

Les Echos SPÉCIAL

HIGH-TECH

MANAGEMENT // Evolutions technologiques, cadre légal assoupli, mutations managériales, nouvelles attentes des collaborateurs... Le télétravail progresse et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à franchir le pas.

Le télétravail, accélérateur de transformation des entreprises

Julie Le Bolzer

Moins de fatigue et de stress liés au transport, davantage de productivité, une meilleure répartition entre temps professionnel et temps personnel... L'enquête annuelle de l'Observatoire du télétravail (Obergo) met en lumière les bénéfices ressentis par les salariés ayant la possibilité de travailler à domicile. Conscientes de ces impacts positifs et encouragées par les ordonnances Macron, qui ont assoupli le régime juridique du télétravail, les entreprises sont plus nombreuses à franchir le pas, si bien qu'un quart des salariés français pratiquent cette nouvelle forme de travail. Qu'on ne s'y trompe pas cependant, le télétravail n'est pas né avec la loi de septembre 2017...

Un accord ou une charte

« Preuve que les organisations s'intéressent à ce sujet depuis longtemps, un accord national interprofessionnel de 2005 posait déjà un cadre. Ce qui change, c'est que le télétravail est devenu un droit et qu'il est désormais envisagé de manière collective, et non individuelle », explique Nawal Mrani Alaoui, responsable de l'acti-

vité stratégique sociale au sein de la division capital humain chez Deloitte. Dorénavant, un collaborateur peut demander à y avoir accès, mais n'a un véritable droit que si son employeur s'est doté d'un accord ou d'une charte déterminant le cadre et les modalités du télétravail.

« Le texte ne prévoit pas que tous les salariés peuvent automatiquement y avoir recours, mais simplement que l'entreprise doit motiver son refus si elle n'accède pas à la demande de télétravail d'un collaborateur éligible à cette forme de travail en vertu de l'accord d'entreprise ou de la charte existant dans l'entreprise. Ce qui suppose que ces outils aient été mis en place », précise Guillaume Bordier, avocat associé chez Capstan Avocats. Il rappelle que l'accord collectif concerne les entreprises dans lesquelles des organisations syndicales sont présentes. « Pour celles qui n'en ont pas, une charte sur le télétravail peut être établie unilatéralement par l'employeur après consultation du comité social et économique ou du comité d'entreprise, et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail », dit-il.

Avant l'assouplissement du cadre légal, le télétravail avait été favorisé par les innovations techno-

logiques, les outils de communication et de collaboration facilitant le quotidien du travailleur nomade. « Grâce à un PC portable, une clef 4G, un hébergement des données sur le cloud et un scanner portable, je suis opérationnel à distance. Seul impératif, pour sécuriser les systèmes et diffuser les bonnes pratiques auprès des salariés, j'ai embauché un responsable informatique », indique Laurent Bazin, dirigeant de la société d'expertise comptable Axis Experts Conseils.

Nouvelles approches managériales

Autre mutation ayant contribué au déploiement du télétravail, l'essor des nouvelles approches managériales. « La plupart des entreprises se sont emparées du sujet de la qualité de vie au travail. Pour ce faire, elles tendent à adopter davantage de flexibilité », observe Nawal Mrani Alaoui. Le management par le contrôle va laisser progressivement place au management par la confiance. « Reste que nombre de managers craignent un délitement du collectif, de l'esprit d'équipe et du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Pour conserver le lien, beaucoup se sont appropriés les solutions



Ceux qui ont goûté au télétravail le plébiscitent, autant pour le gain de concentration que pour la contribution à une baisse de la pollution via la réduction de leurs déplacements. Photo Shutterstock

25 %

LA PART DES SALARIÉS qui pratiquent le télétravail en France.

audio et de visioconférence. Et les accords d'entreprise donnent un cadre où le télétravailleur peut piocher les règles en vigueur. « L'idée est de transmettre les fondamentaux d'une bonne hygiène de télétravail. Dans mon entreprise, il faut être joignable soit par e-mail, soit par téléphone, soit via la messagerie Slack. Et si le télétravailleur s'absente, il doit prévenir l'équipe », détaille Jérémie Lamri, fondateur de la start-up Monkey Tie. Le télétravail semble

plébiscité par tous ceux qui y ont goûté, pour des raisons aussi diverses que le gain de concentration et la contribution à une baisse de la pollution. Du côté de l'entreprise, l'économie de mètres carrés est moins souvent évoquée que l'amélioration de la marque employeur. « Le télétravail est un élément clef dans la fidélisation. C'est la promesse d'un management plutôt moderne et d'une souplesse dans l'organisation », conclut Nawal Mrani Alaoui. ■

INTERVIEW // **FRANTZ GAULT** Associé de LBMG Worklabs

« Un dispositif peu compatible avec un management de surveillance »

En plus d'adopter une organisation plus flexible, le télétravail suppose-t-il de réinventer le management ?

Cela dépend de la définition qui est faite du management. Si l'entreprise considère que le rôle du manager est d'aider, d'informer, de coacher, de fixer des objectifs, d'animer le collectif, le travail à distance se révèle parfaitement adapté. A l'inverse, si l'organisation adopte des méthodes de gestion à la Taylor, cela devient plus compliqué : le télétravail est peu compatible avec un management « command and control », considérant les salariés comme des exécutants qu'il faut surveiller. Le travail à distance est davantage en phase avec un management fondé sur les résultats, la responsabilisation et la confiance.

Le travail à distance fait-il écho aux principes de l'entreprise libérée ?

Le télétravail insuffle un certain air de liberté, en permettant aux collaborateurs de choisir leur lieu de travail, de gagner en autonomie, de découvrir d'autres ambiances de travail via le co-working... Mais la comparaison avec l'entreprise libérée d'Isaac Getz s'arrête là, car le travail à distance n'induit pas que les salariés obtiennent plus de pouvoir, choisissent leurs leaders, prennent l'ensemble des décisions ou repensent les processus. Seule la géographie est libérée. L'organisation, elle, conserve ses fondamentaux.

La France, qui compte environ un quart de télétravailleurs, est-elle en retard par rapport aux autres pays européens ?

Culturellement, l'Hexagone se situe à mi-chemin entre les pays latins, très ancrés dans le présentisme, et les pays scandinaves, où c'est le résultat qui prime. Mais, statistiquement, la France n'est pas si en



Frantz Gault travaille pour LBMG Worklabs, un cabinet de conseil spécialisé dans les nouveaux modes de travail.

Photo DR

retard qu'on ne le dit, en particulier dans le privé, où le télétravail a nettement progressé ces dernières années. Globalement, les directions des ressources humaines françaises sont prêtes d'un point de vue juridique et social. Elles y voient également un vecteur d'attractivité pour recruter. En revanche, les freins sont plus nombreux côté managers, en raison d'une perte de repères face aux nouveaux modes de travail. La grande question du manager est : « A quoi vais-je servir si mon équipe n'est plus en face de moi ? »

Comment lever les freins ?

Il est essentiel que la direction générale, la DRH et les partenaires sociaux adhèrent à la démarche, ce qui est généralement le cas puisque le télétravail s'avère de plus en plus souvent perçu comme un levier de modernisation et de performance. La DSI doit également être associée

pour des raisons évidentes d'équipement, de logiciel et de sécurisation des données. La mise en place du travail à distance requiert par ailleurs de rappeler aux équipes encadrantes les fondamentaux du management au XXI^e siècle : communiquer

« Tout l'enjeu est de lever les craintes des managers. »

« Le partage d'expérience est ce qu'il y a de plus efficace. »

par le digital, faire confiance, fixer des objectifs, créer du sens et de la motivation, etc. Tout l'enjeu est de lever les craintes des managers. Pour ce faire, le partage d'expérience est ce qu'il y a de plus efficace.

Tous les salariés sont-ils prêts à se libérer du carcan de l'organisation et des processus classiques ?

Non, d'où la nécessité d'informer et de sensibiliser l'ensemble des équipes. Il ressort notamment que certains salariés culpabilisent d'être en télétravail, ce qui génère un stress et une charge de travail accrus. L'enjeu consiste ainsi à aider les télétravailleurs à déconnecter, à faire des pauses, à s'arrêter pour déjeuner, etc. L'autre point d'attention concerne l'unification des moyens de communication au sein de l'entreprise. Si une communauté de travailleurs à distance utilise WhatsApp, une autre le réseau social d'entreprise, une autre les e-mails, une autre les SMS, l'organisation peut perdre en efficacité. Il convient donc de veiller à ce qu'il n'y ait pas de fragmentation des usages digitaux.

Propos recueillis par J. L. B.

L'EXPÉRIMENTATION

Société Générale Un déploiement pionnier

Dès 2013, la banque a mené une première phase d'expérimentation. Aujourd'hui, 40 % des collaborateurs des services centraux sont concernés.

Julie Le Bolzer

Mesurée régulièrement, la satisfaction des télétravailleurs de la Société Générale est quasi totale : 99 % d'entre eux demandent un renouvellement de leur avenant sur ce mode de travail. Les managers plébiscitent également cette forme d'organisation, puisque 94 % y voient le gage d'une performance maintenue, voire améliorée. L'établissement bancaire fait partie des précurseurs. « En 2013, nous avons mené une première phase test avec 400 collaborateurs. Le dispositif étant un succès, nous avons poursuivi l'expérimentation sur deux années supplémentaires, à l'issue desquelles nous comptons 2.300 télétravailleurs », indique Marie Langlade Demoyen, directrice de la responsabilité sociale au travail de la banque. Elle précise que, fin 2016, « un accord à durée indéterminée signé par l'ensemble des organisations syndicales a été conclu sur le télétravail ».

Double volontariat

A l'heure actuelle, 15.000 collaborateurs du groupe travaillent jusqu'à deux jours par semaine à leur



Actuellement, 15.000 collaborateurs du groupe travaillent jusqu'à deux jours par semaine à leur domicile, en utilisant un matériel fourni et assuré par l'entreprise. Photo Régis Corbet

domicile, sous réserve du double volontariat de l'employé et de son manager, en utilisant un matériel fourni et assuré par l'entreprise. Cependant, tous les métiers, notamment en agence, ne sont pas éligibles. « Au départ, nous avons créé une équipe projet dédiée pour accompagner le déploiement du télétravail. Désormais, le dispositif est à la main des directions, qui décident, ou pas, de le mettre en place en fonction de leurs contraintes organisationnelles, techniques et sécuritaires », explique Marie Langlade Demoyen. Si la direction valide la

démarche, elle peut s'appuyer sur l'accord qui définit les grands principes.

La mise en œuvre du télétravail chez la Société Générale s'est opérée sous une double impulsion : celle de la direction générale, soucieuse d'améliorer la qualité de vie au travail, et celle des collaborateurs de région parisienne, soumis aux aléas des moyens de transports. « Aujourd'hui, l'entreprise s'est acculturée à cette nouvelle organisation car nous avons procédé par étapes, il n'a jamais été question d'opérer un big bang », souligne

Marie Langlade Demoyen. De son avis, les facteurs de réussite sont l'accompagnement des télétravailleurs et des managers (notamment par la formation, par exemple pour apprendre à manager à distance, à faire confiance...), le maintien du lien social via les outils de télécommunication, et le suivi du télétravail par le biais d'enquêtes fréquentes. Au final, moins de fatigue et davantage d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle garantissent une hausse de l'engagement et de la productivité. ■

L'ENGAGEMENT

BookingSync Télétravail à 100 %

La start-up emploie 34 collaborateurs dans une quinzaine de pays. Ils se retrouvent régulièrement lors de réunions virtuelles ou physiques.

Des télétravailleurs en France métropolitaine, à Tahiti, en Indonésie, en Thaïlande, en Russie, aux Etats-Unis, en Pologne, en Macédoine... L'équipe de BookingSync, start-up éditrice d'une solution logicielle dédiée à la location saisonnière, est répartie dans une quinzaine de pays et coordonnée depuis le siège social de Névache, une commune des Hautes-Alpes qui compte 400 habitants. « Notre logiciel étant utilisé dans près de 70 pays, il est stratégique pour nous d'être présents sur tous les continents. Pour des raisons de flexibilité et d'efficacité, nous avons opté pour le recrutement de freelances qui télétravaillent », explique Florian Stenström, l'un des deux cofondateurs de cette société lancée en 2014.

Au quotidien, le lien entre le siège et les 34 collaborateurs géographiquement dispersés est assuré via la messagerie instantanée Slack et le logiciel de visioconférence Skype. « Grâce au chat écrit et aux entretiens vidéo, nous avons créé un open space virtuel qui fonctionne très bien », remarque Florian Stenström. Une à deux fois par semaine, des points de suivi sont organisés entre col-

laborateurs partageant le même fuseau horaire. Et une fois par mois, aux alentours de 14 heures (heure française), une réunion virtuelle réunissant presque tout le monde permet de valoriser les résultats et de rappeler les objectifs stratégiques. « Ces sessions sont enregistrées et transmises à ceux qui ne peuvent pas être présents en raison du décalage horaire ou d'impératifs personnels », indique Florian Stenström.

Séminaire annuel

Une fois par an, BookingSync offre également les billets d'avion afin que toute l'équipe se rassemble pour une « team retreat », sorte de séminaire d'une semaine visant à souder ses télétravailleurs des quatre coins du globe. En juin dernier, ils se sont presque tous retrouvés à Névache pour alterner « workshops » et activités de « team building ». L'année précédente, c'était en Grèce. « Le télétravail offre un confort de vie évident, mais il est important de mettre en place des rencontres physiques qui créent un sentiment d'appartenance à l'entreprise et renforcent l'esprit d'équipe et la solidarité », pointe Florian Stenström. Depuis sa création, BookingSync poursuit son développement, aidé par une croissance annuelle de 300 %. Autre marque de fabrique de BookingSync : son engagement caritatif, qui peut atteindre 50 % de ses bénéfices. — J. L. B.

LA STRATÉGIE

Roche Diagnostics France Une évolution culturelle

Pratiqué dès 2013, le télétravail a été formalisé par un accord en 2016. L'an dernier, une nouvelle stratégie managériale a amplifié la démarche.

Centrée sur le collaborateur, la nouvelle stratégie ressources humaines du groupe Roche, « People Practices », vise à explorer de nouvelles façons de travailler favorisant la mobilité, l'agilité, l'expertise et le bien-être. Cette initiative globale a pour mots-clés « confiance », « autonomie » et « responsabilisation ». Dans ce contexte, et dynamisée par un changement de direction, Roche Diagnostics France, la filiale française du groupe pharmaceutique suisse, spécialisée dans les tests et les solu-

tions de diagnostic in vitro, valorise le développement du travail à distance. A ce jour, près de 80 % des 384 collaborateurs éligibles, au siège de l'entreprise à Meylan, en Isère, utilisent ce mode de travail. Le dispositif chez Roche Diagnostics France se pratique de manière régulière, avec un avenant au contrat de travail (un jour par semaine ou tous les quinze jours pour certains métiers), et de manière ponctuelle en fonction des besoins. Alicia Bello, directrice des ressources humaines, œuvre aux côtés des différentes directions pour généraliser la pratique.

« Mis en place en 2013, c'est en 2016 que le télétravail a été renforcé avec la signature d'un accord avec les partenaires sociaux. Aujourd'hui, nous associons à la réflexion des départements qui avaient jus-

qu'alors un accès limité au télétravail : assistance téléphonique, administration commerciale, temps partiels et CDD. L'heure est à un changement culturel profond », explique-t-elle. En effet, « People Practices », lancé en 2017, a impulsé une évolution managériale basée sur les technologies, l'agilité et la transversalité. La filiale de Roche signe chaque année de nouveaux avenants. « L'enjeu a été d'inciter les managers à explorer de nouvelles dynamiques de travail, à faire confiance et ne pas chercher à contrôler », pointe la DRH.

Plébiscite chez les Millennials

L'accord conclu en 2016 avec les partenaires sociaux a permis d'édicter les conditions de mise en œuvre, telles le volontariat, l'accord préalable du manager, le caractère réversible et la nécessité d'être joignable aux heures habituelles de travail. « Nous veillons également à ce que le travail à distance n'engendre pas d'heures supplémentaires et nous avons maintenu le droit aux titres-restaurants », précise Alicia Bello.

Roche Diagnostics France a sondé les 40 % de Millennials de ses effectifs pour identifier les pratiques RH les plus plébiscitées : au même titre que la flexibilité et la mobilité interne, le télétravail figure dans le Top 3 des dispositifs jugés les plus attractifs. L'ensemble des collaborateurs présents au siège a également été invité à participer à une enquête. Les résultats font apparaître que le dispositif permet davantage de concentration et de productivité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et apporte une réponse à la RSE et aux enjeux environnementaux. — J. L. B.



Alicia Bello, la DRH, explique que le groupe veille à « ce que le travail à distance n'engendre pas d'heures supplémentaires ».

Photo Roche Diagnostics France

ABONNEZ-VOUS
MAINTENANT
AUX ECHOS

Les Echos

BIENVENUE DANS LA NOUVELLE ECHOSNOMIE



abonnement.lesechos.fr

ORGANISATION // Avec sa vision transverse, le responsable des risques permet de cartographier les dangers liés au travail nomade.

La nécessaire expertise des « risk managers »

Julie Le Bolzer

D'après les entreprises matures sur le sujet, le travail à distance constitue notamment un vecteur de bien-être, d'engagement, de performance et de baisse du stress pour les collaborateurs concernés. Reste que le télétravail n'est pas sans risques. Pour identifier les grains de sable qui pourraient venir contrarier sa mise en œuvre, les directions des ressources humaines (DRH) ont tout intérêt à s'appuyer sur l'expertise et la méthode de cartographie des « risk managers ». « Par essence, le responsable des risques occupe une fonction transverse et prouve son efficacité dès lors qu'il œuvre en interface avec les autres départements de l'entreprise », explique François Beaume, vice-président chargé des risques digitaux de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae).

En interagissant avec les différentes directions, le « risk manager » peut cartographier l'ensemble des failles et aider les services concernés, comme les ressources humaines, à mieux identifier et quantifier les risques. « Le premier risque lié au télétravail est le manque de conformité juridique, d'où la nécessité pour la DRH de travailler sur la question avec les instances représentatives du personnel », pointe François Malan, vice-président métier et formation de l'Amrae.

Équipement indispensable

De son avis, cette consultation du terrain et des règles clairement définies permettent d'emporter l'adhésion des collaborateurs et des managers. « Le télétravail ne doit pas devenir une source de frustration avec des collaborateurs qui se retrouvent exclus du dispositif alors qu'ils



L'employeur doit s'assurer que le télétravailleur est convenablement équipé. Photo Shutterstock

pourraient y prétendre. L'accompagnement des managers et la confiance réciproque sont indispensables pour réussir cette transformation », prévient-il.

La cartographie des risques permet d'identifier les adaptations de process et d'organisation nécessaires au maintien de la performance de l'entreprise. « Les entreprises de services, par exemple, ne peuvent pas se permettre de ne pas être accessibles aux clients. Il s'agit donc de

veiller à ce que tous les membres d'une même équipe ne soient pas en télétravail au même moment », souligne François Malan.

Autre élément essentiel à la mise en place d'une politique de télétravail : l'aspect technique. L'employeur doit s'assurer que le télétravailleur est convenablement équipé, avec une connexion Internet suffisante et une installation électrique non défectueuse. « Le plus souvent, c'est l'entreprise qui

« Le premier risque lié au télétravail est le manque de conformité juridique. »

FRANÇOIS MALAN
vice-président métier
et formation de l'Amrae

dote les collaborateurs des outils nécessaires et les assure. Si elle ne fournit pas les équipements et qu'elle n'assure pas le matériel, elle doit inviter le télétravailleur à se rapprocher de son assureur et elle peut interdire le recours à des logiciels non sécurisés », rappelle François Beaume.

Eriger un rempart cohérent

En effet, le risque cyber constitue l'un des principaux dangers du télétravail. Il s'avère donc essentiel d'impliquer le directeur des services d'information (DSI) à la démarche. « On a coutume de dire que 50 % des risques cyber sont liés aux individus et aux comportements des personnes. Si les collaborateurs sont conscients de la menace et adoptent une certaine hygiène informatique, l'entreprise se met davantage à l'abri », remarque François Beaume, estimant que la formation constitue la pierre angulaire de la sécurité informatique. « Les firewall, antivirus, antimalware, VPN [« virtual private network » ou réseau privé virtuel, NDLR] et autres ne se révèlent réellement efficaces que si l'ensemble des équipes est sensibilisé », dit-il. Avant d'insister sur « la nécessité de mettre autour de la table la DRH, la DSI, le service juridique et le « risk manager » pour que les mesures qui sont prises soient cohérentes entre elles ».

Si ce travail transverse entre les différentes entités de l'entreprise constitue un rempart aux risques, il n'est pas encore effectué naturellement dans toutes les entreprises. « Dans les organisations moins matures, le « risk manager » n'est associé qu'aux projets considérés comme stratégiques. Si le télétravail est jugé comme tel, le « risk manager » interviendra dès le début. Mais cela est encore loin d'être le cas partout », conclut François Malan. ■

INTERVIEW //
JEAN-PAUL CHARLEZ
Président de l'ANDRH

« Le DRH n'est jamais seul dans la démarche du télétravail »



Jean-Paul Charlez indique que le DRH peut toujours s'appuyer sur différents acteurs au sein de l'entreprise pour mettre en place ce dispositif. Photo DR

Comment les DRH appréhendent-ils le sujet du télétravail ?

La plupart des DRH y sont prêts depuis longtemps dans la mesure où, le plus souvent, les textes de loi viennent codifier des pratiques adoptées depuis un certain temps déjà par les entreprises. C'est ce qui s'est passé avec les ordonnances Macron. Celles-ci correspondent à un besoin manifesté depuis plusieurs années au sein des organisations. Le télétravail a commencé de façon sporadique et un peu « sauvage » avant d'être encadré par des accords. Constatant qu'il y avait plusieurs formes de télétravail dans leur entreprise, généralement suite à une conciliation directe entre les collaborateurs et leurs responsables hiérarchiques, les DRH ont décidé d'homogénéiser les actions. Pour sa part, l'ANDRH [l'Association nationale des DRH, NDLR] est intervenue en amont de cette mesure en partageant la position de ses adhérents sur le télétravail. Fréquemment, lorsqu'un sujet s'annonce, nous réalisons des enquêtes auprès de nos adhérents et nous transmettons leur position aux ministères concernés et aux parlementaires.

Qu'est-ce qui a conduit les entreprises à s'emparer du télétravail ?

La digitalisation a rendu floues les notions de lieu et de temps de travail. Grâce aux nouvelles technologies, de plus en plus de collaborateurs peuvent travailler sans être physiquement à leur bureau. Surtout, des évolutions culturelles sont intervenues. Le culte du présentisme,

ce principe selon lequel arriver tôt et partir tard est bien vu, n'a plus grand sens à l'heure de la quête d'autonomie et de responsabilisation. Rappelons que le télétravail n'a rien à voir avec un temps partiel. Qu'il soit à son domicile ou dans un tiers-lieu, le télétravailleur effectue bel et bien les missions qui lui sont confiées. Tout l'enjeu est d'encadrer le télétravail via des accords conclus avec les partenaires sociaux. Le DRH n'est jamais seul dans cette démarche. Il peut s'appuyer sur les instances représentatives du personnel, les managers, les responsables informatiques et, bien sûr, les salariés eux-mêmes.

Quels sont les bénéfices du télétravail ?

Même si je n'apprécie pas l'expression « gagnant-gagnant », il y a effectivement dans le télétravail des bénéfices à la fois pour le collaborateur et pour l'entreprise. Côté salarié, le fait d'éviter des contraintes de transport n'est pas négligeable. Surtout, il y a derrière le télétravail une notion de confiance qui se révèle primordiale. Se sentant ainsi valorisé, un collaborateur n'en sera que plus performant et plus attaché à son entreprise. Côté employeur, le télétravail peut être considéré comme un levier pour améliorer la marque employeur, et pas seulement auprès des jeunes générations. A l'heure actuelle, une entreprise qui n'accorde pas une telle flexibilité peut paraître rétrograde aux yeux des candidats, mais aussi des collaborateurs déjà en poste.

Propos recueillis par J. L. B.

La question de la protection des données

Entré en application le 25 mai dernier, le règlement général sur la protection des données (RGPD) oblige les entreprises à prendre des mesures techniques et organisationnelles garantissant la sécurité des données personnelles qu'elles traitent dans le cadre de leurs activités (données RH, consommateurs, clients, fournisseurs...). « Avec le travail à distance, certains collabo-

rateurs sont amenés à manipuler des données personnelles en dehors de l'entreprise, d'où la nécessité de prendre en compte la dimension télétravail dans la politique de protection des données personnelles pour en garantir la sécurité effective grâce à un bon usage des outils informatiques », prévient Guillaume Bordier, avocat associé chez Capstan Avocats.

Le travail à distance, vecteur d'attractivité auprès des Millennials

A la différence de leurs aînés, les générations Y et Z cherchent avant tout la diversité dans leur travail et la confiance accordée par leur manager.

Le travail à distance a été inventé avant les Millennials, génération née entre 1980 et l'an 2000. Et cette forme d'organisation semble satisfaire des collaborateurs de tout âge, pas seulement les jeunes. Néanmoins, il existe bel et bien un lien entre le télétravail et ceux qu'on appelle les générations Y et Z. « Les Millennials sont sensibles au télétravail, non pas parce qu'ils souhaitent tous y avoir recours, mais parce que ce modèle constitue un révélateur du potentiel de transformation de l'entreprise et d'une certaine flexibilité que l'employeur est enclin à accorder », observe Arnaud de Malaussène, chef de projet chez The Boson Project, un laboratoire d'analyse des nouveaux modes d'organisation et de management. Tout part d'une évolution du rapport au travail. Là

où nombre de leurs aînés rêvaient d'un contrat à durée indéterminée, les Millennials se révèlent davantage en quête d'une diversité d'expériences. « Beaucoup de jeunes de trente ans ont déjà connu une période de chômage. Surtout, ils ont conscience de l'obsolescence de leurs compétences et de la perte de valeur de leur diplôme. D'où leur sentiment de n'avoir rien à perdre et leur volonté de se nourrir d'expériences successives », pointe Arnaud de Malaussène.

Responsabilisation

Ce délitement de l'allégeance à l'employeur ne va pas sans bousculer les rapports managériaux. L'heure n'est plus à la relation de subordination, mais à la coopération. Illustrations de cette mutation, la hiérarchie s'aplatit peu à peu, le télétravail gagne du terrain, l'entretien annuel d'évaluation tend de plus en plus souvent à être remplacé par un feed-back permanent... Au quotidien, il y a de quoi faire perdre leur latin aux managers. « Un Millennial accepte de se voir expli-



Les Millennials se révèlent souvent critiques vis-à-vis du modèle hiérarchique traditionnel. Photo Shutterstock

quer le pourquoi, mais pas le comment. Il veut comprendre les enjeux de sa mission, mais pouvoir être libre d'y parvenir comme il l'entend. Ce mode de fonctionnement conduit à une responsabilisation de l'individu », souligne Arnaud de Malaussène.

Ces générations sont davantage en quête d'une diversité d'expériences.

Cela bouscule les rapports managériaux.

sène. Qui précise que « les ordonnances Macron ne vont pas suffire à généraliser le télétravail : seule évolution de la posture managériale va permettre de faire bouger les lignes ». Le télétravail séduit également les Millennials car ceux-ci sont des co-workers-nés. Biberonnés aux réseaux sociaux, ils cherchent naturellement les interactions. « Le fait

que les jeunes fréquentent les tiers-lieux illustre leur besoin d'ouverture. Aller dans des espaces de co-working leur permet de s'enrichir de l'expérience des autres », dit-il.

Face à ces collaborateurs 4.0 qui font rimer bien-être au travail avec connexion, confiance, autonomie, responsabilisation, flexibilité et agilité, le manager est un maillon essentiel. « Le management doit réinventer son rôle, devenir un référent, un accompagnateur et le gardien du collectif. Pour ce faire, il faut en finir avec le syndrome français de la hiérarchie pyramidale façon tour Eiffel », estime Arnaud de Malaussène. Selon lui, c'est en s'affranchissant de la culture du contrôle au profit de la confiance que l'entreprise pourra être en mesure de répondre aux attentes des représentants des générations Y et Z. « Nous avons changé de paradigme. Pour résumer le rapport entre le Millennial et son manager, on peut dire que le postulat du premier est « donne-moi ta confiance, je t'en donnerai des résultats », conclut Arnaud de Malaussène. — J. L. B.

EXPÉRIENCES // Mobiles pour rencontrer clients et fournisseurs, tout en gardant le lien avec les collaborateurs, les entrepreneurs sont aussi des adeptes du travail en réseau afin d'échanger des bonnes pratiques.

Les entrepreneurs, des télétravailleurs et des co-workers par essence

Julie Le Bolzer

Un entrepreneur vissé à son bureau de 7 heures à 20 heures, cela n'existe pas », lance Laurent Bazin, dirigeant de la société d'expertise comptable Axis Experts Conseil et de l'agence de notation indépendante Biom Attitude. Se référant à sa propre expérience, il ne voit pas comment il est possible de gérer des relations durables avec les clients, les fournisseurs, les fédérations, les syndicats et les réseaux sans être mobile. Si son premier bureau est celui du siège social d'Axis, à Lille, le second est le TGV. « Je me suis habitué à travailler dans le train où j'utilise une clef 4G et où je ne suis pas dérangé par le téléphone », dit-il.

Fondateur de la start-up Monkey Tie, dont le siège social est à Paris dans un espace de co-working, et président du Lab RH (groupement de 400 entreprises spécialisées dans les ressources humaines), Jérémie Lamri perçoit, lui aussi, l'entrepreneur comme un tra-

vailleur nomade. « Je n'aime pas être seul, ma créativité émane du désordre ambiant. Aussi, si je ne suis pas au bureau et que j'ai besoin de m'isoler pour travailler sur un sujet stratégique, je privilégie quand même des lieux animés tels les cafés Starbucks, les halls de grands hôtels, les bibliothèques ou les endroits insolites », détaille-t-il. Son kit de survie ? La 3G suffit. « J'utilise mon smartphone et le partage de connexion, je n'ai pas nécessairement besoin de wi-fi », indique Jérémie Lamri.

Travailleur nomade

Toujours mobiles de par leurs obligations professionnelles, les entrepreneurs ont, en effet, vu leur quotidien facilité par les nouvelles technologies. « En étant hébergé sur le cloud, je peux me connecter à distance sur le serveur. Résultat, mon PC a remplacé des piles de classeurs transportées dans de grosses valises », résume Laurent Bazin. Les outils de télécommunication constituent également un bon moyen de



Nombre d'entrepreneurs mettent à profit leurs temps de déplacement, notamment en train, pour travailler. Photo DR

manager à distance, pour garder le lien avec des équipes qui sont, elles aussi, dispersées. « Chez Monkey Tie, grâce au téléphone, aux e-mails et aux messageries de type Slack, le télétravail a pu être adopté par tous, sauf lors des premiers mois pour les stagiaires et les collaborateurs nouvellement embauchés, une façon de leur permettre de s'imprégner de la culture de l'entreprise », explique Jérémie Lamri.

Communautés d'entraide

Télétravailleurs, les dirigeants d'entreprise sont également des co-workers se nourrissant des interactions, soit physiquement, soit virtuellement. Membre de différents réseaux d'entrepreneurs, tels ceux de HEC, de Sciences Po, de CroissancePlus et de Microsoft, Jérémie Lamri est inscrit sur une dizaine de groupes Facebook, LinkedIn et WhatsApp, autant de communautés d'entraide où la plupart des membres sont toujours enclins à partager des bonnes pratiques. « Les questions portent surtout sur

les recrutements, par exemple pour sourcer des développeurs, sur l'identification d'experts, tels des fournisseurs ou des avocats, ou alors sur des retours d'expérience spécifiques,

Le travail en déplacement est désormais facilité par les nouvelles technologies.

pour donner des stock-options à ses salariés... », énumère Jérémie Lamri, estimant que « ces réseaux se révèlent très puissants ».

À l'heure actuelle, la mobilité n'est plus l'apanage des dirigeants, elle peut concerner l'ensemble des équipes. « Il s'agit d'un enjeu collectif et global impliquant l'entrepreneur, les collaborateurs et même toutes les parties prenantes. Cela suppose donc un management spécifique pour maintenir un sentiment de proximité », conclut Laurent Bazin. ■

LE PARTAGE

Relais d'Entreprises, des tiers-lieux en milieu rural

Le réseau Relais d'Entreprises propose des espaces de bureaux qui permettent d'offrir une réponse au rééquilibrage territorial.

Des champs de maïs, des arbres fruitiers, des haies de framboisiers et de groseilliers, un poulailler... Voici l'environnement du tiers-lieu de Rieux-Volvestre, village de 2.500 âmes situé à une quarantaine de kilomètres de Toulouse, en Haute-Garonne. C'est ici que Dominique Valentin a fait construire, en 2012, le premier Relais d'Entreprises, soit 180 mètres carrés abritant sept bureaux individuels, deux bureaux doubles, une salle de réunion et un espace détente. Viennent y travailler un entrepreneur solo, une coach en épanouissement personnel, une salariée d'un équipementier aéronautique dont le siège social a déménagé et un commercial d'une société américaine qui doit régulièrement utiliser un système de visioconférence non accessible depuis son domicile.

Ruralité moderne

Le tiers-lieu de Rieux-Volvestre accueille également six des quinze collaborateurs de Relais d'Entreprises, car le site unique des débuts s'est mué en réseau comptant une cinquantaine d'espaces (ils seront une centaine à la fin de l'année), en Occitanie, dans le Grand Est, en Ile-de-France, en Bourgogne-Franche-Comté, en Auvergne-Rhône-Alpes, en Bretagne, en Normandie et en Corse, toujours en milieu rural ou périurbain. « La genèse de Relais d'Entreprises est ma conviction que la non-mobilité, par la pratique du télétravail, répond à des enjeux sociétaux majeurs tels l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, la redynamisation des territoires ou encore le développement durable », indique Dominique Valentin, fervent défenseur d'une « ruralité moderne ».

Devenue une enseigne, Relais d'Entreprises réunit sous une ban-



Relais d'Entreprises surfe sur « la quête d'une meilleure qualité de vie, de l'attractivité grandissante du monde rural et du souhait de s'affranchir de la mobilité subie », selon son PDG. Photo Relais d'entreprises

« Nous sommes toujours implantés de façon à ce que les télétravailleurs puissent dynamiser le commerce local, en allant prendre un café au bistrot ou acheter leur pain à pied. »

DOMINIQUE VALENTIN
Fondateur de Relais d'Entreprises

nière commune les sites qui ont été construits ou réhabilités pour son compte et des tiers-lieux jusqu'alors gérés par des collectivités locales ou des investisseurs privés. Si l'indépendance des gérants et les spécificités de chaque espace sont considérées comme primordiales, un cahier des charges permet d'offrir le même type de prestations : des bureaux individuels et meublés, du mobilier

design, une connexion haut débit (avec un accès à la fibre lorsque cela est possible), un photocopieur, une machine à café, et une atmosphère plaisante et conviviale. « Nous nous attachons à susciter l'effet waouh. Surtout, nous sommes toujours implantés de façon à ce que les télétravailleurs puissent dynamiser le commerce local, en allant prendre un café au bistrot ou acheter leur pain à pied. C'est un non-sens d'installer des tiers-lieux dans des zones industrielles », estime Dominique Valentin.

Economies d'énergie

Pour une journée passée dans un Relais d'Entreprises, dans un bureau d'environ 10 mètres carrés, il faut compter de 20 à 25 euros hors taxes. « Les entrepreneurs ont les moyens de payer un tiers-lieu, mais la question se pose pour les télétravailleurs salariés dont l'employeur n'est pas prêt à assumer le double coût de ses propres locaux et de bureaux partagés », pointe Dominique Valentin, qui travaille à la valorisation de cette mobilité choisie et non subie. Ainsi, Relais d'Entreprises vient de signer une convention

exclusive avec EDF qui rachète les kilowattheures non consommés par les télétravailleurs du fait de kilomètres non effectués en voiture, et ce dans le cadre des certificats d'économie d'énergie. « Cela peut constituer un élément tangible pour compenser la location d'un bureau dans un Relais d'Entreprises, dans la mesure où le salarié télétravailleur contribue activement à la politique RSE de l'entreprise », souligne-t-il.

Relais d'Entreprises surfe sur le développement du télétravail et du phénomène des free-lances pour poursuivre l'expansion de son maillage : l'objectif est d'atteindre 300 tiers-lieux en 2020 et 1.500 à l'horizon de 2025. « Sous l'impulsion du numérique, des nouvelles attentes des jeunes, de la quête d'une meilleure qualité de vie, de l'attractivité grandissante du monde rural et du souhait de s'affranchir de la mobilité subie, les télétravailleurs sont de plus en plus nombreux. D'où la nécessité de proposer des espaces de travail dans les zones de vie et de faire en sorte que des habitants redeviennent des vivants de leur village », conclut-il. — J. L. B.

L'AMBITION

FSTL, nomade et décentralisé

A Pau, l'agence de communication FSTL travaille en réseau avec une quarantaine d'experts free-lances et télétravailleurs, tous rompus à l'usage des outils nomades et collaboratifs.

En mars dernier, le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne remportait trois prix aux Top/Com 2018, trophées qui sont à la publicité ce que les César sont au cinéma. Derrière la stratégie de marque ainsi récompensée, on trouve FSTL, une agence de communication créée avec l'ambition de réinventer non seulement les codes du métier de communicant, mais aussi ceux des ressources humaines. « Ayant travaillé pendant plusieurs années dans des grands groupes, nous avons décidé de lancer un nouveau modèle basé sur les échanges et les interactions avec les marques, et sur l'indépendance des équipes », explique Margret Tangerino, la directrice générale de FSTL.

Mutualisation des intelligences

Dès le début, en 2004, les cofondateurs, Paulo et Margret Tangerino, misent sur les nouvelles technologies pour offrir davantage de flexibilité, aussi bien aux clients qu'aux collaborateurs. C'est Pau, dans les Pyrénées-Atlantiques, qui est choisi pour abriter le siège social, d'une part parce que le rythme parisien a essoré Margret Tangerino, d'autre part parce que la cité paloise vient de se doter d'un réseau FTTH unique en France, le Pau Broadband Country, offrant le très haut débit.

Le principe de mutualisation des intelligences avec le client n'est pas la seule spécificité de FSTL. Les associés entendent offrir souplesse et autonomie à leur équipe. « Nous avons voulu créer un réseau de nomades », dit-elle. Ainsi, outre les collaborateurs internes, l'agence de communication s'appuie-t-elle sur une quarantaine de free-lances,

compositeurs sonores, street artists, « droneurs », designers, développeurs, experts en communication internationale, en cross-canal, en packaging, etc. Parmi eux, une majorité de Millennials (même si le réseau compte aussi des seniors), des urbains, des ruraux, des étrangers, implantés partout en France et pour quelques-uns à l'étranger (au Canada, en Australie, en Belgique...).

Flexibilité

Pour chaque mission, une « agence au sein de l'agence » est constituée, une façon de faire qui représente un gage d'agilité et d'expertise. Pour les rendez-vous stratégiques, des réunions en présentiel sont parfois nécessaires. Le reste du temps, les outils de visio et audioconférence sont privilégiés. « Il arrive aussi que nous croisions trois à quatre dispositifs, ce qui conduit à des réunions singulières avec des participants géographiquement très dispersés », indique Margret Tangerino, soulignant que « la présence multicanale continue de l'agence, via SMS, Messenger, LinkedIn ou encore WhatsApp, constitue en outre un atout auprès des clients ».

L'équipe de FSTL a également recours à des serveurs « owncloud », où sont stockées toutes les données. « Cela nous permet d'avoir notre bureau partout, sur smartphone, tablette ou ordinateur portable », dit-elle. Plébiscités par les collaborateurs externes et internes, ces outils permettent une flexibilité en phase avec le management transversal. A ce jour, l'agence totalise une trentaine de clients, sans distinction entre les grands groupes nationaux et internationaux, les entreprises régionales, les PME et les ETI locales, ainsi que quelques start-up et TPE. En 2017, FSTL a réalisé un chiffre d'affaires de près de 2 millions d'euros, en hausse de 45 % par rapport à 2016. « Cette progression montre que notre modèle est efficace. Je pense qu'il a vocation à essaimer », conclut Margret Tangerino. — J. L. B.