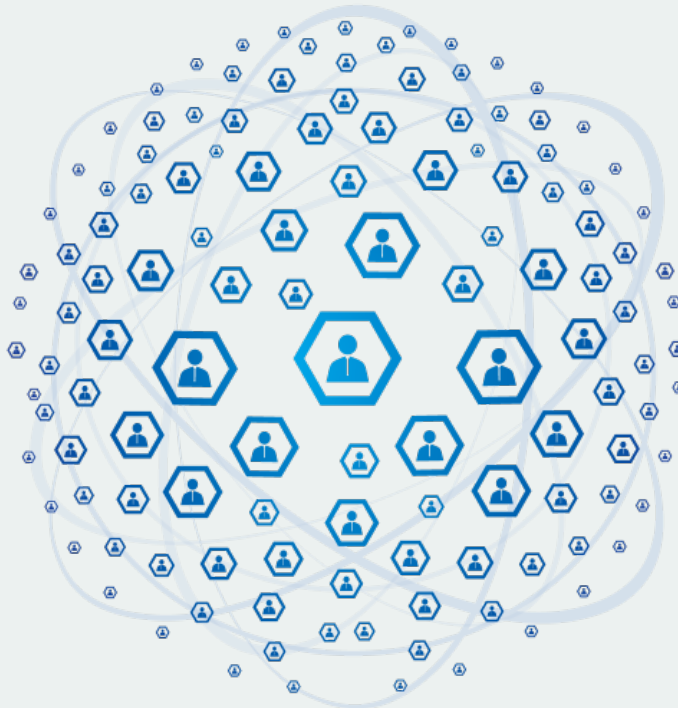


Travailler Autrement



En bref

Le DSI est un acteur de la transformation de la vie quotidienne dans l'entreprise. Cette certitude est particulièrement démontrée par l'apparition des nouvelles formes de travail rendues possibles par les technologies numériques.

Collaboration, télétravail, nomadisme... Toutes ces nouvelles manières de travailler ne sont rendues possibles que grâce aux technologies. Et la transformation est profonde.

Si l'augmentation de l'efficacité des collaborateurs est bien au rendez-vous, les managers sont souvent, au départ, réticents avant d'accepter les nouvelles méthodes, notamment le télétravail. Ils ont donc besoin d'être rassurés. Le présent CIO.Focus, avec ses témoignages de Renault et de la Société Générale, devrait y contribuer.

Mais, comme pour tout, cette transformation suppose une bonne préparation. Il faut savoir poser des règles. A condition que celles-ci ne bloquent pas les avantages prévus.

Sommaire

Management

Transformation du travail : Les grandes entreprises poussent au conformisme

Management

Travailler autrement : le télétravail nécessite un cadre réglementaire et structurel précis

Management

René-Paul Feltrin (Eodom) : « pour nos concurrents, nous sommes des barbares »

Management

Nadia Robinet (Société Générale) : « 98% des managers se sont déclarés satisfaits du télétravail de leurs collaborateurs »

Transformation du travail : Les grandes entreprises poussent au conformisme



La conférence « Travailler Autrement » s'est déroulée dans le Centre d'Affaires Paris Tracadéro le 9 juin 2015.

CIO a organisé le 9 juin 2015 une Matinée Stratégique sur Travailler Autrement à Paris. Renaud Cornu-Emieux y a apporté son témoignage sur la transformation indirecte induite par le numérique.

Le numérique transforme le travail directement, c'est évident. Mais c'est sur les nouvelles pratiques que Renaud Cornu-Emieux, titulaire de la chaire Digital Native de l'EM Grenoble et auteur d'ouvrages souhaitait se concentrer lors de la Matinée Stratégique CIO « Travailler autrement », le 9 juin 2015. Il voulait surtout montrer comment ces nouvelles pratiques impactent indirectement le travail.

« Il y a de nouveaux modèles économiques qui se mettent en place, portés par les innovations technologiques de ces dernières années. Michelin, par exemple, ne vend plus des pneus mais des kilomètres parcourus. C'est la transformation d'une entité qui, avant, produisait en une entité qui, maintenant, fournit des services », relève le chercheur. Il rappelle qu'un tel changement dans le produit induit forcément un changement dans le travail.

Il s'interroge également sur le cas d'Essilor : « Si dans cinq ans, n'importe qui peut imprimer ses verres de lunette avec une imprimante 3D, quelle sera son modèle économique ? ». Mais selon lui, tous les secteurs ne sont pas égaux devant ces transformations des modèles « Alors que dans la distribution musicale, la tempête est déjà passée et a laissé des acteurs au fond de l'eau, l'industrie minière ne devrait pas connaître d'évolution majeure de son business model dans les années à venir », illustre Renaud Cornu-Emieux. Mais entre ces deux extrémités, tout n'est pas rose, d'où

l'intérêt de se pencher sur les usages.

« Il y a deux ans, le Gartner prédisait qu'en 2016-2017, 75% de l'innovation en BtoC viendrait des clients via du collaboratif et les réseaux. Et cela aussi impacte le travail », lance l'expert. En effet, les équipes de R&D qui travaillaient avant en cercle fermé sont maintenant beaucoup plus ouvertes sur le monde.

Le Marketing n'est pas non plus épargné, tout comme les RH. « Si nous tirons un peu les ficelles, nous nous rendons compte que chaque secteur de l'entreprise est impacté par ces nouvelles façons de faire », déclare l'enseignant-chercheur.

L'industrie du logiciel subit aussi un impact. L'époque où les éditeurs vendaient des logiciels en boîte avec de juteux contrats de maintenance et d'intégration a laissé place au SaaS. « Si cela n'a pas transformé le métier d'éditeur, qu'est-ce qui le transformera ? », interroge-t-il. Tout cela implique un choc aussi sur les écosystèmes.

Les nouveaux barbares

« Il y a beaucoup d'entreprises classiques qui font ce constat d'une évolution très rapide et qui ne pensent pas pouvoir la mener seul en interne. Elles essaient donc d'interagir avec des start-up ou des entreprises en hyper croissance », explique Renaud Cornu-Emieux. Il juge pour l'instant la démarche un peu désordonnée. Aujourd'hui, des entités se créent pour mettre en relation ces grands groupes et les entreprises capables de leur apporter cette transformation.

Il pointe également l'arrivée de nouveaux concurrents. Il appuie notamment sur le terme des « nouveaux barbares » : « Chez les Grecques, à l'origine, barbare signifie celui dont on ne comprend pas le langage ». Les Uber, Tesla, Booking.com, sont bien des entreprises qui ont changé la mise en place des offres. Ils ont clairement apporté une façon de faire différente qui a pu laisser perplexe leurs opposants.

Enfin, le management est également entraîné dans cette spirale. « Il y a sur ce point énormément d'évolutions », lance Renaud Cornu-Emieux. Ce qui est sûr et certain, c'est que le management pyramidal est complètement antinomique avec les nouvelles notions de collaboration. « Aujourd'hui, les équipes interagissent entre elle sans tenir au courant leur hiérarchie. Alors qu'avant, l'organisation pyramidale servait à faire transiter l'information nécessaire à la réalisation des travaux, l'information est aujourd'hui disponible pour tout le monde, ce qui la rend caduc », expose l'expert. L'entrée de la génération Y dans l'entreprise n'apporte toutefois pas le coup de fouet escompté. « Dans une étude menée avec l'EM Grenoble, nous nous sommes rendu compte que les grandes entreprises poussaient au conformisme », raconte Renaud Cornu-Emieux.

Une génération Y recadrée par les entreprises

Elle révèle qu'un jeune qui rentre dans une société, en moins de six mois, a pris tous ses codes. « Il est autant génération Y qu'une personne de 50 ans », déplore le professeur. Par contre, dès qu'il en ressort il reprend ses marques. Il y a moins de différence entre un quinquagénaire qui monte une start-up et quelqu'un de 20 ans dans la même situation qu'entre ce même quinquagénaire et un jeune qui rentre dans une grande entreprise. «

C'est assez inquiétant », fait remarquer Renaud Cornu-Emieux.

Malgré cela, le numérique transforme donc tout et indirectement les manières de travailler. « Ce sujet de la transformation est une composante du travail. Les

entreprises cherchent aujourd'hui des profils et des gens capables de conduire ces démarches de transformation », conclut Renaud Cornu-Emieux.



Oscar Barthe
Journaliste

Travailler autrement : le télétravail nécessite un cadre réglementaire et structurel précis



Damien Martayan et Eric Couté, respectivement en charge de la mobilité et du télétravail chez Renault, ont témoigné lors de la matinée CIO Travailler Autrement

CIO a organisé le 9 mai 2015 à Paris une Matinée Stratégique sur Travailler Autrement. Eric Couté et Damien Martayan, respectivement chargés du télétravail et de la mobilité chez Renault, y ont apporté leur témoignage sur la mise en place des stratégies de télétravail et de mobilité dans leur entreprise.

Comptant parmi les plus grandes entreprises françaises, Renault a aujourd'hui fait un grand pas vers le télétravail. « Cela a commencé en 2005 avec un programme baptisé *travailler autrement* dont une des mesures portait sur le télétravail à domicile », raconte Éric Couté, référent télétravail du constructeur. Au côté de Damien Martayan, chef de service poste de travail et mobilité de cette même entreprise, il est venu témoigner lors de la matinée CIO « travailler autrement », le 9 juin 2015 à Paris.

Pour le télétravail, tout a ainsi débuté par un accord cadre d'entreprise signé dès janvier 2007. Il ouvrait à tous la possibilité de déposer une demande de télétravail. « Tout est basé sur le volontariat, ce n'est en aucun cas l'entreprise qui pousse ses salariés en dehors de ses murs », précise Éric Couté.

En outre la démarche est largement structurée. Elle repose sur des analyses, par exemple sur la capacité du salarié à travailler de chez lui, et des échanges avec la hiérarchie pour établir un cadre clair et précis. « Ces modalités sont ensuite reprises dans un avenant au contrat de travail après vérification de prérequis techniques au domicile du salarié », ajoute le référent. Figurent dans cet avenant les horaires et les jours de télétravail (entre 1 et 4 jours par semaine). « Il y a un principe majeur dans le

télétravail, c'est celui de la réciprocité », ajoute Éric Couté. Selon lui, travailler de chez soi n'est pas une solution *ad vitam aeternam*, le salarié doit pouvoir revenir sur sa décision si elle ne correspond plus à ses besoins.

30 000 personnes éligibles en France

Bien évidemment, le télétravail chez Renault ne peut concerner l'ensemble des salariés, ceux qui sont sur les chaînes de montage auraient bien du mal à faire leur travail de chez eux. « Nous sommes en train d'y réfléchir mais la tâche semble compliquée », confirme Eric Couté. En tout, Renault compte 80 000 postes de travail, hors postes industriels, qui peuvent faire l'objet de télétravail. « En France, c'est 30 000 personnes qui sont concernées », explique Damien Martayan, chef de service poste de travail du constructeur. « Depuis l'origine, il y a une dynamique soutenue de migration vers le télétravail. En mars nous avons passé le cap du deux millièmes télétravailleur, soit 13% de la population éligible », explique Éric Couté. La majorité d'entre eux se trouve en région Île-de-France.

Sur le plan qualitatif, il faut savoir que tant les managers que les télétravailleurs s'accordent sur les apports significatifs de cette méthode. « Ils portent notamment sur l'amélioration des conditions de travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et privée mais aussi sur la performance, l'efficacité et la motivation », ajoute le référent. Il explique également que l'adoption du télétravail est à peu près paritaire entre les hommes et femmes ainsi qu'entre les cadres et les ETAM. « En 2014, le télétravail a permis une économie de 11 millions de kilomètres parcourus », ajoute Eric Couté.

Des managers rassurés

Comme dit plus haut, les managers, pourtant les plus réticents quant à l'adoption de la démarche de télétravail, y trouvent aussi leur compte. L'effet « si je ne l'ai pas sous les yeux comment voulez-vous que je le surveille », semble avoir été gommé. « Nous ne sommes pas dans une logique de temps travaillé mais d'objectifs. Il y a des choses à produire. C'est ça que les managers regardent », explique Eric Couté. D'après les retours que lui font ces derniers, il semble que les télétravailleurs soient même plus productifs.

« Nous devons aujourd'hui nous assurer qu'ils ne travaillent pas trop chez eux », enchérit le référent. En outre, il reconnaît qu'il y a toujours des managers réticents mais aussi de plus en plus d'autres qui se rendent compte que le télétravail est bénéfique. « Il y en a même qui sont en télétravail », poursuit Éric Couté.

Mais le télétravail n'est pas le seul enjeu du travail ubiquitaire, il est aussi question de mobilité. « C'est quelque chose qui est tiré par les salariés qui sont très demandeurs », lance Damien Martayan. Aujourd'hui, Renault offre trois possibilités à ses collaborateurs en fonction de ses droits et de ses outils.

« La première possibilité concerne un certain nombre de personnes dans l'entreprise qui peuvent avoir un téléphone et une carte SIM de la société, soit environ 6000 personnes, principalement des cadres et des managers », explique le chef de service. Dans un autre cas, les salariés peuvent profiter d'une stratégie 100% BYOD. « Ils n'ont qu'à apporter leur mobile et leur ordinateur portable pour que nous y installions un système de conteneurs pour les applications de l'entreprise », déclare Damien Martayan. Entre les deux, il y a les collaborateurs qui font le choix du SIM Only. Ils ont accès à une puce fournie par Renault qu'ils placent dans leur téléphone personnel.

Le BYOD a aussi son mot à dire

Le succès auprès des équipes est total. « Cette transformation a été faite à leur demande. En 2012, nous avions des collaborateurs qui avait bidouillé leur téléphone personnel pour y recevoir leurs mails professionnels », raconte Damien Martayan. En outre, les responsables de la manipulation avait partagé le process sur le RSE permettant à un millier de personnes de faire de même. Le RSSI en a eu des sueurs froides.

« Toutefois, nous ne pouvions plus couper l'accès aux mails car la solution s'était généralisée chez les VIP. Nous avons décidé de l'encadrer chez les pirates et d'ensuite le proposer aux autres », raconte le chef de service. Là encore toute cette démarche passe par les managers sur une base de volontariat. Aujourd'hui 6000 personnes dans le monde sont passées au BYOD.

En savoir plus

[Retrouvez ici tous les contenus de la conférence](#) (cette partie est régulièrement complétée)



Oscar Barthe
Journaliste

René-Paul Feltrin (Eodom) : « pour nos concurrents, nous sommes des barbares »



René-Paul Feltrin, Directeur Général Délégué d'Eodom, a témoigné sur la conférence « Travailler Autrement » au Centre d'Affaires Paris Tracadéro le 9 juin 2015.

CIO a organisé le 9 mai 2015 une Matinée Stratégique sur Travailler Autrement à Paris. René-Paul Feltrin, Directeur Général Délégué d'Eodom, y a expliqué comment le télétravail peut être conçu comme principe managérial grâce à l'IT. Dans un marché de la relation client externalisée en baisse, la société génère une croissance de 30 à 40% par an. Comme Uber, Eodom est un « barbare » au modèle incompréhensible par les acteurs traditionnels.

Eodom est une société opérant dans la relation clients. Au même titre que bien des centres de contacts externalisés, elle va intervenir pour répondre aux clients de sociétés ayant recours à ses services par e-mail, téléphone, chat ou sur les réseaux sociaux. Mais sa particularité est de reposer sur le *homeshoring*, c'est à dire le travail à domicile. « C'est une forme moderne de télétravail » plaide René-Paul Feltrin, Directeur Général Délégué d'Eodom.

Il a témoigné au cours de la Matinée Stratégique *Travailler Autrement* organisée par CIO le 9 mai 2015 à Paris. Agée de sept ans, Eodom compte aujourd'hui 45 collaborateurs salariés (dont trois télétravailleurs) pour les fonctions supports mais aussi et surtout 800 agents à domicile. Son chiffre d'affaires reste modeste : 10 millions d'euros par an. Mais dans un marché en baisse, la société parvient encore à générer une croissance annuelle de 30 à 40%. René-Paul Feltrin revendique : « nous sommes des barbares, au sens étymologique du mot, c'est à dire que notre modèle est incompréhensible pour les autres acteurs du marché dont pas un ne nous a emboîté le pas, même des champions nationaux ou internationaux comme Teleperformance ou Webhelp. » Eodom se présente, en quelques sortes, comme le Uber de la relation client.

« Nous sommes des barbares au sens étymologique »

Chez Eodom, le télétravail est non seulement un mode de vie mais aussi une raison d'être, le motif de la création de la société. « Nous en avons surtout fait une offre de services et une offre de valeur pour nos clients » enchérit René-Paul Feltrin. La totalité de l'offre repose en effet sur le travail de personnes qui ne sont jamais dans les locaux de la société. René-Paul Feltrin précise : « si je ne les vois jamais, je les ai, bien entendu, sélectionnées en amont et nous les accompagnons en les aidant à acquérir les compétences utiles. »

Pourtant, si l'efficacité du télétravail peut être validé par tous les managers qui ont à s'y confronter, les entreprises sont encore réticentes à recourir à des prestataires qui ne peuvent pas leur montrer des plateaux de téléconseillers. « L'étape d'après le télétravail salarié interne, c'est nécessairement d'avoir des prestataires qui n'utiliseront aucun présentiel physique de leurs collaborateurs » relève René-Paul Feltrin. Il n'en reste pas moins que, pour Eodom, convaincre ses prospects de la pertinence de son modèle est compliqué.

Il est vrai que la fiabilité du service est essentielle pour les clients d'Eodom. La société va en effet prendre en mains les relations écrites (mails, chats...) ou orales (téléphone...) des clients de ces clients, c'est à dire un service dont la qualité est critique. Or ni les dirigeants d'Eodom ni, chez ses clients, les responsables des relations clients, ne rencontreront jamais les agents qui vont intervenir. L'établissement du lien de confiance est donc un véritable défi.

Un défi complexe à relever : la confiance

Pourquoi, dans ces conditions, avoir fait du télétravail un axe managérial et même la raison d'être de la société ? Ne faut-il pas être un peu masochiste ? Didier Ferrier, PDG fondateur d'Eodom, est un ancien directeur de la relation clients au sein de grandes entreprises. Il était donc bien placé pour savoir quelles difficultés il rencontrerait en créant Eodom. René-Paul Feltrin, de son côté, dirigeait un centre de contact classique. Le directeur général se souvient : « quand nous nous sommes rencontrés, lui comme client et moi comme fournisseur, nous avons compris que nous ne parvenions pas à générer la flexibilité dont il avait besoin. »

René-Paul Feltrin devait en effet tordre toute une série de contraintes liées à l'usage de salariés internes pour répondre aux attentes d'agilité de Didier Ferrier. « Lorsqu'un grand opérateur télécom envoyait ses factures le 10 du mois, j'avais besoin de 150 personnes pour une journée pour répondre aux questions des clients mais, le reste du mois, que pouvais-je faire de ces collaborateurs ? » interroge René-Paul Feltrin. Avec les émissions de télé-achat, il fallait du personnel essentiellement le samedi et le matin en semaine. Bref, les effectifs devaient pouvoir s'adapter avec de grandes amplitudes et, en général, sur des horaires peu pratiques pour des salariés.

A cela s'ajoutait un problème commercial : tous les centres de contacts externalisés disposaient des mêmes modèles et des mêmes contraintes. Dès lors, quel facteur différenciant mettre en avant pour conquérir un client ? Tout au plus présenter les choses un peu différemment... Le pari d'Eodom, à sa création, était donc de fabriquer une offre destinée à tous les acteurs ayant besoin d'une forte variation d'effectifs dans le temps. Et ce nouveau prestataire voulait pouvoir garantir qu'il serait centré sur les problématiques de son client, pas sur ses propres contraintes d'effectifs à employer.

Garantir la flexibilité, l'agilité et de bonnes conditions de travail

Obtenir à la fois l'agilité et une qualité de service forcément associée à de bonnes conditions de travail, cela relève de [la quadrature du cercle](#). Eodom a inventé un nouveau modèle économique et, nécessairement, un nouveau modèle managérial pour encadrer des personnels jamais présents dans les locaux de l'entreprise et, de plus, qui ne sont pas salariés. La loi sur le télétravail salarié ne s'applique pas, de ce fait, dans ce contexte. « Nous avons simplement affaire à des sous-traitants que nous manageons comme tels, 800 centres d'appels indépendants avec qui j'ai une relation individuelle » admet René-Paul Feltrin.

Tous les processus de la société ont été adaptés pour tenir compte de cette particularité. René-Paul Feltrin observe : « tous les outils existent pour permettre à des agents à domicile de recevoir des appels, traiter des mails ou accéder à une base de connaissance exactement comme s'ils étaient sur un plateau. » Mais le travail à domicile garantit par contre une qualité de vie et un environnement particulièrement approprié pour se sentir bien.

Le mystère de la pyramide disparue

La vraie différence opérationnelle est la disparition de la pyramide hiérarchique. Dans un centre d'appels, un téléconseiller peut à tout moment lever la main pour appeler un superviseur qui, lui-même, peut recourir à un supérieur hiérarchique, etc. Dans le cas de travailleurs indépendants à domicile, il n'y a de fait plus de superviseurs. « Nous avons cassé la pyramide et nous sommes dans un modèle horizontal collaboratif où chaque agent a derrière lui une équipe, ceux qui travaillent avec lui » rétorque René-Paul Feltrin.

Chaque acteur peut cependant recourir à un référent, celui qui l'a formé à sa mission quand il a reçu le cahier des charges de sa prestation. De la même façon, chaque agent peut suivre son niveau de qualité perçu par ses interlocuteurs, tant de manière absolue que relativement aux autres agents, auprès d'un deuxième contact. Autrement dit : tel agent peut-il s'attendre à voir ses services être toujours utilisés par Eodom, avec plus ou moins de missions, des horaires ou des tarifs plus intéressants ? Enfin, chaque agent va avoir affaire à un troisième référent, celui en charge de la sélection des agents pour chaque mission confiée à Eodom. Ce dernier va affecter les missions à certains agents en fonction de leurs compétences, expériences et choix personnels (clients, médias utilisés...). René-Paul Feltrin revendique : « chez Eodom, les agents peuvent choisir de ne faire que du chat, que du mail ou que du téléphone, uniquement dans le e-commerce ou dans un autre secteur, à tel horaire et pas à tel autre ».

Les équipes d'Eodom sont globalement paritaires hommes/femmes et d'un âge moyen proche de quarante ans. Ce sont donc des personnes avec une certaine expérience, veulent pouvoir choisir leurs horaires sans toutes les contraintes des centres d'appel traditionnels et qui savent que leur principal capital pour développer leurs prestations est la confiance bi-directionnelle. Les agents ont un profil d'entrepreneur qui savent être au service de leurs clients, avec pour les deux tiers, un diplôme Bac+2 à Bac+5.

Des choix techniques garantissant qualité et sécurité

Il reste donc que les agents ne sont pas exclusifs, par définition, mais sont dispersés géographiquement, reliés uniquement par Internet à leur « employeur » Eodom. Si chaque agent doit faire son affaire de disposer d'un PC et d'une connexion Internet filaire suffisante, Eodom doit, de son côté, avoir ses propres lignes téléphoniques et son propre système d'information métier.

L'agent va donc se connecter de manière sécurisée, via un VPN, aux serveurs d'Eodom où il va accéder à un bureau virtuel comprenant tous les outils dont il a besoin, y compris un softphone. Techniquement, ce bureau virtuel repose sur l'offre de VMware et pour la ToIP sur Mitel. Il comporte un bandeau de contact avec un téléphone qui sonne et un accès à tous les outils métiers utiles, dont une GRC et une base de connaissance, exactement comme dans n'importe quel centre de contact. La seule différence sera un accès distant via la virtualisation et le VPN. Pour que la connexion vocale soit de qualité, Eodom impose à ses agents une liaison filaire entre le PC et la box Internet : c'est pratiquement la seule contrainte technique.

Les accès des bureaux virtuels sont gérés par les outils propres d'Eodom. « A chaque fois qu'un contrat expire, le bureau virtuel correspondant est détruit » confirme René-Paul Feltrin. Les bureaux virtuels sont d'ailleurs générés à chaque connexion. Et diverses mesures de sécurité complémentaires peuvent être prises : « nous pouvons décider de supprimer le copier-coller, de supprimer l'accès à un disque externe, etc. » indique René-Paul Feltrin.

Il n'en reste pas moins que, dans certains secteurs, les précautions prises ne suffisent pas. Typiquement, le secteur bancaire est rétif à utiliser du personnel à domicile dès lors que l'agent va être susceptible d'effectuer des opérations financières. Il reste beaucoup plus facile de braquer quelqu'un à domicile que dans un open-space bunkerisé...

En savoir plus

René-Paul Feltrin, Directeur Général Délégué d'Eodom, a témoigné sur la conférence « Travailler Autrement » au Centre d'Affaires Paris Tracadéro le 9 juin 2015.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Nadia Robinet (Société Générale) : « 98% des managers se sont déclarés satisfaits du télétravail de leurs collaborateurs »



Nadia Robinet, responsable de l'innovation sociale à la DRH Groupe de la Société Générale, a témoigné à la conférence « Travailler Autrement » au Centre d'Affaires Paris Tracadéro le 9 juin 2015.

CIO a organisé le 9 mai 2015 une Matinée Stratégique sur Travailler Autrement à Paris. Nadia Robinet y a apporté son témoignage sur la transformation du travail à la Société Générale.

Ayant célébré son 150ème anniversaire l'an dernier, le groupe Société Générale est présent dans 76 pays avec 30 millions de clients dans le monde. 60% de ses 148 300 collaborateurs sont d'ailleurs hors de France. Son produit net bancaire de 23,6 milliards d'euros en fait une des grandes banques mondiales. Sa stratégie IT est différente de celle d'autres grands groupes bancaires comme le Crédit Agricole. La Société Générale n'a pas eu à refondre totalement récemment son SI mais soigne par contre la mobilité et l'expérience client/utilisateur.

Outre le déploiement de 90 000 tablettes Windows / Office 365 avec conteneurisation séparant personnel et professionnel, le groupe a mis en place une véritable stratégie de télétravail. Un premier accord a été conclu en juillet 2013 et un second à l'été 2014. Informaticienne de formation, Nadia Robinet est aujourd'hui responsable de l'innovation sociale à la DRH Groupe de la Société Générale. Sur la Matinée Stratégique CIO *Travailler Autrement*, elle a témoigné de la manière dont la Société Générale a réinventé le travail via les nouveaux outils numériques.

Deux phases d'expérimentation

« La négociation de 2013 avec les partenaires sociaux a eu lieu d'une part parce que nous avons perçu l'apparition d'opportunités que nous voulions saisir, d'autre part parce qu'il s'agissait de faire écho à une demande des salariés qui s'étaient exprimés dans notre baromètre employeur » s'est souvenue Nadia Robinet. Le vœu de « travailler autrement » était clair, notamment pour mieux équilibrer temps personnel et temps professionnel.

En juillet 2013, une première expérimentation a été lancée avant d'être confortée l'année d'après. Dans la première phase, l'expérience n'avait concerné que des services volontaires de la direction informatique et de la DRH. Sur 800 collaborateurs visés, 400 ont voulu tester. A l'issue de la première année d'expérimentation, un bilan a été tiré. Nadia Robinet a observé : « comme le bilan a été très positif, nous avons voulu poursuivre et amplifier. »

Le second accord a étendu la possibilité de télétravailler à toutes les directions pour tous les métiers où cela a du sens. Cette deuxième phase d'expérimentation est prévue pour deux ans. C'est donc courant été 2016 qu'un nouveau bilan sera tiré. A ce jour 1200 personnes sont concernées et, rapidement, le chiffre va atteindre les 2000. L'accord précise que le télétravail ne retire pas la jouissance de bureaux par les collaborateurs et la stratégie de mobilité n'a -pour l'instant- pas d'impact sur la gestion immobilière. Il est vrai que le télétravail reste partiel : de une journée par quinzaine à deux jours par semaine.

Une expérimentation qui pourrait s'étendre aux agences recevant du public

« Où cela a du sens » exclut de fait toutes les postes où il y a un contact physique avec la clientèle, notamment en agences bancaires. « Le télétravail se développe surtout dans les directions centrales » a confirmé Nadia Robinet. Malgré tout, certaines agences sont en train de regarder comment elles pourraient mettre en oeuvre le télétravail.

En effet, certains conseillers, notamment B2B, pourraient se rendre chez leurs clients au lieu de demander aux clients de venir en agences. Mais Nadia Robinet a tempéré l'enthousiasme : « la question doit aussi être examinée du point de vue de la sécurité et de la performance des accès au système d'information ». En plus, bien évidemment, l'équipement des salariés doit être adapté.

Les télétravailleurs sont équipés d'un ordinateur portable de 1,6 kg, facile à déplacer, connecté par VPN et la téléphonie est également nomade grâce au recours à un softphone. Le recours au softphone fait que le passage en télétravail est totalement transparent pour qui appelle le collaborateur. L'équipement n'est pas similaire pour les non-télétravailleurs qui restent équipés, du moins pour l'instant, de desktops ordinaires. La différence d'équipement implique une légère différence de coûts pour la mise en oeuvre du poste de travail. « Comme il s'agissait d'une expérimentation, cette légère différence s'inscrit dans un développement de la mobilité que nous avons déjà dans nos plans de transformation » a assumé Nadia Robinet.

Productivité maintenue ou améliorée par le télétravail

Bien entendu, les collaborateurs qui télétravaillent sont ravis de pouvoir économiser plusieurs jours par semaine deux ou trois heures dans les transports. Ils peuvent se consacrer à leur travail dans de meilleures conditions personnelles. Nadia Robinet a

reconnu que « les managers, au départ, ont exprimé leurs réticences et leurs doutes sur l'engagement des salariés, sur la fiabilité du matériel, etc. mais ont fait part d'un bilan très positif. » A 98%, les managers ont ainsi reconnu, à l'issue de la première phase, que la productivité était maintenue ou améliorée par le télétravail.

Il a fallu combattre certains lapsus et idées fausses. Par exemples, le télétravail n'est pas un passage en temps partiel, il n'y a pas non plus de « journée télé », ou encore l'expression « il n'est pas là, il est en télétravail » : même absent de son bureau physique, le télétravailleur continue de travailler et tout le monde doit le considérer comme présent et opérationnel. Et il y a même un risque avéré de sur-travail. Le combat contre ces idées fausses s'est fait notamment via un livre blanc de témoignages tant de télétravailleurs que de managers, témoignages qui ont aussi été apportés dans des ateliers.

Outre l'éligibilité du poste et l'accord du manager, le recours au télétravail suppose le volontariat du collaborateur. Le salarié doit disposer d'une connexion Internet haut débit et d'un lieu de travail au calme, lumineux et sans risque notamment du point de vue des troubles musculo-squelettiques. « Nous n'aidons pas financièrement les télétravailleurs à constituer ce lieu de travail car il n'y a aucune obligation à basculer en télétravail mais cela résulte d'un choix personnel » a complété Nadia Robinet. Le bénéfice du travailleur réside notamment dans l'économie considérable des temps de transport. Le télétravailleur peut donc bien couvrir quelques frais connexes comme un vrai fauteuil de bureau.

La difficulté de la sécurité

Il reste cependant un sujet délicat dans le secteur bancaire. « La sécurité est un sujet crucial dans la mise en oeuvre du télétravail » a confirmé Nadia Robinet. RSSI et DSI ont évidemment été des maîtres d'oeuvre essentiels au chantier du télétravail, notamment en installant une gestion contextuelle aux accès.

Certains accès ne seront donc possibles que lorsque l'ordinateur est situé sur le réseau local, tandis que d'autres pourront être utilisés dès lors que la personne est identifiée. En effet, autant braquer une agence bancaire reste assez complexe, pénétrer dans un domicile privé d'un agent bancaire et le menacer reste assez facile.

Et il ne faut pas négliger le cas des violations de données par des proches (conjoint, enfants...) même sans mauvaises intentions *a priori*. Nadia Robinet a détaillé : « ce n'est pas parce que vous avez accès à certaines applications, à certaines données, dans un contexte de travail dans votre bureau que nous souhaitons vous donner les mêmes accès lorsque vous télétravaillez. »

La prise en compte de cette difficulté a impliqué de déployer des outils adéquats pour identifier d'où provient la connexion et, partant, de prendre les mesures de sécurité adéquates. Mais le système d'information de la Société Générale comporte des applications un peu trop anciennes et qui ne sont pas, de ce fait, capable de gérer finement des droits d'accès. Dans ces cas là, il a fallu interdire totalement l'accès distant. « Les métiers qui ont été déclarés éligibles au télétravail sont ceux pour qui les gestions d'accès ont été les plus faciles à mettre en place » a constaté Nadia Robinet. Temporairement, certains métiers ont donc été déclarés inéligibles au télétravail.

DSI et RSSI ont mis en oeuvre cette politique de sécurité mais ils n'ont pas été les

décideurs. Nadia Robinet a insisté : « la sécurité est l'affaire de tous et ce sont bien les métiers qui ont dit : tel type de données ou de fonction doit être ou non accessible de l'extérieur. » La phase amont d'analyse et de listage des applications avec les décisions d'ouverture ou non a donc constitué un long travail préparatoire avant que le télétravail ne puisse être mis en oeuvre.

En savoir plus

[Retrouvez ici tous les contenus de la conférence](#) (cette partie est régulièrement complétée)



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

