



Les nouveaux modes de travail : vers plus de collaboratif

Les nouveaux modes de travail : vers plus de collaboratif : Quand les nouveaux modes de management (entreprise libérée), l'avènement de nouvelles méthodes de travail, les innovations technologiques révolutionnent notre façon de travailler. Il y a fort à parier que dans les années à venir la majorité des entreprises s'orienteront vers plus de collaboratif. Quels sont les enjeux de ces nouveaux modes de travail ? Comment ces pratiques se sont-elles développées ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ces nouveaux modes de travail ? Comment réorganiser l'entreprise afin de saisir les opportunités issues des nouveaux modes de travail ? Est-ce que toutes les entreprises traditionnelles sont prêtes à mettre en place ces nouveaux modes ? Est-ce que cela fonctionne vraiment ? Telles sont les questions que la Rédaction de GPO Magazine a posé à David Mahé, administrateur de **Consult'inFrance** et Président de Stimulus, cabinet spécialisé dans le bien-être au travail, à Myriam Saunier, DRH d'Aviva France ainsi qu'à Guy Degeorges, Directeur financier à temps partagé et responsable du groupe temps partagé à la DFCG. > Quels sont les enjeux des nouveaux modes de travail pour une entreprise ? D. Mahe Aujourd'hui, nombre d'entreprises privilégient de nouveaux modes de travail collaboratif. Pour quelles raisons ? « Les enjeux sont à la fois technologiques, sociétaux et économiques. L'avènement d'Internet, de nouveaux outils de communication et des plates-formes de travail collaboratif facilitent un travail à distance. En outre, les entreprises doivent répondre aux attentes sociétales de leurs collaborateurs, qui sont en quête de bien-être et de sens dans leur travail. Enfin, il faut tenir compte des contraintes économiques des entreprises pour lesquelles introduire ces nouveaux modes de travail permet de réaliser des économies substantielles », explique David Mahé. > Comment ces nouveaux modes de travail se sont-ils développés ? Les nouveaux modes de travail ont pu se développer grâce à un changement d'organisation dans l'entreprise, à de nouvelles pratiques managériales et enfin grâce aux compétences des collaborateurs. « La tendance actuelle dans les entreprises est de privilégier le collaboratif et l'efficacité collective. Nous sommes passés d'un modèle d'entreprise verticale à des organisations plus horizontales, certains disent même « libérées ». Désormais, le dirigeant d'entreprise doit faire beaucoup plus confiance à ses collaborateurs. Il doit être plus vigilant au bien-être de ses collaborateurs (conciliation vie professionnelle/vie privée). Il encourage plus l'autonomie et la coopération, plutôt que le contrôle et la compétition. On reconnaît ainsi le travail des collaborateurs à sa juste valeur », souligne David Mahé. > Quels sont les avantages de ces nouveaux modes de travail ? Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises ont recours à des nouveaux modes de travail tels que le télétravail, le temps partagé, la domiciliation commerciale... Il s'agit d'une attente sociétale assez forte et les entreprises ont les moyens technologiques de répondre à cette demande. « Le télétravail présente de nombreux avantages en termes de transport (gain de temps et économie), d'efficacité des collaborateurs dans leur travail. En outre, ceux-ci peuvent mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Les collaborateurs sont plus autonomes mais il faut que le dirigeant d'entreprise leur fasse confiance et accepte de ne pas tout contrôler », indique David Mahé. Manager à distance n'est pas simple. Le management n'est pas le même lorsque l'équipe est sur place ou travaille à domicile. Comment fait-on pour reconnaître les efforts d'un collaborateur qui travaille chez lui ? « Il faut que le dirigeant d'entreprise apprenne à gérer une équipe à distance ce qui n'est pas évident. En outre, le télétravail ne fonctionne pas pour toutes les activités. Le télétravail vient bouleverser l'organisation de l'entreprise. Comment changer les pratiques managériales ? Que deviennent nos locaux ? Comment sortir de leur solitude les collaborateurs qui travaillent à leur domicile ? Le dirigeant doit revoir ses pratiques, notamment ne pas adresser de mail à ses collaborateurs après 20h. Concernant les locaux de l'entreprise, il faut aussi réinventer les lieux (flexi desk). Enfin, il faut créer des espaces pour que les collaborateurs travaillant chez eux sortent de leur solitude », souligne David Mahé. Trois questions à Myriam Saunier, DRH d'Aviva France > Comment le télétravail s'est mis en place chez Aviva France ? Myriam Saunier En 2010, nous avons mis en place le travail à distance au travers d'un accord senior et handicap. Nous avons ainsi proposé le télétravail à ceux qui le souhaitaient parmi cette

population. Des collaborateurs non concernés par cet accord se sont également portés volontaires. De plus, nous avons étendu la possibilité de travailler à distance à 2 jours par semaine au lieu d'un. On ira peut-être plus loin dans l'avenir car il faut que les modes de management s'habituent à cette organisation du travail où les salariés ne sont pas tous là au même moment. En effet, vous n'aurez jamais tout le monde à des réunions et pourtant cela fonctionne plutôt bien. Par ailleurs, nous avons commencé le télétravail avec des outils traditionnels et nous avons évolué en fournissant les outils adaptés et en revoyant l'ensemble de notre environnement de travail. Désormais, plus de 25 % de l'effectif de nos collaborateurs travaillent à distance. > Est-ce que ce mode de travail fonctionne bien chez Aviva ? Nos collaborateurs sont très satisfaits de la situation et personne n'est revenu sur son télétravail. C'est un gain de temps au niveau des déplacements et donc moins de fatigue et plus d'énergie. En outre, on peut réserver ces journées à du travail plus en profondeur et les managers apprécient un travail de qualité. Au niveau de la productivité, on n'a pas fait de calcul à ce sujet car cela serait compliqué à établir mais nos directions constatent une augmentation du nombre de dossiers traités. > Est-ce que toutes les entreprises traditionnelles sont prêtes à franchir le pas ? C'est le sens de l'histoire quelles que soient les générations puisque nous avons commencé le télétravail avec les seniors et cela a d'ailleurs boosté leur intérêt pour le digital. En effet, les collaborateurs ont tous envie d'être responsabilisés et que l'on leur fasse confiance. Toutes les entreprises, à des rythmes différents, vont mettre en place ce mode de travail. On a dépassé la crainte que l'on avait au départ que les collaborateurs ne soient pas motivés. Les mentalités ont vraiment évolué à ce sujet. Nouveau mode de travail : La direction financière à temps partagé, une option à ne pas négliger Guy Degeorges, Directeur financier à temps partagé et responsable du groupe temps partagé à la DFCG. G. Degeorges > La direction financière à temps partagée existe depuis plus de 15 ans, avec une montée en puissance de cette pratique ces dernières années. Les profils intéressés sont des hommes ou femmes expérimentés mais de plus en plus jeunes, qui ont un goût d'indépendance. Le marché est celui de la PME s'agissant d'entreprises en phases de croissance ou au contraire en difficulté. Il s'agit d'une relation contractuelle entre le dirigeant d'entreprise et le directeur financier à temps partagé aux termes de laquelle ledit directeur garantit un certain nombre de jours de travail effectif par mois, soit dans les locaux du client, soit chez lui. Un devis est toujours effectué en fonction des besoins de l'entreprise et les situations d'urgence peuvent également être gérées. Pour une PME, l'option d'un directeur financier à temps partagé permet de maîtriser les coûts. Il s'agit d'une pratique d'une grande souplesse qui permet des interventions d'un directeur financier à temps partagé afin bénéficier de prestations opérationnelles pour résoudre des problématiques (financements, gestion...), et parfois même de former un successeur ... Bien entendu, le directeur financier à temps partagé est tenu par une clause de confidentialité. Il va bientôt y avoir un label « Directeur financier à temps partagé » afin de mettre en valeur les professionnels reconnus. Après l'adoption de la loi El Khomri qui a instauré un droit à la déconnexion depuis le 1er janvier 2017, les cinq ordonnances Pénicaud publiées au Journal Officiel du 23 septembre 2017 dernier viennent bouleverser un peu plus le code du travail français, donnant au salarié un "droit au télétravail" alors qu'un avenant au contrat de travail et un accord étaient jusqu'alors nécessaires. Si l'employeur s'y oppose, il devra justifier son refus.