



Dossier

# Smart working

## Réinventer le travail

Great  
Place  
To  
Work®

# Sommaire

▼ ▼ ▼ ▼

## Édito

Le télétravail ne fait pas tout

**page 3**

=====

## Dossier

Smart working : renforcer le cadre organisationnel et managérial

**page 4**

## Dossier

Télétravail : replacer la confiance au cœur des pratiques

**page 6**

=====

## Focus

Télétravail : la démarche Great Place To Work®

**page 9**

▼ ▼ ▼ ▼

## Interview Yogist-Well At Work

Anne-Charlotte Vuccino avec Eléa Mouaïssia

**page 10**

## Interview GARANCE

Anne-Laure Tapponier avec Eléa Mouaïssia

**page 11**

## Interview UES MCRA

Raphaël Semo avec Victoria Vaguet-Aubert

**page 12**

## Interview Platform.sh

Céline Mechain avec Sarah Ferry

**page 14**

=====

## Tribune Entreprise et progrès - Payons les salaires tous les 15 jours !

Jullien Brezun & Marion Darrieutort

**page 16**

## Édito

### Le télétravail ne fait pas tout

Dans le cadre de l'expérimentation massive du télétravail, nous avons ensemble appris à en comprendre les points de forces :

1. Productivité sur des tâches maîtrisées et claires,
2. Qualité des réunions avec écoute active et rapidité,
3. Capacité à avancer sur des projets en solitaire ou en petites équipes.

Cependant, ce type d'organisation n'est pas encore parfaitement efficace pour générer du débat et de la confrontation positive d'idées. Elle ne permet pas d'approfondir la capacité d'onboarding, de transmission et de transfert de connaissances. Enfin, elle freine le fameux « effet machine à café », où les échanges informels sont sources d'une vraie capacité d'innovation.

Parmi les risques émerge clairement l'écartèlement entre des collaborateurs dont les missions sont « télétravaillables » et les autres. Cette profonde inégalité, criante en temps de crise, peut nuire considérablement à la solidité du tissu social que représente l'organisation, notamment sur le long terme.

Au rang des risques aussi, n'oublions pas la gestion de la pression qui, lorsqu'elle est excessive, peut être

source de dommages parfois plus importants si elle est vécue loin du collectif. Pointe alors le risque de surconnexion, voire des coûts engendrés par une mise en tension trop forte.

Enfin, le télétravail apporte des modifications quant à l'évaluation de la performance individuelle. La distance peut aussi induire une approche managériale très centrée sur la tâche qui peut être plus binaire, moins riche. Les soft skills, qui conservent toute leur importance, seront par définition plus difficiles à évaluer dans cette configuration. Alors, oui au télétravail pour avancer et gagner en flexibilité ; mais cette pratique doit être accompagnée.

Finalement, cette nouvelle donne nous incite à élargir la palette du manager via sa capacité à gérer du management à distance (gouvernance, feedback, transfert de connaissances, coaching...). Elle nous oblige à revoir le rôle du bureau comme un espace à réinventer pour justifier le temps et l'énergie investis pour s'y rendre.

La flexibilité des espaces et des modes de travail reflète une évolution profonde des aspirations des collaborateurs. Le smart working est plus que jamais une priorité pour les organisations qui disent vouloir se réinventer. Comment y répondre en maintenant un cadre managérial adapté, propice à favoriser le développement du potentiel de chaque collaborateur ? Quelques pistes de réflexion et d'action dans cette publication.

# Smart working : renforcer le cadre organisationnel et managérial

La crise sanitaire de 2020 a ébranlé notre modèle social, sociétal et économique, générant un sentiment d'impuissance collective, d'injustice et une absence de sens face au rôle traditionnel des entreprises. Face au déploiement du télétravail en urgence, parfois sans préparation, les premières études sur le sujet ont pourtant présenté des tendances plutôt positives. Selon l'une d'entre elles, les trois quarts des répondants considéraient qu'ils travaillaient à distance dans des conditions « faciles » ou « très faciles », et un quart seulement dans des conditions « difficiles », voire « très difficiles »<sup>1</sup>. Les DRH semblent également tirer leur épingle du jeu puisque 2/3 des DRH interrogés attendent des gains de productivité liés au développement du télétravail et 85% considèrent souhaitable le développement pérenne du télétravail dans leur entreprise<sup>2</sup>.

Ce panorama ne doit pourtant masquer ni la disparité de certaines situations liées à un manque d'outils ou d'espace de travail, ni les potentiels déséquilibres entre ceux qui ont télétravaillé et ceux qui ont vécu la crise sur site. 93% des DRH interrogés pensent d'ailleurs que ce changement de paradigme va bouleverser les pratiques managériales de leur entreprise<sup>3</sup>.

Afin de consolider la confiance des collaborateurs vis-à-vis de leur organisation et de leur management, ce constat peut être mis en perspective grâce au concept de « Smart Working ».

## Le smart working, une grille de lecture structurante

Le smart working est un modèle organisationnel caractérisé par une grande flexibilité de l'espace, du temps et des outils de travail. Ce type d'organisation met à disposition de tous les collaborateurs les meilleures conditions de travail pour accomplir leurs missions.

Selon Mann (2012), trois piliers structurent le smart working :

- **Les outils**, c'est-à-dire les solutions basées sur des technologies de l'information et de la communication ;
- **Les pratiques**, c'est-à-dire les innovations RH et organisationnelles – par exemple une démarche de transformation culturelle, un changement de pratiques managériales, une réorganisation... ;
- **Le cadre**, c'est-à-dire la reconfiguration du lieu de travail et de l'aménagement des bureaux.

Le travail de recherche qui fait référence à ce jour<sup>4</sup> a permis d'identifier 4 clusters en fonction de l'investissement que les organisations mettent dans chacun de ces 3 éléments :

- **Les smart workers inconstants**, qui n'investissent sur aucun des trois éléments
- **Les smart workers analogiques**, qui investissent sur les pratiques RH et le cadre de travail mais peu ou pas sur les outils digitaux
- **Les smart workers digitaux**, qui investissent sur les outils digitaux et les pratiques RH mais de manière limitée sur le cadre de travail
- **Les smart workers complets**, qui investissent sur les trois éléments

Au global, les organisations étudiées lors de ce travail de recherche investissent en moyenne davantage dans les outils digitaux (59% des répondants) que dans la

reconfiguration du cadre et du lieu de travail (39% des répondants). Néanmoins, la majorité des organisations (67% des répondants) innove sur les aspects RH et organisationnel.

Mesurer l'investissement d'une organisation sur ces trois éléments lui permet de consolider son dispositif et d'en assurer non seulement la qualité, mais aussi la constance, quelle que soit la situation de ses collaborateurs.

Voici quelques bons réflexes à adopter :

- **Audit** du caractère inclusif du dispositif (aisance avec les outils, accès au matériel...)
- **Ecoute active** des collaborateurs pour co-construire les usages, via des enquêtes ou des échanges qualitatifs
- **Accompagnement** individuel et collectif des managers pour développer la confiance vis-à-vis de leurs équipes à distance
- **Assurance** d'un management accessible et transparent à travers des messages clairs, réguliers et porteurs de sens, diffusés via des outils de proximité (chatbots RH, intranet...)

## Au-delà du télétravail, la fin des bureaux ?

Le télétravail a apporté la preuve que les collaborateurs n'ont pas besoin de se regrouper en un même endroit pour être efficaces. Le bureau doit donc être repensé non comme simple lieu de travail, mais comme lieu d'appartenance.

Tout espace peut être conçu comme un dispositif spatial, « un système qui rend concret et efficace, mais discret, un pouvoir et des normes en les inscrivant matériellement en un lieu bien précis ». Il ne se réduit pas à une architecture, mais rassemble des éléments matériels et symboliques. Ainsi, l'espace de travail se compose d'un espace

<sup>1</sup>Résultats du questionnaire « mon travail à distance » -28/04/2020

<sup>2</sup> Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> «Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential; Gastaldi L.; Corso M.; Raguseo E.; Neirotti P.; Paolucci E.; Martini A., 2014. 15th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference, Operating Innovation – Innovating Operations»

matériel, physique d'une part, et d'autre part d'un espace immatériel, culturel, empreint de valeurs et incarnant la culture de l'organisation (affichage, citations, règles de fonctionnement...).<sup>5</sup> Il s'agit donc de réinvestir l'objet identitaire qu'est le bureau pour en faire le fer de lance de la culture d'entreprise, un « lieu totem »<sup>6</sup> qui permet à chacun de sentir qu'il appartient à un collectif. L'entreprise JLL, leader du conseil en immobilier d'entreprises, utilise le concept de « hub & club », c'est-à-dire de lieu de rencontres, d'échanges et d'enrichissement.

Le bureau sera un lieu d'appartenance pour les collaborateurs mais aussi l'écosystème de l'organisation – en premier lieu ses clients. Imaginez un « flagship » dans lequel vos clients pourraient vivre une expérience fidèle à votre ADN. Attention néanmoins que vos choix restent authentiques et pragmatiques pour éviter le bureau vitrine qui instrumentalise à outrance la culture de l'organisation. La co-construction des usages avec les collaborateurs, là aussi, doit être privilégiée.

Le « phygital » - juste dosage de présence physique et de recours au digital - n'est pas un phénomène nouveau mais prend donc tout son sens à l'aune de cette crise et structure l'avenir des bureaux. Colliers International parle désormais de « Hybrid Ways Of Working<sup>7</sup> ». Au-delà de l'articulation entre travail au bureau et travail à distance, il s'agit d'une réelle réactualisation de la culture organisationnelle, des usages, rituels et comportements des équipes au quotidien.

Même si cela est possible, se séparer de ses bureaux ne peut donc pas être une décision prise à la légère et doit être en alignement profond et sincère avec la culture de l'organisation.



<sup>5</sup> Jean Estebanez (2010)

<sup>6</sup> <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/emmanuelle-duez-etude-le-confinement-a-contribue-au-retour-du-chef-qui-decide>

<sup>7</sup> <https://www2.colliers.com/fr-FR/actualites/2020-HWoW-le-mode-de-travail-de-demain>

# Télétravail : replacer la confiance au cœur des pratiques

Selon la définition du télétravail intégrée au code du travail, en septembre 2017, nous étions près de 7% de salariés français en télétravail (dont 61% de cadres). La crise sanitaire est venue bouleverser les rites et modes d'organisation au sein des entreprises. Cette réorganisation soudaine est principalement illustrée par l'explosion du pourcentage de télétravailleurs à fin mars 2020 : selon l'enquête Acemo spécial Covid de la Dares, 25% salariés français étaient alors en télétravail.

La nécessité absolue et continue du travail en présentiel est donc remise en question, et s'il paraît pour beaucoup essentiel, d'autres ont déjà intégré des modes de fonctionnement nouveaux et s'appêtent à démocratiser le travail à distance. Certains exemples nous montrent d'ailleurs la force des collectifs de travail ayant un mode d'organisation exclusivement à distance. Notons d'ailleurs que la période de « télétravail subi » que nous avons traversée n'est pas réellement du télétravail dans la mesure où ce dernier doit être volontaire, outillé, accompagné voire partiel.

La précipitation avec laquelle les organisations ont permuté vers le travail à distance est sans précédent. Elle est d'ailleurs la preuve de leur capacité à réagir, rebondir et à s'adapter. Le télétravail n'est ni bon ni mauvais en soi, ce sont les pratiques et le cadre qui l'entourent qui vont déterminer son impact. C'est là l'enjeu premier des organisations, du management et des collaborateurs : prendre de la hauteur et réunir les conditions nécessaires à une organisation du travail hors les murs de l'entreprise.

## Condition #1 : écouter les collaborateurs pour co-construire les usages

Toute nouvelle forme de travail doit être pensée, expérimentée, accompagnée pour en garantir la réussite sur un temps long. Écouter et comprendre les opportunités et inquiétudes perçues par les collaborateurs suite à cette expérimentation du télétravail à grande échelle permet de dessiner intelligemment et collectivement « l'après ».

Le risque de plaquer des méthodes et pratiques habituelles sur des réalités nouvelles est réel, pouvant ainsi amener à un « mis-match » entre les pratiques et les besoins des collaborateurs. Bien conscient de cet enjeu, Raphaël Semo, directeur des centres de contacts de l'UES MCRA (7e au palmarès Best Workplaces 2020, catégorie 1000 à 2500 collaborateurs), explique<sup>1</sup> comment toute l'entreprise s'est mise en phase d'écoute et d'accompagnement : « Le réseau des infirmiers santé au travail a déployé une communication sur les thèmes de la santé et du bien-être via notre réseau Workplace ainsi que la possibilité d'une consultation de Télésanté sur demande. [...] Tout cet environnement digitalisé a donc été au service des collaborateurs et a maintenu le lien garantissant l'accès à leur environnement de travail à domicile comme s'ils étaient sur le lieu de travail. »

Permettre aux collaborateurs de s'ouvrir sur leur vécu pendant et post-confinement est donc essentiel pour co-définir des solutions et mesures qui viendront répondre avec pertinence à leur quotidien et nourrir la performance globale de l'organisation. Jeanne<sup>2</sup>, responsable commerciale dans une PME, souligne que sonder les collaborateurs, c'est aussi les inclure dans l'organisation et les responsabiliser : « Pour le retour au bureau, nous avons réfléchi collectivement pour trouver une solution que nous

avons proposée au management et qui a été approuvée. Cette période nous a tous mis à égalité. À notre retour, notre manager a fait un point avec chacune des personnes de l'équipe pour avoir notre feedback. Nous avons d'ailleurs été remerciés pour notre engagement pendant cette période et pour nos feedbacks – notre manager a aussi beaucoup appris. Maintenant, il faut que ça dure ! »

Enquêter sur la perception des collaborateurs, c'est le choix qu'a fait Anne-Laure Tapponier, DRH et Responsable Innovation Sociale chez GARANCE (11e au palmarès Best Workplaces 2020 catégorie 50 à 250 collaborateurs) en lançant l'enquête Great Place To Work dédiée à l'évaluation de l'impact du covid dès cette sortie de crise. Pourquoi est-il important de faire le bilan de l'expérience vécue par les collaborateurs ? :

- Pour **répondre pertinemment** aux besoins du terrain qu'implique une organisation du travail à distance
- Pour **inclure** l'ensemble de l'organisation dans la transformation à l'œuvre, et nourrir ainsi sa capacité d'innovation et sa performance globale
- Pour **redonner de la motivation** et booster l'engagement en portant attention aux individus
- Pour **aligner les pratiques** managériales et (re)placer la confiance au cœur des interactions

L'écoute de tous est donc la première clé de réussite pour implémenter le télétravail au sein des organisations. Une fois ce bilan fait, l'organisation pourra construire sereinement le cadre et les pratiques liées au télétravail et les faire vivre à travers le management, dont le rôle est clé : selon l'étude du futur du travail menée par l'ANDRH, 93% des DRH interrogés estiment que le télétravail va bouleverser les pratiques managériales de leur entreprise.

<sup>1</sup> Cf. interview page 12

<sup>2</sup> Nom anonymisé dans le but de cet article

## Condition #2 : du manager « superviseur » au manager leader

Le management à distance, mettant à mal l'unité de temps, de lieu et d'action, conduit à déconstruire des modes de fonctionnement bien ancrés pour en re-définir d'autres, impactant le mode d'organisation habituel entre le collaborateur et le management. L'UES MCRA l'a d'ailleurs bien compris et a accompagné les managers dès le début afin qu'ils puissent retrouver leurs marques et s'organiser face à cette nouvelle situation, comme l'explique Raphaël Semo « *La priorité a été donnée à l'auto-évaluation des pratiques métiers, nos supports de communication et notre partage d'informations favorisant les actions de co-développement grâce à un partage de pratiques et d'expériences. Faire confiance et accompagner sont deux postures que nos managers ont particulièrement développées et cela a été favorisé par l'ensemble des outils digitaux à leur disposition allant de la mesure des performances, au développement et l'acquisition de nouvelles compétences.* »

En 2001, les recherches de D'Amours<sup>3</sup> expliquent que le rôle de supervision du manager est fondamentalement modifié par la distance : l'employé est hors de portée, de vue et d'écoute. Ainsi, le management aurait tendance à devenir « motivators » plutôt que « controllers ». Selon l'auteur, cette transformation de posture devient obligatoire dans un contexte de management à distance.

La volonté de créer un « salariat de confiance » qui se construit entre managers et télétravailleurs peut être rapidement remise en cause par la multiplication des formes de contrôle. Une étude réalisée par l'OSI<sup>4</sup> auprès d'une cinquantaine de managers d'horizons divers conclut que « la digitalisation les incite à passer d'un contrôle a priori par la présence, les règles et les procédures, à un contrôle a posteriori par les résultats. Cette exigence de résultats et de réactivité demande au manager de faire davantage confiance à ses collaborateurs, de les responsabiliser, d'augmenter leur autonomie et ainsi d'accroître leur degré d'initiative. »

L'expérimentation soudaine du télétravail a amené le management à travailler sa posture. Chez GARANCE, Anne-Laure Tapponier explique ainsi que les managers n'étaient pas tous ouverts à ce que leur équipe fasse du télétravail. Cette période leur a permis de comprendre que cela fonctionnait, et donc de revoir leur posture managériale. Elle ajoute : « Il faut donner du sens sur ce qu'ils font au quotidien, réunir différemment leur équipe, ne pas être là uniquement en contrôle mais laisser la place à la confiance, à l'autonomie, et la responsabilité de chacun. Ça va dans le sens de nos valeurs, que cette période est venue nourrir et faire vivre, et parmi lesquelles la confiance a une place très importante. »

Ce changement de posture, Jeanne l'a vécu : « *Au début, notre manager nous appelait trois fois par jour, avec en tête toutes les craintes qui sont celles des réfractaires au télétravail : il est moins facile de surveiller les salariés, les gens sont moins efficaces... Avec le temps, je pense que mon*

*manager a appris à nous faire confiance sur la base de notre performance. Finalement, il nous a laissé de l'autonomie ce qui a totalement favorisé cette relation de confiance. C'est devenu un management par le résultat. J'ai vraiment apprécié le fait que mon manager ait confiance en moi, en ma capacité de bien faire mon travail, et à être autonome sur mes tâches. Ne pas avoir de comptes à rendre tant que je fais mes chiffres, c'est vraiment moins stressant.* »

Pour les équipes managériales de l'UES MCRA, le message principal passé aux managers en termes de posture a été de travailler encore plus sur l'autonomie des collaborateurs, de ne surtout pas se placer dans une position de contrôle, mais de continuer à faire confiance en s'appuyant sur cette autonomie complète. Pour Raphaël Semo, « *cette posture est gagnante et cela a bien fonctionné.* »

Ainsi, dans un contexte où les incertitudes sont fortes et où la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle est plus fine que jamais, il est primordial de faire confiance et gagner en souplesse selon Anne-Laure Tapponier : « Nous avons rassuré les salariés en leur permettant de mettre en place des plages horaires d'activité pour permettre à chacun de trouver son organisation. »

## Condition #3 : accessibilité et transparence de la communication

Autre écueil d'une organisation hors des murs de l'entreprise : la communication. La dispersion des équipes rend asynchrone l'organisation du travail, ce qui complique la coordination des activités et la diffusion des messages. L'appauvrissement de la communication informelle impacte la motivation. Selon l'étude Gallup<sup>5</sup>, 39% des managers (et 28% des non-managers) confirment que leur manager direct les tient informés de ce qu'il se passe dans l'entreprise. Cela témoigne que l'information arrive partiellement aux mains des managers, ruisselant ensuite de façon dégradée vers les collaborateurs et pouvant générer du désengagement.

Néanmoins, certaines organisations ont revu leurs usages en s'appuyant sur les outils numériques pour favoriser une communication directe et transparente.

Pour Anne-Laure Tapponier, assurer l'accès à l'information pour tous passe avant tout par la diversification des canaux de communication. Elle rappelle l'importance de s'appuyer sur le management de proximité : « *L'information passe toutes les semaines sur notre site de communication interne et via le « comité bien-être ». Nous avons associé notre CSE à cette démarche tout au long de cette période. Les enregistrements et comptes-rendus des moments de communication sont également accessibles à tous. Les échanges directs avec la nouvelle directrice générale ont été maintenus, permettant une transparence et une accessibilité forte de l'information. Les managers de proximité ont également un rôle clé de relais de l'information.* »

L'UES MCRA, de son côté, a assuré une communication directe et bidirectionnelle via un chatbot mettant en relation

<sup>3</sup> D'Amours, L. (Ed.), 2001. Télétravail. Concilier performance et qualité de vie.

<sup>4</sup> OSI (Observatoire social international, Les managers face à la disruption numérique, 2016) étude réalisée entre février 2015 et septembre 2015 auprès d'une cinquantaine de managers d'horizons divers, en particulier de proximité.

<sup>5</sup> « Les collaborateurs français et leur perception du lieu de travail ainsi que du leadership d'entreprise durant la pandémie de COVID-19. »

les collaborateurs et les services RH. Innover et s'adapter pour garantir un relai de l'information et reproduire des espaces d'échange au profit d'une communication plus informelle a été un challenge pour toutes les organisations. « En matière d'échanges, ce sont des moments d'équipes et de cohésion, des moments informels, qui nous ont manqué, les petits-déjeuners, le planning d'animation et de communication. » souligne Raphaël Semo

« Cette période nous a aussi permis de découvrir des talents individuels » déclare d'ailleurs Anne-Laure Tapponier : « Toutes les semaines, des activités (sportives, santé, culinaires, sophrologie, formations) étaient proposées, sur la base du volontariat. Nous avons vu petit à petit des échanges nombreux y naître, et des initiatives venir de nos salariés. » Ces temps d'échanges peuvent être un bon canal pour générer de la communication informelle et réengager les collectifs de travail.

Pour l'UES MCRA, la transparence de la communication a aussi été identifiée comme une clé pour engager et soutenir les collaborateurs. « Nous avons pu rester connectés, grâce à notre réseau social d'entreprise mis en place il y a quelques années, qui nous a permis de partager de l'information et qui a maintenu une communication continue grâce une fonction de messagerie instantanée. Ainsi, les managers ont conservé leurs rituels managériaux habituels et ont accompagné les collaborateurs qui se retrouvaient seuls chez eux pour pouvoir organiser leur activité. De plus, des communications récurrentes du Groupe Iliad, de notre Présidente de l'UES MCRA, Angélique Gérard et de l'ensemble de nos directions supports et opérationnelles nous ont permis de conserver un même niveau d'information pour tous et d'avancer ensemble vers nos objectifs communs. » déclare Raphaël Semo. Cette période aura aussi été l'occasion pour l'UES MCRA de se réinventer en basculant en digital le journal mensuel interne, répertoriant ainsi l'ensemble des informations sur le plan de prévention et de continuité de l'activité ainsi que les témoignages des « Freehelpers<sup>6</sup> » et de leur entourage.

Finalement, le travail à distance a nécessité de remettre la communication au cœur des collectifs. La communication est clé dans le sentiment d'appartenance et la motivation des collaborateurs. Elle est d'autant plus impactante lorsqu'elle est transparente et directe. Pour Jeanne, « le fait de travailler à distance a permis de renforcer le lien entre la direction, les équipes, les salariés. La direction a été très transparente et rassurante. J'ai confiance dans leur capacité de gestion même en temps de crise et à prendre les bonnes décisions. »

Ces nouvelles pratiques et usages ont d'ailleurs permis à un certain nombre d'organisations de faire preuve de résilience et de maintenir leur performance globale. L'UES MCRA a ainsi maintenu tous ses KPIs de performance, avant, pendant et après le confinement, comme le montre l'expression de la satisfaction des collaborateurs : « nous avons augmenté de 3 points d'expression positive (plus de 85% sur le dernier sondage mensuel), avec plus de 5 points par rapport au sondage interne de l'année dernière. »

« Nous ne pensons pas que le travail 100% à domicile soit la meilleure formule. Nous avons besoin de contact humain et de relationnel, il faut que nous trouvions un équilibre entre présentiel et télétravail [...] Le retour à l'activité est progressif, mais les collaborateurs qui ont pu aller sur centre sont très

heureux de se retrouver et cela se passe très bien. Ils sont très satisfaits du rythme partagé au bureau et en télétravail. » conclut Raphaël Semo.

Pour Anne-Laure Tapponier, tenir compte des enseignements de cette crise est primordial : « Elle a accéléré la transformation et modifie notre façon de voir les choses, ce qui permet d'aller plus loin et plus vite en changeant notre façon de travailler. Nous avons su être réactifs et agiles avant la crise, et c'est ce qui nous a permis de l'être pendant la crise : à ce jour, nous ne déplorons pas de conséquences néfastes sur notre activité et ni sur notre résultat. »

La crise que les organisations viennent de traverser semble finalement avoir fait émerger des opportunités.



En mandarin, le mot crise se dit **weiji**. Le premier caractère « **le wei** » du mot weixian veut dire **danger**, et le caractère **ji**, du mot « **jihui** » veut dire **opportunité, occasion**.

Par l'expérimentation du télétravail, parfois forcée, les organisations sont entrées dans cette dualité danger-opportunité et ont dû se mettre en mouvement pour s'adapter. Beaucoup de process ou de chemins décisionnels ont été raccourcis, permettant des prises de décision plus inclusives et une plus grande agilité. L'écoute des collaborateurs et le cadre managérial rassurant ont été des clés pour ouvrir des possibilités parfois insoupçonnées. Comme le montrent les témoignages dans cette publication, en lien avec la méthodologie utilisée par Great Place To Work®, c'est la confiance qui est la pièce maîtresse d'une organisation performante y compris hors les murs. Les usages devront être co-définis pour répondre aux attentes des collaborateurs. Les managers d'hier deviendront les leaders de demain, porteurs des innovations de leurs équipes, transparents et à l'écoute pour développer le potentiel de chacun, et ainsi nourrir l'innovation et la performance des organisations.

Après une période de télétravail « subi » et continu, les organisations doivent maintenant penser l'équilibre entre présentiel et distanciel tout en maintenant un management par la confiance pour tous. Personne n'est sans ignorer que le télétravail peut être une source de fractures : fracture numérique, clivage entre métiers où le nomadisme est possible et ceux conditionnés au lieu dans lequel ils s'exercent. Le travail hors des murs de l'entreprise revêt des réalités diverses (inégalités matérielles, environnement de travail, aisance avec les outils numériques) et doit être pensé dans une dynamique inclusive pour porter ses fruits et contribuer à résorber des fractures présentes dans l'entreprise mais aussi plus largement dans la société. L'inclusion est un des défis majeurs que doivent aujourd'hui relever les organisations pour répondre aux enjeux du télétravail.

<sup>6</sup> Nom donné aux conseillers clients.



# Télétravail : qu'en est-il chez Great Place To Work®

Nathalie Klaperman, survey manager, membre du groupe de travail transverse sur le télétravail.

Le confinement a été une période de télétravail permanent, subie par de nombreux collaborateurs. Nous avons dû, comme beaucoup d'entreprises, nous adapter très rapidement. Cette épreuve a finalement été l'occasion de repenser notre manière d'intégrer le télétravail à nos pratiques.

Jusqu'à présent, Great Place To Work® France proposait une journée de télétravail par semaine à chaque collaborateur, hors stagiaires. Nous avons constitué un groupe de réflexion transverse pour proposer une nouvelle formule, plus flexible et répondant mieux aux besoins émergents.

Nous avons été trois à nous porter volontaires pour constituer ce groupe. Notre premier réflexe a été de nous mettre à l'écoute de nos collègues, pour bien identifier leurs besoins. Pour cela, nous avons lancé une enquête anonyme sur la base des questions ouvertes suivantes :

- Quelle serait la politique de télétravail idéale pour toi chez GPTW ? Ex : nombre de jours (forfait annuel, X jours par semaine/mois), jours fixes vs. libres, critères d'éligibilité, lieux autorisés, prise en charge par l'employeur, formalités à accomplir, organisation du bureau etc.
- Quels sont les avantages du télétravail selon toi ?
- Quels sont les inconvénients du télétravail selon toi ?

Nous avons ensuite analysé les réponses en catégorisant chaque verbatim. L'objectif : faire émerger des thématiques communes, identifier les plus citées, pour ensuite prioriser nos recommandations.

Par exemple, parmi les avantages, presque tous les répondants ont évoqué le gain de productivité et d'efficacité, avant même le gain de temps lié à l'absence de transports. En revanche, les résultats étaient plus diffus quant aux inconvénients, et faisaient surtout référence à un télétravail permanent (par exemple, le manque de convivialité), tandis que notre objectif était ici de faire des recommandations pour un télétravail occasionnel.

Ces recommandations, formalisées sur la base des réponses des collaborateurs, ont ensuite été validées par le comité de direction.

La prochaine étape sera une phase d'expérimentation sur quelques mois, suivie d'une nouvelle enquête pour récolter le feedback des collaborateurs et éventuellement ajuster le cadre. Le but étant de créer une démarche évolutive, en lien avec les attentes des collaborateurs et avec les besoins de l'entreprise !

## Le télétravail occasionnel chez Great Place To Work® France

**2 jours de télétravail par semaine, non obligatoires** et non reportables d'une semaine sur l'autre + une « **enveloppe annuelle de télétravail** » de 15 jours

Jours éligibles : du lundi au vendredi  
Présence obligatoire à 1 réunion d'équipe dans le mois

Lieu libre, sous réserve d'avoir une bonne connexion internet + une assurance\*. Le jour de télétravail ne doit pas servir à voyager sur les heures de travail

Pas de prise en charge de l'employeur pour du TT occasionnel, mais maintien des tickets restaurant

Tous les collaborateurs éligibles, mais soumis à validation du manager pour les stagiaires / nouveaux arrivants

Le manager peut demander une présence au bureau si besoin (réunion de travail etc.)

## Interview

# « Le corps est le grand oublié de la qualité de vie au travail »

Elea Mouaïssia, cheffe de projet chez Great Place To Work® France, a interviewé Anne-Charlotte Vuccino, CEO de Yogist-Well At Work.

## ■ Quelle est votre mission ?

YOGIST- Well At Work accompagne les organisations sur la problématique du corps au travail. A l'ère du « tout digital », notre mission est de garder les collaborateurs en bonne santé et performants. On travaille l'hygiène de vie au travail alors que le sédentarisme et le travail sur écran concernent plus de 80% de la population active. Notre mission est d'aider les organisations à prendre en compte, dans leur démarche RH et stratégique, le corps du collaborateur, pour rendre plus efficace la prévention de la santé au travail. Aujourd'hui, cette prévention peut être « primaire », mais aussi « tertiaire » avec le traitement des troubles comme les troubles musculo-squelettiques, les burn-outs, etc. Il existe un grand gap entre ces deux préventions, et c'est là que YOGIST-Well at Work se situe pour enseigner les bonnes techniques et outils pour servir la santé au travail de tous, notamment en lien avec les nouveaux modes et outils de travail. Personne n'en parle mais les troubles musculo-squelettiques explosent : maux de dos, lombalgies, fatigue ophtalmique, tech-neck... C'est la prochaine épidémie ! 80% des Français ont mal au dos et c'est, pour la plupart, lié à une posture assise prolongée et au stress.

## ■ De quelles façons adressez-vous cette mission au sein des organisations ?

Nous avons adapté les bienfaits thérapeutiques du YOGA au monde de l'entreprise et à la configuration des postes de travail des collaborateurs.

Notre méthode Yogist est la première méthode de prévention du stress et des TMS qui se pratique sur chaise, sans se changer, sans transpirer, en deux minutes au poste de travail. Elle permet de prendre soin du corps au poste de travail, et de toucher les 95% de gens qui n'ont ni le temps, ni les moyens, de s'accorder des pauses pour respirer et bouger.

Nous avons co-construit cette méthode avec des psychosociologues de la médecine du travail et des ostéopathes,

pour identifier les maux au travail et les adapter sous forme d'exercices qui peuvent coller au mindset du cadre en réunion. On ne fait pas faire du yoga sur un tapis : on s'adresse à tous les collaborateurs, quel que soit le poste ou la nature du métier.

Nous proposons plusieurs outils aux entreprises :

- Interventions en présentiel pour enseigner les techniques Yogist : sessions nomades en open-space, sensibilisation directement sur le poste de travail.
- Le Chatbot Yogist : notre « garde du corps digital » pour tous ceux qui travaillent devant un écran ! Nous avons développé des micro-capsules d'exercices de 2 minutes en vidéo, permettant d'effectuer des pauses cérébrales et physiques régulières à son poste de travail.
- Formation des managers, pour en faire des relais de l'hygiène de vie au travail, par groupe de 15 à 20 managers.
- Formation de « Master Yogist » pour les responsables RH ou responsables de la prévention santé au travail.

Dans l'inquiétude générale, le premier réflexe a été de mettre de côté la QVT. Petit à petit, avec l'explosion du télétravail imposé, les organisations ont recommencé à prendre soin des collaborateurs qui avaient besoin d'être accompagnés sur cette nouvelle forme de travail, et cet enjeu a repris sa place centrale dans l'engagement et la performance des équipes.

Aujourd'hui, on se rend bien compte que le télétravail est amené à se développer. Dans ce nouveau mode d'organisation, l'enjeu managérial est essentiel : les managers doivent être le relais de la qualité de vie au travail, pour qu'elle vive concrètement dans les organisations. Les collaborateurs doivent apprendre les bonnes techniques pour prendre soin d'eux pendant leur journée de travail... et se sentir autorisés et encouragés par leur hiérarchie dans cette démarche qui est un investissement pour leur productivité. C'est d'autant plus important aujourd'hui que télétravail signifie souvent sédentarité accrue et poste de travail bien peu ergonomique.

Pour bouger et respirer sur votre siège pendant votre journée de travail, YOGIST vous offre un accès privilégié à son garde du corps digital, le chatbot yogist.

Testez-le sur [www.yogist.io](http://www.yogist.io) ou flashez le code →



# Chez Garance, l'évolution du travail s'accélère suite à la crise

Eléa Mouaïssia, cheffe de projet chez Great Place To Work® France, a interviewé Anne-Laure Tapponier, DRH de Garance Mutuelle.

## ■ Quelle a été la genèse du télétravail chez Garance ?

La direction RH a été créée il y a 2 ans et un accord sur le télétravail avait été signé début janvier, juste avant le confinement, avec une phase pilote l'année dernière de juillet à décembre 2019.

Une dizaine de salariés ont participé à la phase pilote, dont le but était de dresser un bilan avant de l'étendre à tous les salariés. À l'issue de cette phase, nous avons mis en place un questionnaire à destination des salariés qui avaient testé le dispositif et de leurs managers, pour avoir leur feedback et identifier les points forts en termes d'organisation, d'aménagement proposé, des moyens mis à disposition, etc. mais aussi les axes de progrès. Globalement, la phase pilote a très bien fonctionné, et nous nous sommes servis des retours du questionnaire pour négocier notre nouvel accord. Ce dispositif est assez nouveau chez Garance.

Notre accord de télétravail en vigueur offre aujourd'hui deux possibilités aux salariés, dans le même esprit qu'un « pass navigo » : forfait hebdomadaire (1 jour par semaine) ou forfait annuel (24 jours par an).

Certaines conditions pour continuer à favoriser l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance sont néanmoins mises en place : les mardi et jeudi sont ainsi des jours de présence obligatoire au siège, et les salariés ne peuvent effectuer une partie de leurs missions en télétravail qu'à partir de 6 mois d'ancienneté.

Au-delà de la phase pilote, nous avons permis aux salariés de faire 2 jours de télétravail par semaine pendant la période de grève. Au moment du confinement, tous nos salariés au siège comme sur le terrain étaient donc en capacité de faire du télétravail. Nous avons su être agiles et réactifs puisque le 16 mars, tous nos salariés étaient équipés et nos commerciaux itinérants ont poursuivi leur activité à distance.

La crise a accéléré notre volonté de nous transformer et d'offrir plus de télétravail à nos collaborateurs. Un jour par semaine semblait être un bon début par rapport à ce qu'on faisait avant ; et finalement, on s'est aperçu qu'il fallait tenir compte des enseignements de la crise en changeant notre façon de travailler, notamment en accélérant l'ouverture des négociations sur le télétravail pour élargir l'accès dès la rentrée en plusieurs étapes. Pour la reprise par rapport à cette période de crise, nous faisons revenir les salariés sur la base du volontariat 2 jours par semaine, donc ceux qui veulent poursuivre en télétravail en ont la possibilité. La crise a accéléré la transformation déjà en cours. À ce jour, nous n'observons pas de conséquences néfastes sur notre activité et nos résultats.

## ■ Quels sont pour vous les principaux enjeux managériaux du télétravail ?

Les managers ont appris à gérer des salariés en télétravail. Ils n'étaient pas tous ouverts à cette idée et la période leur a permis de comprendre que cela marchait, mais aussi de revoir leur posture managériale. Pour moi, cette posture consiste à donner du sens aux collaborateurs sur ce qu'ils font au quotidien, à réunir différemment leur équipe, à ne pas être uniquement en contrôle en laissant la place à la confiance, à l'autonomie, et à la responsabilité de chacun. Cela va dans le sens de nos valeurs, où la confiance tient une place centrale.

Nous avons également mis en place un « club managers » ; dans ce cadre, ils ont été incités à participer à des webinars sur le management pendant cette période, puis à en partager le contenu avec leurs collègues.

## ■ Comment avez-vous géré la communication à distance ?

Depuis janvier, nous avons mis en place un intranet pour communiquer quotidiennement en interne sur ce qu'on proposait aux salariés, sur le coronavirus, sur ce que Garance mettait en place au fur et à mesure pour ses clients... Cela a permis à chacun d'avoir toutes les infos à tous les niveaux. Nous avons aussi multiplié les échanges et la communication avec les managers, par exemple via un groupe Whatsapp, ou une réunion quotidienne au début de la crise – ces temps se sont espacés au fur et à mesure mais ont été maintenus. L'idée, c'est que les managers soient des relais pour les équipes. Le fait de poster sur notre intranet ne suffit pas, il est important que les managers soient une véritable courroie de transmission.

L'année dernière, nous avons mis en place des temps « Partageons un moment avec le DG » - qui devaient avoir lieu en présentiel et ont finalement été maintenus en visioconférence. Nous avons multiplié les moments de partage, les canaux de communication et les échanges.

Tout au long de la période, nous avons associé le CSE aux décisions pour fluidifier les échanges, leur donner confiance et se nourrir des informations terrain qu'ils nous remontaient. Dans une dynamique de symétrie des attentions, nous avons mis en place un dispositif pour nos clients (« Garance à vos côtés ») mais aussi un dispositif à destination des collaborateurs. Chaque semaine étaient organisées des activités (sportives, culinaires, sophrologie, créatives, santé, formations...). Nous avons aussi lancé une découverte de chaque service. Un comité bien-être a également été constitué et s'est montré très actif ! Tout cela a permis de garder le lien avec des collègues de manière transverse. Développer la communication est primordial pour maintenir le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

## Interview

# Le télétravail, pas que pour les cadres ? La preuve avec les centres de contact UES-MCRA

Victoria Vaguet-Aubert, cheffe de projet chez Great Place To Work® France, est allée à la rencontre de l'UES-MCRA. Elle a interviewé Raphaël Semo, Leader des centres de contact.

## Pouvez-vous nous présenter votre organisation, sa structure et ses activités ?

L'UES-MCRA est une des filiales du Groupe Iliad, plus connue sous la marque commerciale Free. L'UES-MCRA est composé de MCRA SAS qui compte environ 80 personnes (Paris) et regroupe l'ensemble des métiers dédiés à la Relation Abonné. Nous avons quatre centres de contact en France et deux au Maroc ainsi qu'un centre de formation.

## A partir de quand avez-vous envisagé et implémenté le télétravail au sein de votre organisation ?

Avant le confinement de mars, nous n'avions pas de dispositif pour permettre le télétravail. Nous étions en cours d'élaboration d'un pilote pour engager un projet sur deux centres de contact. Cependant, fin février, l'évolution de la situation sanitaire en France nous a engagés à travailler sur un plan de prévention et un plan de continuité pour anticiper les mesures gouvernementales pressenties. Deux dates ont marqué un vrai tournant. D'abord le 13 mars 2020 : grâce à une solution interne, nous avons positionné en télétravail tous les collaborateurs « fragiles » (seniors, femmes enceintes, salariés disposant d'une RQTH, collaborateurs éloignés de leur lieu de travail, collaborateurs ayant été déclarés par leur médecin en état de fragilité non compatible avec l'évolution de la crise sanitaire). Ensuite, le 16 mars 2020, suite à l'annonce de la fermeture des écoles et du confinement, nous avons mis l'ensemble des collaborateurs France en télétravail, soit plus de 2200 personnes en 4 ou 5 jours.

Nous nous sommes appuyés sur plusieurs solutions internes développées en quelques jours pour équiper tous nos salariés de PC professionnels si besoin, et leur permettre d'accéder à un environnement propice à la réalisation de leur travail : accès au réseau, aux outils de communication, aux bases de connaissances, routage des contacts des abonnés vers leur domicile, etc. En parallèle, nous avons développé une autre solution interne permettant aux collaborateurs de travailler à domicile sur leur équipement personnel comme s'ils étaient sur centre.

## Quels challenges et impacts en termes de posture managériale ont émergé dans ce contexte de dématérialisation des échanges ?

Nous avons pu rester connectés, grâce à notre réseau social d'entreprise mis en place il y a quelques années, qui nous a permis de partager de l'information et qui a maintenu une communication continue grâce à une fonction de messagerie instantanée. Ainsi, les managers ont conservé

leurs rituels managériaux habituels et ont accompagné les collaborateurs qui se retrouvaient seuls chez eux pour pouvoir organiser leur activité. De plus, des communications récurrentes du Groupe Iliad, de notre Présidente de l'UES MCRA, Angélique Gérard et de l'ensemble de nos directions supports et opérationnelles nous ont permis de conserver un même niveau d'information pour tous et d'avancer ensemble vers nos objectifs communs.

Nous avons également accompagné nos managers dès le début afin qu'ils puissent retrouver leurs marques. Dès mi-mars, nous nous sommes appliqués à leur donner les outils nécessaires via un organe interne, l'Académie du Leadership, et nous leur avons adressé un support digitalisé pour qu'ils puissent avoir de nouvelles clés, outils et pratiques pour tout de suite se réorganiser. Un groupe de travail, composé de membres du pôle formation, de l'Académie du Leadership, de formateurs et d'infirmiers santé du travail, a été constitué. Il est encore très actif dans le cadre de la reprise d'activité, sur un modèle à 25% d'activité sur centre et 75% en télétravail. Nous avons accompagné individuellement nos collaborateurs via, par exemple, un débriefing individuel systématique suite au retour sur centre et formé les managers sur ces démarches pour qu'ils développent leur posture de coach. Lorsqu'un collaborateur a mal vécu le confinement ou le déconfinement, des niveaux d'alerte (entre le manager, les RH et les infirmiers santé du travail) permettaient de mettre en place un protocole de suivi individuel sur 21 jours avec différents points de rendez-vous en télétravail. Par ailleurs, l'Académie du Leadership a rapidement posté sur Workplace un document à destination des managers reprenant nos valeurs (proximité, intégrité, simplicité, bienveillance, humilité, excellence), nos ambitions et les rituels qui y correspondent.

Nous avons su faire évoluer notre organisation et casser les silos pour nous focaliser prioritairement sur l'accompagnement de nos managers, que nous avons tous remerciés via une campagne d'appel à laquelle ont participé Angélique Gérard, directrice de la Relation Abonné, moi-même, les directeurs de centre, les RRH, l'Académie de Leadership, la qualité... L'objectif : prendre la température sur le plan personnel et professionnel, et identifier les besoins prioritaires. Cette campagne, qui a été perçue très positivement, a permis de dégager 5 à 6 grandes préconisations pour continuer notre plan d'accompagnement.

Afin d'accompagner nos collaborateurs pendant ces moments inédits, le réseau des infirmiers santé au travail a déployé une communication sur les thèmes de la santé et du bien-être via notre réseau Workplace ainsi que la possibilité

d'une consultation de Télésanté sur demande. Nous avons eu aussi des moments conviviaux, comme des challenges d'équipes : proposer sa plus belle photo en télétravail, en screenshot d'équipe, ou avec ses enfants, ou bien encore une vidéo d'applaudissements, réalisée par l'encadrement pour encourager et soutenir nos Freehelpers qui ont maintenu une continuité de service pour nos Freenautes.

Ce fut aussi l'opportunité pour notre journal mensuel interne (30 pages) de créer une rupture avec notre édition papier pour basculer en digital. Nous y avons intégré des informations sur le plan de prévention et de continuité de l'activité, le déploiement de toutes nos organisations et nos méthodes de travail par service, les chronologies des événements pendant la crise, des rappels de règles sanitaires et des expériences positives de confinement, avec des témoignages de Freehelpers et de leurs entourages qui relataient le métier de leur conjoint ou de leurs parents, générant un fort sentiment de fierté.

Autre outil de travail qui a apporté confort et souplesse au quotidien : IRM, notre SIRH, qui pilote tout notre environnement de travail de manière instantanée. Un Chatbot RH dédié met en relation les collaborateurs et les services RH afin qu'ils puissent poser les différentes questions essentielles sur l'évolution de leur situation.

Tout cet environnement digitalisé a donc été au service des collaborateurs et a maintenu le lien garantissant l'accès à leur environnement de travail à domicile comme s'ils étaient sur le lieu de travail.

### Quel regard portez-vous sur l'avenir du télétravail dans votre organisation ?

Dès la fin du confinement en mai, la première étape a été de faire un retour d'expérience. Nous avons observé un engagement exceptionnel avec un présentisme de 94%. Les collaborateurs ont pu adapter leurs horaires fonction de leurs impératifs, et renforcer leur autonomie. Nous n'avons déploré aucune dérive pendant cette période. Le message principal que nous avons passé aux managers en termes de posture a été de travailler sur l'autonomie des collaborateurs et de ne surtout pas adopter une position de contrôle. Résultat, nous sommes restés dans les normes ISO en termes d'indicateurs de qualité, et nous avons atteint des pics d'efficacité. Tous nos KPIs de performance ont été maintenus avant, pendant et après le confinement et nous avons une expression de la satisfaction de nos collaborateurs qui le démontre : nous avons augmenté de 3 points d'expression positive (plus de 85% sur le dernier sondage mensuel), avec plus de 5 points par rapport au sondage interne de l'année dernière. Les témoignages sont très nombreux sur Workplace. Le dialogue social a été maintenu de façon très active avec nos élus, nous faisons chaque semaine avec eux un point complet de situation.

Concernant la vision du télétravail, nous sommes une filiale d'un Groupe, donc nous nous conformons aux orientations du groupe avec qui nous co-construisons notre plan de reprise d'activité. Du fait de l'efficacité du dispositif, le groupe s'engage dans une démarche concrète pour construire une charte et développer le télétravail sur l'ensemble de ses filiales. Nous sommes passés d'un mode « travail à domicile » en réaction, avec peu de cadre et de règles, à une organisation du travail dans laquelle le télétravail pourra s'inscrire en adéquation avec les métiers du groupe.

### Avez-vous pu observer des évolutions de la posture managériale au sein de votre organisation à l'ère du digital ?

Cette expérience nous a permis de confirmer qu'un environnement digital peut être au service de l'humain. En effet, nos managers ont pu s'appuyer sur un mode de communication déjà digitalisé et maîtrisé. Les postures et rituels managériaux ont ainsi pu être maintenus dans la continuité du développement des compétences des collaborateurs. La priorité a été donnée à l'auto-évaluation des pratiques métiers, nos supports de communication et notre partage d'informations favorisant les actions de co-développement grâce à un partage de pratiques et d'expériences. Faire confiance et accompagner sont deux postures que nos managers ont particulièrement développées et cela a été favorisé par l'ensemble des outils digitaux à leur disposition allant de la mesure des performances, au développement et l'acquisition de nouvelles compétences.

### Après expérimentation, quelle est votre vision sur le télétravail dans le cadre des activités de votre organisation ?

En termes d'enseignements, nous ne pensons pas que le travail 100% à domicile soit la meilleure formule. Nous avons besoin de contact humain et de relationnel, il faut que nous trouvions un équilibre entre le présentiel et le télétravail. À part cela, nos outils sont complètement fonctionnels, nous avons renforcé notre environnement technique, nos managers sont désormais aguerris à jongler entre distanciel et présentiel, nous avons développé des modules de formation distanciel, et nos abonnés ont été satisfaits d'avoir un service abonnés joignable et de constater que nos collaborateurs télétravaillaient. Je ne vois pas de point bloquant qui nous freinerait dans notre projet. Malgré la crise, le Groupe s'engage à honorer toutes les promesses d'emploi.

En matière d'échanges, ce sont des moments d'équipes et de cohésion, des moments informels, qui nous ont manqué, les petits-déjeuners, le planning d'animation et de communication. Nous avons dû annuler notre participation à la FreeCup [tournoi de football inter-filiales, ndlr] ainsi que les soirées annuelles des centres fin juin. Cependant, nous avons remplacé ces événements par un envoi de panier garni à nos collaborateurs afin de profiter malgré tout d'un moment festif.

Le retour à l'activité est progressif, mais les collaborateurs qui ont pu aller sur centre sont très heureux de se retrouver et cela se passe très bien. Ils sont très satisfaits du rythme partagé au bureau et en télétravail.

## Interview

# Performance et convivialité chez Platform.sh, entreprise 100% en télétravail

Platform.sh est une startup fondée en France, qui compte 174 collaborateurs répartis dans 30 pays à travers le monde. Sa particularité ? Toutes ses équipes sont en télétravail.

Entretien avec Céline Mechain, VP People Ops de cette entreprise qui propose une nouvelle manière d'organiser le travail.

## Comment Platform.sh est-elle devenue une entreprise « distribuée » ?

Pour la petite histoire, il n'y avait pas spécialement de volonté de s'organiser de cette façon à la création de l'entreprise. Les 3 fondateurs étaient basés à Paris et recrutait des collaborateurs sur place, jusqu'à ce que l'un d'entre eux décide de se délocaliser. Il est apparu que cela fonctionnait très bien et c'est donc de cette initiative qu'est née l'idée de recruter des collaborateurs partout dans le monde. Pourquoi se contenter de recruter à Paris, alors que la guerre des talents, comme partout, y fait rage – et notamment dans le monde de la tech et des startups ? Pourquoi ne pas faire du monde entier notre terrain de jeu ? Nos pratiques et notre culture se sont construites en partie autour de cette expérience individuelle réussie. Et apparemment, cela fonctionne puisque nous figurons au Palmarès Best Workplaces !

## Quel est l'avantage de ce modèle ?

On nous parle souvent de l'économie que représente le fait de ne pas avoir de locaux. Certes, c'est un coût en moins, mais il est finalement compensé par les déplacements permettant aux équipes de se retrouver (généralement deux fois par an). Ce n'est pas là que se situe la véritable valeur ajoutée de notre modèle. Ce qui fait toute notre richesse, c'est la diversité et le multiculturalisme de nos équipes. Nous les sensibilisons d'ailleurs beaucoup aux différences culturelles : tout le monde doit pouvoir s'adapter et éviter autant que possible les incompréhensions.

Grâce à notre organisation distribuée, nous avons l'opportunité de donner à nos collaborateurs le rôle qui les intéresse, tout en leur permettant de travailler d'où ils le souhaitent et de choisir leur cadre de vie.

## Les profils que vous recrutez ont-ils des particularités ?

Bien sûr. Nous faisons attention à intégrer des personnes autonomes : par exemple des gens qui ont l'habitude de télétravailler, ou bien des consultants, des freelances, des entrepreneurs... Il est nécessaire d'adhérer à cette culture et de véritablement la choisir pour s'y sentir bien. Par exemple, lorsqu'on est dans un openspace, on peut à n'importe quel moment se tourner vers un collègue pour lui poser une

question. Si on travaille tous à distance, c'est différent : il faut savoir se montrer plus proactif pour venir poser sa question, généralement sur notre outil de messagerie instantanée.

Nous recrutons donc essentiellement des collaborateurs qui ont déjà de l'expérience. La moyenne d'âge, chez Platform.sh, est de 36 ans, ce qui est un peu plus élevé que dans d'autres startups du secteur. Bien sûr, nous savons également intégrer des juniors dont c'est la première expérience professionnelle, et ça se passe toujours très bien parce que nous faisons en sorte de recruter avant tout des personnalités qui ont cette envie et cette capacité à être autonomes et curieux.

La conséquence de ce type de recrutement, c'est que nous avons une culture d'entreprise très horizontale. Les collaborateurs sont proactifs, ils sont sur le terrain et proposent de nombreuses idées qui sont adoptées par l'entreprise. C'est comme ça que notre structure se développe et ça fait partie de notre ADN.

## Faut-il nécessairement intégrer une étape physique à l'onboarding des nouveaux arrivants ?

Nous avons gardé un petit bureau à Paris, où travaillent régulièrement 5 à 10 personnes (des équipes techniques, mais également sales et marketing), et on peut y former des stagiaires. Si les nouveaux collaborateurs en ont la possibilité nous pouvons aussi y organiser des meetings d'équipe durant leur phase d'intégration, mais ce n'est en aucun cas obligatoire pour voir cette phase de formation réussir.

L'onboarding se fait généralement 100% à distance. Avant même que le collaborateur ne rejoigne l'équipe, nous préparons tous les aspects administratifs et techniques. Chacun a la possibilité de choisir son équipement, que nous lui faisons livrer avec des goodies. Le jour de son onboarding, tout doit être prêt et fonctionner correctement. Des rendez-vous sont organisés pour présenter l'organisation, l'équipe, faire une démo de notre produit, etc. En réalité, on fait exactement la même chose que dans une salle de réunion – mais à distance.

### Y a-t-il des choses qui sont spécifiques à la culture d'une entreprise où tout se fait à distance, ou presque ?

Nous avons une grande culture de l'écrit. La distance géographique fait émerger un besoin fort de s'appuyer sur une documentation solide, qu'elle concerne les produits, les process internes ou l'utilisation des outils. Chacun doit être force de proposition pour alimenter et améliorer en permanence cette documentation.

Le management est également différent, même si les principes peuvent rester les mêmes que dans n'importe quelle entreprise. La communication écrite prend une plus grande place que la communication verbale. Les managers instaurent des rituels, une routine : réunions d'équipe, one-to-one une fois par semaine... Pour que les échanges soient plus faciles, nous privilégions des petites équipes. Et puis, nous organisons un grand meeting annuel d'une semaine – en plus des réunions d'équipes physiques, qui ont lieu elles aussi au moins une fois par an. Les collaborateurs sont ravis de participer à ces temps conviviaux.

### Justement, la convivialité n'est-elle pas impactée par le fait de ne jamais se voir ?

Non, pas du tout. Il y a une vraie convivialité, les collaborateurs sont très soudés grâce à notre culture collaborative de travail. Parfois, comme lorsque vous jouez à des jeux vidéos, les équipes laissent leur micro ouvert sur une longue plage horaire, en-dehors des temps de réunion. Il arrive aussi qu'un collaborateur crée un meeting ouvert à tous, une « pause café » informelle et virtuelle. Il est tout à fait possible de créer une vraie convivialité et un esprit d'équipe fort en-dehors des sentiers battus et des codes que nous connaissons.

### Quels canaux de communication privilégiez-vous ?

Lorsqu'on est dans un bureau physique, on peut être dérangé à n'importe quel moment. En télétravail, on alterne entre des moments où on est vraiment seul, concentré, productif, et des moments « sociaux », qu'ils soient formels (réunions) ou informels.

Notre canal de communication principal est la messagerie instantanée, qui a quasiment remplacé le mail chez nous. Il y a beaucoup de fils de discussion, certains dédiés au travail, d'autres pour échanger sur des sujets personnels... Les collaborateurs ont besoin de cette communication directe, instantanée, d'avoir une réponse tout de suite.

### Que conseillerez-vous aux entreprises qui découvrent actuellement la culture du télétravail ?

Beaucoup de gens nous disent en ce moment : « pour vous qui êtes déjà en télétravail, ça ne doit pas changer grand-chose d'être confinés ! ». Or, cela nous impacte. Bien sûr, nous avons l'habitude de travailler de chez nous ; les collaborateurs sont autonomes, adhèrent à cette façon de travailler qu'ils ont choisie. Mais, même pour nous, les frontières se brouillent entre vie personnelle et vie professionnelle – surtout si on a une famille à charge.

Ce qui est important, c'est de bien séparer ces deux aspects. Il faut se créer un espace dédié dont on va pouvoir sortir (physiquement et symboliquement), une pièce où je peux fermer la porte par exemple, ou un bureau qui sera mon espace de travail. Il est important aussi d'instaurer une routine, une limite au niveau des horaires : ce n'est pas parce que vous recevez des messages tout le temps que vous devez être systématiquement disponible.

Pour autant, les horaires ne doivent pas forcément être les mêmes qu'au bureau et il est important de se montrer flexible. Vous êtes plus efficace en télétravail ? Alors, travaillez moins longtemps. Vous avez une famille à gérer ? Décalez vos horaires, adaptez-les à vos contraintes personnelles. La seule chose nécessaire est de se montrer transparent avec son équipe ou son manager sur ses contraintes personnelles afin que l'équipe s'organise en fonction.

Un écueil à éviter, que beaucoup de gens vivent en ce moment, c'est la réunionite. Les réunions sont nécessaires, mais ne devraient pas être multipliées sous prétexte de contrôler la présence de vos collaborateurs. Attention à bien prévoir et choisir les moments d'échanges et à utiliser les bons outils.

Enfin, ne pas oublier les temps informels. Tout ne doit pas être impulsé par les dirigeants, les RH ou les managers, il faut laisser les collaborateurs s'approprier les outils de travail pour proposer des temps d'échanges, des cafés virtuels... Le lien social est essentiel !

# Payons les salaires tous les 15 jours !



|||||||

## Marion Darrietort & Jullien BREZUN

Entreprise & Progrès

À retrouver sur [lemonde.fr](https://www.lemonde.fr)

Beaucoup d'entreprises ont souffert pendant la pandémie. Leur écosystème de fournisseurs, de partenaires et de clients était à l'arrêt forcé. Les consommateurs n'allaient plus dans les magasins et malgré ses performances, le e-commerce n'a compensé qu'une partie de ce manque à vendre. Pour toute l'économie, il est indispensable que la consommation reparte, si possible, bien sûr, la consommation de produits français.

Les entreprises auront un rôle majeur à jouer et elles ont l'opportunité de faire des gestes pour soutenir la consommation. Peuvent-elles augmenter les salaires ? Pour la plupart d'entre elles, la réponse est malheureusement, évidente. C'est non. La crise qui commence va mettre les entreprises sous terrible pression financière et l'explosion attendue du chômage va au contraire tirer les salaires à la baisse.

Et pourtant, les entreprises peuvent faire un geste simple. Comment ? En étalant dans le temps le pouvoir d'achat de leurs salariés. Aujourd'hui, en France, tous les salariés consentent une avance de trésorerie à leur entreprise. Le salarié, qui est payé uniquement à la fin du mois de travail, fait crédit d'une partie de son salaire pendant quatre semaines à son entreprise. Il travaille pendant un mois et n'est payé qu'à la fin du mois. Alors que dans toute une partie de l'économie, les travailleurs, les artisans par exemple, sont payés à chaque fois qu'ils travaillent.

Coupons la poire en deux. Face à la crise durable qui s'annonce, soyons des dirigeants activistes, acceptons, dans les entreprises qui peuvent se le permettre, de payer nos salariés tous les 15 jours. Et, pour commencer, concentrons cette initiative sur tous les salaires inférieurs à 3 fois le SMIC brut car c'est dans cette catégorie de revenus que les salaires sont les plus consommés. La pression se relâchera sur les trésoreries individuelles. Les frais ponctionnés par les banques - environ 4 milliards d'euros par an - serviront à autre chose et pourront également être réinjectés dans la consommation.

N'oublions pas que le salarié modeste, celui dont la rémunération est proche du SMIC, vit une fragilité chronique qui peut basculer à tout moment dans la précarité. Être payé plus souvent, c'est être mieux en mesure de limiter la ponction bancaire liée aux découverts bancaires. Environ 20 % des familles françaises ont chaque mois des comptes courants dans le rouge avec, à la clé, des découverts dont les intérêts dépassent parfois 15 %. Il existe là d'immenses réserves de pouvoir d'achat.

La mensualisation des salaires, voulue par le président Pompidou en 1969, visait à corriger une situation où on était payé à la journée, à la semaine ou à la tâche ! Mais la réforme est restée incomplète et déséquilibrée. Les salaires ont bien été payés en fin de mois, mais beaucoup de dépenses du foyer doivent être payées d'avance, comme le loyer (exigible en début de mois alors que le locataire a versé une caution !), le téléphone ou l'électricité, les assurances auto ou habitation.

Techniquement, l'affaire n'est pas compliquée. Les systèmes de paie sont très automatisés et, qui plus est, externalisés pour 90 % des entreprises. Des applications existent qui permettent au salarié d'être payé à la demande, via son téléphone. Il est même possible de verser chaque jour son salaire à un salarié en CDI. Aux Etats-Unis, les salaires au jour le jour sont une réalité de plus en plus fréquente. Nos entreprises peuvent même en faire un vecteur d'attractivité et de recrutement, à côté des congés payés ou des tickets restaurants.





Les podcasts Great Place To Work® France c'est sur **La Boîte Rouge** ! Management, ressources humaines, et qualité de vie au travail : un podcast pour déconstruire les idées reçues, qui donne la parole à des experts, des chercheurs, des femmes et des hommes de terrain, passionnés par l'humain, et visionnaires sur la performance des organisations.

[greatplacetowork.fr/podcasts](https://greatplacetowork.fr/podcasts)



Articles, dossiers thématiques et bonnes pratiques.

Découvrez l'ensemble de **nos contenus** sur notre **site internet** et via notre **newsletter** !

[greatplacetowork.fr/lab](https://greatplacetowork.fr/lab)

#### Conception & rédaction

Jullien Brezun, directeur général  
Sarah Ferry, directrice communication & marketing  
Tiphaine Galliez, innovation & knowledge manager  
Constance Herrmann, cheffe de projet  
Alessandra Mas, directrice artistique  
Eléa Mouaïssia, cheffe de projet  
Victoria Vaguet-Aubert, cheffe de projet

#### Merci à :

Marion Darrieutort  
Céline Mechain  
Raphaël Semo  
Anne-Laure Tapponier  
Anne-Charlotte Vuccino

#### Great Place To Work® France

1 bis avenue de la République  
75011 Paris  
+33 (0)1 44 83 87 10  
[FR\\_info@greatplacetowork.com](mailto:FR_info@greatplacetowork.com)

 @GPTW\_France  
 GPTWFRANCE  
 Great Place To Work France  
 @GPTW\_France  
[www.greatplacetowork.fr](https://www.greatplacetowork.fr)

**Great  
Place  
To  
Work®**