de remonter toutes les infos et cherche aussi à améliorer le comportement des gens (nudging positif). Le vivre ensemble est plus fort depuis réaménagement.	Satisfaites des deux changements qui sont complémentaires et bienvenus suite au Covid.
12	Vertical Summary	Il semblerait bien que notre Itw10 est en phase avec les changements. Tout en soulevant des améliorations de l'espace.	Il semblerait bien que notre Itw11 aime les changements, même s'il y a encore du travail sur le respect.	Il semblerait bien que notre Itw12 soit contente des modifications réalisées.
13	Link (transcript)	ITW_10	ITW_11	ITW_12

### Transcription & résumé vertical des interviews n° 13, 14, 15

	A	N	O	P
1	Time	Week 2 Day 1		
3	ID	Chez Nespresso depuis 6 mois en tant que responsable branding communication.	Assistante division Bio Beverage depuis 5 ans et depuis 34 ans chez Nestlé.	Fonction Benelux, responsable marketing médicale Atrium depuis 2018 Nestlé, il gère une équipe de 8.
4	General Changes	Super contente.	Ce changement n'est pas mauvais.	Il y a des avantages et des désavantages.
5	Compréhension du changement	N'a pas connue l'ancien système. Pour elle c'était clair, on a suffisamment de communications et de règles en place. Le guide utile la première fois. Pour elle tout le monde est heureux du flex working et n'a pas eu besoin de comparer, son ancien lieu de travail était aussi dans le même style, mais Nestlé est encore mieux organisé selon elle.	Le Covid a aidé à ce changement. Ça va avec l'air du temps. Pas besoin de vraiment comparer, avec ces collègues ils ont le même état d'esprit. Pense que tout le monde ne respecte pas vraiment le guide comme il faudrait (ex: réservation de places ou aller dans une zone normalement réservée à une équipe), propose donc de même réserver présence au team day plus que la place.	En faisant partie d'une équipe il était au courant de tout donc n'avait pas trop de questions. A comparé avec Proximus qui est aussi en train de changer espace avec un axe sur le sport et y a aussi intégré d'autres colocataires, et Nestlé est comparable avec des différences selon la taille de l'entreprise. Son équipe n'a jamais posé de questions, pas de soucis avec guide, c'était assez logique.

6	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Workplace Design.</b>	<p>Les bureaux sont super modernes et aime bien que tout soit ouvert comme espace. C'est facile de retrouver ses collègues. L'application est facile aussi, elle aime bien pour réserver sa place en s'arrangeant avec les collègues en amont. Il y a assez de places dans les bureaux et le parking. Elle aime bien les coffee corners pour échanger et la cantine pour manger avec son équipe ou une autre. Les coins de réunions plus informelles sont bien aussi (brainstormer, avis), plutôt que meeting room. Les lockers pas utiles car assez de place. Frigos à l'entrée avec bouteilles d'eau c'est bien aussi. Pour elle, pas utile de se relaxer ou de s'isoler à la silent room, mais la relax room peut être bien pour femmes qui allaitent. Pas de soucis de bruits pour elle, meeting room à disposition ou casque s'il faut. Les multipurpose rooms chouette aussi pour brainstormer, ça boost la créativité. Espace vert important mais pas besoin de plus le développer. Badges arrivés très vite sans communication, c'était bizarre mais compréhensible. S'il y a des locataires ça changera rien car de toute façon connaît pas tout le monde donc ne ferait pas la différence entre un interne et un externe. Pour les chiens elle adore, il y a des procédures et en lien avec l'image de Purina.</p>	<p>Le redesign des bureaux lui plaît, c'est très agréable, mais regrette le manque d'attention de certains collègues qui laissent traîner leurs affaires (feuilles, tasses, etc.). Il faudrait remettre ça au clair. C'est une question de politesse que seul Nestlé ne peut résoudre. Contraignant les bureaux du second qui ne sont pas automatiques. On n'est pas toujours assis au même endroit, c'est agréable de pouvoir changer. Pour le travail administratif ce n'est pas simple d'y avoir accès car réparti et il faut se trimbalier le matériel. Les coffee corners c'est une atmosphère agréable. N'a jamais eu de soucis pour s'installer. Le concept initial de se déplacer au flex floor en fonction du style de travail n'est pas utilisé comme tel, les gens restent au même endroit. Les silent rooms pas utilisées sauf pour d'autres utilités. Ne connaît personne qui utilise la relax room mais ça à le mérite d'exister. Trouve chouette que le chien vienne, c'est agréable et clair pour les autres, mais sans doute moins bien gérer qu'avant, où on devait prévenir les autres de sa zone de travail fixe si un chien venait, car dorénavant on bouge de place sans cesse. Jardin zone à développer (ex: lunch ou sièges). Badges indispensables pour vendre autres étages, même si certaines portes ne marchent pas et qu'il y en a beaucoup. Pas de problème avec le bruit.</p>	<p>Certains prennent toujours le même espace ce qui n'est pas le but non plus. Oublie de réserver parfois sa place à l'avance, bon système mais ça prend un peu de temps à s'habituer. App bien pour place bureau, parking, cantine, mais pas de contrôle là-dessus et en plus, pour lui, c'est dur de dire à l'avance la répartition présence absence. Pour les fonctions Benelux ça ne marche pas : les jours au bureau au Pays-bas ne comptent pas. Pour lui pas utile d'aller aux silent rooms et relax room : reste plus au niveau deux, mais malheureusement, ne peut changer hauteur bureau facilement, mais question de budget. Les endroits sont bien pour y travailler, mais il fait plus froid qu'avant (lundi mardi surtout car démarrage). Les coffee corners sont encore plus utilisés qu'avant. Parking à faire évoluer avec la flotte de véhicules. Chien pas de soucis. Badges un peu exagéré, mais doit devenir une habitude, mais pas simple quand on vient que quelques fois. Partager enlève flexibilité, mais c'est nécessaire. Jardin manque de budget, mais ça donne une mauvaise image de Nestlé, un peu dommage (ex: fusée Nesquik sale dans le jardin, ça le gêne).</p>
7	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Hybrid Way of Working.</b>	<p>1 team day avec rotation c'est vraiment bien, c'est respectueux de chacun. Situation améliorée (équilibre), surtout qu'elle a beaucoup de trajets, donc sans cette méthode hybride elle n'aurait pas postulé. Elle a plus de flexibilité et travaille encore plus (trajets). Elle aime bien la pression donc aime bien travailler le soir. Les logiciels sont simples, elle a tout le matériel pour travailler à la maison comme il faut. 1 team day suffisant, avec 1 flex à côté, les gens sont déjà tellement habitués à être connecté pour travailler, et de toute façon on peut venir plus si on veut. La flexibilité est idéale vis-à-vis des enfants et de son partenaire.</p>	<p>Le contexte actuel permet une certaine flexibilité entre le team day obligatoire et le flex day, tout le monde s'est habitué. Plus compliqué pour certains de revenir surtout quand on habite loin donc c'est un confort de vie le télétravail. Mais le point négatif c'est moins de contact avec les collègues. 1 team day c'est bien car on s'arrange pour le flex en équipe. Les technologies n'ont pas complexifié le travail.</p>	<p>Meilleur équilibre, il y a des choses plus faciles à gérer (trajets). Mais on ne voit pas assez régulièrement les collègues, c'est moins facile à gérer, surtout pour lui avec son équipe Belgique et Pays-Bas, surtout avec les team day qui change tous les trois mois donc pas simple de rassembler tout le monde (même s'il comprend que c'est un compromis). L'équipe des Pays-Bas à beaucoup de routes et certains jours ça ne va vraiment pas. Profite du flex day pour voir son équipe au deuxième étage (même si c'est pour team), il y a toujours de la place. Les meeting rooms sont mieux qu'avant avec screen-beam, on doit l'apprendre, mais c'est bien indiqué à côté écrans. Les gens, selon lui, travaillent un peu plus et il n'y a plus le temps entre travail et vie privée qui coupe clairement (trajets) : taux de stress augmente. Son équipe a pris l'habitude de faire beaucoup de call online donc c'est bien de pouvoir couper avec le bureau car devient de trop à un moment. Les outils numériques ne posent plus de soucis (réseaux qualité, doublons outlis).</p>
8	<b>Style of leadership</b>	<p>Le management est flexible, pas de contrôle, chacun à sa responsabilité. L'équipe fonctionne mieux ainsi. Beaucoup de confiance donnée.</p>	<p>Pas mal de flexibilité, du moment que le boulot est fait tu gères tes horaires comme tu veux. Il y a de la confiance mutuelle.</p>	<p>N'a pas vraiment de contact à Bx si ce n'est avec IT et RH. Son management à Atrium est celui d'Atrium et non celui de Nestlé. Le Covid a forcé confiance, lui travaille plus en fonction des délais et tâches, laisse beaucoup de libertés.</p>
9	<b>Propension à donner un avis</b>	<p>Le feedback simple à donner même online sur des projets sans la pression qu'il peut y avoir quand c'est face à face. En cas de question elle sait vers qui se tourner, mais ça dépend du caractère de chacun. Line manager en cas de questions et il y a des discussions (forum) disponibles pour discuter de tout. Elle a l'impression que ce qu'elle dit est écouté puis débattu puis consensus.</p>	<p>Toujours possible d'avoir du feedback. C'est beaucoup plus facile, déjà depuis quelques années, ses débuts chez Nestlé, de donner son avis. Possibilités de s'exprimer. Il y a eu beaucoup de changements de procédures chez Nestlé, on s'adresse beaucoup à des adresses génériques. Par rapport à avant où on allait voir la personne et lui demander, puisque maintenant la personne n'est pas forcément au bureau, donc plus virtuel (Teams, chat) sans doute un point plus négatif, même s'il y a les coffee corners, c'est moins évident.</p>	<p>Il fait des meeting avec son équipe et des one to one une fois par semaine et reste disponible, ça reste simple de donner du feedback. Kris et Eriken personne de référence suite au groupe de travail, et il y avait eu un Excel à un moment auquel il avait contribué. Pour ses collaborateurs, il leur demande de remonter vers lui d'abord pour partager avec les autres de l'équipe et avoir leurs avis aussi, puis faire remonter un feedback d'équipe. Pense bien que ses opinions sont prises en compte, mais sait aussi que les besoins Benelux sont particuliers et pas toujours pris en compte ou adaptés par Nestlé.</p>
10	<b>Other - More info</b>	/	/	<p>Quid de douches pour les gens qui viennent à vélo. Les services IT ne sont pas intégrés entrer service/ account BE et NL. Les colis livrés aux bureaux à l'accueil, quand ça déborde c'est bordélique, gênant pour les visiteurs. Les bouteilles d'eau plutôt que de prévoir de l'eau en robinet ou distributeur, ce n'est pas très cohérent.</p>
11	<b>Conclusion</b>	<p>Elle aime bien l'atmosphère et le bâtiment, elle n'a pas vraiment de soucis, sauf pas assez de bornes de recharge, et quid quand nouveaux colocalitaires.</p>	<p>Le respect des espaces/ règles de vivre ensemble et le contact lui manque, par rapport à avant.</p>	<p>Tout est bien en ordre.</p>
12	<b>Vertical Summary</b>	<p>Il semblerait bien que notre itw13 se satisfasse de cet environnement.</p>	<p>Il semblerait bien que notre itw14 se soit bien adapté aux changements, même si des améliorations de procédures peuvent se faire.</p>	<p>Il semblerait bien que notre itw15 se soit acclimaté aux changements, même si les spécificités Benelux pourraient être mieux considérées.</p>
13	<b>Link (transcript)</b>	<a href="#">ITW 13</a>	<a href="#">ITW 14</a>	<a href="#">ITW 15</a>

Transcription & résumé vertical des interviews n° 16, 17, 18

	A	Q	R	S
1	<b>Time</b>			
3	<b>ID</b>	CIO de Nespresso.	Finance pour Belgique et Hollande depuis 20 chez Nestlé.	12 ans chez Nestlé en Supply chain. Depuis 4 ans responsable du département Belgilux supply chain.
4	<b>General Changes</b>	Le concept en soi il le trouve très bien, mais à un autre endroit.	Plutôt favorable sur les deux.	Plutôt très très positif sur les deux.
5	<b>Compréhension du changement</b>	Le Covid a changé la donne. Pour certains c'est un frein de revenir pour d'autres c'est un incitant via ces changements. Mais on avait déjà décidé de changer les bureaux avant la pandémie, car on avait trop de place, et c'est pendant la pandémie qu'on a réfléchi au redesign des espaces. Le rôle des ambassadeurs n'était pas toujours clair. Guide utile mais pas vraiment utilisé, il y a toujours des différences de compréhension (ex: deuxième étage c'est team day priorité).	C'était utile d'aller de l'avant, c'est l'esprit que tu peux te gérer dans un cadre bien clair qu'il trouve très intéressant. Guide en ligne pas nécessaire, les règles sont claires. Il a discuté avec des collègues en Belgique et en Italie où c'est différent (plus retour), c'est une question de mentalité.	C'était évident pour tout le monde qu'on n'allait pas revenir en arrière. Pour les deux changements, que les gens aient été consultés (enquêtes) tout au long, cela aide à adopter les nouveautés. Elle a comparé avec des amis et de ce qu'elle a aussi entendu de ses collaborateurs, ils valorisent la chance qu'ils ont chez Nestlé (ex: travailler 30 jours par an à l'étranger). Des gens viennent se faire embaucher pour tout cela. Nestlé en consultant ailleurs essaye de rester avant-gardiste.
5	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Workplace Design.</b>	Coffee corners est encore plus important qu'avant pour que les gens se retrouvent, mais le coin Nescafé est plus pour travailler et le coin Nespresso pour boire : c'est donc à repenser pour équilibrer un peu mieux la consommation, notamment pour la cuisine qui n'est pas apte à gérer afflux aux heures de pointe. Aurait profité pour délocaliser les bureaux (Nespresso a moins d'attaches 7 ans Vs. 50 ans), car endroit pas idéal (sécurité, accessibilité). Application claire mais pas toujours utilisée pour la présence et les gens ne confirment pas la présence au bureau avec le scan (et dans le futur on prévoit d'ajouter confirmation pour salles de réunion). Pour le bruit ça dépend fortement des moments, surtout pour lui qui avait avant un bureau privé. Ce qu'il faut aussi c'est que les gens rangent mieux leur espace. Silent room surtout utilisées pour avoir des coups de fils ou des call Teams ou des réunions d'équipes pour parler. Relax room utiles selon lui mais pas utilisées. Nespresso a au rez-de-chaussée un call center, on réfléchit à l'intégrer (raisons pratiques et de sécurité). Chiens c'est une bonne chose. Jardin ce serait bien de l'arranger car c'est l'endroit de "travail" qui s'étant par la même occasion.	Coffee corners importants et pour faire des petits meetings informels. Pour lui l'espace relax pas nécessaire vu le mode de travail (flex, team, home). Espace jardin pour la détente et prendre l'air à garder et améliorer. Badges il est habitué et pas un souci, permettrait même de connaître de nouvelles personnes. Chiens il trouve sa géniale, manière différente de travailler. App c'est bien utilisé pour les places, selon lui.	De ce qu'elle a entendu le retour sur les aménagements du bureau est très positif, tant des employés que des visiteurs, avec les différentes salles et univers. C'est bien utilisé et répond aux besoins. Relax room n'a jamais entendu quelqu'un y aller, silent room plus utilisés pour passer des appels, problèmes d'insonorisation dans les salles. App utilisée mais les gens ne respectent pas tout (ex: réserver même un flex day pour être avec un collègue), d'où des rappels faits (ex: se log out quand on part en cours de journée). Guide nécessaire car on les oublie ou dévient. Travailler en flexible ne veut pas dire, pas de cadre précis. Jardin se serait apprécié si arrangé. Badges, pas tout noir ou blanc, bien si c'est une start-up qui pourrait aider Nestlé à avancer.
6	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Hybrid Way of Working.</b>	Le team day de Nespresso occupe tout le deuxième étage donc c'est plus un jour de célébration. S'il était seul avec Nespresso il rajouterait un deuxième team day. Le flex day sert plus pour que les équipes le fassent entre eux. Équilibre de vie amélioré (maison donne sérénité et bureau donne énergie car célébration). La routine des trajets est devenue un effort. Les outils numériques n'ont pas compliqué et ont même permis de mieux connaître les collaborateurs car on est dans leur vie privée, mais il y a toujours ce besoin de contact physique. Donc, il faut vraiment créer les moments informels sans que se soit trop planifié (moins naturel), ce qui manque un peu dans ce monde digital. Badges actifs trop tôt tant qu'il n'y a pas de locataires, et beaucoup de portiques.	C'est très intéressant ce team day (partager des idées), ce flex day (voir d'autres personnes) et la maison pour travailler dans une ambiance plus calme et être soutenu par son partenaire, surtout quand on est étranger. Team et flex donnent la possibilité de se voir, c'est une question d'organisation pour s'arranger aussi. Suffisant ainsi et génial pour lui de bouger pour voir d'autres équipes et tu sais t'arranger car on sait bien à l'avance le jour des 3 mois. Outils technologiques pas de soucis.	Déjà avant Covid il y avait possibilité de 2 jours, mais il y a eu un changement de mindset, ce n'était plus juste exceptionnel de se déconnecter. La peur du changement n'était pas fondée puisque ça a très bien fonctionné durant Covid. Ça dépend aussi beaucoup de la personnalité et du rôle de chacun. Ce mix team, flex, home est la meilleure solution qui puisse plaire au plus grand nombre (retours de l'équipe d'un peu moins de 50 personnes très satisfaits). On a bien vu avec le Covid la nécessité du contact après un certain temps surtout quand de nouvelles personnes arrivent. On n'utilise mieux le temps et les tâches entre maison et bureau, pour s'organiser et se connecter avec les gens. Le flex day sert vraiment à des sous-équipes de venir ensemble. Elle est mitigée sur la rotation des trois mois, mais c'est la façon la plus équitable de le faire, même si ceux qui travaillent en part time risquent de ne jamais venir selon le jour. C'est plus positif qu'une énorme contrainte. Vie privée professionnelle améliorée (trajets, enfants). Les outils n'ont pas complexifié son travail. Mais le travail s'est parfois intensifié (sauter de meeting en meeting derrière l'écran, c'est une fatigue). L'humeur des gens est plus difficile à percevoir, il y a donc clairement du travail à faire sur comment rendre le virtuel plus proche du réel. Il y a en attendant d'autres actions à entreprendre proactivement pour comprendre cela. Pas de soucis avec les réunions hybrides en général et Teams évolue vite et des formations existent pour mieux éduquer les gens aux technologies.
7	<b>Style de leadership</b>	Le style de management a fortement évolué, dans l'esprit des managers il y a eu un shift : le télétravail n'est plus un cadeau et ça a beaucoup de valeur pour la productivité et l'efficacité et l'engagement des employés. Les leaders de contrôle ont dû lâcher ce contrôle physique et se réinventer, donc c'est une bonne évolution. Ça a aussi fait comprendre aux leaders qu'il y a des profils différents (aimer venir bureau, préfère rester maison, ou entre les deux) : le leader doit donc s'adapter à ces profils, et plus juste au contexte.	Manager basé en Hollande donc très flexible et disponible (Teams, portable). Travailler avec des objectifs.	Il n'y a pas un style, mais le style recherché c'est la confiance si non ça ne fonctionnerait pas avec le télétravail. On responsabilise les gens, chacun a une conscience professionnelle. Il faut entretenir en continu la confiance et c'est très lié à la connaissance que l'on a des autres (personnalité), or en ligne on peut avoir des situations de frustration ou de mauvaise interprétation : il y a plus de place pour ces frustrations qu'on ne voit pas forcément. D'ailleurs paradoxalement en ne voyant pas au quotidien les gens on se rend plus vite compte si ça fonctionne ou non, car on n'est pas biaisé par voir l'autre sur un PC.
8	<b>Propension à donner un avis</b>	C'est plus facile de donner du feedback, car les moments aux bureaux étant plus rare on y réfléchit plus comme l'occasion de dire. Alors qu'avant on aurait eu plus d'oubli car on se voit plus. C'est moins structuré qu'avant, c'est un peu perdu de savoir à qui parler, il y a des points de contact que tout le monde ne connaît pas. Il y a une différence de culture entre Nespresso Nestlé, mais on a réussi à créer avec les coins café avec Identité Nespresso, donc oui pense avoir une influence.	Avoir du feedback, il n'en avait pas l'habitude avant (question de culture), plus ouvert en Hollande qu'en Belgique. Grâce au groupe de travail il sait à qui s'adresser (Erik et Kris) et ses collègues se tournaient vers lui au début pour des questions. Il n'y a pas une fiche qui donne les contacts. HRBP en Hollande donc ne connaît pas beaucoup et n'est pas impacté par le changement.	Ce n'est pas forcément simple de donner du feedback, moins de choses mises sur la table donc tout un retraining sur le feedback est en cours dans son équipe. Il ne faut pas rester sur des interprétations et prendre l'habitude de demander après le "pourquoi" d'un comportement lors d'un meeting. D'où l'importance d'avoir des moments physiques ou des workshops (ex: 1 fois par mois réunion tous ensemble avec atelier). Elle a facilement accès aux points de contact, mais pense qu'avec le line manager il y a, pour les collaborateurs, la même accessibilité (ex: chaque année elle voit individuellement les 50 personnes de l'équipe). "Nestlé et moi" permet de prendre en compte l'avis de chacun aussi. Prendre en compte que certains sont plus introvertis et préfèrent rester derrière leur écran et d'autres extravertis qui aiment sentir l'atmosphère. Elle a une relation proche avec ses collaborateurs, on ose, grâce à cette relation qui est entretenue. Un manager gère aussi les ressources de bien-être pas juste de job (preuve: peu de départs alors que le supply chain est chamboulé ces derniers temps). L'avis des employés est pris en compte, mais parfois c'est compliqué de résoudre tout rapidement.
9				

10	Other - More info	Nespresso est une entité juridique à part entière, en 2015 intégré à Nestlé au deuxième étage. Donc, les employés de Nespresso parlaient de plus loin (plus drastique) car contrairement aux employés de Nestlé ils n'étaient pas mélangés.	Les gens trouvent un peu compliqué les écrans, utilisés lors du fix day, qui sont bougés ou éteints par d'autres. L'espace Café Nespresso le plus utilisé beaucoup de confusion car tout le monde va là, à repenser donc (mettre deux fois Nespresso). Cantine avec trois horaires pas toujours respecté donc ne reste plus beaucoup si on vient plus tard. <b>Bornes électriques à développer.</b>	/
11	Conclusion	Avec le recul de quelques mois, on sait qu'on pourrait encore réduire l'espace et reste convaincu qu'il faut déménager.	Ok.	Satisfait.
12	Vertical Summary	Il semblerait bien que notre itw16 soit "ok" avec les changements, quoi que ça aurait été idéal de déménager.	Il semblerait bien que notre itw17 soit raccord avec les changements, les trois points d'attention qu'il relève sont relativement minimes.	Il semblerait bien que notre itw18 est bien avec ces changements, tant qu'on entretient le contact en hybride et l'intérêt pour autrui.
13	Link (transcript)	ITW 16	ITW 17	ITW 18

## Transcription & résumé vertical des interviews n° 19, 20, 21

	A	T	U	V
1	Time			
2	Week 2 Day 2			
3	ID	Corporate Customer Manager depuis 3 ans et chez Nestlé depuis 6 ans.	20 ans chez Nestlé, responsable Nescafé D&G Belgique Pays-Bas.	Depuis bientôt 30 ans chez Nestlé en marketing. Aujourd'hui responsable de la cellule order to cash. Il a une équipe de 20 personnes en Belgique et en rapport un peu moins direct 10 personnes au Portugal.
4	General Changes	Top.	Nestlé a fait du bon boulot de redesign. Nestlé a fait un bon choix de jour-bureau.	Avis globalement favorable pour les deux. Perfectible comme toujours.
5	Compréhension du changement	On s'est rendu compte durant le Covid qu'on arrivait à être efficace à distance et en plus on économise des coûts sans diminuer qualité de travail et de vie. C'est un win-win qui explique cette décision. Le changement a été bien géré avec beaucoup de retours/ feedbacks. Ne compare pas en interne, mais avec l'externe comme Nestlé France ou Colruyt elle voit bien que c'est une force.	Pas d'incompréhension, ça a été bien communiqué. Guide plus utile, les gens savent bien à présent. Il y a un calendrier avec divisions et jours et c'est bien partagé. Il a discuté très certainement, en interne avec des membres de l'équipe et aussi avec d'autres business (consultation formelle et informelle). Il pense que Nestlé est bien positionné, mais ça dépend des industries (banques vont au bureau), ça dépend : Nestlé est dans la balance.	Les appréhensions qu'il avait du nouveau modèle ont même été décroissant, il y a eu une amélioration. En tant qu'ambassadeur il a été impliqué très tôt, c'était clair. Mais par rapport à l'idée de départ, les gens vont toujours à la même place et avec les gens qu'ils connaissent. D'un point de vue économique il fallait réduire l'espace global. Nestlé par comparaison est pour lui dans les précurseurs c'est assez libéral par rapport à d'autres entreprises et les gens sont mêmes envious quand ils discutent avec.
6	Sentiment de bien-être => Workplace Design.	Coffee corners bien oul. Application, elle dit que des gens qui viennent dans la partie team day alors que c'est pour l'équipe, car ce sont leurs habitudes. Pas de problème avec le bruit. Relax room utile selon elle-même si elle ne l'utilise pas car toujours à fond. Les silent room sont plus utilisées pour bureau, mais pour elle pas utile car pas écrans pour travailler. Pas de soucis avec colocation bâtiment.	Très positif, un environnement a été créé qui fait envie aux gens de se retrouver au bureau. Il fallait un cadre optimal qui donne envie de revenir de la maison et pouvoir combiner plusieurs choses comme prendre un café, parler, travailler, manger à la cantine qui a été bien refaite. Coffee corners très importants pour se retrouver avec les équipes et parler d'autres choses que du business et permet aussi de discuter avec des personnes que tu ne voyais plus (discussion informelle et imprévue). Relax room ça ne lui dit rien et silent room l'utilise pas, il ira plus en bubble s'il faut s'isoler. Application il le fait plus quand il arrive mais il y a souvent assez de places, pas mal de ses collègues le font proactivement. Chien il s'en fout, mais choix positif bien organisé, valeur ajoutée pour certains. Espace vert se serait une bonne chose de le développer (plus vert, attrayant), c'est stérile là. Pense que c'est une bonne chose au niveau financier d'accueillir des colocalitateurs et garde pour autant identité Nestlé dans leurs locaux, faire un screening pourrait être intéressant pour créer des connexions. Au bureau tu ne sais pas qui est là, et ta journée est blindée donc c'est incertain qui tu vas rencontrer: structurellement il faudrait créer plus de liens entre leadership team et employés.	Est moins affirmatif sur satisfaction des équipes car s'il y a bien un point mineur, c'est qu'en tant que manager on est moins souvent avec ses équipes aux bureaux, donc moins facile d'avoir le ressenti. Il a un mix feeling, le concept est intéressant pour les contacts avec des gens qu'on ne voyait plus, setup est beau mais il a froid au bureau c'est frustrant, bémol. Les coffee corners sont essentiels, mais constate que l'habillage du coin café fait la différence de convivialité entre le premier étage qui est sombre (pas engageant) par rapport au second et y rajouter une machine Nespresso. Il n'a pas le besoin d'aller s'isoler dans les silent room, pour ceux qui viennent plus ça peut être utile et d'autres qui les monopolisent pour faire des meetings : on devrait rappeler les consignes de départ pour plus de discipline. Ce concept de se mixer aux autres devrait être un peu plus stimulé par les managers, car ce n'est pas le cas. Application pas de soucis de place, mais ce qui pourrait être optimisé l'occupation des places : un collègue a réservé une place mais sera finalement ailleurs en réunion toute la journée dans, reçoit une notification pour laisser place libre à celui qui veut s'y mettre. Et en tant que manager, aimerait avoir des stats sur ses équipes à un moment (pas forcément individuelles - GDPR). Badges logiques car beaucoup de coûts donc ce serait une erreur de gestion de ne pas le faire.
7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	Ça a vraiment amélioré la qualité de vie (enfants trajets). Mais à cause du contexte actuel elle doit négocier avec les clients beaucoup plus et c'est plus compliqué. On sait s'organiser pour choisir quel meeting on fait en présentiel et en distanciel. Mais il n'y a pas cette soupape de compression à la maison, on ne s'arrête jamais avec le bureau chez soi. C'est son choix d'étendre ses plages horaires. Mais globalement les gens sont satisfaits. Il y a aussi un risque de perte d'engagement, de se trouver des excuses faciles pour pas venir. La maison c'est bien pour travailler à court terme, à long terme pour échanger des idées c'est important de revenir pour discuter. Pour elle 1 team day assez (elle en a même deux car deux jobs cumulés et c'est tant mieux car deux équipes différentes). On essaye de mettre tout les one to one en physique. Les technologies ont facilité collaboration, le problème, c'est plus sa connexion à la maison. Et il y a des limites outils-devices (ex: mural sur PC plutôt que tablette). Le fait que ça tourne tous les 3 mois est un peu embêtant dans l'organisation familiale (ex: garderie argent perdu), mais c'est un mal pour un bien.	Avoir un peu de liberté de flexibilité dans le nombre de jours au bureau (minimum 2), c'est une bonne chose. C'est un cadre qui me satisfait, mais le flex il a un peu plus difficile, ça répond à un agenda personnel, mais si on vient au bureau c'est pour se revoir donc serait plus en faveur de 2 jours fixes. Ce qui est assez compliqué c'est que les jours changent (tous les 3 mois), ça donne une certaine complexité à gérer. Pour l'instant pas trop de gens se plaignent selon lui, mais ce n'est pas facile (petits enfants). D'un point de vue global je comprends car on a tous un jour préféré mais il ne pense pas que c'est la manière optimale. 2 fix day avec rotation seraient plus optimaux, car à la fin les gens s'arrangent pour se retrouver lors du flex day. Il a aussi des réunions fixes mensuelles qu'il faut réorganiser en fonction de la rotation ce qui crée une certaine complexité. Équilibre amélioré après Covid, moins de trajets, de stress dans la voiture, plus à la maison, et garde la balance de travail car il a des enfants donc ça cadre sa journée. Il a fallu s'adapter aux technologies, mais ce n'est plus un souci. Au bureau, c'est plus compliqué, on remarque que ce n'est pas optimal l'hybride pour que tout le monde soit dedans lors de réunions. Stronger and digital il faudrait mettre ça un peu plus haut dans l'agenda, donner plus de transparence pour que les gens puissent suivre (besoins-aides).	Équilibre de lui et son équipe très bien selon les résultats d'enquêtes. Plus d'épanouissements avec cette formule. Plutôt bien loti avec les technologies même si ça pourrait être renouvelé (politique de changer tous les 2-3 ans) avec des technologies plus ergonomiques et préservant la vue, la santé. Pour ses collaborateurs avec Screen Beam ce n'est pas encore tout à fait maîtrisé, ça viendra avec la pratique à la longue.
8	Style of leadership	Confiance réciproque qui assure l'engagement des gens. Pour elle ça fonctionne assez bien, empowerment. Globalement ça passe sauf si elle a des employés qui arrivent et qu'ils étaient dans un ancien système qui était différent (ex: plus tranquille que challengeant): elle n'est pas comme une cheffe d'équipe, elle accompagne pour prendre les bonnes décisions, mais ces personnes-là avaient besoin de plus de hiérarchie et direction. C'est pour elle plus le style d'aujourd'hui qui est plus axé sur "l'employé apporte des idées". La solution a été de faire le point et d'adapter, elle n'a pas proposé un style, mais bien plusieurs manières de faire (ex: plus de contrôle). Il faut aussi que cette responsabilité donnée ne justifie un écart de niveau injuste. On donne la chance chez Nestlé de se rattraper. Nestlé reste une boîte bienveillante malgré la situation économique plus tendue.	Aujourd'hui, il y a un moyen d'améliorer ça. Il y a un écart entre leadership team et employés, c'est normal qu'il y ait cette distance de par la nouvelle réalité, et il y a bien des réunions virtuelles qui sont des opportunités de connexion, mais au niveau physique ça manque. Il y a des efforts (workplace), mais physiquement plus se serait bien. Dans sa réalité, il y a des targets setting (délivrables, développement employé). Il a des réunions individuelles (physique ou virtuelle) et avec les équipes entières (semaines ou mensuelle) : tout ça demande de la confiance si non ça ne marche pas.	Management collaboratif avec une transparence et une véritable volonté d'impliquer les employés, pas forcément dans les décisions, mais dans la compréhension de celles-ci, démocratie. Il y a une énorme confiance dans l'individu, il part du principe que tous les membres de son équipe sont respectueux, ont une conscience professionnelle, ce n'est pas parce que les employés sont chez eux qu'ils ne travaillent pas, le Covid l'a prouvé, on a eu beaucoup de solidarité. Mais il y a un peu de relâchement, il faudra à un moment reformaliser certaines choses que les horaires du mandatory day.

9	<b>Propension à donner un avis</b>	Feedback et one-one toujours faisable et de préférence en présentiel. Mais plus de choses souterraines se passent, on peut éviter plus facilement son line manager et aller se tourner vers d'autres, ce qui peut empirer la situation. Société assez horizontale, elle sert de porte-parole, et fait le filtre entre ce qui l'intéresse ou non, mais un gars de son équipe peut directement aller voir le BEO, ça ne lui pose pas problème tant qu'elle est au courant. Vis-à-vis des HRBP elle trouvait qu'en tant qu'employé leur rôle n'était pas clair "pourquoi n'avait-elle pas de contact avec", en fait c'est au travers du manager qu'il y a la visibilité, ce qu'elle explique à présent à ses équipes. Il y a des réunions managers HRBP où on discute beaucoup des employés (ex: plan de carrière).	Feedback il faut mieux l'organiser mieux qu'avant mais virtuellement c'est tout aussi possible, dépend du lien avec la personne. Ça demande plus d'initiatives de l'employé de donner un avis, si ça n'est pas créer ou faciliter on peut s'attendre à moins d'inputs. Il pense que ses collaborateurs savent à qui s'adresser chez Nestlé et qu'ils peuvent remonter vers lui (line manager), mais Nestlé pourrait aussi organiser ça avec des questionnaires. Line manager remonte vers HRBP pour des mises au point, ce n'est pas contact individuel avec employés car HRBP couvrent trop de personnes. Il ressent que ces feedbacks sont pris à cœur et challengés, esprit ouvert.	Pense que s'il y a des problèmes ils sont assez facilement partagés par son équipe (Lui - 4LineManger - Equipes), ils viennent spontanément vers lui. Ne pense pas qu'il y ait des freins. Mais probablement qu'en dehors des line manager ils ne savent pas. HRBP fonction plus distillée à présent, HRBP intervient quand Line Manager sature. De manière globale pense que l'avis des employés est pris en compte au niveau de Nestlé Belgique.
10	<b>Other - More info</b>	/	Les réunions en digitales hybrides (online + présence) tant au niveau technique qu'au niveau participation. Sa solution est tout en online ou tout en présence. La culture de Nestlé est humaine, or cette culture est sous pression en ce moment, moins de contacts entre les membres de Nestlé. On devrait mettre plus d'effort en physique pour se revoir tous ensemble, avec un moment aussi plus informel entre les employés, même si c'est un challenge bâtiment on peut être créatif.	Les noms des salles de réunions sont compliquées à retenir. Tu n'as pas toujours les maps sous la main. Et, même si c'est un coût énorme, ce serait chouette d'avoir un écran tactile devant la salle de réunion pour réserver directement et gagner en ergonomie (physique).
11	<b>Conclusion</b>	Nestlé a bien fait de manière générale, global avec une confiance réciproque où les employés sont questionnés, surtout depuis le niveau CEO (on n'est pas un numéro et on est une famille, on a une valeur).	Démarche Nestlé et résultats ok. Plus de contact à entretenir entre responsables et manager. Et préférerait plus de contacts physiques.	Renforcer certaines règles notamment pour les jours obligatoires et chaleur au bureau qui est vraiment un problème.
12	<b>Vertical Summary</b>	Il semblerait bien que notre Itw19 est heureuse, même si son choix de worklife balance est pas satisfaisant, quoi qu'avec l'ancien setup ça aurait été encore pire avec le contexte actuel.	Il semblerait bien que notre Itw20 aime les changements quoi qu'il faut veiller à renforcer la culture humaine de Nestlé qui est un peu plus mise à mal aujourd'hui.	Il semblerait bien que notre Itw21 apprécie les nouveautés, mais note qu'à termes il faudra restimuler certains principes de base et renforcer certaines règles, procédures.
13	<b>Link (transcript)</b>	<a href="#">ITW 19</a>	<a href="#">ITW 20</a>	<a href="#">ITW 21</a>

## Transcription & résumé vertical des interviews n° 22, 23 + résumé horizontal de chaque question

	A	W	X	Y
1	<b>Time</b>			<b>Horizontal Summary</b>
3	<b>ID</b>	Depuis 4 ans chez Nestlé Media E-business manager.	Presque 10 ans qu'elle travaille pour Nespresso en tant que responsable qualité service à la clientèle.	Profil variés selon, le sexe, l'ancienneté, le statut, la division.
4	<b>General Changes</b>	Avis globalement positif sur le redesign.	Trouve super l'Hybrid way of working.	Il y a une certaine tendance positive vis-à-vis des deux changements, après 9 mois.
5	<b>Compréhension du changement</b>	C'est bien intégré le changement et le fonctionnement (guide). Elle avait l'habitude avec son ancien emploi du changement, Nestlé c'est la nouvelle norme pour elle.	Pas paru nécessaire de revoir le guide, plus utile pour les nouveaux entrants. Elle a discuté avec des potes qui ont soit full présentiel, soit full remote soit mixte et est donc contente avec Nestlé et le mode de vie que ça crée : manque à gagner si c'était full présence et mode de vie sans contact ni même s'habiller si full distance.	Il semble que les interviewés comprennent le fonctionnement et les raisons qui ont amené aux changements. Il y a aussi une certaine tendance à comparer la situation avec d'autres environnements externes à Nestlé.
6	<b>Sentiment de bien-être =&gt; Workplace Design.</b>	Ne s'y retrouve pas toujours dans les locaux (maps). Avec le recul il y a des changements à apporter. Silent room toujours vides donc utiliser pour des calls, c'était un concept mais pas utilisé pour utilité première annoncée. Coffee corners utiles pour papoter ou faire des reportings, celui de Starbucks moins utilisé. Application moins utile que pendant Covid (règles gouvernement), oubliée parfois de confirmer la place, mais jamais eu de soucis de place. Chiens elle est favorable, car ça crée des occasions de sociabiliser, mais dernièrement a eu des mauvaises expériences : cadrer collaborateurs pour ne pas qu'ils prennent le chien partout comme en réunion et que ça les gêne pour travailler (prendre des notes), et lors d'une réunion avec des clients le chien gênait (pets), pour elle ils ne devraient pas venir en réunions. Espace vert peu de mois pour en profiter à cause météo, mais ça peut-être bien pour décompresser ou dîner dehors. Elle n'est pas gênée par les badges.	Son regret sur le projet c'est de ne pas être plus mélangé avec Nestlé au travail à cause des team day de Nespresso (fonctionnement) et surtout car elle est dans le local du 0 qui est isolé des autres étages où il y a tout le monde (Nestlé). Ça devrait être une priorité de Nestlé de mélanger. Même pour les coffee corners c'est plus Starbucks et même si elle monte, ne connaissant pas les autres elle n'ose pas engager un small talk. Du coup n'utilise pas les silent room, et pense de toute façon que le focus time on les fait à la maison pas au bureau. Pour la relax room elle rapporte que certains y voit une perception de problème d'hygiène de se coucher au même endroit qu'un autre et aussi pas se sentir à l'aise si quelqu'un d'autre rentre. Certains l'utilisent pour faire des calls ce n'est pas le but, actuellement il sert donc à rien. Ce qui est chiant c'est l'application, elle oublie même avec le rappel, ce n'est pas un réflexe, elle préférerait simplement badger pour confirmer présence mais elle sait que c'est pur cuisine sauf qu'elle n'y mange pas donc n'y pense pas. De plus pas d'impact sur salaire car voiture de société, et non transports en commun, donc pas d'impact (remboursements trajets automatiques) et parking vide donc pas de soucis.	Il y a une certaine tendance favorable au nouveau design des espaces de travail et de rencontres plus informelles (e.g. coffee corners). Il semble, tout de même, qu'il serait bienvenu de rappeler ou d'ajuster les règles qui impactent le vivre-ensemble (e.g. bruit, rangement, chiens, réservation, etc.). On peut dire que les répondants se sentent bien dans ce milieu, mais qu'il est perfectible (e.g. rééquilibrer les coffee corners, réajuster les silent rooms, etc.).

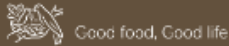
7	Sentiment de bien-être => Hybrid Way of Working.	Le mode hybride de réunion (caméras manquantes dans des salles qui ne marchent pas ou pas présentes) ne marche pas. Équilibre détérioré mais c'est dû à la complexité croissante au niveau international. Agréable d'avoir les jours au bureau et d'autres plus à l'aise pour travailler à la maison. Tout le monde s'est habitué au minimum de deux jours donc ça devient un gros effort de venir un 3 jours. Elle ferait 2 team days à la place du flex, car pour voir l'équipe quand on va au bureau, donc pas utile d'aller en flex seule. Système de rotation c'est un cauchemar car il faut tout réarranger, mais c'est bien pour répartir les gens, du coup utilise le flex day comme team day pour éviter la rotation (conserver le même jour à chaque fois grâce au flex). Pas de soucis avec les outils, mais ça ajoute une charge de travail (les enregistrements d'appels) car on se sent obligé de rattraper les meetings.	Elle a choisi de faire 3 jours maison parce que les trajets ne sont pas pratiques. C'est mieux perçu aujourd'hui de faire du home working. Le Covid l'a poussé à tester sa manière de travailler à la maison et elle s'est même positivement surprise à travailler plus et pas être trop distraite. Et quand revient au bureau c'est beaucoup de discussions informelles nécessaires mais qui prennent du temps. 1 team day ne suffirait pas à rattraper le temps donc moins efficace au bureau. Équilibre pour elle bon "oui et non" : non car quand elle est sur la route elle a l'impression qu'il y a encore plus de trafics qu'avant, mais oui car avec le temps elle a trouvé le bon rythme. Elle préférerait deux team day mais c'est chouette aussi de pouvoir choisir le flex en s'arrangeant avec équipe, si non certains ne sauraient pas venir aux deux forcément (régime de travail 4/5). À la maison pas de soucis pour travailler, mais au bureau problème de connexion (wifi qui saute) à tel point que certains rentrent chez eux s'ils ont que des meetings (sujet de rigolade même).	Il semble que les répondants aient trouvé un meilleur équilibre de vie privée - professionnelle, mais que certains ont du mal à se déconnecter à la maison. Inversement, au bureau, il semble que les répondants aient du mal à se reconnecter aux autres, car le team day est rempli de meeting. Dès lors, il y a une certaine tendance à transformer le flex day en un team day en s'arrangeant en amont. S'ajoute à cela la rotation après 3 mois qui est perçue comme le bon compromis, mais qui complique l'organisation. Concernant les technologies, il ne paraît pas qu'elles ont complexifié le travail, mais qu'elles sont optimisables (e.g. réseau, formation, canaux, etc.). En revanche, il y a l'air d'avoir une déception sur l'efficacité des réunions hybrides.
8	Style of leadership	Elle est en autogestion dans son cas (pas de line manager pour elle). Toujours été peu contrôle et plus de confiance.	Avant elle avait un manager qui faisait du micromanagement même au bureau et maintenant elle a quelqu'un qui est plus dans l'empowerment, carte blanche. Mais elle en tant que manager aussi s'attarde plus à faire des checkings de bien-être que de tâches. Nespresso a toujours prôné ça. Confiance réciproque. Ne pas confondre micromanagement avec les moments pour apprendre à mieux connaître l'autre quand il y a un nouvel employé ou manager.	Malgré une tendance des répondants à décrire le style de gestion comme dépendant d'un manager à un autre, on retrouve le même rapport : peu de contrôle et beaucoup de confiance. Le contrôle semble se faire par les résultats. Le style de management paraît donc basé sur la responsabilisation. De son côté, le manager a l'air d'être capable de faire preuve d'adaptabilité. Cela s'inscrit dans une culture hiérarchique décrite comme horizontale. Toutefois, il semble que les relations à distance accrues rendent plus difficile la compréhension réciproque. En outre, certains répondants donnent l'impression qu'il faudra, à terme, rappeler certaines procédures de télétravail pour éviter les dérives.
9	Propension à donner un avis	Toujours aussi simple pour elle de donner son avis selon la question. Pour ses collaborateurs elle ne saurait dire, mais c'est vrai que depuis les ambassadeurs il y a eu du turnover dans les employés mais peuvent toujours passer par elle. HRBP pas point direct de contact. L'avis pris en compte ça dépend des limites du possible, mais pour le projet Id, oui. Plus simple pour faire feedback à distance dans cet environnement grâce aux outils, mais maximum préférence à le faire en présentiel.	Dans son équipe ils sont dévoués, s'ils ont un problème ils lui diront. Donner du feedback c'est moins simple, même si c'est la culture d'entreprise veut qu'on en donne, en pratique c'est dur parce que Nestlé est une entreprise hyper empathique donc peur de blesser quelqu'un ou de tenir pour acquis tout le positif qui a eu lieu : on oublie de dire les bonnes choses et de ne pas dire les mauvaises. Cela dit il y a des one to one, mais le feedback entre collègues n'est pas assez vivant. Pas aussi simple de donner opinions aujourd'hui, avant Kris ou Kurt en contact (problème de chauffage, etc.) à présent il y a un chez Nespresso un Health and Safety manager/coordinator qui remonte les infos (incident form). Line manager premier contact filtre puis HRBP s'il bloque. Elle a l'impression que sa voix compte et que grâce à ça elle connaît Kris et que donc elle sera prise au sérieux, ce qui ne sera pas le cas de tous les autres employés. Dépend du réseau de l'entreprise que l'on connaît : il faut se présenter et s'intéresser aux autres.	Il semble que la facilité à donner son avis dépende de la personnalité du concerné et du réseau de contacts qu'il s'est constitué. Mais, le responsable d'équipe paraît disponible et joue un rôle de RH (i.e. filtre avant HRBP). Partie intégrante de la culture apparemment ouverte de Nestlé, le feedback est important : il semble ressortir des réponses qu'il n'est pas plus compliqué de le donner/recevoir dans le nouvel environnement. à condition de mieux s'organiser et de trouver un équilibre entre présentiel et distanciel. De manière générale, l'avis a l'air d'être pris en considération dans les limites du possible, après avoir été partagé et discuté. Enfin, il y a une tendance à varier les moments de paroles, via des enquêtes, des one-to-one, des réunions, etc.
10	Other - More info	/	On a beaucoup communiqué au début, mais ce serait maintenant intéressant de donner un statut de la situation (exemple pour le jardin projet, les beaux jours arrivent donc il faut informer). On pourrait envisager un Family Day pour montrer à sa famille où on travaille.	Il y a quelques tendances faisant parties intégrantes des variables précédentes qui ressortent, comme : la complexité des noms de salles et de s'y retrouver dans les locaux, la perfectibilité de l'application grâce à plus d'options, l'aménagement de l'espace vert, l'évolution du parc électrique, la gestion de la place/présence certains jours ou encore, la chaleur au bureau.
11	Conclusion	Aimerait bien avoir plus de contacts.	J'adore de venir au travail et c'est en ligne avec les ambitions de sustainability.	Il semblerait bien que les conclusions rapportées indiquent une tendance positive avec des points d'améliorations, des équilibres à trouver avec le temps. Quid du nudging? Il a également l'air d'être important de continuer à tenir au courant des avancées des projets en cours et à venir.
12	Vertical Summary	Il semblerait bien que notre itw21 se retrouve chez Nestlé dans une nouvelle norme de travail sur le marché, avec des perfectionnements à apporter sur les jours passés aux bureaux (nombre, réticence, jour, réunions modalités)	Il semblerait bien que notre itw23 apprécie les deux transitions, mentionnant néanmoins que Nespresso pourrait être plus intégré à Nestlé entité dans ce système de bureaux.	General Synthesis
13	Link (transcript)	ITW 22	ITW 23	

Source : Nestlé Belgilux SA – 2023

Note : cette matrice est divisée par semaine, par répondant et par question. Un **résumé vertical** résume la teneur des propos d'un répondant à la fois pour l'ensemble des questions qui lui ont été posées. Un **résumé horizontal** synthétise les idées centrales à retenir pour chaque question/ thème de l'interview en prenant en considération les réponses données par chaque répondant.

## Annexe 14: Sondage

---



Welcome to the Model of Work Survey.

When we talk about '**Our Model of Work**' we mean the **combination of two aspects**:

- 1) The physical workplace = the redesigned office
- 2) The hybrid way of working (office / remote working) including the principle of 1 team day and 1 or 2 flex day(s)

It's important to keep this in mind and please revert to this first page if needed to refresh during the survey.

We are working more than 10 months in our model and it is time to collect your feedback on how you are living it. With your collaboration we will be able to identify areas of improvement to further optimize our model.

**The survey consists of 4 parts:**

- 1) The overall Model of Work
- 2) The physical workplace (our office)
- 3) The hybrid way of working (office/remote and team/flex day(s))
- 4) The impact on your wellbeing/connection/belonging

All these sections have a **suggestion box at the end for any comments you would like to share.**

The survey should take you no more than **25 minutes to complete** and your **responses will be strictly confidential.**



Which division are you part of ?

Your age

20-30

30-40

40-50

50-60

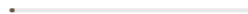
60+

How long have you been working for Nestlé/Nespresso ?

Are you a Line Manager ?

Yes

No



Do you have a Benelux function ?

Yes

No

What is your average number of homeworking days per week ?

1

2

3

4

5

Do you have children under 15 years old living with you even partially ?

Yes

No





In this first section focus will be on the overall Nestlé Model of Work and will consist of 6 questions.

1.1 How would you rate the Model of Work at Nestlé from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied) ?

Rating

1.2 Would you say that Nestlé Model of Work is...

- Very easy to understand
- Easy to understand
- Neither easy nor difficult to understand
- Difficult to understand
- Very difficult to understand

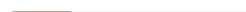


1.3 If you compare to other companies, would you say that the Nestlé Model of Work is...

- Far better than in other companies
- Somewhat better
- Neither better nor worse
- Somewhat worse
- Far worse than in other companies
- Do not know

1.4 If you compare our Nestlé Model of Work with the traditional ones (full office work, dedicated desk, etc.), would you say that the Nestlé Model of Work is...

- Far better
- Better
- Neither better nor worse
- Worse
- Far worse
- Do not know



1.5 How would you rate the communication around the Nestlé Model of Work ?

- Too much communication
- Slightly too much
- The right amount
- Almost enough
- Not enough communication

1.6 Do you have any suggestions, comments you want to share about the Nestlé Model of Work ?



In this second section focus is on the physical workplace, the redesign of the office, and will consist of 13 questions. Please provide feedback on your experiences in our office.



2.1 How would you rate your satisfaction about the new workplace from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied) ?

Rating

2.2 How would you rate the design of the office if you compare with the situation beforehand ?

- Far better
- Better
- Neither better nor worse
- Worse
- Far worse
- Do not know



2.3 When you think about connecting with your colleagues, from any team, would you say that the new design of the office helps you to connect...

- A lot more than with the traditional office
- More than with the traditional office
- Neither more nor less
- Less than with the traditional office
- A lot less than with the traditional office

2.4 When you think about the efficiency of work at the office, would you say that the new design is helping you to be more efficient at work ?

- More efficient
- Somewhat more
- Neither more nor less
- Somewhat less
- Less efficient



2.5 For which type of activities do you use the following rooms/spaces (you can give multiple answers per room/space) ?

	Physical meetings	Hybrid meetings	121 meetings	As a workplace	For brainstorming or creative, celebration team meeting	To connect with other colleagues	Never use it
Multi purpose room (present on each floor with a stage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Silent room (2 rooms on the first floor in the outside corner of wing A & B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coffee Corners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Booths (2 orange booths on the first floor wing A & B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bubbles (on the second floor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.6 How would you rate the FACILE application, reservation tool, from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied) ?

Rating

2.7 How often do you book your workplace/presence at the office with FACILE ?

- Always
- Most of the time
- Sometimes
- Never



2.8 When do you book your workplace/presence on the app ?

- More than 3 days in advance
- 2-3 days in advance
- 1 day in advance
- On the same day
- Never book workplace/presence

2.9 Do you confirm your presence by scanning the QR code ?

- Always
- Most of the time
- Sometimes
- Never



2.10 Do you use FACILE to see where other colleagues are sitting ?

- Very often
- Sometimes
- Rarely
- Never
- I didn't know it was possible



2.11 How would you rate the applications of the following guidelines ?

	Very good	Good	Neither good nor bad	Bad	Very bad	Don't know
Pets@Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
House Rules (office etiquette, cleanliness, respect, safety)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

←  →

2.12 How do you rate the ease of use of technical tools in meeting rooms ?

	Very easy	Easy	Neither easy nor difficult	Difficult	Very difficult	Never use Screens/Touchscreens
Screens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Touchscreens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.13 Do you have any suggestions, comments you want to share about the new workplace at Nestlé ?

←  →

This third section will focus on the Hybrid Way of Working (office / remote working), including the principle of 1 team day and 1 or 2 flex day(s), and will consist of 7 questions. Please provide feedback on your experience within this Hybrid Way of Working.

←  →

3.1 How would you rate your satisfaction with the new Hybrid Way of Working from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied) ?

Rating

3.2 If you compare to the way we were working before, would you say that the current Hybrid Way of Working is...

- Far better
- Slightly better
- Neither better nor worse
- Slightly worse
- Far worse
- Do not know

←  →

3.3 Are you satisfied with the flex day and fixed team day approach ?

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor unsatisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

3.4 How do you feel about the fixed team day changing every 3 months ?

- Extremely pleased
- Somewhat pleased
- Neither pleased nor displeased
- Somewhat displeased
- Extremely displeased



3.5 During the flex day which of the following sentences fits best for you ?

- I try to sit with other members of my team
- I sit with people from other teams

3.6 Which of the statements below is true for you ?

- You try to sit always at the same place even during the flexday
- You often change the place you are sitting even during the flexday

3.7 Do you have any suggestions, comments you want to share about the Hybrid Way of Working at Nestlé ?



This fourth and last section will focus on how the Nestlé Model of Work (the new workplace and Hybrid Way of Working) have impacted you from a perspective of wellbeing, identity and culture. It will consist of 9 questions. Please provide your feedback.



4.1 Since the introduction of Nestlé Model of Work my work/life balance has...

- Improved significantly
- Improved
- Neither improved nor worsened
- Worsened
- Worsened significantly
- Do not know

4.2 How would you rate your wellbeing at work from 1-10 (very low wellbeing - very high wellbeing) ?

Rating



4.3 The Nestlé Model of Work impacts your well being at work...

- Very positively
- Positively
- Neither positively nor negatively
- Negatively
- Very negatively

4.4 And when we think about the efficiency in work (expected results) would you say that since this Nestlé Model of Work has been established, you feel that you are...

- A lot more efficient
- A little bit more efficient
- Neither more nor less
- A little bit less efficient
- A lot less efficient
- Do not know



4.5 And concerning your connection with your colleagues from your department would you say that you feel...

- Much more connected
- More connected
- Neither more nor less connected
- Less connected
- Much less connected
- Do not know

4.6 And concerning your connection with your colleagues from other departments would you say that you feel...

- Much more connected
- More connected
- Neither more nor less connected
- Less connected
- Much less connected
- Do not know

4.7 Since we established the Nestlé model of work would you say that your sense of belonging to Nestlé/Nespresso has...

- Greatly increased
- Somewhat increased
- Neither increased nor decreased
- Somewhat decreased
- Greatly decreased
- Do not know





4.8 Would you say that the introduction of the Nestlé Model of Work has in general...

	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree	Do not know
Reinforced the level of autonomy and empowerment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reinforced the team spirit among departments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reinforced the level of control (on execution of tasks)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitated the communication with the line management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitated the expression of ideas and opinions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitated the ability to receive and give feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← \_\_\_\_\_ →

4.9 And would you say since the introduction of the Nestlé Model of Work that...

	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree	Do not know
You feel like there is never ending work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You feel more freedom to organize your day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You feel a lack of guidance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You feel more pressure from your Line Manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← \_\_\_\_\_ →

Thank you for your participation. All your answers are appreciated and will be evaluated to improve our Model of Work.

\_\_\_\_\_

Source : Nestlé Belgilux SA - 2023


Note : questions posées aux sondés. Il y a une introduction, quatre parties et une conclusion. La barre de progression indique l'état d'avancement dans le sondage. Part1 = 6 questions ; Part2 = 13 questions ; Part3 = 7 questions ; Part4 = 9 questions.

Annexe 15: E-mail d'invitation à participer au sondage

---

[Back to web browser](#)

---




---

## Our Model of Work – Employee Survey

Brussels,  
18 April 2023

---

### How do you experience the Hybrid way of working and our Workplace ?



Dear colleagues,

We have been working in our new environment for already more than 10 months!

As announced previously we now launch this survey to gather YOUR feedback on our **Nestlé Model of Work**: the new office environment, the hybrid way of working (home/remote) with the team and flex day(s).

In the spirit of continued improvement and co-creation, your participation gives you the **opportunity to share how you live** the Nestlé Model of Work as we know it, and will give us the **possibility to optimize were possible**.

The survey has been built in partnership with Alexandre Fourman a student from University of Namur/Namen, who will focus his thesis on the changing work environment impacts. The survey will be accessible **from Tuesday the 18<sup>th</sup> of April till EOB Friday the 28th of April**.

Don't miss this opportunity. Your participation is highly appreciated. **Take the necessary time** to fill in the survey, via the link below, which will take around 25 minutes.

[Take the survey](#)

Michel Mersch Market Head Belgilux	Oliver Perquy BEO Nespresso Belgilux	Olivier Blanc Head of Human Resources Benelux
---------------------------------------	---	--

---

**Source** : Nestlé Belgilux SA - 18/ 04/2023

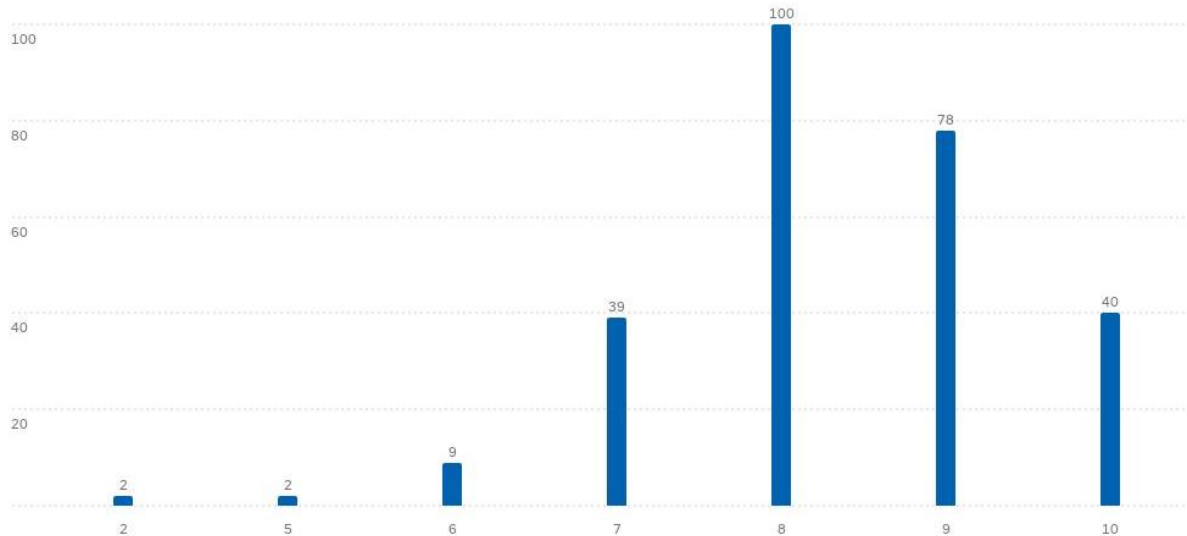
**Note** : chaque collaborateur de Nestlé/ Nespresso Belgilux a reçu cet e-mail avec le thème, l'objectif, les instructions et la durée (i.e. 18/04/23-28/04/23).

Annexe 16: Tableaux de bord du sondage & analyse des résultats<sup>19</sup>

Graphiques des réponses aux questions de la **partie 1** :  
« *The overall model of work* »  
+ détails des calculs avec explications

**Q1.1**  
« *How would you rate the Model of Work at Nestlé from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied)* »

1.1 Rating of Work Model



Calculs : notations  $\geq 8$  considérées comme bonnes  $\rightarrow ((100+78+40)/270)*100 = 81\%$ , soit 218 personnes.

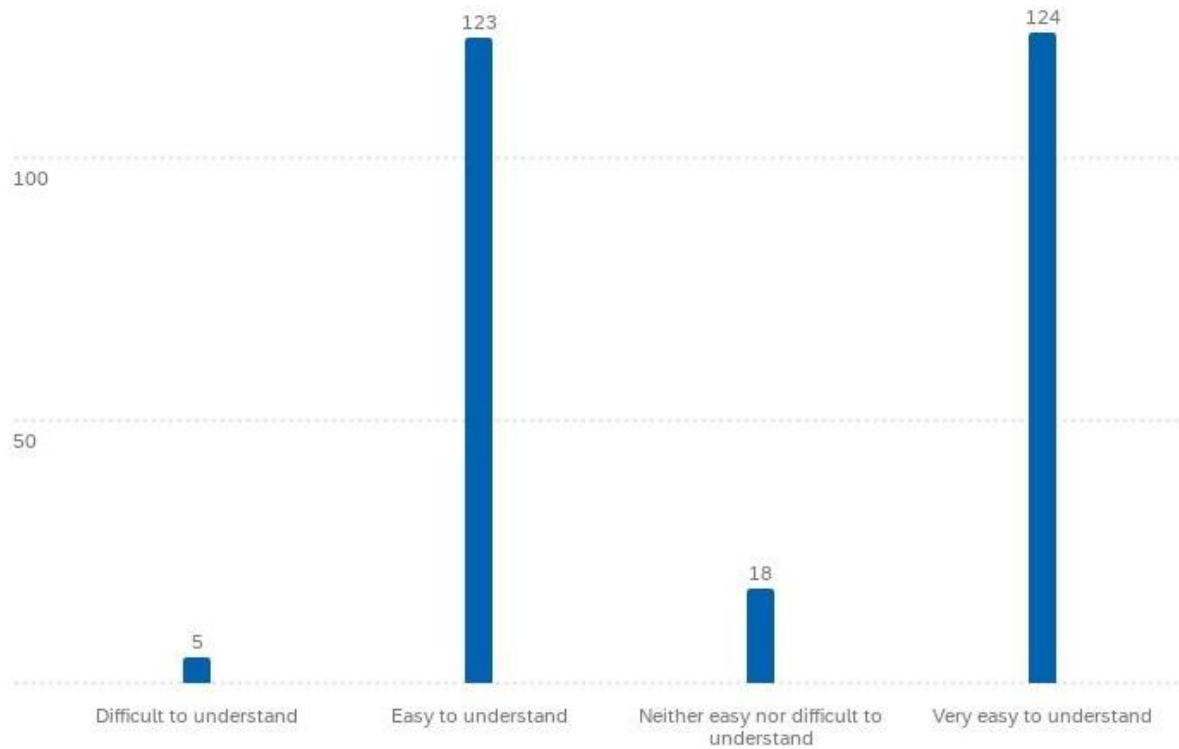
Compléments et interprétations : toujours positives, les cotations [6 : 7] représentent 17%. C'est donc presque qu'unaniment une note positive qui est attribuée par les 270 collaborateurs au nouveau modèle de travail (i.e. les deux changements instaurés)  $\rightarrow (81\%+17\%) = 98\%$ . En effet, seul 1% = 5/10 (i.e. la moyenne) et seul 1% < 5/10.

<sup>19</sup> Les résultats en « % » étant arrondis à l'unité supérieure, il n'est pas impossible que le total fasse parfois 101%. Cette marge d'approximation n'enlève en rien l'exactitude des réponses et des interprétations.

**Q1.2**

« *Would you say that Nestlé Model of Work is...* »

Model of Work Understanding



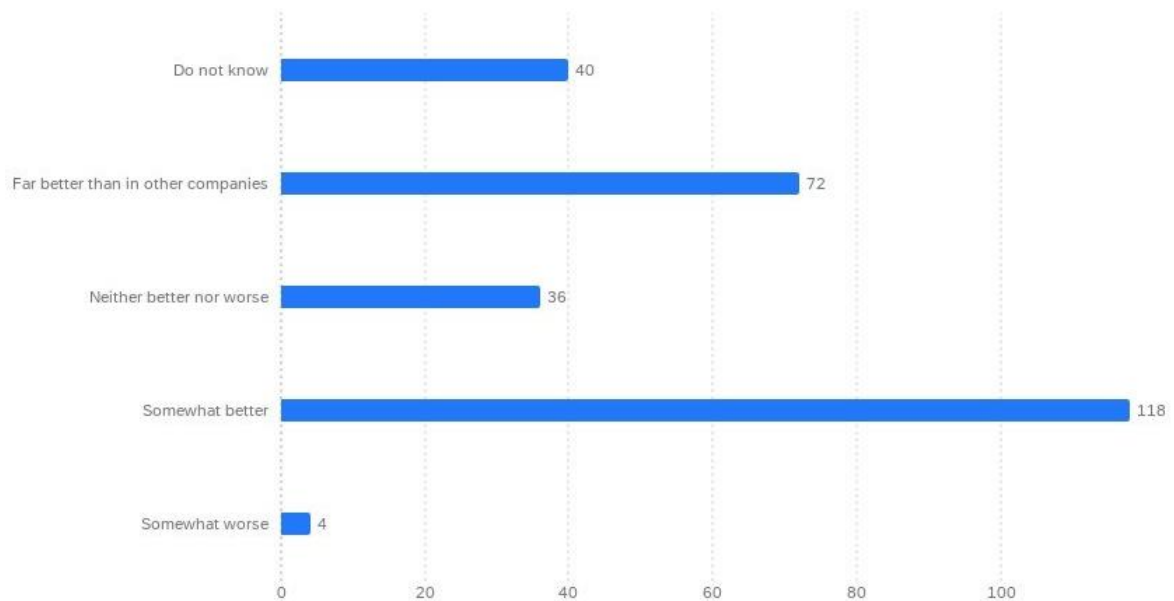
Calculs : 'Facile' & 'Très facile' →  $((123+124)/270)*100 = 91\%$ , soit 247 personnes.

Compléments et interprétations : seulement 2% trouvent le changement de modèle de travail compliqué à comprendre (i.e. 'Difficile'). Sur les 270 répondants, 7% trouvent le changement 'Ni complexe ni simple' (i.e. avis neutre). On peut donc raisonnablement affirmer que la compréhension du changement de modèle organisationnel est presque parfaite.

**Q1.3**

« *If you compare to other companies, would you say that the Nestlé Model of Work is...* »

1.3 Comparison to Companies



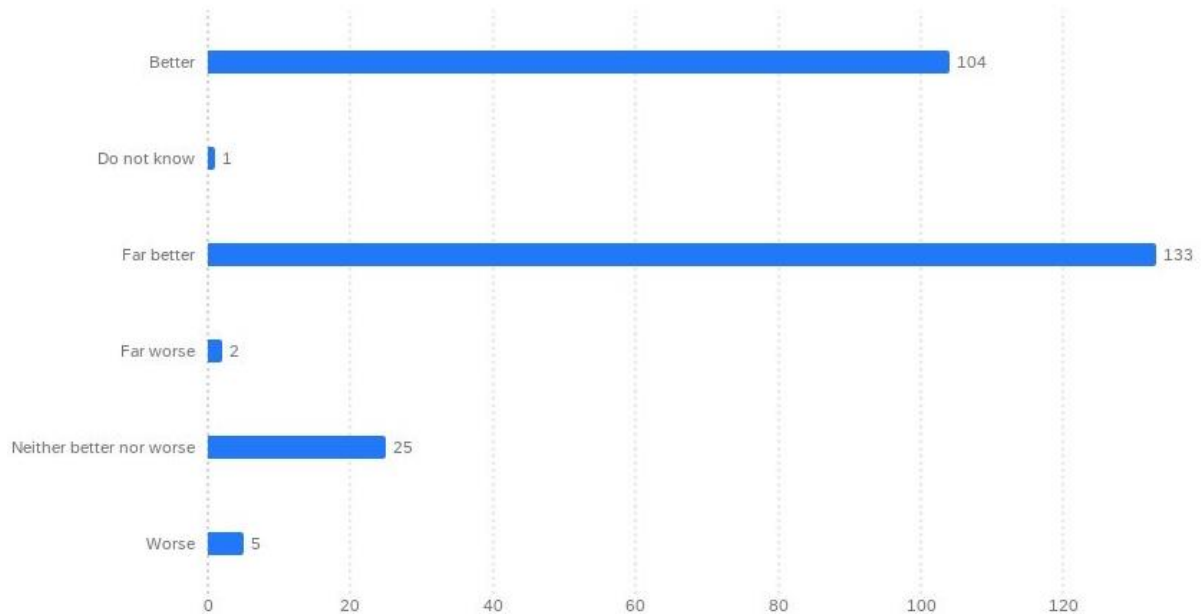
Calculs : 'Bien mieux' & 'Quelque peu mieux' →  $((72+118)/270)*100 = 70\%$ , soit 190 personnes.

Compléments et interprétations : à l'inverse, 'Légèrement pire' représente 2%, tandis que 15% ne savent pas se positionner (i.e. 'Ne sais pas'), et que 13% sont d'avis plutôt neutre sur la question (i.e. 'Ni meilleur ni pire'). Si l'on compare les opinions des 72% ayant pris une position claire, alors il y a clairement une préférence pour le modèle de Nestlé à l'heure actuelle.

**Q1.4**

« *If you compare our Nestlé Model of Work with the traditional ones (full office work, dedicated desk, etc.), would you say that the Nestlé Model of Work is...* »

1.4 Comparison to Traditional



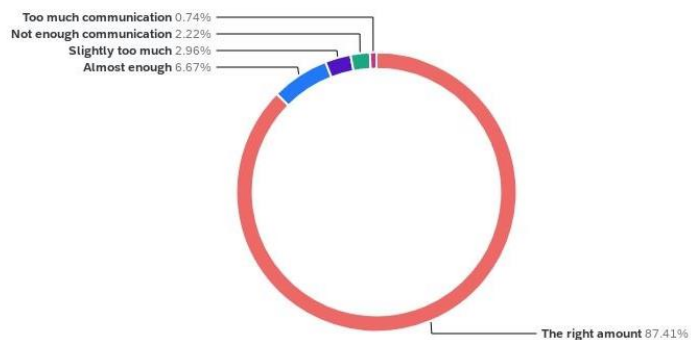
Calculs : 'Mieux' & 'Bien mieux' →  $((104+133)/270)*100 = 88\%$ , soit 237 personnes.

Compléments et interprétations : 'Pire' & 'Bien pire' représentent ensemble 3%. La question semble pertinente, car seulement 1 personne ne sait pas y répondre (i.e.  $\pm 0\%$  de l'échantillon), et seulement 9% n'ont pas un avis tranché. De plus, les réponses montrent que le modèle de Nestlé est préférable aux méthodes de travail traditionnelles.

**Q1.5**

« How would you rate the communication around the Nestlé Model of Work »

1.5 Communication Rating



Calculs : 'La quantité exacte' → 87.41%, soit 87%, soit 236 personnes.

Compléments et interprétations : 'Trop' & 'Un peu trop' comptent pour 4% des voix. Inversement, 'Pas assez' & 'Presque assez' équivalent à 9%. Nestlé met donc apparemment « dans le mille » en matière de communication.

Graphiques des réponses aux questions de la **partie 2** :

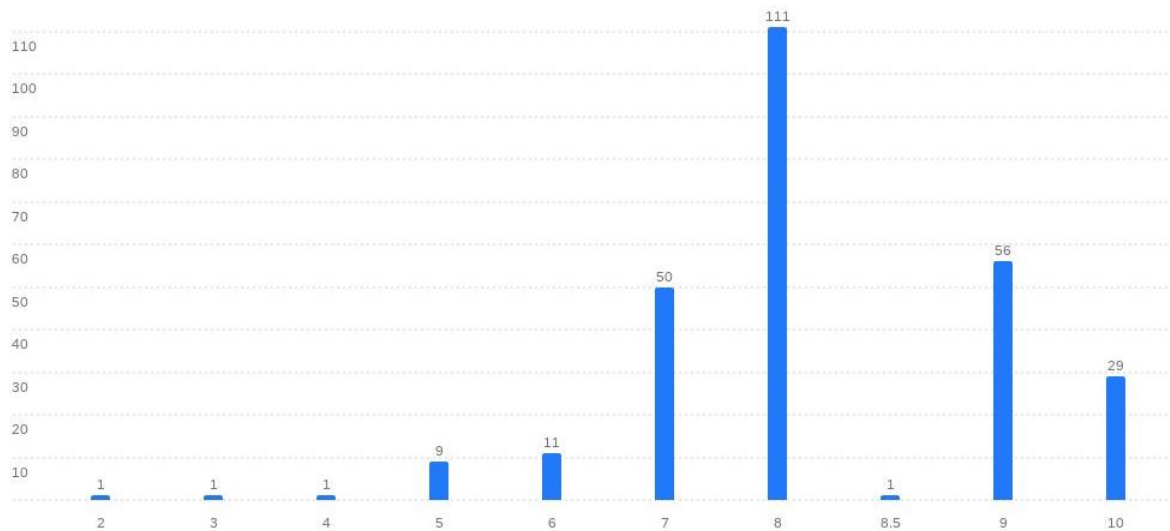
« *The physical workplace (office)* »

+ détails des calculs avec explications

**Q2.1**

« *How would you rate your satisfaction about the new physical workplace from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied)* »

2.1 Satisfaction with Workplace



Calculs : notations  $\geq 8$  considérées comme bonnes  $\rightarrow ((111+1+56+29)/270)*100 = 73\%$ , soit 197 personnes.

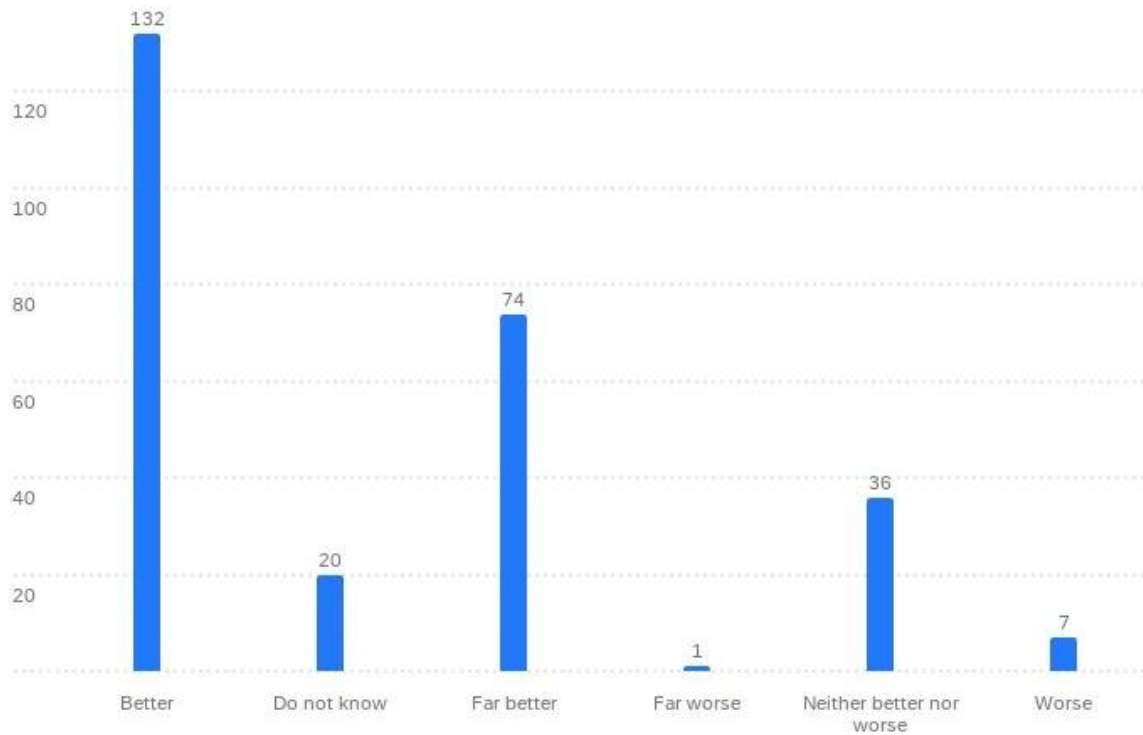
Compléments et interprétations : toujours positives, les cotations [6 : 7] représentent 23%. C'est donc presque qu'unaniment une note positive qui est attribuée par les 270 collaborateurs au nouvel espace de travail  $\rightarrow (73\%+23\%) = 96\%$ . En effet, seulement 3% = 5/10 et seul 1% < 5/10.



**Q2.2**

« How would you rate the design of the office if you compare with the situation beforehand »

**2.2 Office Design Rating**



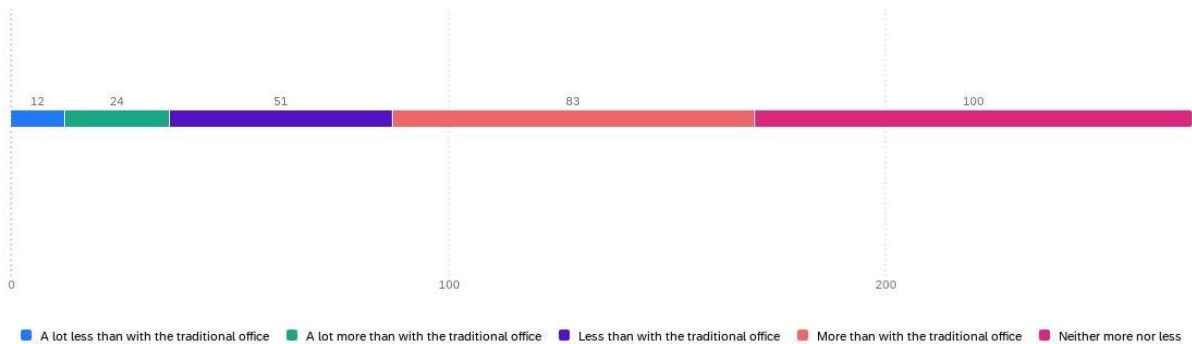
Calculs : 'Mieux' & 'Bien mieux' →  $((132+74)/270)*100 = 76\%$ , soit 206 personnes.

Compléments et interprétations : a contrario, 'Pire' & 'Bien pire' valent 3%. 13% ne prennent pas vraiment position en répondant 'Ni mieux ni pire' et environ 8% ne savent pas évaluer ce point. Si l'on ne regarde qu'aux opinions des 79% ayant pris une position bien définie, alors il y a clairement une préférence pour le nouveau design, par rapport à avant.

**Q2.3**

« When you think about connecting with your colleagues, from any team, would you say that the new design of the office helps you to connect... »

2.3 Connecting with Colleagues



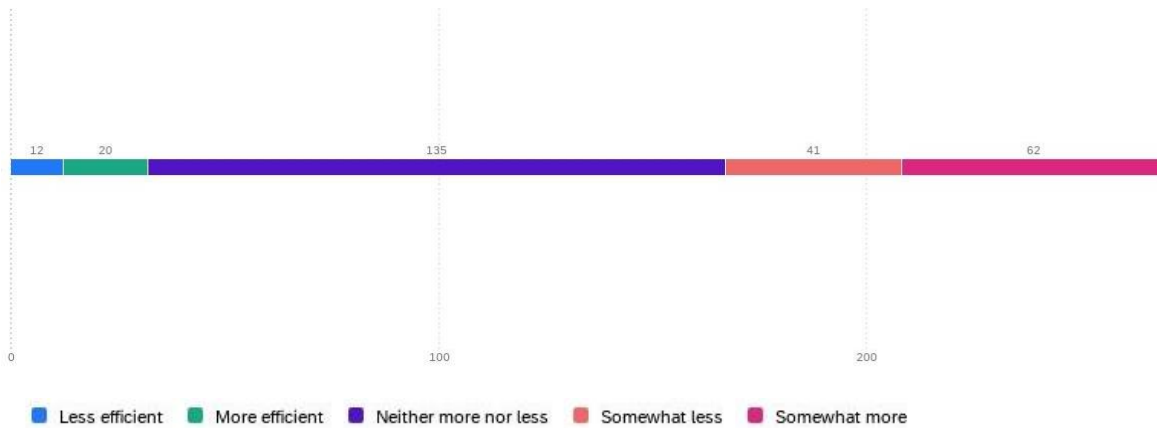
Calculs : 'Beaucoup plus' & 'Plus' →  $((24+83)/270)*100 = 40\%$ , soit 107 personnes.

Compléments et interprétations : 'Beaucoup moins' & 'Moins' représentent 23%. Enfin, 37% ne trouvent pas que ça ait véritablement augmenté ou diminué. Le nouveau design a donc globalement permis d'augmenter la connexion avec les collègues.

### Q2.4

« When you think about the efficiency of work at the office, would you say that the new design is helping you to be more efficient at work »

2.4 Efficiency at Work



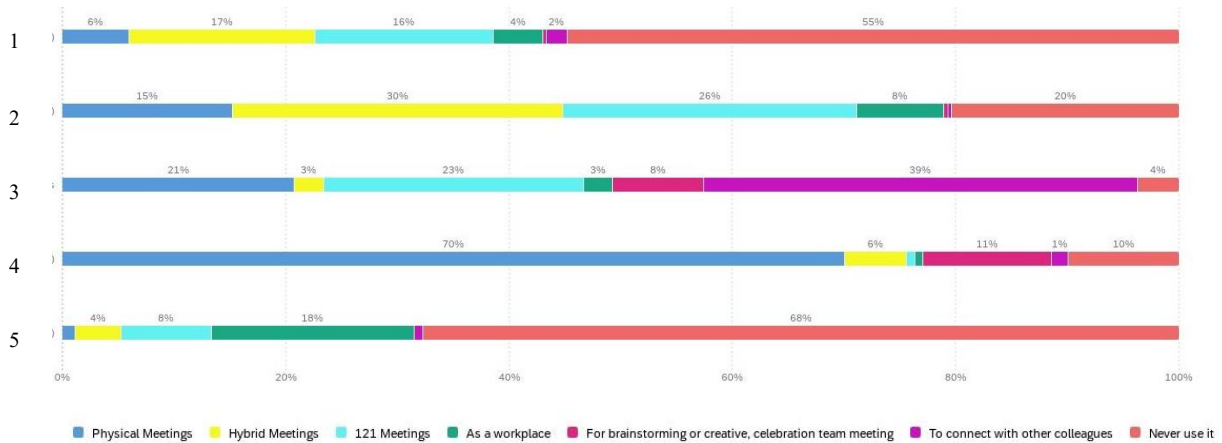
Calculs : 'Plus' & 'Un peu plus' →  $((20+62)/270)*100 = 30\%$ , soit 82 personnes.

Compléments et interprétations : 'Moins' & 'Un peu moins' égalent 20%. Notons aussi que 50% ne trouvent pas que ça ait réellement augmenté ou diminué l'efficacité. On peut donc dire qu'une plus grande partie se sent plus efficace au travail grâce au nouveau design des espaces, mais que la moitié de l'échantillon ne ressent pas de réelle différence à ce niveau.

**Q2.5**

« For which type of activities do you use the following roomspace (you can give multiple answers per roomspace) »

2.5 Room Usage for Different Activities



- 1 Booths (2 orange booths on the first floor wing A & B)
- 2 Bubbles (on the second floor)
- 3 Coffee Corners
- 4 Multi purpose room (present on each floor with a stage)
- 5 Silent room (2 rooms on the first floor in the outside corner of wing A & B)

Calculs : ‘Local silencieux’ : ‘Jamais utilisé’ → 68%, soit 184 personnes. Et, ‘Comme lieu de travail’ → 18%, soit 49 personnes.

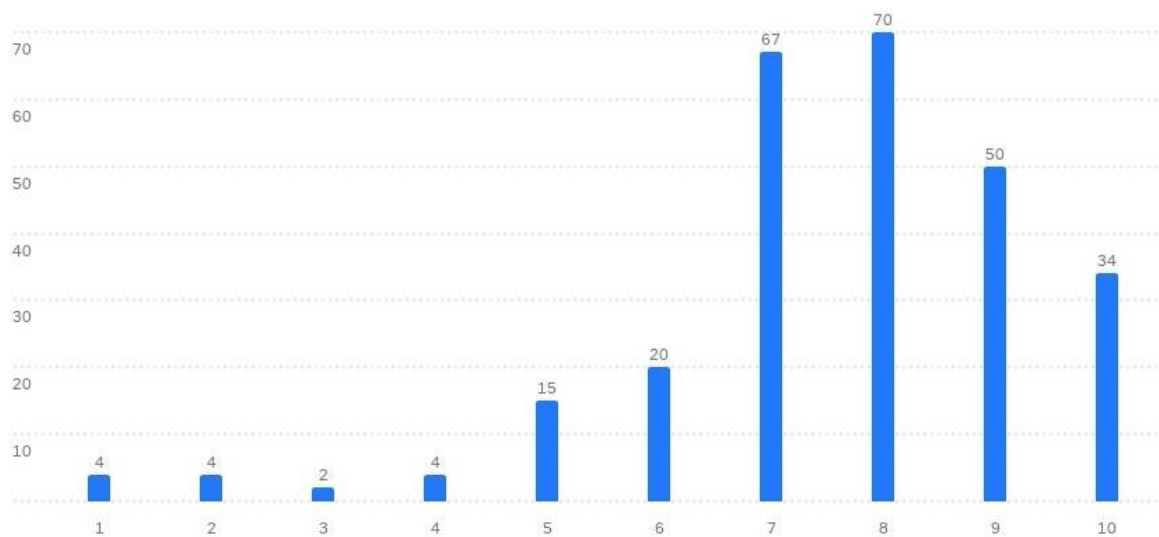
Compléments et interprétations : grâce aux jeux de couleurs utilisés pour représenter l’utilisation faite des espaces, on peut facilement cerner comment fonctionne en pratique ces espaces. Ainsi, on peut identifier les écarts par rapport à leur utilité théorique initiale pour mieux les réadapter en conséquence.

PS: ‘121 meeting’ signifie ‘one to one meeting’ donc ‘réunion en face à face’.

### Q2.6

« How would you rate the 'FACILE' application, reservation tool, from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied) »

2.6 Rating of Facile



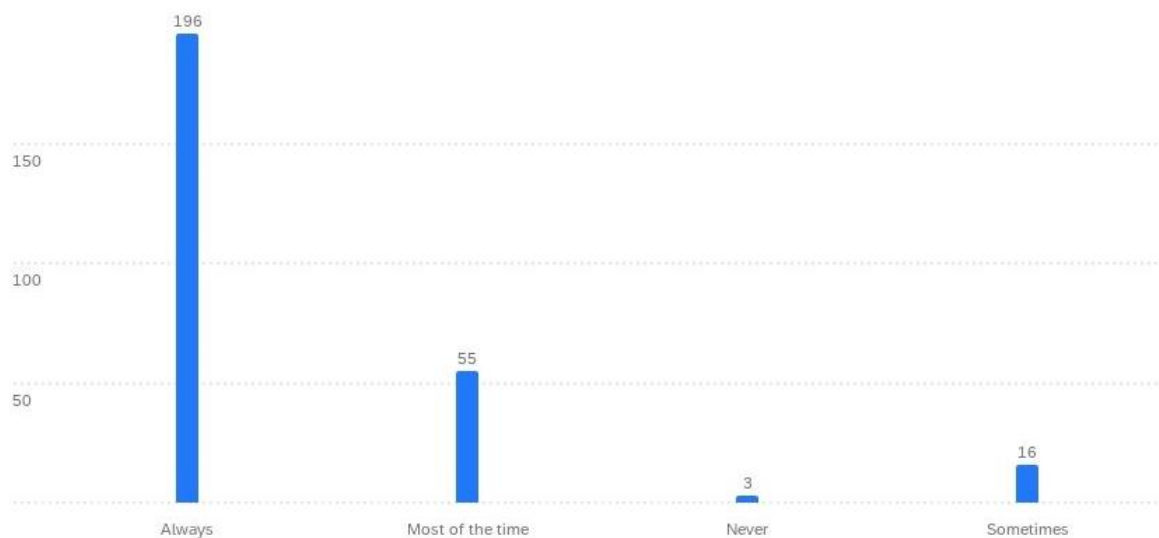
Calculs : notations  $\geq 8$  considérées comme bonnes  $\rightarrow ((70+50+34)/270)*100 = 57\%$ , soit 154 personnes.

Compléments et interprétations : toujours positives, les cotations [6 : 7] représentent 32%. C'est donc presque qu'unaniment une note positive qui est attribuée par les 270 collaborateurs à l'application 'Facile'  $\rightarrow (57\%+32\%) = 89\%$ . En effet, seulement 6% = 5/10 et 5% < 5/10.

**Q2.7**

« How often do you book your workplace presence at the office with 'FACILE' »

2.7 FACILE Booking



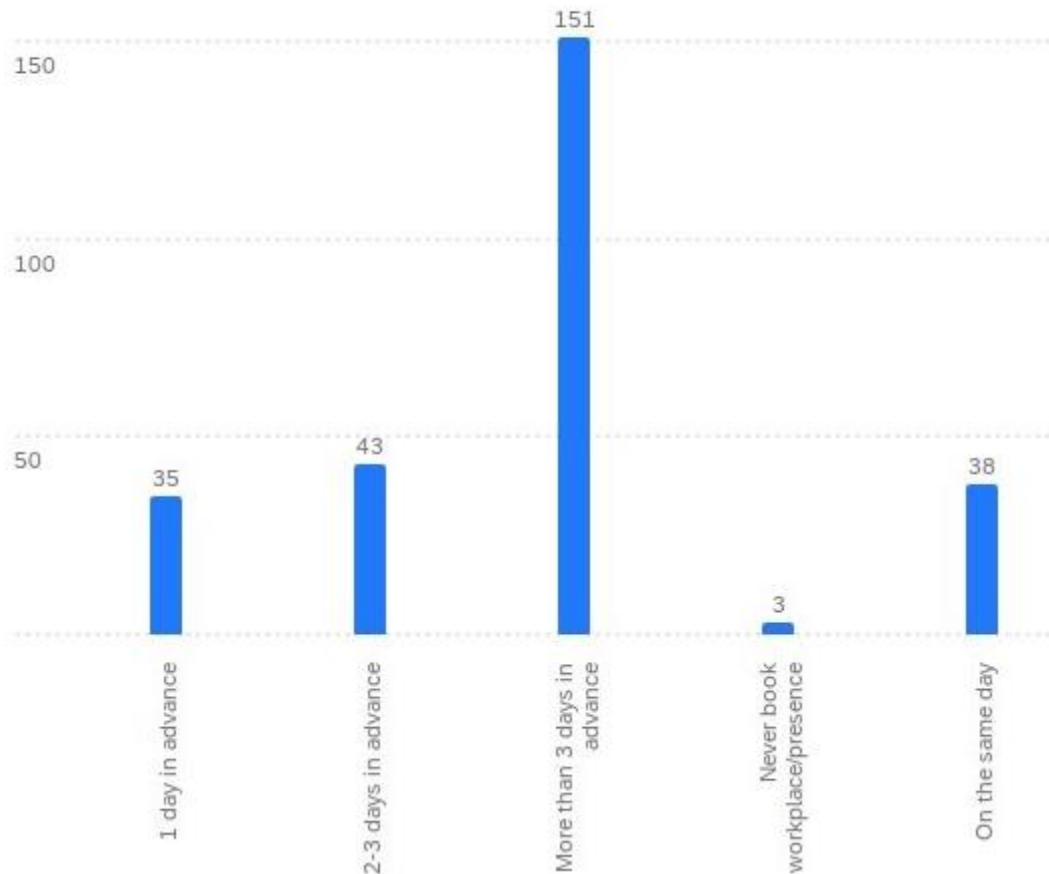
Calculs : 'Jamais' & 'De temps en temps' →  $((3+16)/270)*100 = 7\%$ , soit 19 personnes.

Compléments et interprétations : à l'inverse, 'Toujours' & 'La plupart du temps' équivalent à 93%. C'est donc une très grande majorité qui réserve sa place avec l'application 'Facile' pour le jour en présentiel.

**Q2.8**

« When do you book your workplace presence on the app »

**2.8 Booking Timing**



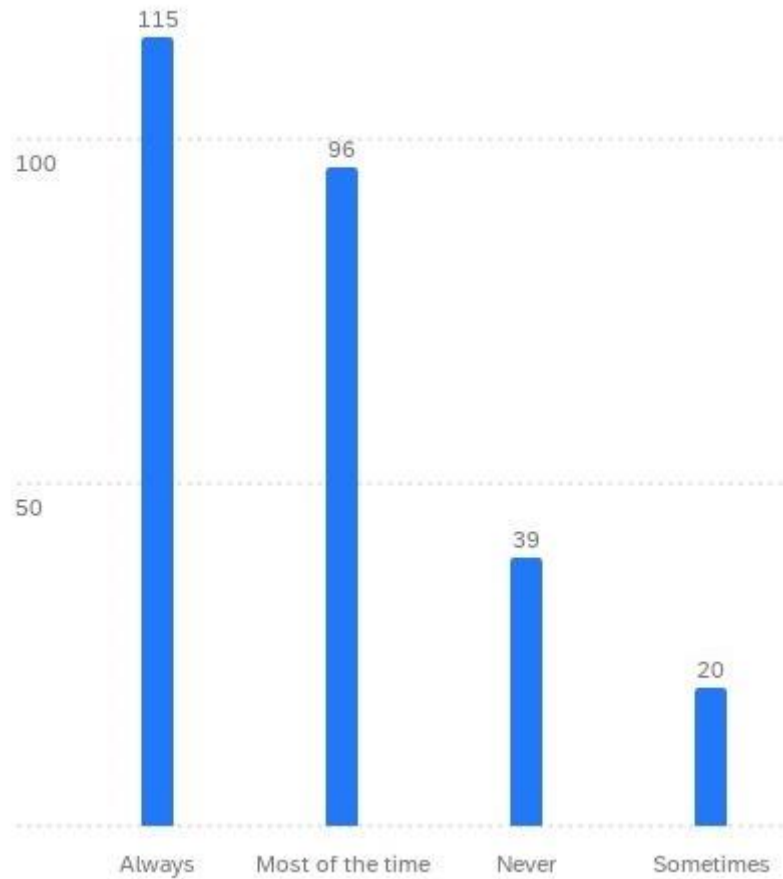
Calculs : 'Jamais' & 'Le jour même' →  $((3+38)/270)*100 = 15\%$ , soit 41 personnes.

Compléments et interprétations : à l'opposé, on obtient 85% pour '1, 2, 3, ou plus de 3 jours à l'avance', dont presque la moitié réserve plus de 3 jours à l'avance. La grande partie des employés ayant répondu au sondage réserve donc à l'avance sa présence au bureau.

**Q2.9**

« Do you confirm your presence by scanning the QR code »

**2.9 Presence Confirmation**



Calculs : 'Jamais' & 'De temps en temps' →  $((39+20)/270)*100 = 22\%$ , soit 59 personnes.

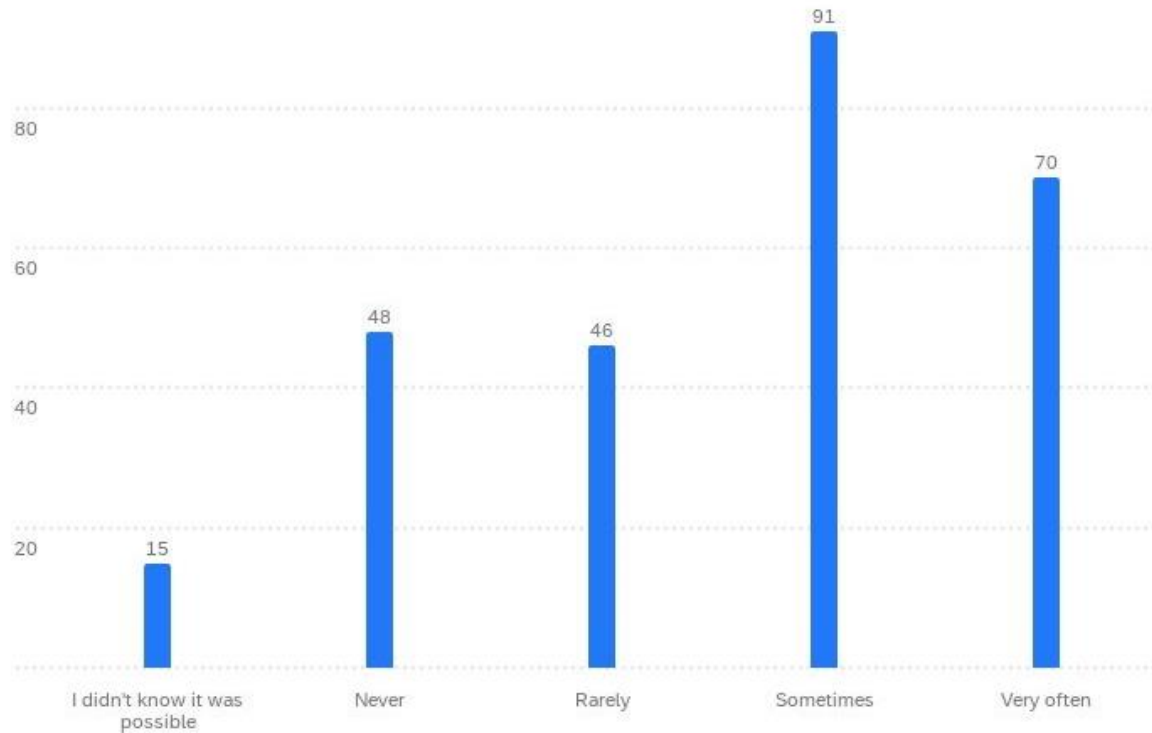
Compléments et interprétations : inversement, 'Toujours' & 'La plupart du temps' comptent pour 78% des votes. Plus de  $\frac{3}{4}$  des répondants confirment donc leur présence en scannant le QR code mis à disposition au bureau.



**Q2.10**

« Do you use 'FACILE' to see where other colleagues are sitting »

2.10 FACILE Check of colleagues location



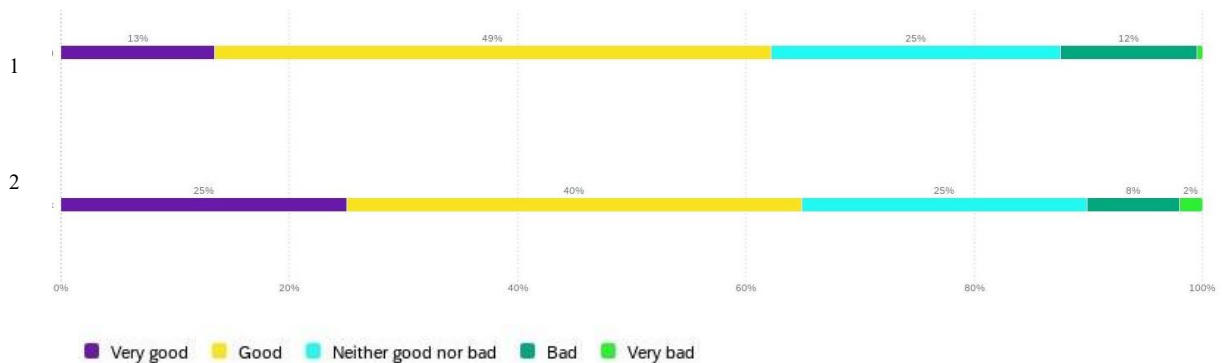
Calculs : 'De temps en temps' & 'Très souvent' →  $((91+70)/270)*100 = 60\%$ , soit 161 personnes.

Compléments et interprétations : inversement, 'Rarement' & 'Jamais' représentent 35%. Plus de la moitié des sondés utilise donc l'application pour retrouver leurs collègues et être ensemble au bureau. Il est aussi intéressant de constater qu'un peu plus de 5% ne savent pas que c'est possible.

**Q2.11**

« How would you rate the applications of the following guidelines »

2.11 Rating of Guideline Application



1 House Rules (office etiquette, cleanliness, respect, safety)

2 Pets@Work

Calculs :

‘Règlement d’ordre intérieur’ : ‘Très bon’ & ‘Bon’ → (13%+49%) = 62%, soit 167 personnes.

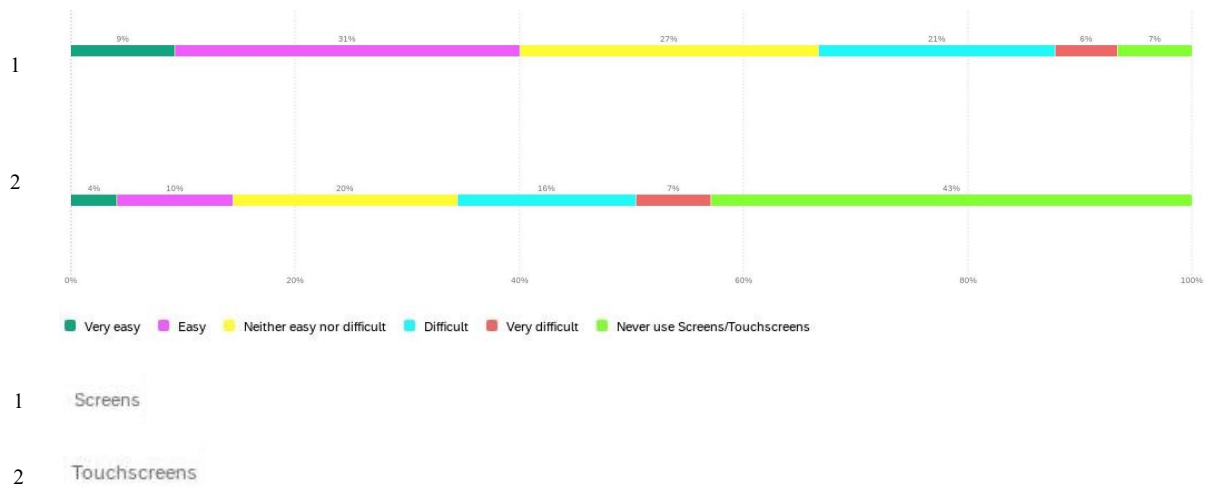
‘Animaux au boulot’ : ‘Très bon’ & ‘Bon’ → (25%+40%) = 65%, soit 176 personnes.

Compléments et interprétations : que se soit pour le ‘Règlement d’ordre intérieur’ ou pour les ‘Animaux au boulot’, les personnes mécontentes du respect des règles sont peu nombreuses : 13% et 10%, respectivement. Finalement, pour chaque catégorie, 25% des employés participant au sondage n’ont pas vraiment d’avis sur la question (i.e. ‘Ni bien ni mauvais’). Ces chiffres laissent donc penser que les règles et leurs applications au bureau sont bonnes.

**Q2.12**

« How do you rate the ease of use of technical tools in meeting rooms »

2.12 Ease of Use of Technical Tools



Calculs :

'Écrans' : 'Très facile' & 'facile' → (9%+31%) = 40%, soit 108 personnes.

'Écrans tactiles' : 'Difficile' & 'Très difficile' → (16%+7%) = 23%, soit 62 personnes.

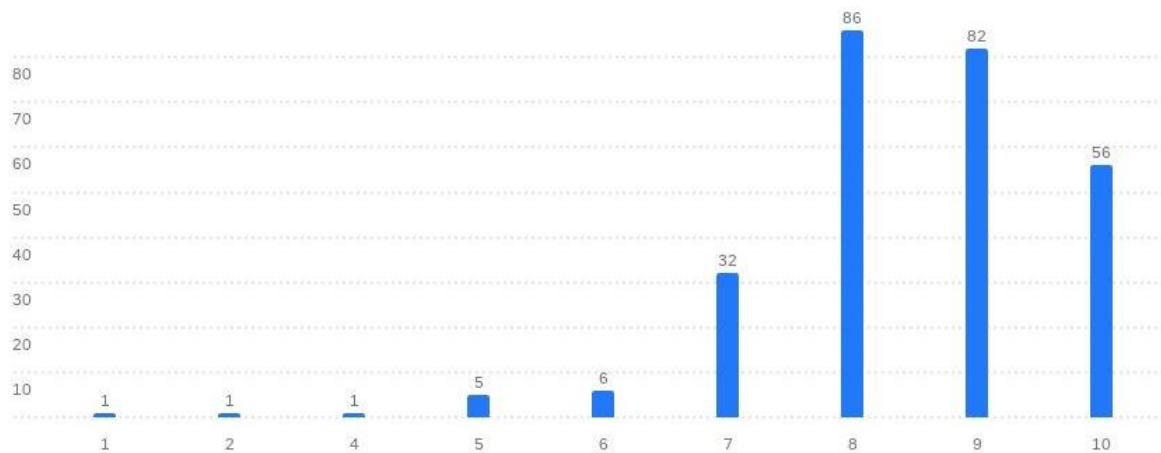
Compléments et interprétations : d'une part, pour les 'Écrans', on a 27% qui éprouvent des difficultés, 27% qui sont d'avis neutre sur ce point et seulement 7% qui ne les ont jamais utilisés. D'autre part, pour les 'Écrans tactiles' on n'a que 14% qui les utilisent facilement, et 20% qui sont d'avis neutre sur ce point (i.e. 'Ni facile ni difficile'). Mais, il ne faut pas perdre de vue que 43% ne les ont jamais utilisés. On observe donc que les écrans sont de toute façon plus utilisés que leur homologues tactiles et qu'ils sont plus simples d'utilisation.

Graphiques des réponses aux questions de la **partie 3** :  
« *The hybrid way of working (office/remote and fix and flex day)* »  
+ Détails des calculs avec explications

**Q3.1**

« *How would you rate your satisfaction with the new Hybrid Way of Working from 1-10 (not satisfied at all - totally satisfied)* »

3.1 Hybrid Way of Working Satisfaction



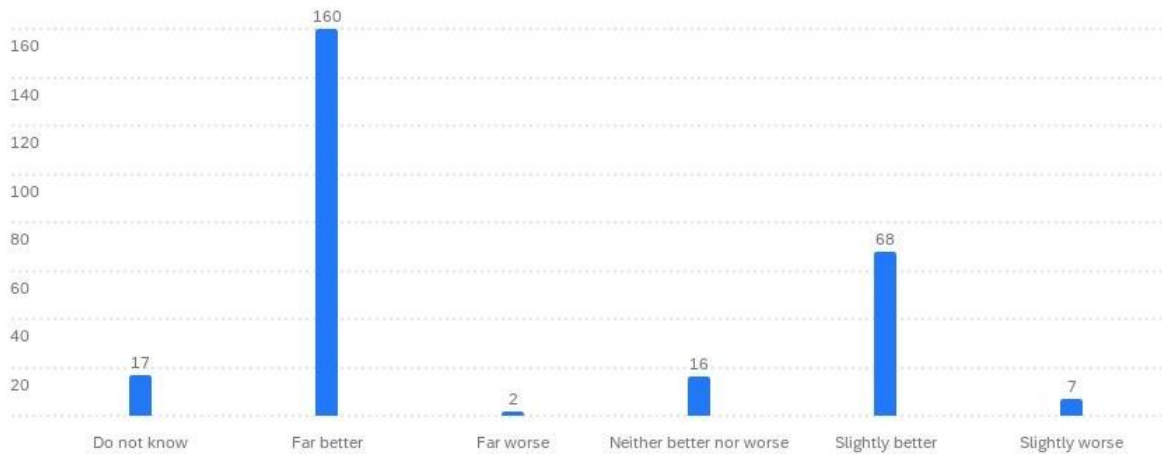
Calculs : notations  $\geq 8$  considérées comme bonnes  $\rightarrow ((86+82+56)/270)*100 = 83\%$ , soit 224 personnes.

Compléments et interprétations : toujours positives, les cotations [6 : 7] représentent 14%. C'est donc presque qu'unaniment une note positive qui est attribuée par les 270 collaborateurs aux nouvelles modalités hybrides de travail  $\rightarrow (83\%+14\%) = 97\%$ . En effet, seulement 2% = 5/10 et seul 1% < 5/10.

**Q3.2**

« *If you compare to the way we were working before, would you say that the current Hybrid Way of Working is...* »

3.2 Comparison of Hybrid Way of Working



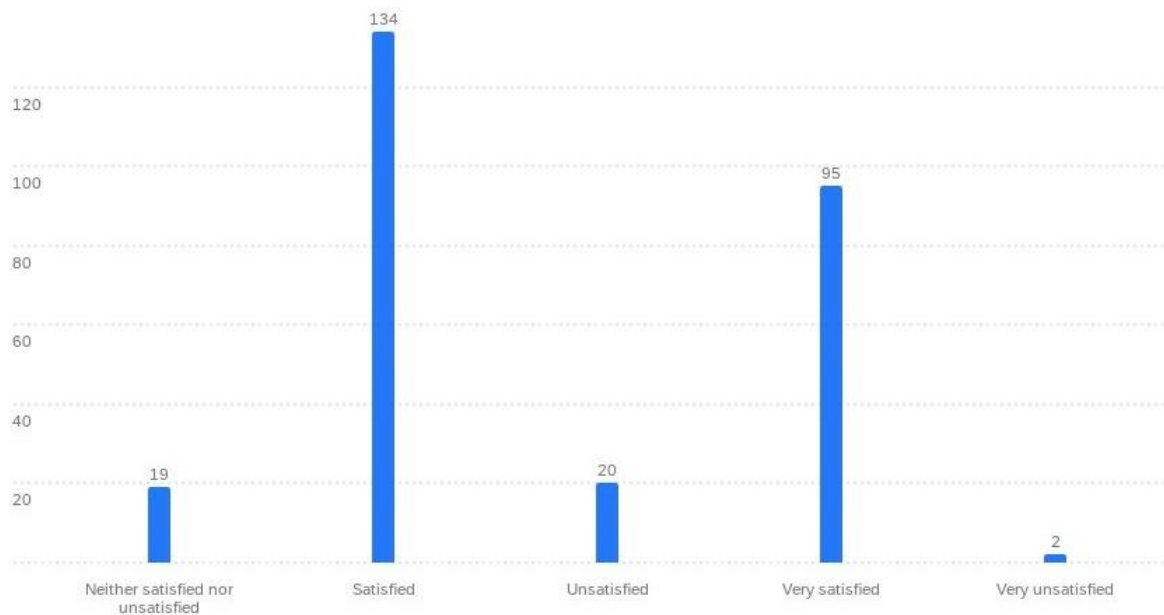
Calculs : ‘Bien meilleur’ & ‘Légèrement meilleur’ →  $((160+68)/270)*100 = 84\%$ , soit 228 personnes.

Compléments et interprétations : a contrario, ‘Bien pire’ & ‘Légèrement pire’ égalent 3%. C’est vraiment très peu, surtout quand on sait que seulement 6% ne savent pas répondre à la question et que 6% n’ont pas d’opinion tranchée. En comparant les 84% au reste (i.e. ± 16%), on constate donc que quasiment tous les répondants pensent que la nouvelle politique de télétravail est au moins meilleure qu’avant.

**Q3.3**

« Are you satisfied with the flex day and fixed team day approach »

3.3 Satisfaction with Flex and Fixed Days



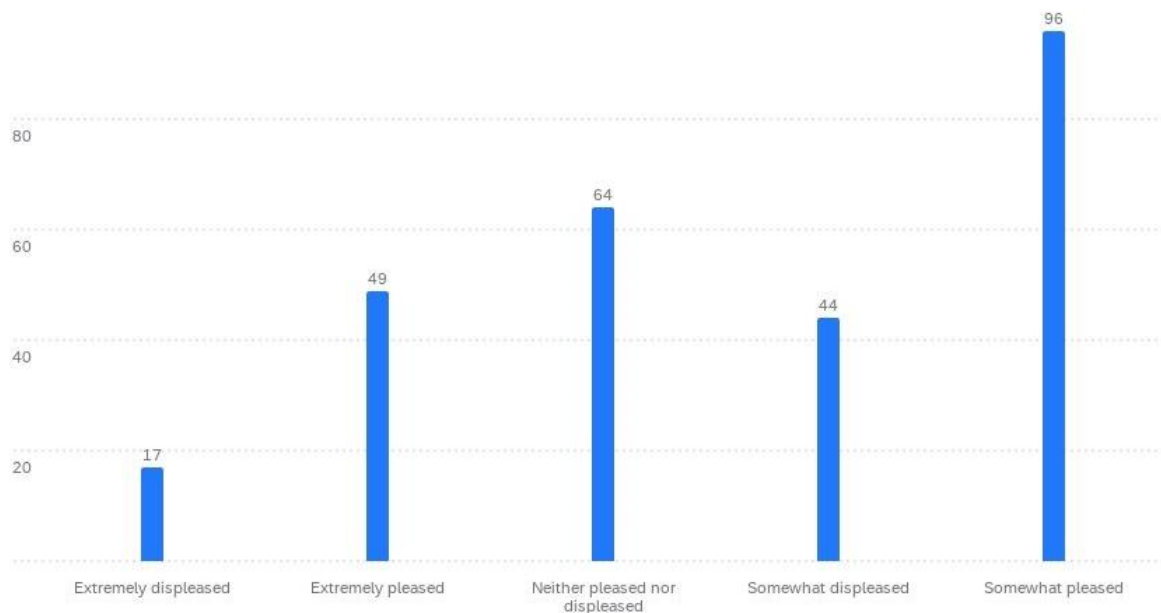
Calculs : 'Insatisfait' & 'Très insatisfait' →  $((20+2)/270)*100 = 8\%$ , soit 22 personnes.

Compléments et interprétations : d'un autre côté, 'Satisfait' & 'Très satisfait' équivalent à 85% et seulement 7% ne sont 'Ni satisfait ni insatisfait' par cette approche. Le choix du jour fixe en équipe et du jour flexible est donc une bonne idée selon les collaborateurs.

**Q3.4**

« How do you feel about the fixed team day changing every 3 months »

3.4 Opinion on changes in Fixed Day



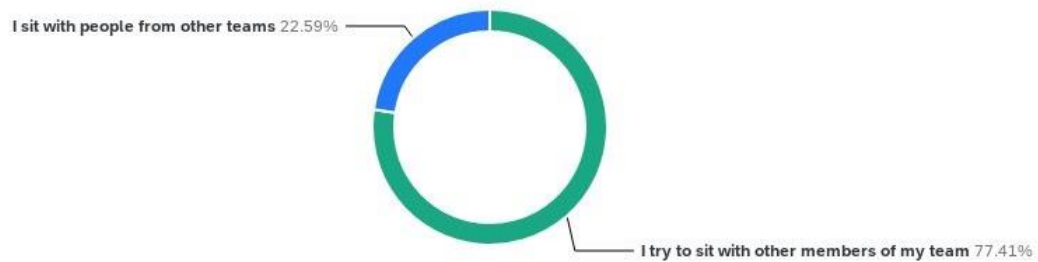
Calculs : 'Extrêmement mécontent' & 'Quelque peu mécontent' →  $((17+44)/270)*100 = 23\%$ , soit 61 personnes.

Compléments et interprétations : réciproquement, 'Extrêmement content' & 'Quelque peu content' comptent pour 54% du total. Et, 24% ne sont 'Ni content ni mécontent' à propos de la rotation. Le mécanisme de changement de jour fixe après 3 mois est donc un compromis moyennement apprécié.

**Q3.5**

« During the flex day which of the following sentences fits best for you »

3.5 Location during Flex Day



Calculs : 'Essayer de s'asseoir avec d'autres membres de mon équipe' → 77.41%, soit 77%, soit 208 personnes.

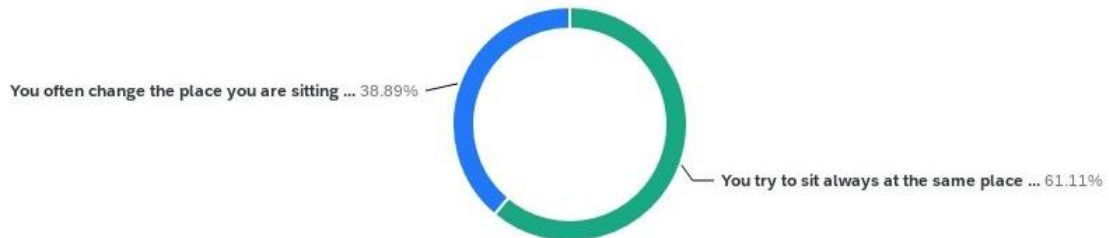
Compléments et interprétations : en contrepartie, 22,59%, soit 23%, soit 62 personnes se mettent avec des membres d'autres équipes. Globalement, les collaborateurs s'asseyent donc avec les membres de leur équipe une fois au bureau.



**Q3.6**

« Which of the statements below is true for you »

3.6 Seat Preference during Flex Day



Calculs : 'Essayer de s'asseoir au même endroit' → 61,11%, soit 61%, soit 165 personnes.

Compléments et interprétations : en contrepartie, 38,89%, soit 39%, soit 105 personnes bougent de place. Globalement, les collaborateurs s'asseyent donc aux mêmes endroits une fois au bureau.

Graphiques des réponses aux questions de la **partie 4** :

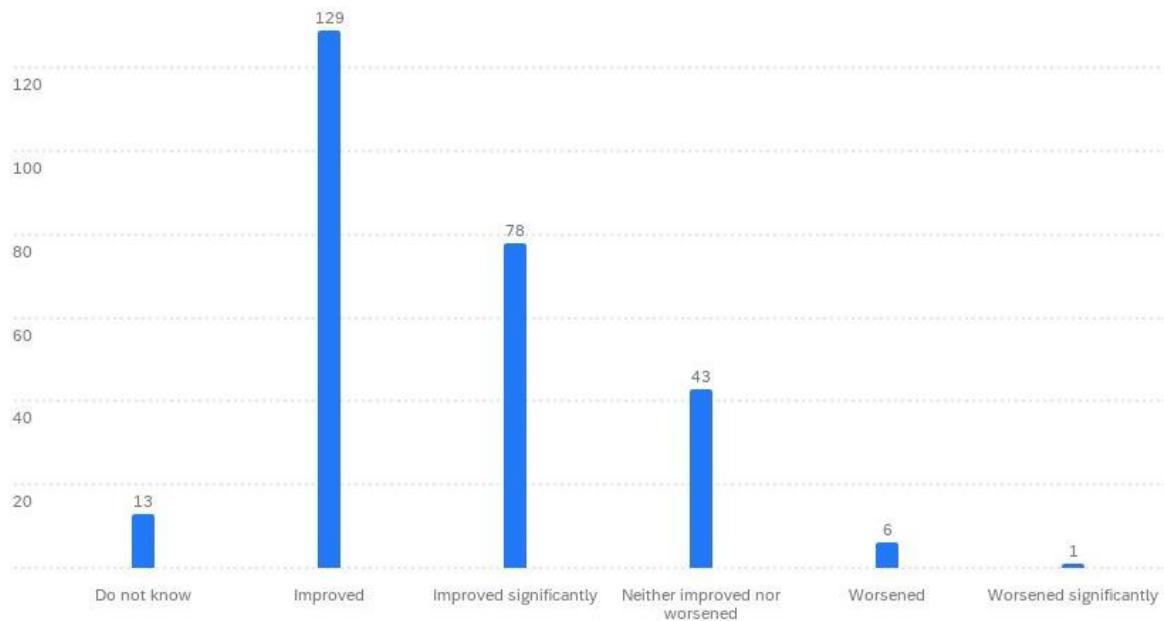
« *The impact on wellbeing/ conection/ belonging* »

+ détails des calculs avec explications

#### Q4.1

« *Since the introduction of Nestlé Model of Work my worklife balance has...* »

4.1 Work/Life Balance in Nestle Model of Work



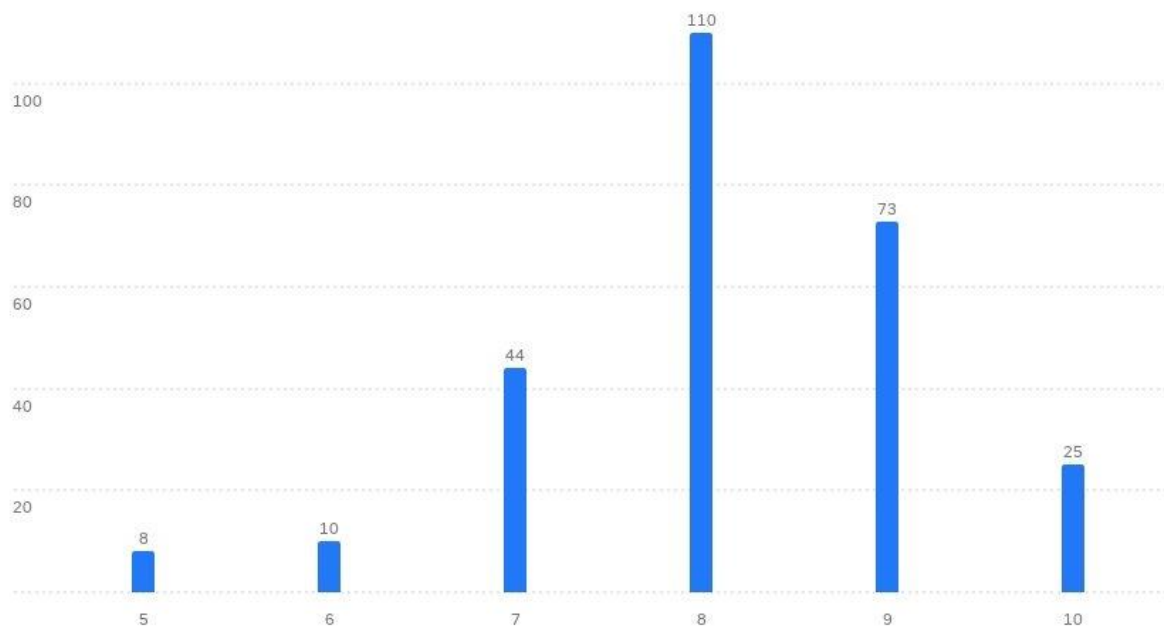
Calculs : 'Amélioration' & 'Amélioration significative' →  $((129+78)/270)*100 = 77\%$ , soit 207 personnes.

Compléments et interprétations : vice versa, 'Détérioration' & 'Détérioration significative' comptabilisent 3%. C'est très peu, d'autant plus que 'Ne sais pas' et 'Ni amélioration ni détérioration' représentent, respectivement, 5% et 16%. Ensemble, on obtient ± 23%, ce qui est bien en-dessous des 77%. On peut en conclure que l'équilibre de vie s'est nettement amélioré pour les collaborateurs de Nestlé Belgilux SA.

#### Q4.2

« How would you rate your wellbeing at work from 1-10 (very low wellbeing - very high wellbeing) »

4.2 Rating of Wellbeing



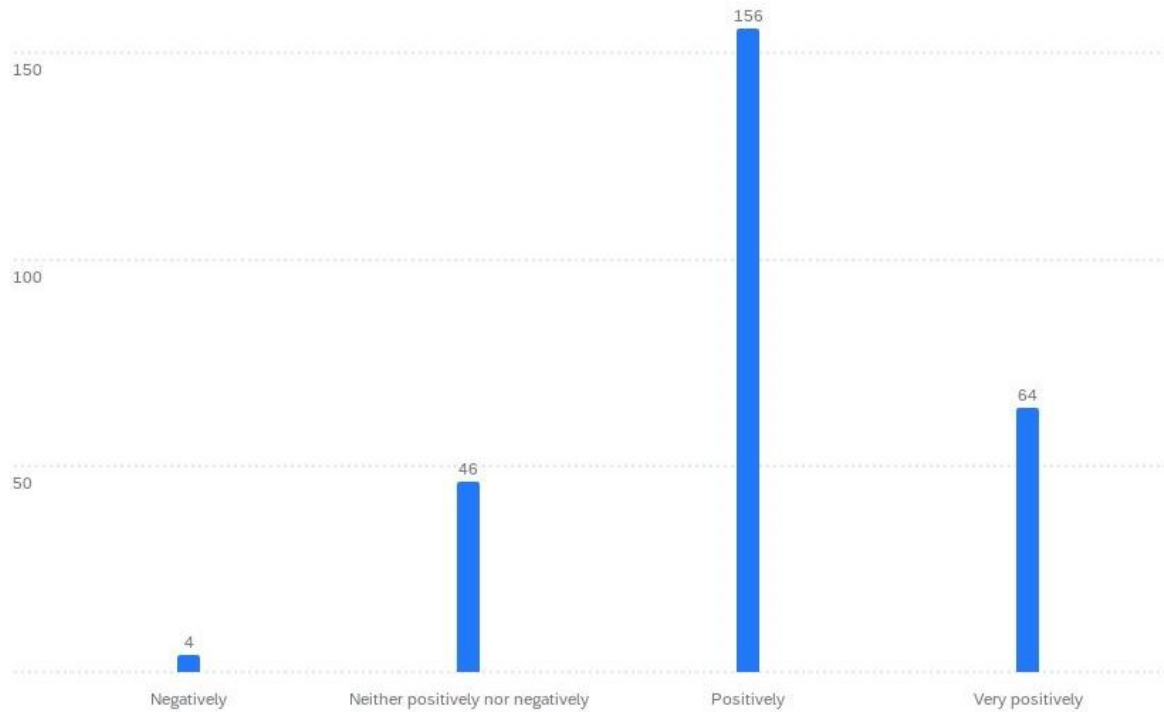
Calculs : notations  $\geq 8$  considérées comme bonnes  $\rightarrow ((110+73+25)/270)*100 = 77\%$ , soit 208 personnes.

Compléments et interprétations : toujours positives, les cotations [6 : 7] représentent 20%. C'est donc presque qu'unaniment une note positive qui est attribuée par les 270 collaborateurs à leur nouvel équilibre de vie professionnelle  $\rightarrow (77\%+20\%) = 97\%$ . En effet, seulement 3% = 5/10 et 0% < 5/10.

**Q4.3**

« *The Nestlé Model of Work impacts your well being at work...* »

4.3 Impact of Nestle Model of Work on Wellbeing



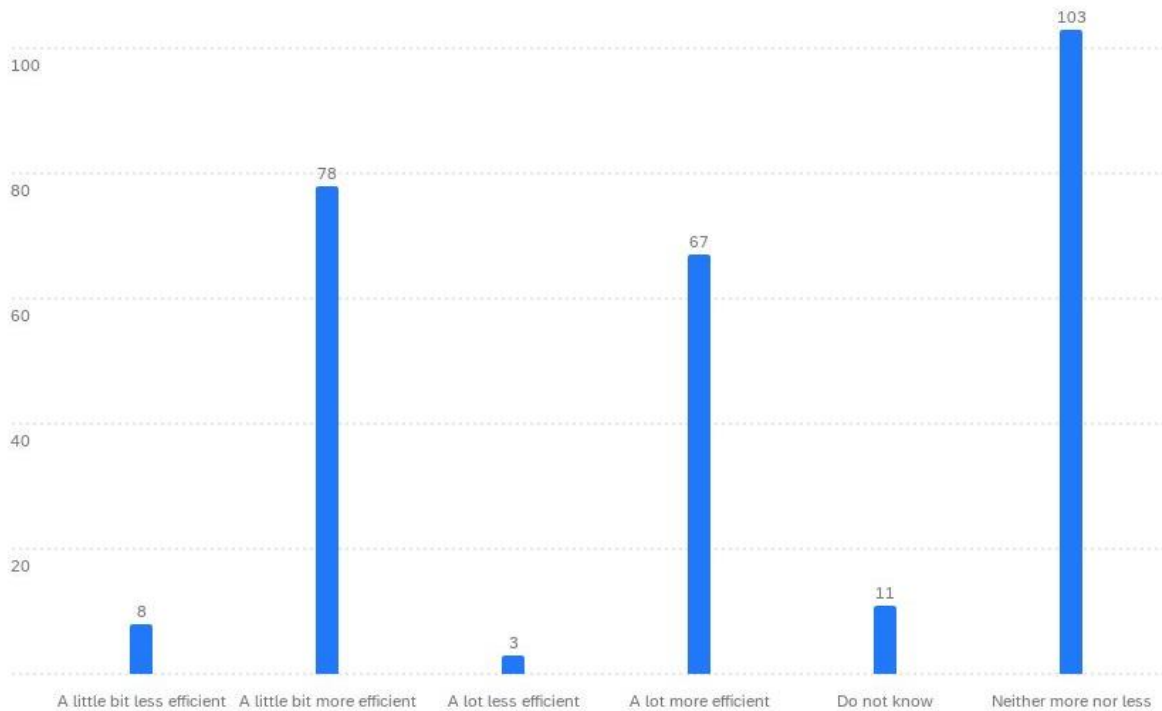
Calculs : 'Positivement' & 'Très positivement' →  $((156+64)/270)*100 = 81\%$ , soit 220 personnes.

Compléments et interprétations : 'Négativement' reprend une infime partie des évaluations avec à peine 2%. Les avis plutôt neutres récoltent 17%. Affirmer que l'impact des changements sur le bien-être au travail est donc bénéfique n'est pas exagéré du tout.

**Q4.4**

« And when we think about the efficiency in work (expected results) would you say that since this Nestlé Model of Work has been established, you feel that you are... »

4.4 Efficiency at Work



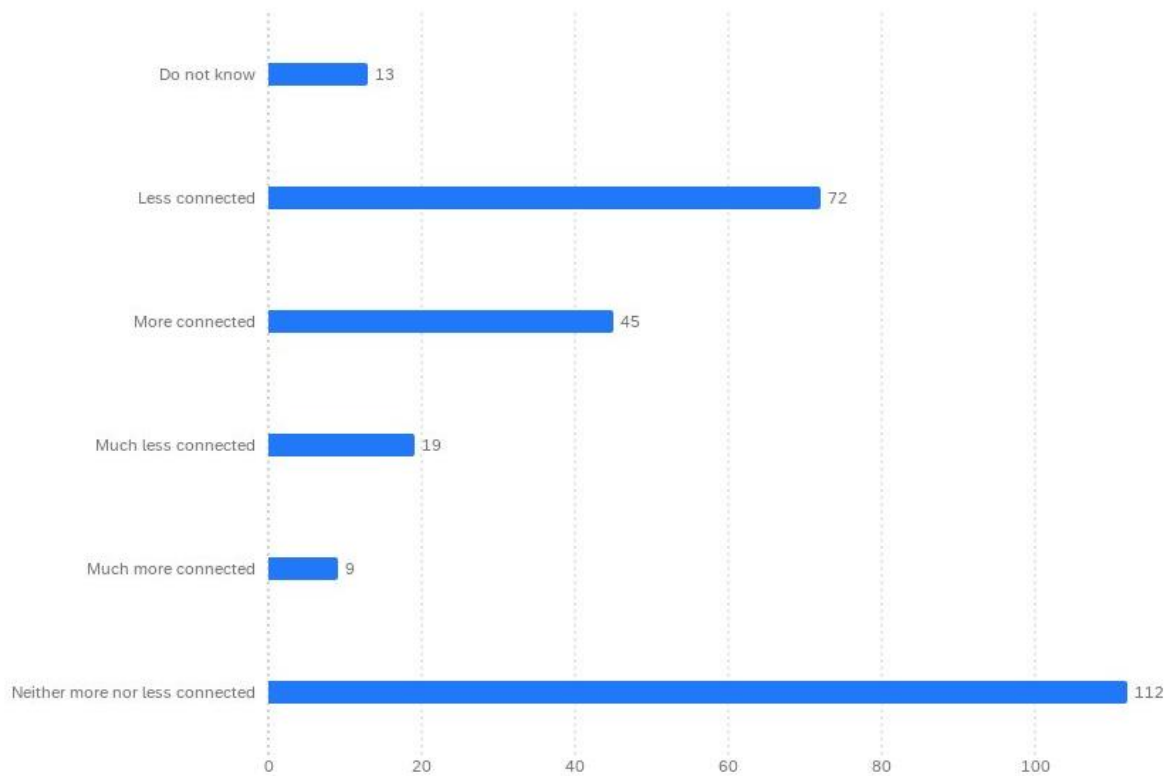
Calculs : 'Un peu plus efficient' & 'Beaucoup plus efficient' →  $((78+67)/270)*100 = 54\%$ , soit 145 personnes.

Compléments et interprétations : relativement, 'Un peu moins efficient' & 'Beaucoup moins efficient' reprennent 4% des avis donnés. 4% ne savent pas ce qu'ils ressentent à ce stade. Mais, tout de même 38% ne constatent 'Ni plus, ni moins' de performance au travail. La question semble donc significative pour la grande partie des répondants, mais pas forcément simple à évaluer pour l'instant. Néanmoins, parmi les avis clairement partagés, il y a donc plus de positif concernant l'efficacité grâce au nouveau cadre de travail.

**Q4.5**

« And concerning your connection with your colleagues from your department would you say that you feel... »

4.5 Connection to colleagues in your Department



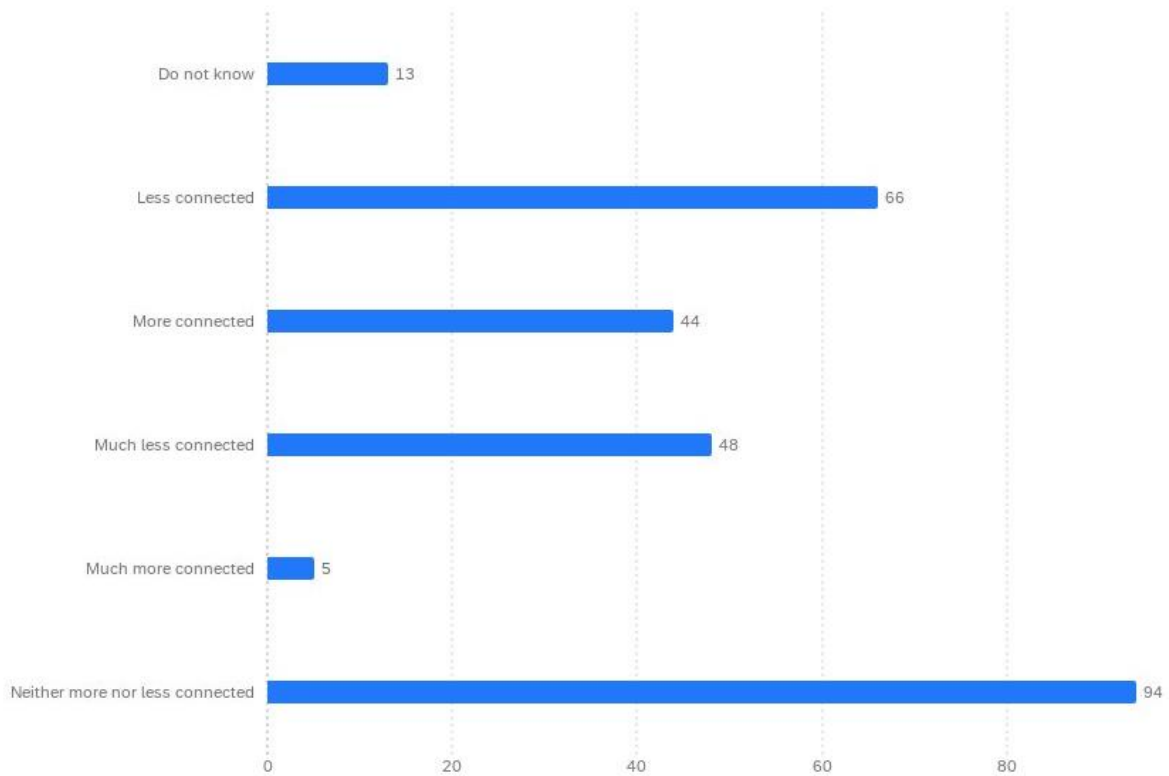
Calculs : 'Moins connecté' & 'Beaucoup moins connecté' →  $((72+19)/270)*100 = 34\%$ , soit 91 personnes.

Compléments et interprétations : autrement dit, 'Plus connecté' & 'Beaucoup plus connecté' rassemblent 20% des opinions. Egalement, 41% disent 'Ni plus ni moins connecté' et 5% ne savent pas répondre. Malgré le grand nombre de votes neutres, on observe donc que la connexion avec les collègues du même département ne s'est pas considérablement renforcée suite aux changements entrepris.

**Q4.6**

« And concerning your connection with your colleagues from other departments would you say that you feel... »

4.6 Connection to colleagues in other Departments



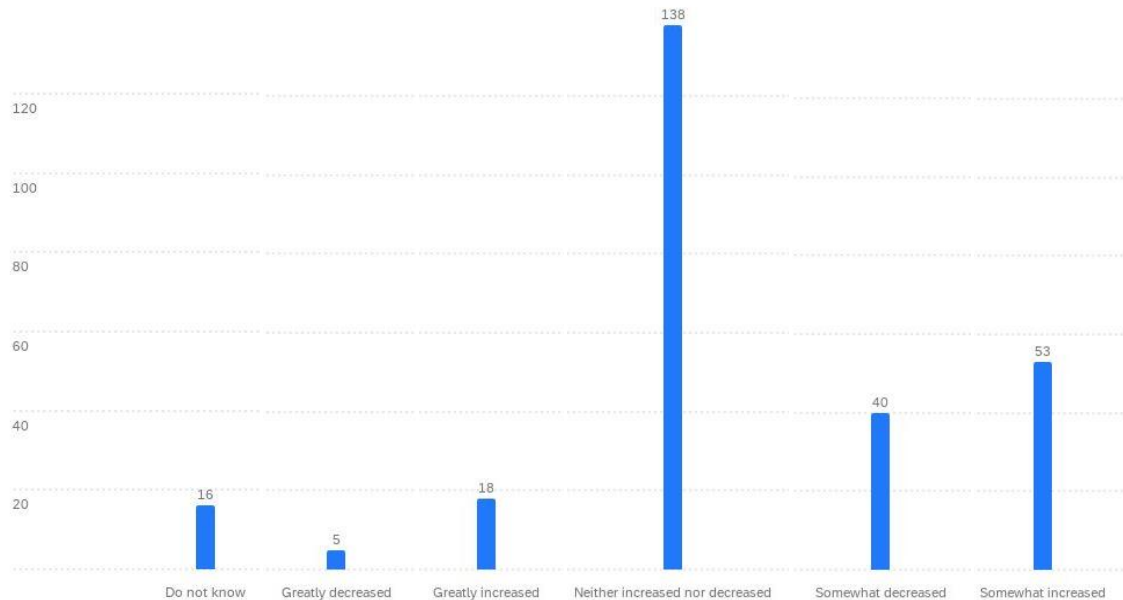
Calculs : 'Moins connecté' & 'Beaucoup moins connecté' →  $((66+48)/270)*100 = 42\%$ , soit 114 personnes.

Compléments et interprétations : réciproquement, 'Plus connecté' & 'Beaucoup plus connecté' récoltent 18%. Aussi, 5% ne savent répondre et 35% n'ont pas une prise de position radicale (i.e. 'Ni plus ni moins'). Le résultat est donc sensiblement pareil, voire pire que le précédent, car il s'agit de la connexion avec des collègues d'autres départements. Les liens et synergies inter-départements ne se sont donc pas renforcés avec les changements.

**Q4.7**

« Since we established the Nestlé model of work would you say that your sense of belonging to Nestlé/ Nespresso has... »

4.7 Sense of belonging



Calculs : ‘Augmente beaucoup’ & ‘Augmente quelque peu’ →  $((18+53)/270)*100 = 26\%$ , soit 71 personnes.

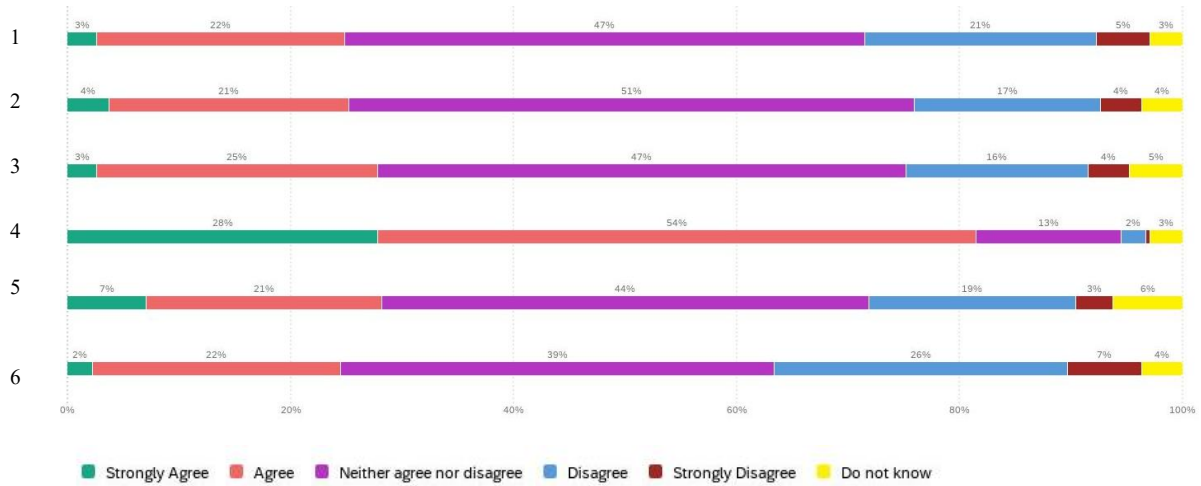
Compléments et interprétations : à l’opposé, on obtient 17% pour ‘Diminue beaucoup’ & ‘Diminue quelque peu’. 51% répondent ‘Ni augmente ni diminue’ et 6% ne savent pas quoi répondre. Malgré l’abstraction toute relative du concept de la question, on a donc une tendance positive vis-à-vis du sentiment d’appartenance à l’entité organisationnelle Nestlé/ Nespresso après pratiquement 1 an de recul sur les changements mis en place. Sans compter que, dans ce cas précis, observer 51% d’opinions neutres peut rassurer les managers vis-à-vis du changement puisque cela signifie que le passage à l’hybride n’a pas détérioré les liens personnes-organisations pour une grande partie des employés.



**Q4.8**

« Would you say that the introduction of the Nestlé Model of Work has in general... »

**4.8 General Impacts of Nestle Model of Work**



1. Facilitated the ability to receive and give feedback
2. Facilitated the communication with the line management
3. Facilitated the expression of ideas and opinions
4. Reinforced the level of autonomy and empowerment
5. Reinforced the level of control (on execution of tasks)
6. Reinforced the team spirit among departments

Calculs : dans un premier temps, regardons aux chiffres mentionnés dans le texte :

1. 'Feedback' : 'Fortement en désaccord' & 'En désaccord' → (21%+5%) = 26%, soit 70 personnes.
2. 'Communication' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (4%+21%) = 25%, soit 68 personnes.
3. 'Expression' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (3%+25%) = 28%, soit 76 personnes.
4. 'Autonomie' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (28%+54%) = 82%, soit 221 personnes.
5. 'Contrôle' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (7%+21%) = 28%, soit 76 personnes.
6. 'Esprit d'équipe' : 'Fortement en désaccord' & 'En désaccord' → (26%+7%) = 33%, soit 89 personnes.

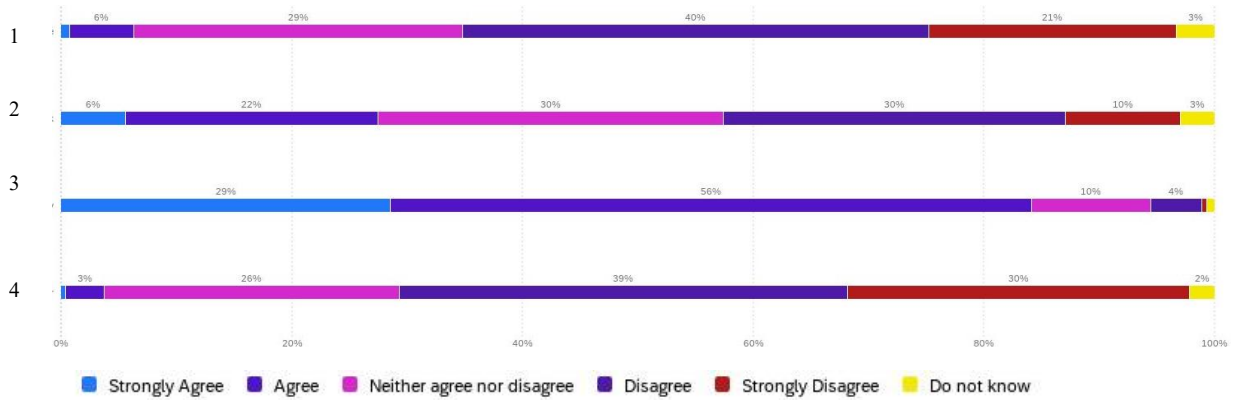


Compléments et interprétations : de manière complémentaire, nous retrouvons → pour le 'Feedback', 25% d'avis positifs ; pour la 'Communication', 21% d'avis négatifs ; pour l' 'Expression', 20% d'avis négatifs ; pour l' 'Autonomie', 2% d'avis négatifs ; pour le 'Contrôle', 21% d'avis négatifs ; pour l' 'Esprit d'équipe', 24% d'avis positifs. On peut donc dire que 4/6 indicateurs sont au « vert ». Mais, même pour les deux critères plus négatifs, l'écart est minime par rapport au pourcentage d'avis positifs. De plus, les avis 'Ni d'accord ni en désaccord' de chaque critère indiquent que les changements, pour presque la moitié de l'échantillon, n'ont pas modifié en positif ou en négatif les critères étudiés. La situation est donc restée stable vis-à-vis de ces critères, voire s'est globalement améliorée. On note aussi que les pourcentages de 'Ne sais pas' sont faibles : les questions semblent donc adéquates pour évaluer la situation. Enfin, c'est le **critère nr°4** qui retient notre attention puisque c'est le seul avec si peu d'avis neutres et le seul avec une tendance positive aussi marquée. Il est donc flagrant que, suite à l'introduction des changements, le critère qui a, en général, été le plus impacté de manière positive est 'Le niveau d'autonomie et de responsabilisation'.

**Q4.9**

« And would you say since the introduction of the Nestlé Model of Work that... »

4.9 Retrospect on Nestlé Model of Work



1. You feel a lack of guidance
2. You feel like there is never ending work
3. You feel more freedom to organize your day
4. You feel more pressure from your Line Manager

Calculs : d'abord, calculons les chiffres repris dans le corps du texte :

1. 'Manque d'accompagnement' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (1%+6%) = 7%, soit 19 personnes.
2. 'Travail sans fin' : 'Fortement en désaccord' & 'En désaccord' → (30%+10%) = 40%, soit 108 personnes.
3. 'Liberté' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (29%+56%) = 85%, soit 230 personnes.
4. 'Pression' : 'Fortement d'accord' & 'D'accord' → (0%+3%) = 3%, soit 8 personnes.



Compléments et interprétations : de manière complémentaire, nous retrouvons → pour le 'Manque d'accompagnement', 61% d'avis en désaccord ; pour le 'Travail sans fin' 28% d'avis en accord ; pour la 'Liberté', 4% en désaccord ; pour la 'Pression', 69% d'avis en désaccord. On peut donc dire que 4/4 indicateurs sont au « vert » – surtout que l'écart est significatif avec le pourcentage d'avis contraire. De plus, les avis 'Ni d'accord ni en désaccord' de chaque critère ne représentent pas une grande partie des réponses. Les sondés ont donc su très clairement se positionner sur chaque critère. Les réponses n'en sont donc que plus représentatives, surtout que les pourcentages de 'Ne sais pas' sont faibles. En outre, c'est le **critère nr°3** qui retient notre attention puisque la tendance positive est très flagrante. On remarque ainsi que, suite à l'introduction des changements, le critère qui a, en général, été le plus impacté de manière positive est 'La liberté pour organiser ses journées'. Enfin, les pourcentages des critères 'Manque d'accompagnement' et 'Pression du manager direct' sont également très rassurants étant donné qu'ils montrent que les membres des équipes (i.e. managers et subordonnés) se font confiance et sont disponibles l'un pour l'autre dans ce nouveau cadre de travail hybride.

---

Source : Nestlé Belgilux SA – Qualtrics - 2023

Note : les *dashboards* présentent les 270 réponses sur différents visuels et échelles. Seules les questions ouvertes/ champs libres au format Excel ne sont pas reprises (i.e. 1.6, 2.13 et 3.7). Celles-ci n'ont pas été utilisées pour l'analyse quantitative puisqu'il s'agissait de questions de type réponses longues et non-obligatoires. Tous les chiffres sont arrondis à l'unité supérieure (i.e. si  $\geq 0,5$ ... alors 1). En arrondissant, il est possible que certains totaux en « % » fassent 101%, au lieu de 100%. Chaque graphique est accompagné de deux sous-points : « **Calculs** » = calculs du ou des chiffres repris dans le corps du texte & « **Compléments et interprétations** » = calculs des autres chiffres à mettre en perspective avec celui ou ceux présenté(s) dans le corps du texte, et interprétations générales des résultats (e.g. constats, remarques, etc.).

Annexe 17: Récapitulatif des questions et hypothèses du travail de recherche

<b>Questions de recherches</b>
1. « Comment les différents niveaux organisationnels et concepts associés rendent l'apprentissage organisationnel efficient dans un environnement hybride pour éviter le phénomène de résistance au changement? »
1.1. « Quelles variables considérer pour mieux appréhender l'apprentissage organisationnel hybride ? »
1.2. « Quels acteurs clés prendre en compte pour mieux concevoir l'apprentissage organisationnel hybride ? »
1.2. « Quels éléments pratico-pratiques des changements organisationnels faut-il intégrer pour déployer une transition sans résistance vers le modèle hybride ? »
<b>Hypothèses</b>
1. « Quel est le rôle de la variable antécédente dans ce modèle organisationnel? »
2. « Quel est le rôle de la variable médiatrice dans ce modèle organisationnel ? »
3. « Quel est le rôle de la variable modératrice dans ce modèle organisationnel ? »
4. « Quel est le rôle de la variable résultat dans ce modèle organisationnel ? »
5. « Quelle est la place de l'acteur correspondant au niveau individuel du modèle organisationnel ? »
6. « Quelle est la place de l'acteur correspondant au niveau d'équipe du modèle organisationnel ? »
7. « Quelle est la place de l'acteur correspondant au niveau d'organisation du modèle organisationnel ? »

Source : Fourman Alexandre - 2023

Note : ces questions et hypothèses ont été parcourues et répondues au sein du travail.

## Glossaire

Ce glossaire reprend l'ensemble des concepts issus de la théorie de l'apprentissage organisationnel avec leur traduction et définition. Il fournit une base théorique supplémentaire pour appuyer scientifiquement les éventuels changements dans le modèle théorique<sup>20</sup>.

Concept	Traduction	Définition, Source, Résultat
<i>Deux facteurs contribuant à une meilleure compréhension de l'apprentissage individuel dans les organisations.</i>		
Achievement goals	Réalisation d'objectifs	C'est un déterminant de la volonté des employés à performer au travail. « Il y a quatre objectifs principaux : les <b>objectifs de performance</b> , qui impliquent de s'efforcer de faire mieux que les autres ; les <b>objectifs d'évitement de la performance</b> , qui consistent à s'efforcer de ne pas faire moins bien que les autres ; les <b>objectifs de maîtrise</b> , qui impliquent de s'efforcer de faire mieux qu'auparavant ; les <b>objectifs d'évitement de la maîtrise</b> , qui impliquent de s'efforcer d'éviter de faire pire qu'auparavant » (VanYperen & Orehek, 2012). C'est donc une matrice 2X2, où un premier axe représente la portée (intrapersonnelle ou interpersonnelle), et où un second constitue la finalité (obtenir des résultats positifs ou éviter des résultats négatifs). En général, il convient de favoriser des objectifs de maîtrise dans les organisations en raison de leurs effets positifs sur les performances professionnelles, le comportement interpersonnel et le comportement éthique.
Mindsets	Etats d'esprit	« Les débats sur la nature humaine tournent souvent autour de ce qui est inné. Cependant, la nature humaine se caractérise par le fait qu'une grande partie de l'identité d'une personne n'est pas innée ; il s'agit plutôt de la grande capacité des humains à s'adapter, à changer et à grandir » (Dweck, 2012). Les mentalités, ou théories implicites, sont les croyances des gens sur la nature de l'être humain. Certaines personnes ont un <b>état d'esprit fixe</b> et pensent que les attributs humains sont simplement des traits fixes. En revanche, d'autres personnes ont une un <b>état d'esprit évolutif</b> , c'est-à-dire qu'ils pensent que leurs qualités peuvent être développées. Si l'accent est mis sur une mentalité de croissance, cela permet non seulement d'améliorer la réussite intellectuelle, mais aussi de faire progresser la résolution des conflits, de réduire l'agressivité, de favoriser les relations, et d'accroître la volonté.

<sup>20</sup> Les concepts sont répartis par sous-catégories et sont issus du cours « Organizational Learning » de l'année académique 2022-2023 donné par A.Huppertz, professeur à l'UMaastricht (SBE).

<i>Deux facteurs expliquant la manière avec laquelle l'information doit être donnée et demandée entre les individus.</i>		
Voice Behavior	Comportement de la prise de parole	<p>« Lorsque les employés communiquent volontairement des suggestions, des préoccupations, des informations sur des problèmes ou des opinions liées au travail à une personne occupant un poste plus élevé dans l'organisation, ils <b>s'expriment ouvertement</b>. À contrario, lorsqu'ils s'abstiennent de donner leur avis, ils <b>font preuve de silence</b> et privent leur organisation d'informations potentiellement utiles » (Morrison, 2014). La décision de s'exprimer ou de se taire peut avoir des conséquences importantes pour les organisations et les personnes qui les composent. Pour les organisations, les performances peuvent diminuer si les employés ne partagent pas leurs suggestions et leurs préoccupations. Elles peuvent aussi manquer des occasions de corriger les problèmes et de tirer parti de nouvelles idées. Pour les employés, le fait de vouloir s'exprimer peut, dans de nombreux cas, améliorer leur image et les amener à être considérés comme plus performants. Cependant, de nombreuses forces freinent les employés et les rendent réticents ou peu enclins à dire ce qu'ils pensent. Les dirigeants de l'organisation doivent donc favoriser des conditions qui motivent et permettent de s'exprimer.</p>
Feedback Seeking Behavior <sup>21</sup> (FSB)	Comportement de recherche de feedback	<p>Ce terme renvoie aux individus qui <b>recherchent de manière proactive des retours d'information</b> sur leurs performances, leur position, leur rôle, ou leurs objectifs professionnels auprès d'autres individus ou de leurs dirigeants. Il y a plusieurs variables expliquant ce phénomène. « En effet, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans l'emploi et l'âge sont négativement liés au FSB. À l'inverse, une orientation vers les objectifs d'apprentissage et de performance, la tendance à recevoir des retours d'information externes, les retours d'information positifs fréquents, une haute estime de soi, un style de leadership transformationnel et une relation de haute qualité sont positivement associés au FSB » (Anseel et al., 2013).</p>

<sup>21</sup> Au sein du travail et dans les modèles présentés, il n'y a pas de distinction à faire entre le concept de 'Feedback Seeking Behavior' et de 'Feedback'. Ils se regroupent tous les deux sous des termes comme feedback, feedback bidirectionnel, feedback 360°, donner et recevoir du feedback, etc.

*Deux facteurs expliquant la manière dont l'information doit être traitée par celui qui la donne et celui qui la reçoit.*

<p>Feedback</p>	<p>Retour d'information</p>	<p>Le retour d'information est une méthode de diagnostic de toute action professionnelle. Il y a trois niveaux de rétroaction. « Le niveau le plus élevé fait référence au <b>niveau du "soi"</b>. Les interventions de rétroaction de ce type peuvent interférer avec les performances en détournant l'attention de la tâche vers des questionnements personnels. Le niveau suivant est celui <b>de la tâche</b>, à ce niveau les objectifs sont liés à la performance réelle de la tâche. On se concentre uniquement sur la tâche elle-même et on cherche à travailler dur pour réduire l'écart entre la performance réelle et souhaitée. Le niveau <b>d'apprentissage</b> de la tâche est le niveau d'attention le plus bas, et comprend des objectifs liés aux détails de l'exécution de la tâche à accomplir » (DeNisir &amp; Kluger, 2000). L'efficacité de toute intervention de retour d'information dépend donc du niveau auquel l'intervention concentre son attention. Les interventions de retour d'information ont plus de chance d'être efficaces si elles maintiennent l'attention de l'employé sur les objectifs au niveau de la performance de la tâche et ont moins de chance d'être efficaces si elles provoquent un déplacement de l'attention au niveau de l'individu. Il y a aussi d'autres facteurs d'influence comme la complexité de la tâche, la précision du feedback, la personnalité de l'employé, l'accompagnement, etc. Enfin, l'évaluation multi-sources (<b>360°</b>) est un procédé d'évaluation complet qui permet de maximiser les résultats positifs à condition d'être correctement planifié, annoncé, rectifié, et intégré aux pratiques organisationnelles.</p>
<p>Reflection</p>	<p>Réflexion</p>	<p>La réflexion systématique est une procédure d'apprentissage au cours de laquelle les apprenants analysent de manière exhaustive leur comportement et évaluent la contribution de ses composantes aux résultats de la performance. « Elle remplit trois fonctions : l'auto-explication, la vérification des données et le retour d'information. Premièrement, <b>l'auto-explication</b> est un processus actif par lequel les apprenants sont invités à analyser leur propre comportement et à proposer des explications pour le succès ou l'échec qui en résulte. Deuxièmement, la <b>vérification</b> des données permet également aux apprenants d'éviter les biais potentiels, notamment le biais de confirmation, qui consiste à privilégier les informations confirmant ses idées préconçues ou ses hypothèses, et le biais de rétrospection, selon lequel les personnes ont tendance à surestimer le fait que les événements auraient pu être anticipés moyennant davantage de prévoyance. Troisièmement, deux types de <b>feedback</b> sont générés au cours de la réflexion systématique. Le premier type est l'évaluation des performances : succès ou échec absolu/relatif. Le second vise à améliorer le processus d'exécution de la tâche » (Ellis et al., 2014). Grâce à la réflexion systématique, les gens peuvent apprendre à la fois de leurs succès et de leurs échecs. L'efficacité de la réflexion systématique dépend de facteurs situationnels et personnels.</p>



*Un facteur fondamental permettant de comprendre comment les individus collaborent pour atteindre un résultat commun.*

<p>Psychological Safety</p>	<p>Sécurité psychologique</p>	<p>« Ce terme décrit la perception qu'ont les gens des conséquences de la prise de risques interpersonnels dans un contexte particulier tel que le lieu de travail » (Edmondson &amp; Lei, 2014). Il s'agit d'un facteur essentiel pour comprendre des phénomènes tels que la voix, le travail en équipe, l'apprentissage en équipe et l'apprentissage organisationnel. Il existe au moins trois idées clés. D'abord, la sécurité psychologique joue un rôle dans la <b>performance</b>, en particulier en cas d'incertitude, de besoin de créativité ou de collaboration. Ensuite, le concept est particulièrement pertinent pour comprendre l'<b>apprentissage organisationnel</b> à travers les niveaux d'analyse (individu, groupe et organisation). Enfin, les personnes qui connaissent une plus grande sécurité psychologique sont plus susceptibles de <b>s'exprimer</b> au travail. Dans l'ensemble, il y a des similitudes de résultats entre les trois niveaux d'analyse.</p>
---------------------------------	-----------------------------------	--

*Deux facteurs décrivant comment les dirigeants influencent l'apprentissage au sein des équipes, et comment les membres de l'équipe apprennent les uns des autres.*

<p>Humble Leadership</p>	<p>Direction humble</p>	<p>Les responsables humbles stimulent et renforcent le <b>développement mutuel leader-follower</b> en s'engageant publiquement et avec enthousiasme dans le processus de croissance et d'apprentissage. « Pour diriger efficacement leurs entreprises dans un marché de plus en plus complexe, les dirigeants doivent de plus en plus être capables de montrer humblement à leurs collaborateurs comment grandir en admettant ce qu'ils ne savent pas, en modélisant l'enseignement et en reconnaissant les compétences, les connaissances et les contributions uniques de ceux qui les entourent » (Owens &amp; Hekman, 2012). L'humilité du chef implique que les cadres montrent aux subordonnés comment se développer pour produire des résultats organisationnels positifs en amenant les suiveurs à croire que leurs propres parcours de développement et leurs sentiments d'incertitude sont légitimes sur le lieu de travail. La gestion humble est unique parce qu'elle met l'accent sur la transparence des gestionnaires quant à leurs propres processus de développement et parce qu'elle implique également une liberté psychologique, une fluidité organisationnelle, un encouragement aux petits changements continus, ou encore une capacité d'adaptation. Les subordonnés observent le comportement de leurs chefs et peuvent ainsi apprendre les comportements souhaités de ces derniers.</p>
<p>Intragroup Interdependency</p>	<p>Dépendance entre groupes</p>	<p>Il y a deux formes d'interdépendance : <b>l'interdépendance de tâche</b>, qui est un élément structurel des relations instrumentales qui existe entre les membres d'une équipe et <b>l'interdépendance de résultat</b>, qui est la mesure dans laquelle les membres du groupe se voient présenter les objectifs du groupe ou reçoivent un feedback du groupe. Ces deux interdépendances sont indépendantes l'une de l'autre. « Le gérant doit donc diagnostiquer ses équipes au moyen de quatre questions séquentielles : (1) Y a-t-il un degré élevé d'homogénéité au sein du groupe en ce qui concerne l'interdépendance des tâches ? (2) Y a-t-il un degré élevé d'interdépendance des tâches ? (3) Y a-t-il un degré élevé d'interdépendance des résultats ? (4) Y a-t-il un degré élevé de complexité des tâches ? Suite à cela, il suivra un arbre de décision pour renforcer ou diminuer le degré d'interdépendance, voire ne rien changer » (VanderVegt &amp; VandeVliert, 2002). De cette façon, la création d'interdépendances congruentes dans des équipes de travail devient un plan d'action souhaitable, en particulier lorsque le degré de complexité du travail est faible. Les équipes n'apprennent pas seulement de leurs dirigeants, mais aussi de leurs pairs.</p>

*Deux facteurs indiquant ce que sont les équipes, et en quoi l'apprentissage en équipe est différent de l'apprentissage individuel.*

<p>Group Learning (GL)</p>	<p>Apprentissage de groupe</p>	<p>Il faut distinguer "l'apprentissage individuel dans le contexte des groupes" de "l'apprentissage au niveau du groupe". Les individus peuvent, de fait, apprendre dans le contexte d'un groupe, et leur apprentissage peut améliorer les performances du groupe, mais il s'agit toujours d'un apprentissage individuel, à moins qu'il ne soit partagé par les membres du groupe. Si un individu quitte donc le groupe et que le groupe ne peut accéder à son apprentissage, alors le groupe n'a pas réussi à apprendre. Il existe trois processus inhérents à l'apprentissage en groupe : partage, stockage et récupération. Ces trois processus doivent avoir lieu pour que l'apprentissage collectif se produise: "<b>GL = Partage x Stockage x Récupération</b>". Sans partage, cela reste de l'apprentissage individuel dans un contexte de groupe. De même que sans stockage et récupération de l'apprentissage partagé, le répertoire du groupe ne peut pas évoluer dans le temps. « Il y a une interaction réciproque entre les 3 éléments qui démontre que les groupes dans les organisations opèrent généralement dans des environnements dynamiques ; que la composition des groupes est souvent en évolution ; et que les connaissances, les routines et les comportements qu'ils doivent apprendre sont complexes » (Wilson et al., 2007). Apprendre les uns des autres est essentiel pour l'apprentissage en équipe. Les connaissances sont créées, testées, partagées et ainsi de suite entre les individus au sein d'équipes où les connaissances sont acceptées comme étant véridiques.</p>
<p>Social Learning (SL)</p>	<p>Apprentissage Social</p>	<p>L'apprentissage social est particulièrement important pour le développement des adultes dans notre société toujours plus complexe, car ils doivent naviguer parmi des modèles divers et variés, déterminer lesquels sont compétents et applicables au contexte, et apprendre des comportements appropriés qui sont en accord avec leurs perceptions et leurs croyances personnelles. Cette théorie aide à expliquer les divers processus d'apprentissage et cognitifs qui entrent dans la détermination de ce qui est appris et comment cet apprentissage se traduit en comportement. L'apprentissage par l'observation est régi par quatre processus constitutifs (attention, rétention, reproduction, motivation), qui permettent à une personne de traduire un événement modélisé en une performance qui correspond au modèle. Un modèle peut être soit une personne réelle, soit un symbole. « <b>L'apprentissage par l'observation grâce au modelage peut influencer l'acquisition d'un comportement</b>, l'inhibition, la désinhibition, la facilitation et la créativité. Aux quatre étapes s'ajoutent trois notions : le déterminisme réciproque, qui stipule que le comportement d'une personne influence et est influencé par des facteurs personnels et l'environnement social ; l'auto régulation, qui implique d'être plus ou moins dans le contrôle de ses émotions et attitudes pour atteindre ses objectifs ; et l'auto-efficacité, qui est la croyance qu'à une personne d'être capable ou non d'accomplir une tâche » (Gibson, 2004).</p>

*Deux facteurs examinant l'influence des relations de pouvoir et des connaissances sur l'organisation.*

<p>Hierarchy</p>	<p>Hiérarchie</p>	<p>Il est possible de représenter le partage de l'autorité entre les membres d'une organisation d'au moins six façons. Concevoir plus d'une forme de répartition du pouvoir permet aux organisations de réfléchir soigneusement à la manière dont elles répartissent les titres de postes et l'autorité formelle entre les membres des équipes de travail. « En effet, bien qu'une hiérarchie formelle en forme de <b>pyramide</b> puisse être préférable pour les équipes dont les membres travaillent sur des tâches routinières et répétitives, les équipes qui travaillent sur des tâches ambiguës ou inhabituelles, ou qui sont confrontées à des conditions susceptibles de réduire la précision de leur prise de perspective, pourraient avoir intérêt à envisager la mise en œuvre d'une structure à inclinaison négative telle que <b>la pyramide inverse</b>. Autre possibilité, si le degré de facilité avec lequel les membres de l'équipe peuvent évaluer avec précision les points de vue et les préférences des autres n'est pas clair, alors les équipes pourraient adopter une hiérarchie formelle en forme de <b>diamant ou rectangulaire</b>, dans laquelle l'autorité formelle est distribuée de manière égale entre les membres » (Wellman et al., 2020). Mettre en place et envisager une forme moins traditionnelle de hiérarchie peut être un défi, mais, à plus long terme, cela peut devenir un véritable atout. À l'époque actuelle, les entreprises doivent être très réactives et faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. Cela nécessite également de nouvelles formes de hiérarchies de pouvoir.</p>
<p>Tacit knowledge</p>	<p>Connaissance tacite</p>	<p>« La connaissance humaine existe sous différentes formes ; elle peut être articulée de manière explicite ou se manifester de manière implicite (tacite). Les connaissances tacites ou implicites - par opposition aux connaissances formelles, codifiées ou explicites - sont des <b>connaissances difficiles à exprimer ou à extraire</b>, et donc plus difficiles à transférer à d'autres personnes en les écrivant ou en les verbalisant » (Lam, 2000). Il est possible de mettre au point un modèle complet de la connaissance en entreprise en combinant les différents types de connaissances (savoir intellectuel, contextualisé, ancré, ou codifié), d'organisations (selon l'autonomie des individus et la standardisation de la connaissance dans l'entreprise) et de sociétés (en fonction de la formation reçue et du marché du travail). Ce modèle sur trois étages prouve ainsi la cohérence et l'interdépendance entre les trois niveaux d'analyse : cognitif, organisationnel et sociétal. Le rôle de la connaissance tacite sur l'innovation devient plus clair une fois étudié à la lumière de l'impact que peut avoir l'organisation et la société. Nous nous dirigeons de plus en plus vers une société de la connaissance. La manière dont les connaissances, en particulier les connaissances tacites, sont enregistrées dans une organisation devient donc de plus en plus importante.</p>

*Un facteur crucial révélant les liens entre la culture organisationnelle, les processus individuels, d'équipe, et organisationnels.*

Culture	Culture	<p>« La culture est le modèle d'hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme valides et, par conséquent, pour être enseignées aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes » (Hatch, 1993). La dynamique culturelle est un modèle cyclique articulant les processus de manifestation, de réalisation, de symbolisation et d'interprétation et fournissant un cadre permettant de discuter du dynamisme des cultures organisationnelles. Cette approche reformule le modèle de Schein, en faisant une place aux symboles aux côtés des hypothèses, des valeurs et des artefacts ; en articulant les flèches reliant les hypothèses, les valeurs et les artefacts ; et en définissant ces liens comme des processus ayant des modes de fonctionnement temporels à la fois vers l'avant (proactif/prospectif) et vers l'arrière (rétrospectif/rétroactif). Les <b>environnements de travail sont influencés par la culture organisationnelle</b>. La culture affecte les unités individuelles au sein d'une organisation et la manière dont les éléments individuels d'une organisation se rapportent les uns aux autres. De plus, la culture peut à la fois conduire les processus individuels et d'équipe, ainsi que les processus au niveau de l'organisation, qui ont un impact sur l'apprentissage. C'est donc un concept central et complexe.</p>
---------	---------	--

## Lexique

Ce lexique reprend, par ordre d'apparition, les traductions en français des mots anglais utilisés dans la partie théorique (i.e. segment de littérature 1 & 2). Les doublons ne sont pas repris.

<b>Concepts</b>	
<b>Anglais</b>	<b>Français</b>
IT impact	Les conséquences des technologies de l'information (TI)
New Leadership Style	Nouveau style de gestion
Beneficial Risk	Risque bénéfique
Inclusive Environment	Environnement inclusif
Promote Voice-sharing	Promouvoir la parole
Leader as researcher	Responsable proactif
Attentive & Mutual Listening	Ecoute attentive et mutuelle
Psychological Safety	Sécurité psychologique
Creative, Transparent & Talkative Employee	Employé transparent, créatif et ouvert
Overconfident leader	Responsable trop sûr
Biased & Discussion-averse Environment	Environnement biaisé et averse à la discussion
Employee Dismissed & Pushed to fault	Employé poussé à la faute et mis de côté
Narcissistic Vs. Humble Leader & Consultative Vs. Exclusionary Leader	Responsable narcissique Vs. humble et responsable consultatif Vs. fermé
Open Vs. Closed Environment	Environnement ouvert Vs. fermé
Impact on Employee Self-esteem	Impact sur l'estime de soi des employés
Criticism & Resistance Vs. Voice-up & Help as a Role Model	Opposition et résistance Vs. donner librement son avis et servir de modèle
Open & Transformational Leader	Responsable ouvert d'esprit et transformationnel
Performance Review Environment	Environnement d'évaluation des performances
Employee Self-efficacy	Auto-efficacité de l'employé
Voice-up	Expression claire des opinions
Humble Leader as coach	Responsable humble en tant que coach
Employee Motivation to learn	Motivation de l'employé à apprendre
Humble Leader as aware	Responsable humble et attentif
Learning Empowerment	Autonomisation dans l'apprentissage
Voice & Performance in change	Participation et performance dans le changement
Supportive Leaders	Responsables stimulants

Truly Safe Environment	Un environnement véritablement rassurant
Constructive Change & Consideration	Changement constructif et prise en considération
Voice	Communication
BUT: Consideration Effect & Constructive Change Feeling > Psychological Safety effect	MAIS : Effet de considération et sentiment de changement constructif > Effet de sécurité psychologique
Leader as careful	Responsable prudent
Osmosis State	État d'osmose
One Dominant voice (Prohibitive Vs. Promotive)	Une seule voix dominante (interdiction Vs. incitation)
Leader Playing on Social and Work Lever	Le responsable joue sur les leviers sociaux et professionnels
Safe Environment with Low- Power Distance	Environnement de travail favorable avec une faible distance de pouvoir
Voice Promotive	Promotion de la liberté d'expression
Incremental Leadership Method	Méthode de gestion incrémentale
Suitable Environment	Environnement adapté
Safe & Smooth Learning	Apprentissage en douceur et sans risque
Voice-up & Acceptance of Change	Prise de parole et acceptation du changement
Leader with Data Action Plan	Responsable disposant d'un plan d'action fondé sur des données
Connected Environment	Environnement connecté
HR support	Soutien des RH
Learn with Internal Database	Apprendre avec la base de données interne
Extended Voice Relevance	Pertinence de la communication vocale renforcée
Acceptance or Resistance to change	Acceptation ou résistance au changement
Leader as observer	Le responsable en tant qu'observateur
Integrated Environment	Environnement global
Learn with External Database	Apprendre avec une base de données externe
Daring the voice	Oser donner son point de vue
Leader as agile	Le responsable agissant avec agilité
Safe & IT environment	Environnement stable et technologique
Digital Model Learning	Cadre d'apprentissage technologique
Improved Acceptance	Meilleure acceptation
IT Leader	Responsable en matière de technologies de l'information

Communicative Environment	Environnement propice à la communication
Mentor learning	Apprentissage par mentorat
Leader as helper	Le responsable en tant que soutien
Trusted Digital Environment	Environnement numérique de confiance
IT Cognitive Learning	Apprentissage cognitif via les TI
Leader's Selection of Channels	Sélection des canaux par le responsable
Safe Features	Fonctionnalités sûres
IT Voice- up	Expression claire des opinions dans un environnement technologique
IT Workplace	Lieu de travail technologique
Decreased resistance to modern changes	Diminution de la résistance aux changements actuels
Management by Objectives	Gestion par objectifs
Empowered Team & Individual	Équipe et individu responsabilisés
Successful Hybrid Model	Modèle hybride réussi
Employee Experience & Wishes	Expérience et souhaits des employés
Listening Manager	Responsable à l'écoute
Trade-off for the Successful Hybrid Environment	Compromis pour un environnement hybride réussi
HRD as aware & conciliatory	DRH conscient et conciliant
Managers & Staff willing to get along	Responsables et employés prêts à s'entendre
Successful Hybrid Change	Changement hybride réussi
Communication Channels	Canaux de communication
Relations between actors	Relations entre les acteurs

Source : Fourman Alexandre - 2023

Note : traduction contextuelle des mots-clés issus de la partie théorique sur l'apprentissage organisationnel.