



# les nouveaux modes de travail à l'ère du digital :

enjeux et opportunités,  
exemples et enseignements

avril 2014

---

# préface

La révolution digitale est une formidable opportunité de transformation pour les entreprises et en particulier pour leurs modes de travail. Mais non maîtrisée, cette révolution peut aussi constituer une menace. Accompagner les évolutions des modes de travail peut devenir un puissant levier de compétitivité pour l'entreprise du futur.

Le « digital » est arrivé à maturité. Du statut de simples « gadgets technologiques » il y a quelques années, les équipements digitaux se sont imposés au point de devenir de réelles sources de valeur pour l'entreprise. La capacité à accéder à l'information en temps réel, à être connecté sans contrainte de lieu, de temps ou d'équipement (ce que l'on appelle « any time, any where, any device » ou ATAWAD) offre au salarié une liberté de mouvement inédite et des opportunités de collaboration toutes nouvelles. Cela se traduit par de nouveaux modes de travail qui profitent tant aux individus qu'à l'entreprise.

Pour mener cette étude, nous avons sollicité des multinationales pour nous faire part de leurs enjeux, objectifs et principaux projets de transformation de leurs modes

de travail. Les tendances majeures qui se dégagent de ces projets de transformation digitale sont : favoriser la collaboration, améliorer la satisfaction des salariés et des clients ou encore accroître la productivité. De nombreuses entreprises interrogées sont en 2014 en phase pilote afin de tester les différents équipements technologiques, les cadres réglementaires et les structures organisationnelles les plus adaptés pour leur entreprise. Malgré leurs différences, elles reconnaissent unanimement que le changement constitue une composante essentielle dans l'environnement économique actuel.

Collaborateurs et dirigeants, de la vente, de la finance ou de la production, s'accordent à dire que cette transformation permet de créer de la valeur. Chaque unité d'affaires, chaque métier a des besoins spécifiques et peut trouver des solutions digitales innovantes pour atteindre ses objectifs de productivité, de satisfaction des collaborateurs, de proximité avec ses clients et de rentabilité. Au niveau organisationnel, les projets majeurs de transformation visent à proposer une situation gagnante-gagnante pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

Ce document analyse les facteurs expliquant l'évolution des modes de travail, décrypte comment la vague digitale transforme progressivement l'entreprise et impacte les différents pans de l'organisation. Les démarches mises en place par ces entreprises pour évoluer et prospérer sont source d'inspiration. Trois tendances majeures incarnent le changement. En premier lieu, les salariés deviennent mobiles, ce qui d'une part est source de satisfaction et de productivité, et d'autre part enrichit l'expérience client, tout en permettant l'optimisation des actifs immobiliers. Puis, de nouvelles méthodes de collaboration sont disponibles afin d'accroître l'efficacité du travail entre les salariés, avec les partenaires et avec les clients. Enfin, la gestion de l'informatique doit être considérée comme un levier fondamental de la transformation digitale. Son rôle évolue vers un partenariat étroit avec les unités d'affaires et les directions métier de l'entreprise. Coordonner tous ces changements est un travail de longue haleine, qui conduit au succès s'il est mené intelligemment.



**Jean-Luc Vallejo**, Directeur du Programme Digital Workspace, Orange Business Services

*« Aujourd'hui, le rôle du directeur des systèmes d'information (DSI) évolue vers l'accompagnement des activités de l'entreprise, non pas pour y exercer un contrôle strict sur tous les aspects de la prestation informatique mais plus sur le mode de la gouvernance. En d'autres mots, il s'agit de développer et d'offrir une gamme de services à destination de différents groupes basés sur des profils personnalisés. Dans ce cadre, notre rôle est d'aider les DSI et les directeurs métier à faire le lien entre leurs besoins opérationnels et les spécifications techniques ».*



**Isabelle Denervaud**, Associée Télécoms, Médias et Stratégies Digitales, Sia Partners

*« Les entreprises sont confrontées à des évolutions concurrentielles, réglementaires, sur fond de révolution digitale, qui remettent en cause leurs fondamentaux. Notre cabinet de conseil accompagne les entreprises dans les transformations associées à ces évolutions, afin d'identifier et exploiter les opportunités offertes par cet environnement en mutation, de la stratégie à la mise en œuvre ».*

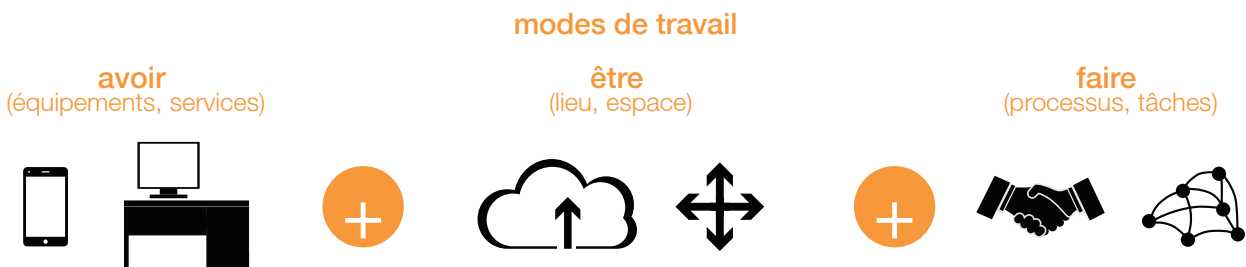
### une étude paneuropéenne menée par Orange Business Services en 2013 et étendue à mars 2014

Ces enjeux ont été approfondis dans le cadre d'une étude paneuropéenne, étendue aux États-Unis et à l'Asie via des entretiens sélectionnés, et réalisée par Orange Business Services avec l'aide de Sia Partners et de Harris Interactive, afin de donner une image unique de l'« espace de travail », au travers de la notion de « modes de travail », en croisant différents points de vue.

- huit pays : Belgique, Chine, France, Pologne, Espagne, Suisse, Royaume-Uni, États-Unis
- 60 entretiens en face-à-face, dix groupes de discussion avec participants, 1 862 interviews
- représentatif des marchés nationaux en termes de petites, moyennes et grandes entreprises
- une combinaison de secteurs d'activités, dont les services, l'industrie, l'agriculture, le commerce, le transport et la construction
- des fonctions variées dans l'entreprise : direction générale, responsables Informatique/Télécoms, ressources humaines, responsables d'activité (directeur ou responsable d'unités d'exploitation, de la production, des infrastructures, du marketing ou des ventes)
- plus de 40 livres blancs / points de vue analysés et plus de 50 documents concurrentiels étudiés

## focus sur les modes de travail

La notion de mode de travail varie d'un individu à un autre, car elle est la combinaison de trois éléments (**être, avoir, faire**). Ces éléments sont spécifiques à chaque personne : **un ensemble d'équipements et de services utilisés depuis différents lieux pour accomplir un travail**. Par exemple, les cadres utilisent généralement leurs ordinateurs portables au bureau pour accéder à de vastes bases de données et pour manier des chiffres sur des tableurs, alors qu'ils préfèrent les terminaux mobiles quand ils sont en déplacement, pour consulter des documents, envoyer et recevoir des e-mails.



**schéma 1** : les modes de travail sont déterminés par trois éléments : les équipements en notre possession, l'endroit où nous sommes et ce que nous faisons  
*source : Orange Business Services Enterprise Line of Business (e-Lob), « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013*

---

# sommaire

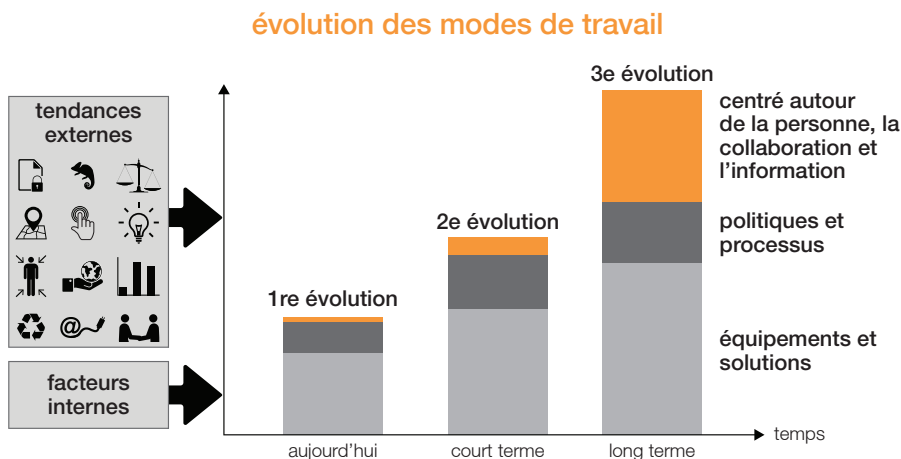


préface	2
pourquoi les modes de travail évoluent-ils ?	5
première tendance : favoriser la mobilité des salariés	9
deuxième tendance : accentuer et accélérer la collaboration	12
troisième tendance : transformer l'IT pour en garantir la sécurité et la performance	17
coordonner le tout	20
annexes	22

# pourquoi les modes de travail évoluent-ils ?



La transformation digitale bouleverse la vie de chacun d'entre nous. Elle a un impact sur nos attentes en tant que client ou salarié. Les entreprises se remettent en cause et modifient leur façon de travailler.



**schéma 2** : les modes de travail connaissent trois stades d'évolution différents déterminés par les tendances externes et les facteurs internes de l'entreprise  
e-Lob, « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013

## le phénomène digital a profondément modifié les attentes des individus, tant pour les salariés que pour les consommateurs

Plus que jamais, les individus ont accès à travers le monde à des technologies puissantes et adoptent peu à peu la transformation digitale dans leurs vies personnelles. En raison de la multiplication des terminaux, ces derniers sont connectés en permanence, interagissent et communiquent fréquemment. Ainsi, en 2013, un milliard de smartphones ont été vendus dans le monde (en augmentation de 35% par rapport à 2012), dépassant les ventes de téléphones portables<sup>1</sup>, et de nombreuses personnes disposent de plusieurs appareils : « tout le monde possède au moins trois terminaux mobiles : un smartphone, une tablette

et un ordinateur portable » explique Paul, cadre d'une compagnie d'assurance internationale en Asie. Plus de 4,2 milliards de personnes utilisent leurs terminaux mobiles pour accéder aux médias sociaux<sup>2</sup> afin de rester en contact et être informées de façon permanente.

La révolution digitale a un effet sur les attentes des individus en tant que clients ou salariés. Les clients veulent de la connectivité, de la personnalisation et de l'interaction. Cela pousse les entreprises à adopter des solutions digitales, telles que les blogs, les forums et les médias sociaux, à toutes les étapes du parcours client. Il s'agit par exemple d'espaces de « chat » par messagerie instantanée dans les centres de contact client ou d'informations client personnalisées accessibles via des applications mobiles (Apps). Air France-KLM a ainsi développé « Air France Connect », une application qui informe les passagers des modifications

<sup>1</sup>IDC, Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, janvier 2014  
<sup>2</sup>Digital Insights, septembre 2013

ou des perturbations sur leur voyage : annulation de vol, retard, changements de portes ou report de la livraison de leurs bagages<sup>3</sup>. Ces initiatives permettent aux entreprises de se construire une image externe positive.

Les salariés s'attendent à disposer dans le cadre professionnel du même niveau de confort que chez eux, et déclarent : « *Mon terminal professionnel est dépassé ; je préfère utiliser mon smartphone personnel pour accéder à mes e-mails professionnels* <sup>4</sup> ». En France, 86% des jeunes qui arrivent sur le marché du travail s'attendent à être équipés de terminaux mobiles par leur entreprise<sup>5</sup>. Bénéficier de conditions de travail flexibles constitue également un point important pour les jeunes générations : 96% s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail et 83% quant au moment où ils travaillent<sup>6</sup>.

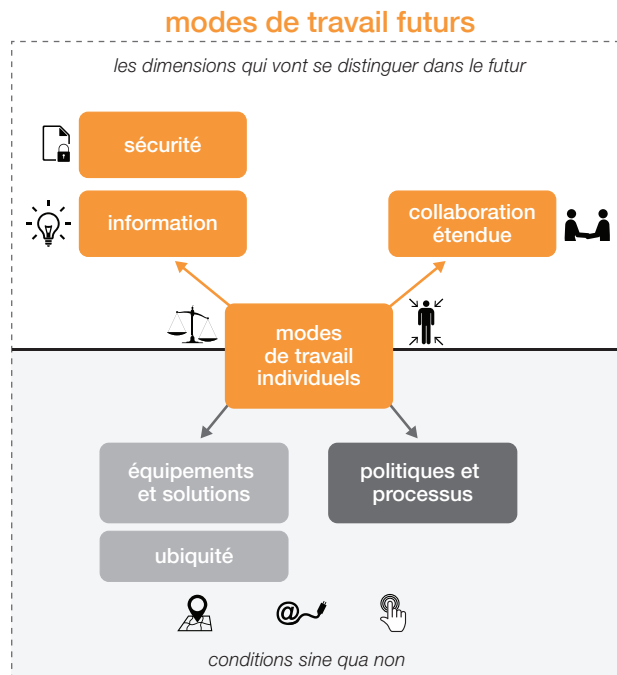
## cette révolution transforme les modes de travail dans toute l'organisation

Ainsi, les entreprises européennes estiment que l'évolution digitale des modes de travail améliore le service client (pour 83% d'entre elles) et impacte la satisfaction des collaborateurs (79%). Conscientes de ce potentiel, 44%<sup>7</sup> des sociétés européennes envisagent de mettre en place avant fin 2014 de nouveaux équipements ou services en lien avec l'évolution des modes de travail de leurs employés.

Chez BNP Paribas en Asie, « *l'application de notre stratégie client focus se traduit par des solutions digitales* ». En effet, les nouveaux équipements et la façon dont nous les utilisons ont un effet sur nos modes de travail et ouvrent un éventail de possibilités pour les entreprises

afin d'atteindre leurs objectifs. Si les Directeurs des systèmes d'information (DSI) détiennent un rôle central dans ces projets en lien fort avec l'IT, ils sont associés à de plus en plus d'acteurs au sein de l'entreprise ; lesquels varient selon les profils et l'enjeu métier concernés par les projets ou selon la dimension et la complexité du projet d'évolution des modes de travail.

Les équipes de ventes et celles en contact direct avec le client utilisent leurs tablettes pour compléter des formulaires en ligne afin de conclure plus rapidement leurs ventes et maximiser le nombre de visites clients. Les équipes de terrain peuvent accéder à des informations sur leurs stocks en temps réel ou automatiser des tâches administratives répétitives. Cette efficacité accrue libère du temps et permet aux équipes de « se perfectionner » et de consacrer plus de temps aux activités en contact direct avec le client. Dans le



**schéma 3** : les modes de travail reposent sur des conditions essentielles (en matière d'outils, de politiques, etc.). Ces conditions forment la base de transformation des modes de travail qui évoluent vers une prépondérance du travail individuel, avec des dimensions fortes liées à l'information, la sécurité et la collaboration  
*e-Lob, « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013*

<sup>3</sup>Air France-KLM, <http://corporate.airfrance.com/en/your-trip/service-of-our-customers/mobile-innovations-with-air-france/>  
<sup>4</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013  
<sup>5</sup>Étude réalisée en 2012 par JobTeaser pour Deloitte France, portant sur plus de 1 000 étudiants de milieux divers  
<sup>6</sup>Étude réalisée en 2012 par JobTeaser pour Deloitte France, portant sur plus de 1 000 étudiants de milieux divers  
<sup>7</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

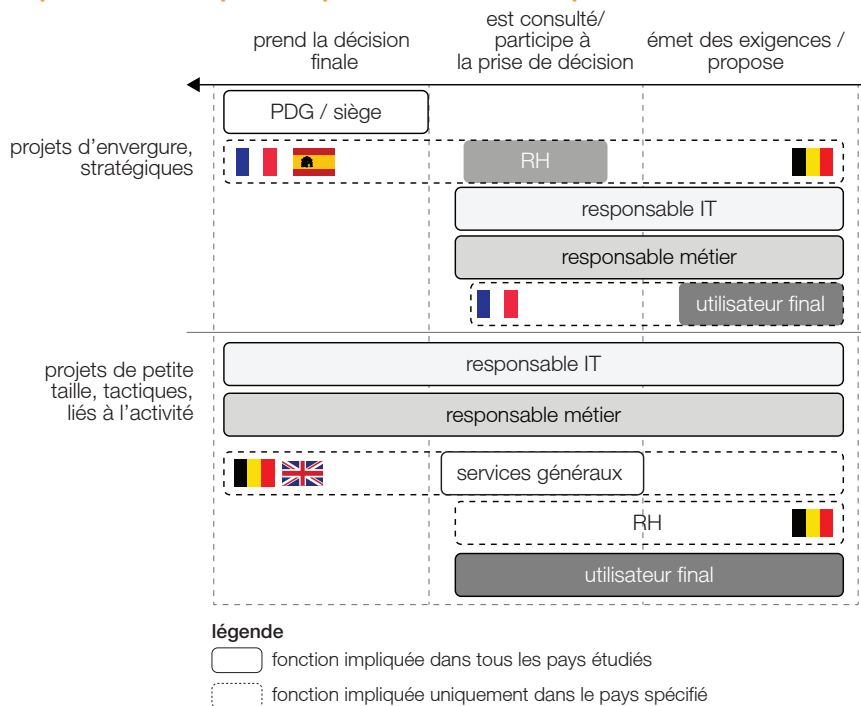
## pourquoi les modes de travail évoluent-ils ?

secteur de l'assurance, les équipements et solutions numériques permettent de réduire le temps passé au bureau (80% aujourd'hui), augmentant de fait leur temps disponible pour rencontrer les clients. Ainsi, une compagnie d'assurance internationale en Asie a mis en place une application mobile pour gérer les réclamations, de façon à assurer une meilleure expérience client et

une gestion plus rapide des demandes de règlement. Par les solutions de stockage de fichiers ou de partage de documents, les équipes en mobilité peuvent travailler ensemble depuis un logiciel collaboratif d'édition de documents pour partager l'information et contribuer à la production de savoir.

La transformation concerne ainsi tous les pans de l'organisation et de nombreuses parties prenantes sont impliquées dans les décisions touchant au changement des modes de travail.

## implication des parties prenantes dans le processus de décision



**schéma 4** : un grand nombre de parties prenantes est impliqué dans les décisions concernant le mode de travail en fonction de l'impact stratégique du projet. Les différences entre les pays s'expliquent en partie par les facteurs culturels

e-Lob, « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013

Dans les entreprises européennes, le directeur général est souvent le principal décisionnaire sur l'ensemble des aspects des modes de travail et le directeur du système d'information est un décisionnaire clé sur les équipements et solutions (97% des entreprises). Le directeur en charge des ressources humaines (DRH) a une forte influence sur les politiques d'équipements (89%) et l'environnement de travail (59%). L'influence des directeurs métier quoique faible encore aujourd'hui, ira croissant dans les années à venir : ils sont en effet d'importants décisionnaires quant aux modes de travail de leurs équipes, dans le but de gagner en efficacité et en flexibilité. Aussi, leur implication dans la prise de décision augmentera au cours des trois prochaines années (pour 36% des

entreprises européennes).

A titre d'exemple, un grand fabricant de composants électroniques « ... *essaie d'impliquer différents acteurs : activités, TIC, finance et sécurité* » pour assurer le succès de chaque projet. Chez BNP Paribas, les décisions sur l'évolution des modes de travail sont prises par des comités régionaux composés de directions métier et de cadres. Les Ressources Humaines constituent aussi un acteur clé, responsables de la supervision et de la régulation des différents types de salariés flexibles, comme dans cette grande entreprise Internet américaine où une équipe multi-métiers pilote le projet de travail flexible de l'entreprise. Elle se compose de l'IT, du service immobilier,

d'utilisateurs finaux ainsi que des RH, qui s'occupent des divers profils métiers et des autorisations de travail à distance. Les sociétés innovantes mettent à contribution diverses parties prenantes dans les projets de « digitalisation » de leurs activités. Quelques exemples proposés plus loin, illustrent comment les entreprises s'approprient la technologie pour transformer leurs modes de travail et construire un avantage concurrentiel. Le changement le plus immédiat et le plus visible s'observe parmi les salariés de plus en plus mobiles : ce changement apporte une certaine satisfaction aux salariés et améliore leur productivité, enrichit l'expérience client et optimise les actifs immobiliers.

---

## BNP Paribas Wealth Management. Les équipes IT et commerciales travaillent main dans la main pour digitaliser la relation client

Entretien avec Axel Gormand, Chef de Projet Digital Asie, Singapour

**[pourquoi]** BNP Paribas Wealth Management est la filiale de banque privée du Groupe BNP Paribas, un des leaders européens du secteur bancaire et des services financiers. Cette filiale gère 265 Md € d'actifs et emploie 6000 personnes dans 30 pays, dont Singapour et Hong Kong. Le Groupe a lancé de nombreux projets innovants à l'échelle mondiale (France, Suisse, Hong Kong, États-Unis) pour digitaliser la relation client. BNP Paribas Wealth Management a donné un nouvel élan à l'utilisation des technologies digitales afin d'atteindre deux priorités managériales majeures : l'innovation et le focus client.

S'adapter à un environnement en rapide évolution et servir des clients de plus en plus mobiles sont deux facteurs clés pour une activité de banque privée fortement mondialisée. Le marché asiatique est particulièrement exigeant en termes de disponibilité des services sur les terminaux mobiles, que ce soit pour les salariés ou pour les clients. BNP Paribas cherche à changer les modes de travail de façon à accroître la qualité des produits, améliorer les délais de commercialisation, réduire les coûts et créer de la valeur.

**[comment]** Plusieurs projets ont été lancés, par exemple autour de la mobilité des collaborateurs en Asie, où la demande pour des terminaux mobiles est forte et le niveau d'équipement élevé. Les forces de ventes seront équipées d'iPad et d'une gamme plus avancée d'équipements et de technologies leur permettant de gérer leurs portefeuilles clients. Un autre projet clé concerne l'efficacité des équipes de front office : la mise en place d'un portail d'information qui rassemble les données de nombreuses applications. Auparavant, le front office accédait à 10 à 15 applications quotidiennement, et l'information était segmentée par type de produits. Avec la nouvelle interface, l'information est centralisée dans un portail unique et diffusée de façon plus intelligente : les produits sont présentés au client, avec des suggestions personnalisées. Il est également possible de mieux gérer la relation client et de générer des opportunités de contact pour chaque client.

**[dans quel but]** Une structure de gouvernance dédiée a été mise en place pour gérer les projets avec l'ensemble des parties concernées. Un des groupes de travail est une communauté multi-canal rassemblant différentes fonctions (ventes, conformité, conseil, mais pas l'IT) et régions géographiques. Ce groupe a la responsabilité de générer des idées. Le département solutions et services choisit ensuite certaines de ces idées, valide le processus, établit les cahiers des charges et assure la liaison entre l'activité et l'IT. Cela permet des relations de travail plus fluides entre l'équipe projet et le département IT et garantit la réactivité vis-à-vis des demandes des salariés ainsi que la pertinence des solutions en termes de sécurité et de rentabilité.

Le nouveau portail d'information a permis des gains d'efficacité substantiels en termes de temps et de pertinence des offres faites au client. Les équipes commerciales peuvent désormais se concentrer sur la relation client et être plus réactives face aux demandes de la clientèle.



# première tendance : favoriser la mobilité des salariés



photo de Yann Audic

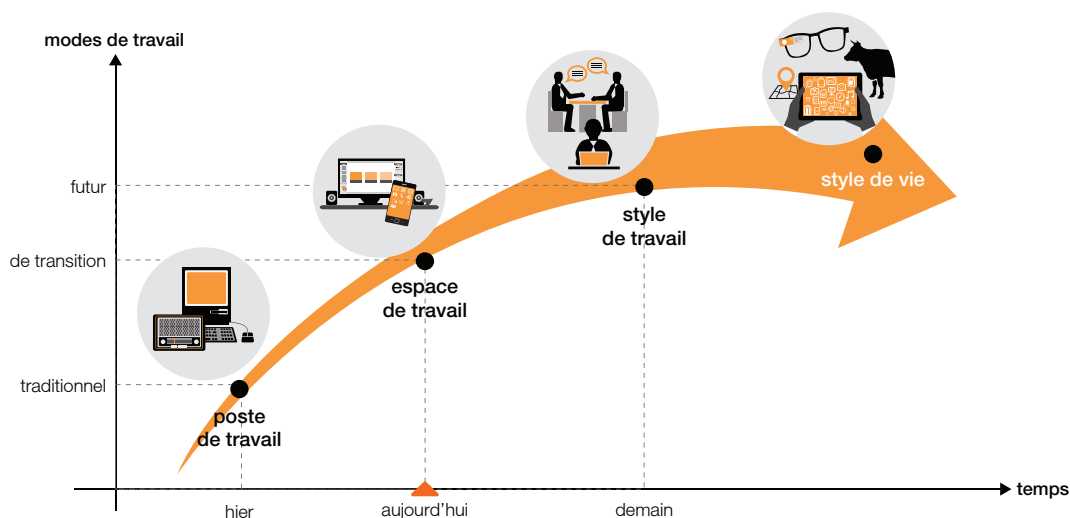
Grâce aux terminaux mobiles et à la virtualisation du poste de travail, les salariés peuvent travailler depuis n'importe où et n'hésitent pas à le faire même si leur activité ne l'exige pas. Pour tirer parti des opportunités offertes par la mobilité, ces pratiques nouvelles appellent une réponse structurée de la part des entreprises.

## le point de vue des collaborateurs : du poste de travail d'hier au style de travail de demain

Il n'y a pas si longtemps, seules quelques populations comme les commerciaux, les techniciens d'intervention ou les cadres étaient mobiles. Grâce aux ordinateurs portables, aux smartphones, aux tablettes et à la virtualisation du poste de travail, l'espace de travail devient mobile et devient moins une affaire de lieu que de connectivité, et ce même pour les fonctions support. En 2013, 69% des sociétés européennes fournissaient un accès à distance à leurs

salariés et 62% un accès mobile sécurisé (+ dix points d'ici fin 2014)<sup>8</sup>. Les espaces de travail d'hier laisseront la place à la notion de « style de travail », permettant à chacun d'adopter un mode de travail compatible avec son style de vie, dans une relation renouvelée et encore à construire avec l'entreprise. Ainsi, travailler un jour par semaine à la maison pour profiter de sa vie de famille ou éviter de longs trajets, ou encore rester en contact avec son équipe durant ses voyages d'affaires sont devenus des pratiques courantes : « nous travaillons beaucoup plus qu'avant » donc « quand pouvons-nous nous déconnecter »? (un responsable IT, au Royaume-Uni)<sup>9</sup>.

## un changement continu dans les modes de travail



**schéma 5** : les modes de travail ne cessent d'évoluer. Les espaces de travail laisseront la place aux « styles de travail » afin que chacun puisse adopter ses modes de travail compatibles avec son style de vie e-LoB, « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013

<sup>8</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

<sup>9</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013 : groupe de discussion au Royaume-Uni

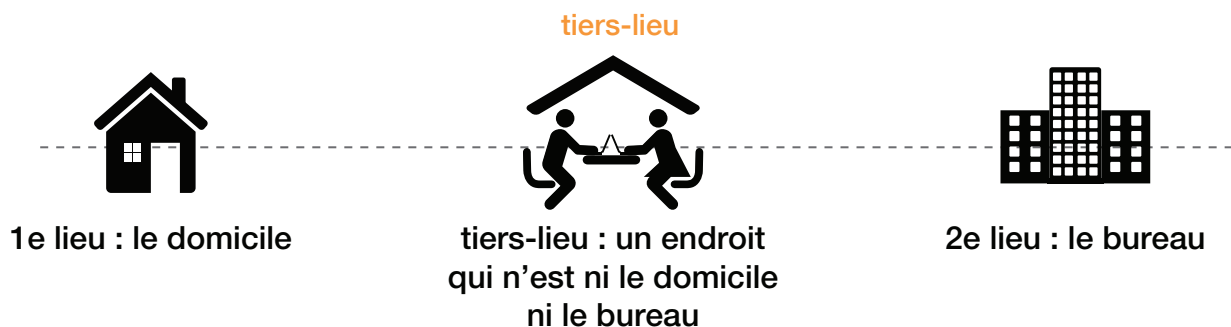
## le point de vue de l'entreprise : du « télétravail » au « travail à distance »

En conséquence, tous les collaborateurs deviennent des travailleurs mobiles potentiels. Aussi, les entreprises s'adaptent à cette tendance. La plupart du temps, les initiatives proviennent des directions métier, qui encouragent le travail flexible pour satisfaire les salariés et accroître leur efficacité. Cette tendance est généralement formalisée par un cadre légal chez 54% des sociétés européennes qui ont mis en place une politique de télétravail<sup>10</sup>. Bien que le télétravail soit une pratique populaire, en particulier en Europe du nord et aux États-Unis, ce mode de travail ne convient pas à

tous. Il peut créer un sentiment d'isolement et exige des managers qu'ils s'adaptent. Ainsi, la SNCF, a projeté de déménager son siège et a été amenée à définir une nouvelle politique de travail à distance et à expérimenter de nouveaux modes de travail flexibles. Le poste de travail équipé d'une caméra permet d'organiser des vidéoconférences qui remplacent les e-mails ou le téléphone. Les managers comme les collaborateurs témoignent de l'intérêt de rester ainsi en contact.

Au-delà du domicile, de nombreux lieux sont considérés aujourd'hui comme des environnements de travail potentiels : on parle de « troisième place » ou « tiers lieu » pour désigner ces espaces. Souvent utilisées par les salariés qui travaillent déjà de façon mobile ou depuis leur domicile, les technologies digitales permettent de travailler depuis une gare ou un café. Les

enjeux de sécurité et de confidentialité concernant le travail dans les lieux publics ont amené certaines entreprises à développer des solutions alternatives. La SNCF pense que « avec les outils dont nous disposons aujourd'hui, nous pouvons imaginer une façon plus intelligente de faire du travail à distance qui ferait plus qu'améliorer le bien-être des salariés. Nous devons trouver le bon ingrédient qui fera que ce système profite à toute l'entreprise ». La société de transport ferroviaire a lancé un projet pilote en 2013 pour utiliser les espaces disponibles en gare et les transformer en bureaux. Les salariés qui choisissent de travailler dans ces « tiers-lieux » plus proches de leur domicile doivent en contrepartie se rendre disponibles pour aider en gare en cas d'urgence.



**schéma 6** : les tiers-lieux de travail regroupent tous les lieux hormis le domicile ou le bureau, à partir desquels un collaborateur peut travailler  
source : e-LoB, Sia Partners, « Tiers-lieu de travail », août 2013

## vers un accord gagnant-gagnant sur le travail en mobilité

Les entreprises perçoivent les avantages de ces nouveaux modes de travail à distance et se doivent de cibler les modes de travail les plus adaptés aux besoins et usages des collaborateurs, selon leur métier dans l'entreprise.

Au-delà des métiers évoqués plus haut (techniciens d'intervention, commerciaux, salariés en charge de la relation client), les salariés sédentaires, qui accomplissent des tâches administratives ou liées aux données, peuvent être intéressés par le

travail à domicile s'ils vivent loin du bureau. Les « travailleurs du savoir », souvent en réunions ou conférences, peuvent tirer avantage d'une organisation flexible. Aux États-Unis, un géant de l'Internet a lancé un programme pilote en 2013 pour équiper correctement et former les travailleurs flexibles. Certains salariés « ne sont jamais à leur bureau quand ils sont dans l'entreprise, ils n'ont pas vraiment besoin d'un espace de travail dédié même s'ils vont au bureau tous les jours ». L'espace inoccupé est réalloué en fonction des besoins de l'entité. Le travail flexible n'est pas seulement un moyen d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs, c'est aussi un véritable accord gagnant-gagnant pour les entreprises en termes

de productivité et d'optimisation des actifs immobiliers.

La collaboration étendue permet de construire une nouvelle relation avec l'environnement externe. Les entreprises encouragent la collaboration pour tisser des liens entre les équipes dispersées géographiquement, briser les silos, gagner en flexibilité, se montrer plus innovantes... et plus compétitives. Puis, la nécessité d'échanger avec un environnement plus large de partenaires et de clients amène les entreprises à étendre le travail collaboratif à un réseau toujours plus large et plus dense de fournisseurs, de clients et de partenaires, par des modèles de travail flexibles.

<sup>10</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

---

## SNCF. Optimiser le patrimoine immobilier et réduire les temps de travail à travers un projet pilote en tiers-lieux gagnant-gagnant

Robert Piana, directeur de projet "travail bilocalisé", Transilien, France

**[pourquoi]** *Transilien est une branche d'activité de la SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français) en charge du transport ferré en banlieue parisienne. De nombreuses gares dans cette région sont anciennes et ont été construites à la fin du XIXe siècle ou au début du XXe siècle, à l'époque où les chefs de gare disposaient de logements dans de petites gares. Aujourd'hui, ces espaces sont inoccupés et les gares emploient un nombre restreint de salariés pour accueillir un nombre croissant de voyageurs se rendant à leur travail.*

**[comment]** *La SNCF et son activité Transilien ont souhaité tirer parti de cet espace immobilier disponible. Au même moment, le déménagement du siège social de Paris vers Saint-Denis, dans la banlieue Nord de Paris, a allongé le temps de trajet de certains salariés, et le nombre de demandes pour le télétravail a augmenté. Le télétravail fait partie de la culture de l'entreprise depuis 2009 et 850 salariés bénéficient d'un contrat de travail prévoyant le télétravail. D'autres n'ont pas pu en bénéficier car ils ne remplissaient pas les conditions requises, par exemple si leur domicile ne répondait pas aux normes françaises de sécurité.*

*En 2013, un programme pilote a été lancé pour transformer les espaces disponibles dans les gares en bureaux pour les salariés dont les temps de trajet atteignaient 90 minutes ou plus. En 2013, quatre sites pilotes ont été transformés avec un coût réduit, en bureaux équipés d'ordinateurs, d'une connexion au réseau et de petites cafeterias. Les volontaires pour ce programme ont la possibilité de venir travailler dans ces bureaux un ou deux jours par semaine, avec l'accord de leur manager, grâce à un système de réservation informatisé. En retour, ils se rendent disponibles pour aider le personnel de gare en cas d'urgence, comme par exemple en cas d'accident ou de retards importants en distribuant des bouteilles d'eau et en informant les voyageurs.*

**[dans quel but]** *L'idée a été rapidement concrétisée grâce au soutien de la direction. Le projet a été présenté aux représentants du personnel. Le cœur du projet est de prouver que le changement des modes de travail peut profiter aussi bien à l'entreprise qu'aux salariés : les gains de temps, de mobilité, de collaboration profitent à tous.*

*Le pilote en est encore à ses débuts : sur 383 gares, 100 ont des logements vacants qui pourraient être convertis en bureaux. 10 sites additionnels seront ouverts en 2014, et les résultats seront évalués à la fin de l'année. L'objectif est d'atteindre un taux d'occupation de 70% et le nombre de salariés éligibles est estimé à plus de 10 000 personnes. Cependant le vrai défi est celui de convaincre les agents et leurs managers de choisir cette organisation innovante.*

*Sur les 16 volontaires que compte le programme aujourd'hui, seuls six ont été appelés pour intervenir en gare. Ils témoignent de l'opportunité que constitue ce programme de nouer des liens entre « cols blancs » et « cols bleus ». Une nouvelle communauté de travailleurs s'est constituée. La majorité des volontaires souhaite éviter les effets négatifs du télétravail : isolement, difficulté à séparer la vie privée de la vie professionnelle... Certains salariés à temps partiel envisagent désormais de reprendre une activité à plein temps grâce à ce mode de travail. Transilien envisage d'offrir des espaces de coworking à des PME, en parallèle de leurs business centers lancés dans les grandes gares en partenariat avec Regus.*

# deuxième tendance : accentuer et accélérer la collaboration



Le travail collaboratif répond à une exigence des entreprises et en particulier des multinationales, amplifiée à l'ère du digital. La transformation des espaces et des équipements permet d'estomper les frontières entre les niveaux hiérarchiques et les zones géographiques. Les possibilités offertes par le digital ont amené les entreprises à s'ouvrir en termes de lieux, d'innovation, de collaboration et même de « coopération ».

## une collaboration améliorée par des espaces de travail reconfigurés

Alors que les entreprises deviennent plus grandes et plus globales, les organisations tendent à se disperser et à se complexifier. Les entreprises encouragent la collaboration entre les équipes pour briser les silos, gagner en flexibilité, se montrer plus innovantes et plus compétitives. Plusieurs entreprises, comme Cisco, la SNCF et Microsoft y parviennent en reconfigurant leur espace de travail. Une grande banque internationale a lancé un programme global pour transformer la conception, l'équipement et le mobilier de ses bureaux afin de favoriser la coopération et la flexibilité dans le travail. La banque a ainsi augmenté le nombre de salles de réunion et a fait remplacer les téléphones de bureau par des softphones (téléphones PC). En outre, la réallocation des espaces a notablement amélioré l'environnement de travail, accru la flexibilité des collaborateurs et dégagé les avantages financiers appréciables.

Les entreprises étendent le travail collaboratif à un réseau toujours plus large et plus dense de fournisseurs, de clients et de partenaires, par des modèles de travail flexibles. Par exemple, la SNCF possède des espaces spécifiques dans ses nouveaux bureaux pour accueillir ses partenaires et ses clients, qui ont accès au Wi-Fi de la SNCF et qui peuvent utiliser ces espaces même après leur réunion. Cette initiative suit la tendance du « corpoworking » : avoir un espace dédié que l'on peut partager avec des parties prenantes externes est

utile pour les entreprises qui travaillent en coopération élargie avec des partenaires, des clients et des fournisseurs. La co-création, le co-travail, la co-innovation sont les nouveaux modes de travail procédant de la transformation digitale. Aux Etats-Unis, les Tech Shops permettent aux designers, aux entrepreneurs, aux artistes et aux amateurs de se rencontrer et de parler de projets, tout en partageant leur équipement technique et digital. On peut en trouver l'équivalent en France avec le NUMA, qui est co-sponsorisé par Orange, Google, la Mairie de Paris et le conseil régional.

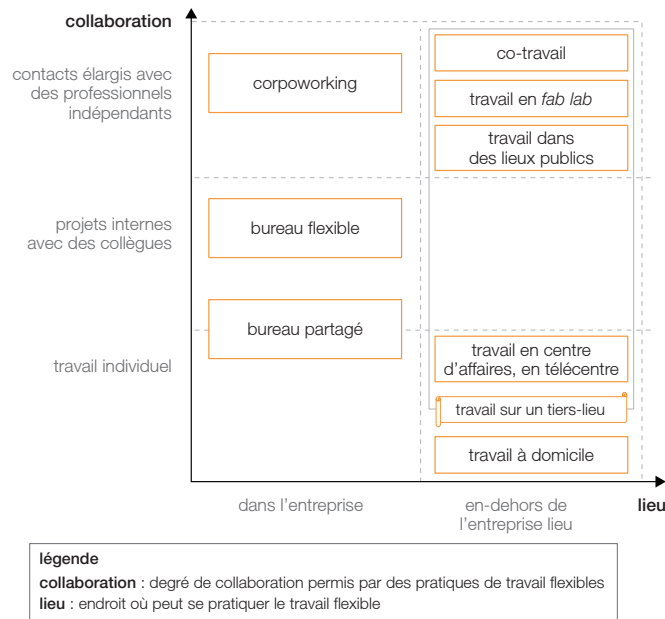
Une entreprise innovante, pour qui la coopération est stratégique, est en train de mener une expérience sur son organisation et ses politiques d'entreprise. Zappos, revendeur sur Internet (1 500 salariés), a décidé de transformer son organisation en une « Holacratie » expérimentale. Cette nouvelle structure pousse à l'extrême le concept de coopération : les collaborateurs sont organisés en groupes et aucune responsabilité précise n'est assignée<sup>11</sup>. D'autres entreprises réduisent également les niveaux hiérarchiques (Cisco n'en compte que sept) afin d'encourager la coopération.

## quand la technologie nous mène sur la voie d'une entreprise ouverte

Au-delà des espaces physiques, la technologie constitue souvent le moyen principal pour accroître la coopération entre des individus géographiquement dispersés. Les communications unifiées et les services

<sup>11</sup><http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/>

### les lieux de travail existants



**schéma 7** : de nombreux lieux de travail coexistent et permettent de connaître des expériences différentes selon les exigences du travail (individuel ou collectif, en interne ou en externe)  
 source : e-LoB, Sia Partners, « Tiers-lieu de travail », août 2013

collaboratifs promettent une expérience de communication et de collaboration sans couture depuis n'importe où et avec n'importe quel terminal. Au sein d'une équipe, la vidéoconférence, la téléprésence et les fonctionnalités de partage de documents sont utilisées pour collaborer, en particulier quand les salariés ne sont pas au même endroit. Être à jour des innovations technologiques et fournir des équipements de travail efficaces répond également à une problématique RH et de recrutement. C'est précisément ce qui anime Microsoft dans son projet sur les modes de travail : « [...] attirer les talents, les retenir et les développer, les rendre plus efficaces. C'est un contrat gagnant pour tous : pour le collaborateur, pour l'entreprise, pour son image et sa performance. Nous créons une sorte de cercle vertueux en investissant intelligemment sur le sujet ».

Les réseaux sociaux en entreprise gagnent en popularité et permettent de

communiquer au sein des équipes et entre fonctions et zones géographiques : les salariés gagnent en autonomie dans leur recherche d'expertise interne. Quarante-deux pour cent des entreprises ont mis en place un réseau social d'entreprises ou ont prévu de le faire d'ici fin 2014<sup>12</sup>. Grâce à ces réseaux sociaux, il est possible de passer d'un système de communication one-to-one (face à face) ou one-to-many (un à plusieurs) par e-mail ou par messagerie instantanée à un système many-to-many (plusieurs à plusieurs), permettant aux groupes de s'organiser autour de sujets ou de projets spécifiques. Les réseaux sociaux sont de ce fait complètement adaptés, par exemple à des groupes de travail consacrés à la recherche. Ce type d'outils augmente la capacité des individus à échanger des informations pertinentes, à gagner du temps et à être plus réactifs face aux demandes des clients. Des réseaux sociaux d'entreprise seront mis en place dans 50% des grandes entreprises du

monde avant 2016 et 30% de ces derniers deviendront aussi vitaux pour l'activité que l'e-mail et le téléphone le sont aujourd'hui<sup>13</sup>. Air France-KLM a lancé son propre réseau pour son siège afin d'échanger des informations avec ses filiales de façon plus informelle et plus collaborative. En Chine, ils espèrent que leur réseau social permettra de dépasser les frontières culturelles<sup>14</sup>.

Du côté de la collaboration étendue, des initiatives intéressantes apparaissent pour répondre aux besoins de partage de l'information et de protection des données confidentielles. Soixante-quatorze pour cent des entreprises affirment que s'ouvrir à des collaborateurs extérieurs est capital ou souhaitable pour de futurs modes de travail<sup>15</sup>. Par exemple, les représentants commerciaux business-to-business de Air France-KLM en Chine utilisent maintenant l'application mobile multimédia WeChat, qui est extrêmement populaire, pour communiquer avec les clients. La compagnie aérienne explique que WeChat

<sup>12</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013  
<sup>13</sup>Gartner Newsroom, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>, January 2013  
<sup>14</sup>Sylvain Grados, Sales Director, Air France, China  
<sup>15</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

« [...] leur permet de rester proches de leurs clients, toujours d'une façon professionnelle mais plus informelle et même amicale ». La société travaille en collaboration avec WeChat pour développer

d'autres fonctionnalités et considère cette application comme un outil pertinent pour son activité en Chine : « Nous avons vu en interne quel bénéfice nous pouvions tirer de sa forte influence sur le consommateur

en Asie ». Fournir les bons outils et expérimenter leurs usages potentiels facilite la collaboration. Cela implique que l'IT soit adaptée à ces nouveaux modes de travail.

## La SNCF repense la collaboration par les outils et les espaces

Entretien avec Agnès de Rauglaudre, Directrice de Projet Incity, France

**[pourquoi]** La SNCF est la compagnie ferroviaire française, auparavant un monopole public. Elle transporte dix millions de passagers chaque jour en France et à travers l'Europe et emploie 250 000 personnes dans le monde. Le secteur ferroviaire a été entièrement ouvert à la concurrence en 2009 et la SNCF a engagé un vaste programme de transformation pour se réinventer en tant qu'entreprise moderne et digitale. Le programme d'entreprise « Excellence 2020 » vise à offrir la meilleure expérience client possible par le moyen de nouvelles technologies et de modes de travail renouvelés<sup>16</sup>.

**[comment]** Le déménagement de différentes entités depuis les bureaux du centre de Paris vers Saint-Denis – une banlieue au nord de Paris – a été un élément déclencheur dans le lancement d'un audit des modes de travail à l'intérieur de l'entreprise et dans la stimulation du changement. Trois axes prioritaires ont été identifiés : efficacité, collaboration et flexibilité. Les nouveaux bureaux ont été conçus pour maximiser la collaboration et la transparence : des open spaces, des espaces de conférence plus modernes, de nombreuses salles de réunion petites et fermées, des espaces de relaxation ; pas simplement une machine à café, pour des sessions de travail ou des réunions informelles. En parallèle, un nouvel outil de communications unifiées a été mis en place pour permettre de nouveaux modes de travail avec des fonctionnalités telles que la vidéoconférence, le « chat » et le partage de documents. Ces derniers, devraient permettre de réduire l'utilisation de l'e-mail et l'engorgement des boîtes aux lettres qui ont atteint leur taille maximale.

La collaboration externe fait également partie du programme : le rez-de-chaussée du bâtiment a été conçu pour accueillir les partenaires et les invités, auxquels est offert l'accès au réseau Wi-Fi de la SNCF.

Une charte en faveur de modes de travail collaboratifs et efficaces a été signée, afin d'empêcher des réunions inutiles et d'encourager le travail collaboratif. Une attention particulière est accordée aux managers, chargés de piloter le changement des modes de travail dans leurs équipes. Des formations, des réunions régulières et des témoignages vidéo ont été mis en place pour s'assurer leur engagement dans le projet. Les instances représentatives du personnel ont également été impliquées en continu.

**[dans quel but]** L'idée de changer de bureaux, d'équipements et de modes de travail au même moment était ambitieuse, et le soutien du comité exécutif était un pré-requis pour son succès. Le DG lui-même a accueilli personnellement les quatre vagues de déménagement pour souligner l'importance du changement dans les modes de travail, et notamment de « briser les silos » ; son propre bureau possède des murs transparents.

Le nouveau bâtiment a immédiatement suscité un esprit de changement et de coopération parmi les salariés, heureux de travailler dans un environnement beau et moderne, en opposition radicale avec l'image conservatrice de l'entreprise. Deux prochaines vagues de déménagement concernant 3 000 collaborateurs sont prévues en 2014-2015.



photo de Yann Audic

<sup>16</sup><http://www.sncf.com/fr/groupe>

## Air France-KLM. Digitaliser les outils des forces de vente pour accroître la proximité avec le client

Entretien avec Sylvain Grados, Responsable des Ventes, Chine

**[pourquoi]** Air France-KLM est une grande compagnie aérienne, travaillant dans 105 pays et employant 100 000 personnes<sup>17</sup>. Air France-KLM a accru ses activités en Asie et est désormais le leader européen des vols entre l'Europe et la Chine. Les équipes de vente de l'entreprise travaillent principalement en mobilité avec leurs clients B-to-B (par exemple les agences de voyages) afin d'accroître leurs activités régionales. Dans toute l'Asie, l'utilisation de plus en plus courante de l'application WeChat, qui permet d'échanger des messages instantanés, de partager des fichiers et des images et d'acheter en ligne est un véritable phénomène. Ses 300 millions d'utilisateurs chinois l'utilisent pour différents motifs, dont le travail et la banque à distance.

**[comment]** Le département des Ventes d'Air France cherche à accroître l'efficacité de ses équipes de ventes en contact avec la clientèle, en réduisant le délai de traitement des demandes des clients. Plusieurs projets qui reposent sur les « nouvelles technologies » ont été mis en place dans les unités d'affaires pour tirer parti des équipements digitaux. L'orientation prise par les usages des consommateurs est également exploitée pour renouveler la relation client. Plusieurs projets ont été lancés, par exemple pour doter les équipes de vente de tablettes, pour créer un espace de « chat » dans les centres d'appels et pour améliorer les flux d'informations des back offices. Un outil d'analyse des données, appliqué aux informations commerciales détenues par les back offices, a réduit le volume et simplifié les chiffres dont la force de vente a besoin pour préparer ses rendez-vous avec les clients : le temps moyen de préparation en est réduit. Les 70 vendeurs ont également commencé à utiliser WeChat pour communiquer régulièrement avec leurs clients et leurs partenaires. Ils l'utilisent aussi en interne pour partager des informations et rester en contact avec les équipes centrales quand ils ne sont pas au bureau. D'autres développements sont en cours qui incluront des jeux pour stimuler les équipes de vente, et qui permettront d'utiliser l'application pour des campagnes de communication centralisées à destination de clients spécifiques.

**[dans quel but]** S'adapter aux usages du marché en utilisant des outils de travail localement plébiscités est essentiel dans l'établissement de liens avec les clients régionaux. Un déploiement réussi nécessite l'implication en amont de toutes les personnes concernées par le projet. L'importance de l'accompagnement est démontrée : il faut prendre le temps d'expliquer les choses clairement et de former les utilisateurs pour s'assurer de la compréhension des utilisateurs finaux, en particulier quand il y a des barrières linguistiques ou culturelles. La conduite du changement doit être continue, et le pilotage des utilisateurs régulier pour s'assurer leur compréhension, leur acceptation et leur adoption des nouveaux outils.

L'outil d'analyse des données a permis à la force de vente de diviser par trois son temps de préparation, ce qui représente un heure gagnée par jour en moyenne. WeChat a rendu les équipes de vente plus réactives et a augmenté leur proximité avec le client. Il s'est également révélé être un outil efficace de collaboration et d'animation au sein des équipes internes.



<sup>17</sup><http://www.airfranceklm-finance.com/>

## Microsoft passe un marché gagnant pour la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'activité

Entretien avec Yves Grandmontagne, Directeur des Ressources Humaines, Microsoft France

**[pourquoi]** Microsoft est un des fournisseurs leaders de logiciels et de systèmes d'exploitation, s'adressant aux particuliers comme les entreprises dans le monde entier. Ses bureaux français accueillent les équipes couvrant le marché français mais d'autres également (en Afrique par exemple), et les équipes de R&D de la Xbox pour le marché mondial. L'espace et les modes de travail constituent un enjeu stratégique pour Microsoft depuis quelques années. Pour Microsoft, c'est à la fois une problématique en tant qu'employeur et en tant que fournisseur : la satisfaction des collaborateurs et celle du client vont de pair. La société se doit d'expérimenter sur le sujet pour attirer et retenir les talents mais aussi pour être crédible dans la vente de solutions d'espaces de travail à ses clients. Chaque région a la responsabilité d'adapter ces principes en fonction des différences culturelles et du cadre réglementaire local.



**[comment]** En France, la transformation des modes de travail a connu une accélération en 2009 avec le déménagement de 95% des 1 800 salariés Microsoft vers leur nouveau campus à Issy-les-Moulineaux, dans la banlieue ouest de Paris. Au lieu de ne voir là qu'un projet logistique, le DG de Microsoft France a considéré le déménagement comme une opportunité pour accélérer la transformation digitale des modes de travail. Des groupes de travail composés de collaborateurs de tous les métiers et de tous les niveaux hiérarchiques ont été créés pour identifier les attentes concernant les nouveaux bureaux, sur un ensemble de sujets tels que le mobilier, les transports et le développement durable. Un programme de travail à domicile a été mis en place, qui a démarré par l'identification des salariés qui en profiteront le plus, comme par exemple les ingénieurs qui travaillent loin du nouveau campus (moins de 10% des salariés travaillant en France).

La discipline a été identifiée comme un facteur clé par Microsoft : la flexibilité dans le travail n'est possible que quand le responsable a donné son accord et qu'une charte de bonnes pratiques a été signée. La remise en question des pratiques actuelles doit être un processus continu, en particulier dans une entreprise technologique où l'innovation est un facteur clé de succès. Microsoft a déjà lancé un nouveau projet pour identifier les zones d'amélioration en termes de modes de travail. Bien que les bureaux du Campus n'aient que cinq ans, des défis demeurent autour de l'intensification de la collaboration, de la réduction de consommation du papier et du focus client toujours plus appuyé.

**[dans quel but]** 80% des salariés correspondant aux profils cibles se sont engagés dans le programme de travail à domicile et un gain de performance significatif a été mis en évidence grâce à une enquête interne. La satisfaction des collaborateurs est mesurée en France par le baromètre « Great Place to Work » : Microsoft a été classé dans le top quatre (des entreprises de plus de 500 salariés) au cours des cinq dernières années. « Au-delà du simple espace de travail, nous avons travaillé sur l'environnement : l'espace physique mais aussi la philosophie de travail, la façon dont les gens travaillent et collaborent, la manière dont les services sont proposés aux salariés, toutes ces choses qui font qu'un collaborateur se sent bien au travail ».



# troisième tendance : transformer l'IT pour en garantir la sécurité et la performance



La gestion informatique doit relever de nombreux défis pour faire de la transformation digitale un succès. Les responsables IT et les responsables métier doivent repenser leur relation et travailler ensemble pour trouver des solutions efficaces et sûres, soutenues par les bons prestataires de services. Il est aussi de leur responsabilité de s'assurer que les utilisateurs finaux changent leurs habitudes afin d'adopter les nouveaux outils.

## la technologie, activateur business – une nouvelle relation entre l'IT et les directions métier

La prolifération des terminaux mobiles et des outils de collaboration en mode cloud constitue la nouvelle norme dans la plupart des entreprises. Les unités d'affaires s'approprient ces technologies standardisées dans le but d'améliorer leur productivité. Les équipes opérationnelles expriment des besoins de court terme et les entités allouent des budgets à des projets spécifiques, en prenant parfois elle-même la responsabilité de la relation avec le fournisseur. Il s'agit d'un nouvel enjeu pour les responsables IT, dont le rôle est de garantir l'interopérabilité, la fiabilité et la sécurité des systèmes d'information. Les responsables IT doivent entretenir de fait une relation de proximité avec les directions métier, pour mieux comprendre leurs besoins terrain et être capables de fournir des prestations internes susceptibles d'améliorer l'efficacité et la réactivité des équipes opérationnelles tout en restant alignés à la stratégie IT. Prenons pour exemple cet équipementier international qui a établi un modèle de gouvernance spécifique afin de garder le contrôle sur les solutions IT, tout en optimisant les dépenses par la centralisation de l'ensemble des besoins technologiques.

## garantir la sécurité de la propriété physique et intellectuelle

Les enjeux de sécurité forment une préoccupation majeure pour les entreprises européennes : 65% affirment que la sécurité entraînera des changements dans les modes de travail dans les trois prochaines années<sup>18</sup>. En 2013, 69% des sociétés européennes avaient mis en place une solution mobile sécurisée, avec 10% d'entreprises supplémentaires projetant d'en adopter une en 2014<sup>19</sup>. Les solutions existantes sont parfois considérées comme insuffisantes : « *Le réseau privé virtuel (VPN) a permis de travailler depuis n'importe quel site, même s'il faut qu'il s'étende encore, et avec une sécurité renforcée* » (Espagne, responsable d'activité)<sup>20</sup>. Des soucis de sécurité liés à la peur d'une fuite d'informations ou de virus peuvent expliquer la résistance au BYOD (« bring your own device », apportez vos équipements personnels) et à d'autres pratiques mobiles. Mais des solutions technologiques peuvent être apportées pour minimiser le risque. Des entreprises comme Cisco ont mis en place des politiques relatives au BYOD : des logiciels de sécurité pour garantir une séparation étanche entre les usages professionnels et personnels, la possibilité de géolocaliser une tablette perdue ou volée, ou bien la capacité de détruire à distance des données de l'entreprise via un système d'administration central.

<sup>18</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

<sup>19</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

<sup>20</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

## un paysage complexe de prestataires offrant de multiples solutions

Un large spectre de solutions IT est disponible afin de répondre aux différents besoins de l'entreprise. En parallèle des acteurs traditionnels, de nouveaux entrants tels que les acteurs de l'Internet, ou les revendeurs proposent leurs services sur le marché des modes de travail. Dans ce paysage complexe d'intervenants et en expansion, les entreprises ne savent pas vers qui se tourner. D'une part, elles apprécient l'expertise et le savoir spécialisé dans un certain domaine :

« nous recherchons le meilleur des différents mondes » (Belgique, responsable IT, grande entreprise). Elles souhaitent ainsi disposer d'un choix de fournisseurs : 63% des sociétés européennes préfèrent traiter avec des prestataires multiples quant à leurs solutions digitales concernant les modes de travail ; 2/3 optent pour deux fournisseurs et 1/3 pour trois à cinq<sup>21</sup>. D'autre part pourtant, les entreprises européennes demandent de la simplicité : 37% recherchent des fournisseurs capables de déployer et de gérer des solutions de bout en bout, « qui offrent tout sous un même toit, et assurent le service du processus en entier » (Pologne, responsable IT)<sup>22</sup>.

Les entreprises veulent un intervenant qui puisse fournir des solutions intégrées. Les différents décideurs recherchent un cycle complet de conseil et d'accompagnement sur les enjeux de leurs activités et pas seulement des solutions techniques : depuis l'audit et les recommandations, au lancement de pilotes et à la gestion de projet, jusqu'à la conduite du changement.

## l'importance de la conduite du changement et de la formation

Mais les changements dans les modes de travail ne tiennent pas seulement à la mise en place de technologies hautement performantes. Toutes les entreprises mettent l'accent sur l'importance de la formation afin d'accompagner ce changement profond dans la communication et le travail. Les utilisateurs finaux ont besoin d'être formés à l'utilisation des équipements (nouveau matériel et nouveaux logiciels) pour que soient garanties l'appropriation et l'utilisation de la gamme complète des fonctionnalités disponibles. Air France-KLM possède un programme permanent de formation et d'accompagnement au changement permettant de s'assurer de la bonne compréhension des nouveaux outils. Les chefs d'équipe et les cadres ont besoin d'être accompagnés dans la gestion d'équipes géographiquement dispersées, en termes de motivation, de pilotage et de passage à des pratiques de gestion fondées sur les résultats. Une grande entreprise Internet américaine, par exemple, a développé pour ses managers des modules de formation sur les bonnes pratiques pour manager une équipe de collaborateurs mobiles. Des sessions de formation peuvent être déployées à destination de tous pour comprendre la charte d'utilisation, l'éthique de l'entreprise, les droits et les responsabilités des uns et des autres, afin que le changement dans les modes de travail soit accepté de tous, d'un point de vue légal et moral. Chez Cisco, les managers disposent de statistiques spécifiques pour savoir quels membres de leurs équipes ont suivi la formation en ligne sur leur « Guide de Conduite au Travail » interne.

Les nouveaux modes de travail impliquent souvent des changements significatifs dans les habitudes personnelles ou dans la culture de l'entreprise ou du pays ; ils doivent donc être déployés de façon progressive et continue. Une société leader dans la fourniture d'équipements électroniques propose, par exemple, de nouvelles applications sur un kiosque interne en self-service : les utilisateurs peuvent les télécharger durant une courte période de migration, pendant laquelle l'entreprise communique sur la disponibilité et l'utilité de ces nouveaux outils : « quand cela est possible, nous essayons d'apporter de la flexibilité au moment de l'introduction ou de la migration d'un nouvel outil. Si notre communication a été bonne et si nous avons pris assez de temps pour diffuser le bon message, cela a un effet immédiat sur son taux d'adoption ».

Le changement de rôle du service informatique montre que la transformation des modes de travail suit une voie ambitieuse : il s'agit de modifier le métier des collaborateurs, la façon dont ils fonctionnent au bureau et la manière dont ils construisent leurs relations avec leurs collègues et leurs clients. Un projet de transformation réussi requiert d'avoir la bonne organisation et la bonne attitude.

<sup>21</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013  
<sup>22</sup>Orange E-LoB, Research on the evolution of the professional workspace, octobre 2013

## Cisco : un éclaircisseur pour les modes de travail flexibles et collaboratifs centrés sur la technologie

Entretien avec Rizwan Kara, Directeur Général en charge des Opérations Télécoms et Médias, Cisco

**[pourquoi]** Cisco est une société américaine offrant des solutions et des équipements de réseau aux entreprises, avec une présence dans plus de 165 pays. Fondée en 1984, la société est devenue un géant de la technologie et emploie 75 000 personnes dans 470 bureaux<sup>23</sup>.

Les modes de travail de Cisco sont définis par une culture de start-up héritée des tout premiers temps de l'entreprise. Bien que Cisco soit maintenant une multinationale, elle tient à préserver cette culture et tire le meilleur parti de ses propres technologies pour continuer à travailler avec beaucoup d'agilité.

**[comment]** Pour encourager la mobilité et la collaboration, Cisco offre à tous ses employés une expérience de travail et de communication sans couture des terminaux aux applications. Ils peuvent choisir leurs ordinateurs portables (70% optent pour Apple) et leurs smartphones dans un catalogue fourni par son partenaire Orange. Ils peuvent aussi apporter leur propre équipement (BYOD), ce qui est facilité par une politique de sécurité et une charte de « bonnes pratiques ». Toutes les applications peuvent être transférées d'un terminal vers un autre, avec une compatibilité totale. Un directeur raconte comment il a commencé une visioconférence depuis son téléphone en revenant au bureau, et l'a poursuivie sur son ordinateur portable à son arrivée, sans interruption de service. En termes de lieux de travail, tous les bureaux sont conçus et équipés de façon à ce que chacun puisse travailler dans n'importe quel bureau de Cisco en ayant le même environnement de travail.

Les modes de travail sont moins formels en raison de l'esprit de start-up : la messagerie vocale et le réseau social de l'entreprise sont largement utilisés (davantage que l'e-mail), et la dispersion géographique ne fait aucune différence dans la capacité des équipes à travailler ensemble : « peu importe où nous nous trouvons », l'objectif est de trouver les bonnes compétences pour chaque besoin, où qu'elles se trouvent dans le monde. Cela s'applique aussi à un réseau élargi de collaborateurs : partenaires, clients et quelquefois même les concurrents sont consultés pour aider à développer des projets pour les clients finaux.

Maintenir un esprit high-tech et de start-up tout en augmentant de taille est un défi difficile et qui nécessite de s'adapter. Cisco prête une attention particulière à la formation lorsque de nouveaux outils sont mis en place : les salariés suivent des modules d'e-learning et remplissent un questionnaire avant d'être habilités à utiliser les nouveaux outils. Les managers reçoivent les statistiques de formation de chaque collaborateur et les prennent en compte dans leur évaluation.

**[dans quel but]** La capacité d'accueil théorique a doublé grâce à la nouvelle configuration des bureaux et a permis à la société de rester dans ses locaux situés à la périphérie de Paris.

Selon une enquête interne, la société a généré au niveau mondial des économies de productivité estimées à 566 millions de dollars en permettant à ses salariés de travailler à distance<sup>24</sup>.



<sup>23</sup><http://newsroom.cisco.com/>

<sup>24</sup>[http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/prod\\_062609.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/prod_062609.html)

# coordonner le tout



En entrant dans l'ère du digital, les entreprises doivent garder présents à l'esprit certains facteurs clés de succès pour concevoir, mettre en place et gérer la transformation de leurs modes de travail. La transformation est un processus long et complexe qui nécessite une implication des plus hauts niveaux hiérarchiques de l'organisation ainsi que celle des utilisateurs finaux, pour parvenir à l'adhésion, clé du succès.

## impliquer les parties prenantes clés

La réussite de tels projets requiert la mise en place de modèles de gouvernance participatifs et une conduite du changement continue. De petits projets peuvent se réaliser à l'échelle d'une unité d'affaires disposant de son propre budget (comme, par exemple, chez [Air France](#) ou [BNP Paribas](#)), tandis que les projets de plus grande envergure et plus stratégiques nécessitent l'implication à la fois du PDG et de parties prenantes de l'ensemble de l'organisation.

Les changements structurants des modes de travail se situent au carrefour des unités d'affaires, de l'IT, des RH, de la finance et des services généraux. Les grandes sociétés mènent des programmes de transformation dont le comité de pilotage comprend des cadres de chacun de ces services. Les projets de transformation nécessitent une implication des utilisateurs finaux dès le départ et jusqu'au déploiement. Ces entreprises capitalisent sur l'implication de leurs utilisateurs finaux pour aider les autres à accepter de changer, par exemple au travers de vidéos internes dans lesquelles les volontaires parlent de leur expérience et donnent des conseils à leurs pairs.

Certains projets seront plus faciles à déployer en Europe – où les collaborateurs sont habitués à partager leur espace –, ou bien en Amérique du Nord – où les salariés apprécient de pouvoir travailler depuis leur domicile –, qu'en Asie où la culture

d' « acte de présence » persiste. Impliquer des acteurs locaux permettra d'ajuster un projet global de façon à prendre en compte les spécificités culturelles. Il est recommandé d'interroger régulièrement les utilisateurs finaux sur leurs niveaux de satisfaction et sur les effets de la transformation des modes de travail sur leurs vies professionnelle et personnelle.

## montrer l'exemple

Tous les acteurs s'accordent à dire que, comme dans tout projet de transformation majeur, l'initiative du changement des modes de travail doit être impulsée par le plus haut niveau hiérarchique, avec des directeurs qui donnent l'exemple. La [SNCF](#) considère cette initiative comme étant « ...principalement de la responsabilité du manager ». Pour leur Président, cela se matérialise par un bureau transparent au milieu d'un open space plus grand. Et pour le directeur de la stratégie, cela signifie qu'il faut être la première personne dans l'entreprise à disposer d'une solution de communication unifiée. Chez [Cisco](#), les cadres de haut niveau sont affectés à des bureaux en open space, plutôt qu'à des bureaux personnels fermés. John Chambers lui-même, le PDG, fait une utilisation intensive de la messagerie vocale pour communiquer avec des cadres situés dans le monde entier et dans différents fuseaux horaires.

## plus qu'une destination, il s'agit d'un voyage digital

La transformation est continue, comme Cisco l'explique. « C'est une longue route ; ce n'est pas une transformation facile à atteindre... », a fortiori pour des personnes rejoignant une entreprise où la flexibilité et la collaboration apparaissent fortement ancrées dans la culture.

Dans des entreprises moins avancées technologiquement, la transformation est lente. La vision d'une grande banque internationale est qu'« il faudra des années pour changer l'approche, mais il y a des groupes de personnes qui le font déjà et

*nous partagerons ces bonnes pratiques en interne. En dernier lieu, un des plus grands défis est de convaincre les gens de changer et de montrer l'exemple. Les gens ne veulent pas changer, mais une fois qu'ils l'ont fait, ils adorent !* ». Cette banque a lancé un programme mondial pour identifier les bonnes pratiques et les partager globalement, puis mettre en place des programmes pilotes dans les pays sur des projets spécifiques.

Pour investir l'espace de travail digital, chaque entreprise doit trouver à sa manière les moyens de tirer partie de ses capacités digitales et de répondre ainsi aux besoins de son activité, en accord avec sa politique

d'entreprise et son environnement IT. Chaque société présente ses exigences, ses enjeux et ses priorités propres qui influenceront sur le point de départ - cela peut être la mobilité de sa force de vente, les équipements de communications unifiées des équipes de développement ou la virtualisation du poste de travail de sa flotte de consultants - qui déclenchera la transformation de ses modes de travail. Tous les chemins sont possibles et le processus doit être continu. Les entreprises qui innovent dans leurs modes de travail digitaux y puiseront bientôt des solutions qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs, plus vite et plus efficacement que celles qui ne le font pas.

---

# annexes



## remerciements

Nous voudrions remercier toutes les entreprises qui ont accepté d'être interrogées et d'échanger sur leurs modes de travail pour nous aider à produire cette publication :

- **Air France**, Sylvain Grados, Responsable des Ventes, Chine
- **BNP Paribas Wealth Management**, Axel Gormand, Responsable de Projet Digital, Asie
- **Cisco**, Rizwan Kara, Directeur Général en charge des Opérations Télécoms et Médias
- **Microsoft**, Yves Grandmontagne, Directeur des Ressources Humaines, France
- **SNCF**, Robert Piana, Directeur de Projet Travail bilocalisé, France
- **SNCF**, Agnès de Rauglaudre, Directrice de Projet Incity, France

Cette étude a été écrite et éditée par Orange et l'équipe de Sia Partners : Estelle Assaf, Peter Glock et Sheli Cress.

Nous voudrions également remercier les contributeurs dont l'apport a permis l'existence de ce document :

Catherine Baranski, Andrew Cross, Dan DaCosta, Isabelle Denervaud, Chris Ellis, Jeremy Fétiveau, Fanny Millet, Fazyla Gasmi, Victoire Giacomini, Thomas Graffagnino, Isabelle Heurtin, Mathilde Kimmerlin, Niamké-Anne Kodjo, Cristine McCauley, Mélanie Pasquier, Renée Mbaye, Joshua Sillers, Jean-Luc Vallejo, Jean-Philippe Vanot.

## sources de publication

- Infonetics Research, « *Enterprise telepresence and video conferencing equipment analysis* », mars 2014
- Strategy Analytics, « *2020 Vision: Enterprise* », mars 2014
- Yankee Group, « *MWC 2014 Wrap-up: mobile markets smarten up* », mars 2014
- IDC for Microsoft, « *Les nouveaux visages de l'entreprise numérique* », janvier 2014
- IDC, « *Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker* », janvier 2014
- Orange Business Services Enterprise Line of Business (E-LoB), « *Research on the evolution of the professional workspace* », octobre 2013
- Digiwork, « *Cartographie des grandes transformations du travail l'ère du numérique* », avril 2013
- Forrester, « *2013 Mobile workforce adoption trends* », février 2013
- Infonetics Research, « *Enterprise unified communications and voice equipment analysis* », février 2013
- JobTeaser for Deloitte, « *L'entreprise idéale de demain: entre idéalisme et pragmatisme* », 2013
- Regus, Global Economic Survey, 2013
- Citrix, « *Workplace of the Future: a global market research report* », 2012
- IDC, « *The rise of mobility* », 2012
- ZZA Responsive User Environments & Regus, « *Why place still matters in the digital age* », octobre 2011
- Regus, « *Flexible working goes global* », 2011

## sources de presse

- All Things D, février 2013, <http://allthingsd.com/20130222/physically-together-heres-the-internal-yahoo-no-work-from-home-memo-which-extends-beyond-remote-workers/>
- Huffington Post, avril 2013, [http://www.huffingtonpost.com/2013/04/19/marissa-mayer-work-from-home\\_n\\_3117352.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/04/19/marissa-mayer-work-from-home_n_3117352.html)
- Gartner Newsroom, janvier 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>
- La qualité de vie au travail, décembre 2013, <http://laqvt.fr/charte-15-engagements-pour-lequilibre-des-temps-de-vie>
- Observatoire de la parentalité, <http://www.observatoire-parentalite.com/public/documents/15-engagements.pdf>
- Washington Post, janvier 2014, <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/>

## sites internet

- Digital Insights, septembre 2013, <http://blog.digitalinsights.in/social-media-facts-and-statistics-2013/0560387.html>
- SNCF, <http://www.sncf.com/fr/groupe>
- Air France-KLM, <http://www.airfranceklm-finance.com/>
- Cisco, <http://newsroom.cisco.com/>
- Air France-KLM, <http://corporate.airfrance.com/en/your-trip/service-of-our-customers/mobile-innovations-with-air-france/>

## index des sociétés citées

Air France-KLM.....	5, 13, 15, 18, 20, 23, 24
BNP Paribas .....	6, 7, 8, 20, 24
Cisco .....	13, 17, 18, 19, 20, 23, 24
Microsoft .....	12, 13, 16, 23, 24
NUMA.....	12
Orange.....	2, 3, 6, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19, 23, 25
Sia Partners.....	2, 3, 10, 13, 25
SNCF.....	9, 10, 11, 12, 14, 20, 23, 24
WeChat.....	13, 15
Zappos .....	12, 23

## listes des illustrations et des cas pratiques

- Air France-KLM. Digitaliser les forces de vente pour accroître la proximité avec le client
- BNP Paribas Wealth Management. Les équipes IT et ventes travaillent main dans la main pour numériser la relation client
- Cisco : un éclairage pour les modes de travail flexibles et collaboratifs, en gardant au cœur la technologie
- Microsoft passe un marché gagnant-gagnant pour la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'activité
- la SNCF repense la collaboration au travers des outils et des espaces
- SNCF optimiser les actifs immobiliers et minimiser les temps de trajet dans un pilote gagnante-gagnante de tiers-lieux de travail



## à propos d'Orange Business Services

Orange Business Services, entité d'Orange dédiée aux services de communication pour les entreprises dans le monde (B2B), est l'un des leaders mondiaux en matière d'intégration de solutions de communication pour les sociétés multinationales. Avec un réseau sans couture le plus étendu au monde pour la voix et les données, Orange Business Services est présent dans 220 pays et territoires, avec une assistance locale dans 166 pays. Offrant une gamme complète de services incluant le cloud computing, l'entreprise mobile, la relation client, le M2M, la sécurité, les communications unifiées, la visioconférence et le haut débit, Orange Business Services fait bénéficier à ses clients de la meilleure expertise en la matière au niveau mondial. 1,69 millions d'utilisateurs de la solution Business Everywhere et des milliers d'entreprises s'appuient sur la plateforme internationale d'Orange Business Services pour communiquer et mener à bien leurs activités. Orange Business Services a remporté cinq fois le titre de meilleur opérateur mondial aux World Communication Awards.

Pour en savoir plus : [www.orange-business.com](http://www.orange-business.com), <http://www.orange-business.com/fr/videos>, [www.orange-business.com/fr/blogs](http://www.orange-business.com/fr/blogs)

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40,9 milliards d'euros en 2013 et 165 000 salariés au 31 décembre 2013. Orange est coté sur le NYSE Euronext Paris (symbole ORA) et sur le New York Stock Exchange (symbole ORAN).

Orange et tout autre produit ou service d'Orange cités dans ce communiqué sont des marques détenues par Orange ou Orange Brand Services Limited.

[www.orange-business.com](http://www.orange-business.com)

## à propos de Sia Partners

Sia Partners est devenu en moins de quatorze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondée en 1999 par Matthieu Courtecuisse, devenu actionnaire majoritaire, aux côtés de quatorze associés internationaux, Sia Partners compte 500 consultants pour un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché avec près de 10% du chiffre d'affaires. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

Orange, société anonyme (SA) au capital de 10 595 541 532 euros, 78 rue Olivier de Serres - 75015 Paris - 380 129 866 RCS - avril 2014



Business  
Services

