

FUTURE OF WORK

Construisons ensemble une nouvelle
expérience de travail à la Société Générale

Juillet 2020



| | |
|---|----|
| AVANT-PROPOS | 4 |
| Contexte | 4 |
| Démarche | 5 |
| Remerciements..... | 8 |
| UNE BASCULE SUBIE ET GENERALISEE VERS LE TELETRAVAIL..... | 9 |
| Une situation de départ très contrastée..... | 9 |
| Le confinement, fixateur et révélateur de l'hétérogénéité des situations | 10 |
| Un mode d'organisation plébiscité..... | 11 |
| DES ARGUMENTS FORTS EN FAVEUR DU TELETRAVAIL | 13 |
| Des bénéfices pour les collaborateurs..... | 13 |
| Des bénéfices pour l'entreprise..... | 14 |
| Des externalités positives sur la société et l'environnement..... | 17 |
| DES ENJEUX PARTICULIERS POUR LES COLLABORATEURS EN CONTACT CLIENT | 18 |
| Télétravail et digitalisation de la Relation Client | 18 |
| Focus sur le réseau BDDF | 19 |
| ETABLIR UN CADRE COMMUN, OUVERT ET FLEXIBLE | 20 |
| Assurer un accès équitable au télétravail | 20 |
| Non au <i>Full Remote</i> , oui au modèle hybride ! | 22 |
| Introduire de la souplesse dans les modalités de mise en œuvre | 23 |
| Laisser les métiers organiser le télétravail sur leur périmètre..... | 25 |
| FAIRE DU TELETRAVAIL UN CHOIX ORGANISATIONNEL RESPONSABLE..... | 26 |
| Des situations inégales face au travail à distance | 26 |
| Prendre soin de la santé de nos collaborateurs | 27 |
| Être vigilant aux nouvelles pénibilités | 28 |
| AMELIORER LA QUALITE DE L'ENVIRONNEMENT DIGITAL | 30 |
| Consolider l'infrastructure technique, notamment dans les réseaux d'agences | 30 |
| Permettre l'accès à distance aux principaux applicatifs métiers | 33 |
| Améliorer la disponibilité, la performance et l'usage des outils collaboratifs..... | 34 |
| Aller plus loin dans la transformation de nos processus | 35 |
| ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION CULTURELLE ET MANAGERIALE | 37 |
| Repenser le contenu du travail et la manière de l'évaluer..... | 37 |
| Etablir une relation de confiance et de proximité avec chaque collaborateur | 38 |
| Assurer la montée en compétences et la transmission des connaissances..... | 40 |
| Communiquer de manière plus directe, régulière et authentique..... | 42 |

| | |
|--|----|
| Repenser les réunions | 43 |
| Redonner de la valeur au temps de présence sur site..... | 45 |
| Place à la convivialité pour renforcer les liens et favoriser les échanges informels ! | 46 |
| UNE EVOLUTION NECESSAIRE DE NOS SITES..... | 47 |
| Enjeux sur les sièges | 47 |
| Enjeux sur les réseaux d'agences | 50 |
| CONCLUSION | 51 |

AVANT-PROPOS

Contexte

Société Générale, comme l'ensemble des entreprises en France et à l'international, a expérimenté ces derniers mois de façon inédite le recours au télétravail comme mesure de protection face à la pandémie de Covid-19.

En Europe de l'Ouest, l'augmentation de la capacité globale des plateformes d'accès à distance dites VPN a permis de basculer 50 000 collaborateurs en télétravail dans les premières semaines du confinement, principalement dans les SU Groupe et les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs. En Amérique, Asie, Inde, Europe de l'Est et Afrique, les plateformes VPN sont également montées en charge, pour offrir près de 100 000 accès à distance en simultané.

Cette bascule subie et généralisée vers le télétravail, dans un contexte singulier¹, a bouleversé notre organisation, nos pratiques professionnelles, nos habitudes. Pour autant, il semble qu'elle traduise moins une rupture qu'une accélération de notre transformation digitale, induisant un effet de rattrapage de la digitalisation interne par rapport à la transformation déjà largement engagée à l'externe. Elle met par ailleurs en lumière la vulnérabilité systémique à laquelle les individus comme les entreprises sont désormais confrontés (fragilités individuelle, démocratique, sociale, économique, climatique...).

Dès lors, de multiples questions se posent :

- Comment étendre de façon durable et bénéfique le télétravail ?
- Comment repenser, plus globalement, la relation au travail pour les collaborateurs de Société Générale et capitaliser mieux, lorsque cela fait sens, sur les principes définis pour la relation client²?
- Comment prendre soin à la fois des collaborateurs et de l'entreprise ? Comment réconcilier les aspirations et contraintes de chacun ?
- Comment faire évoluer les espaces de travail (physiques et numériques) pour répondre aux nouveaux usages ?
- Comment profiter de cette transformation pour générer un impact positif plus large sur la société et l'environnement ?
- Comment pérenniser ce goût de l'amélioration « en situation » et en faire une compétence partagée même hors temps de crise aiguë ?
- Comment ouvrir les conséquences globales de ces apprentissages aux bénéfices de nos clients ?

Les attentes sont fortes, les risques et les enjeux aussi pour ancrer ce nouveau rapport à l'entreprise dans une approche élargie où les frontières entre le professionnel et le personnel ont été rendues poreuses et où, plus que jamais, chaque organisation doit questionner sa contribution à la société.

¹ Un télétravail subi, et non choisi, à temps plein au lieu d'être limité à certains jours de la semaine et sans date précise de fin, généralisé à l'ensemble des équipes et accompli à domicile avec les autres membres de la famille ou de l'entourage.

² La relation client s'articule autour de deux concepts : la banque transactionnelle pour les opérations pouvant se traiter à distance et la banque relationnelle pour les situations sensibles, qui nécessitent de l'empathie dans la relation.

Démarche

Genèse

Afin de définir les contours de cette nouvelle relation au travail, Caroline Guillaumin, DRH de Société Générale, a décidé fin mai 2020, de lancer une consultation interne sur le *Future of Work*. La démarche était guidée par un principe fort : rendre les collaborateurs acteurs de la démarche, en les interrogeant sur leur vécu en période de confinement, leurs aspirations et leurs craintes, pour mieux appréhender les enjeux de la transformation en cours et faire émerger les meilleures pratiques, les bonnes idées, ainsi que les points d'attention pour l'avenir.

Un groupe de travail de 13 personnes a ainsi été constitué le 18 mai 2020 pour mettre en œuvre et animer cette démarche sur l'ensemble du périmètre Groupe.

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Maha BALAFREJ TUNESI, HRCO/TAL, Responsable des enquêtes collaborateurs
Adrien CENCIG, MARK/FIC, Vendeur marchés financiers
Sebastien DE CAGNY, COMM/MAR, Chargé de publicité
Yaël DEHAESE, RESG/TPS, Responsable diversité et inclusion pour la filière IT
Emilie GRAFFEUIL, BDDF, Responsable d'une équipe en centre de relation clientèle
Guilhem GRAND, RESG/BSC, Responsable d'une équipe d'architecture SI
Vanessa HONVO, DGLE/INO, Leader innovation
Clémence LE RHUN, HRCO/DIR, Directrice de cabinet de la DRH Groupe
Karine LEMAIRE, BDDF, DCL UC Ain Calade
Hiba MESSIOUI, DFIN/DTO, Chargée de communication
Julien NOEL, RESG/GTS, Responsable du développement des solutions de cybersécurité
Jean-Marc OUVRE, COMM/AMP, Responsable des médias sociaux
Juliette SCHULZ, RESG/SGC, Consultante interne

Ce groupe de travail a reçu l'appui de Frédéric Oudéa, Directeur Général de Société Générale, lors d'une réunion de lancement qui s'est tenue en sa présence, le 29 mai 2020.

Déroulé des travaux

Du 1^{er} juin au 30 juin 2020, le groupe de travail s'est attaché à écouter les collaborateurs et à faire remonter les contributions, de manière assez ouverte et flexible, pour permettre à chacun d'exprimer librement ses ressentis.

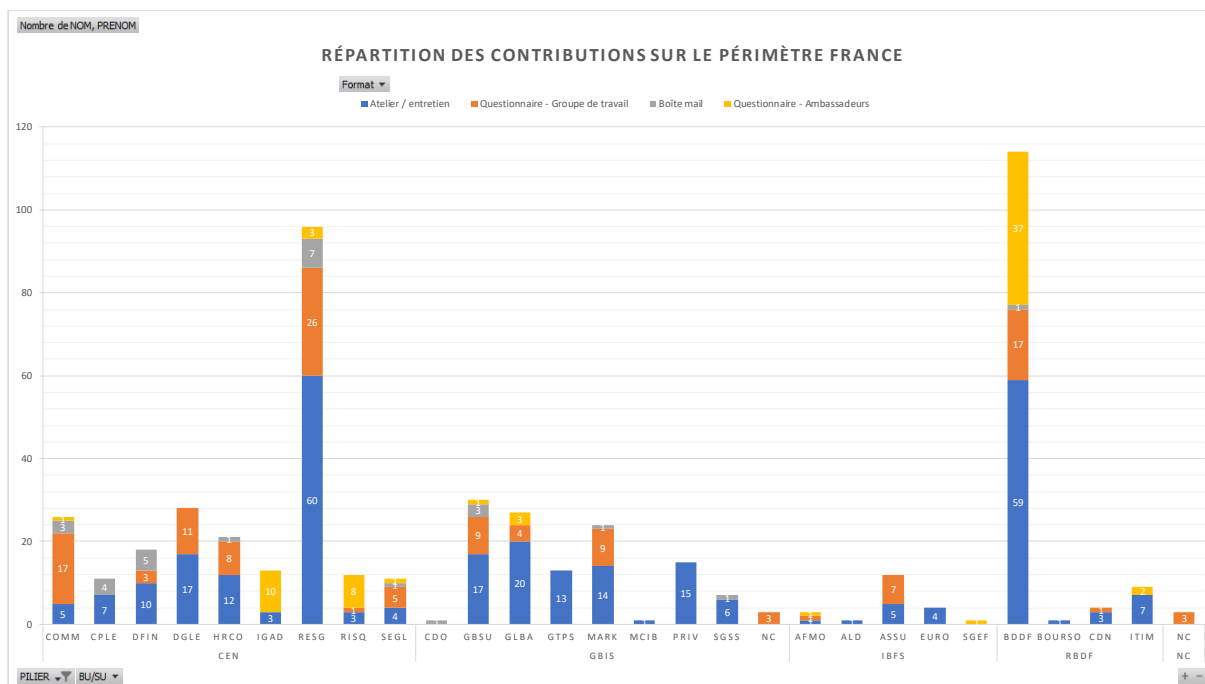
En France, plusieurs formats ont été proposés :

- Des échanges en entretiens individuels et en ateliers, qui ont mobilisé 288 collaborateurs, dans les différents métiers du Groupe (121 dans les Directions Centrales ; 86 dans les activités de Banque de

Grande Clientèle et Solutions Investisseurs ; 11 dans les équipes centrales de la Banque de détail à l'International, les Services Financiers et les Assurances ; 70 dans les activités de Banque de Détail en France).

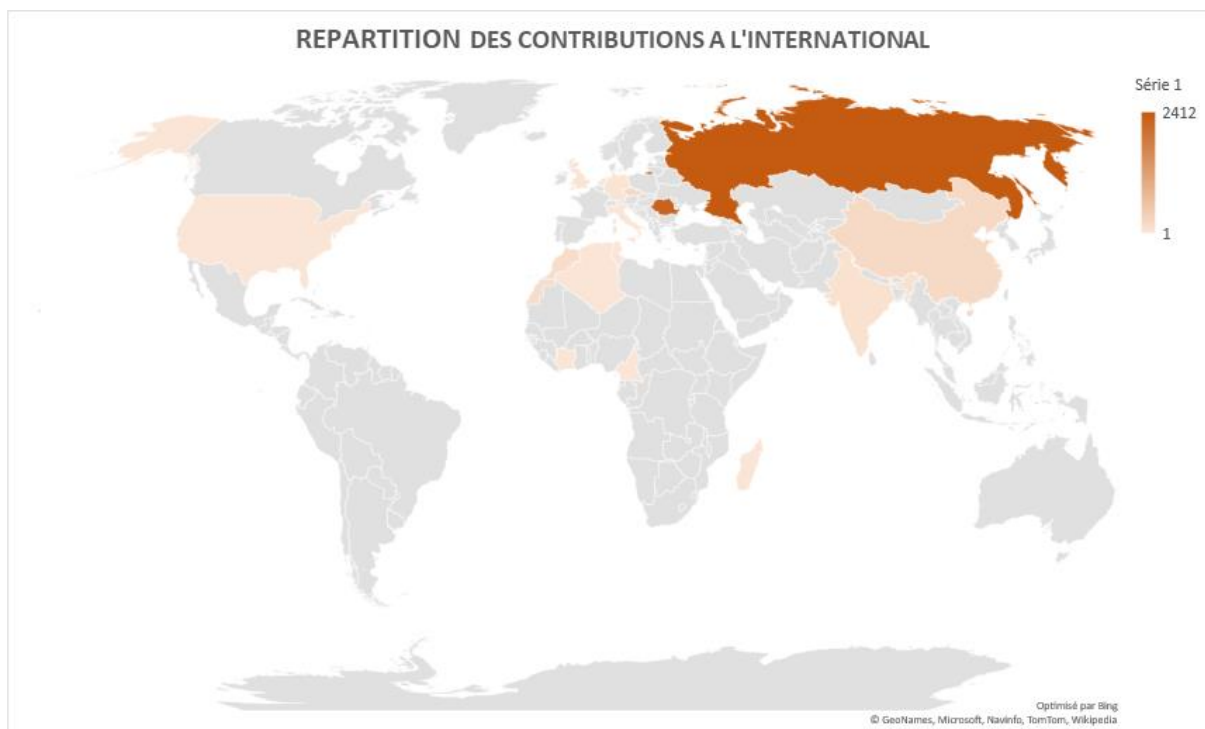
- Des contributions libres sur la boîte email FR-futureofwork@socgen.com ; ce canal a été choisi par 28 collaborateurs en France³.
- Un questionnaire en ligne anonyme, ouvert et qualitatif, complété par 125 collaborateurs.

68 contributions nous sont également parvenues via le questionnaire envoyé aux Ambassadeurs.



Hors de France, la démarche a été soutenue par les correspondants RH et Communication des entités. Lorsque cela était possible, le groupe de travail a capitalisé sur les démarches locales préexistantes et en cours, comme ce fut le cas par exemple à la Rosbank (*Low Touch Readiness Program*, 2 380 contributeurs), à la KB (*Smart Office Program*, 220 contributeurs), en Asie (*Work From Home 2.0*, 200 contributeurs), chez SG GSC (58 contributeurs) ou dans les entités africaines (11 contributeurs). D'autres entités ont activé une consultation ad hoc, comme BRD (2 235 contributeurs), SGMA (134 contributeurs) ou SGSS GmbH (25 contributeurs). 30 contributions nous sont en outre parvenues du Royaume-Uni, des Etats-Unis, d'Italie, du Luxembourg et des Pays-Bas aux travers d'autres canaux (prise de contact directe, boîte email FR-futureofwork@socgen.com, questionnaire Ambassadeurs...).

³ Le lancement de la démarche et la création de la boîte email a été communiquée aux collaborateurs dans un article, paru le 12 juin 2020 dans SG News: <https://mysocietegenerale-news.safe.socgen.fr/accueil/-/sgnews/display/detail/66221>



Au total, ce sont donc 5 832 collaborateurs (509 en France et 5 323 à l'international) qui se sont mobilisés pour exprimer leur vision du *Future of Work*.

En parallèle de ces travaux, le groupe de travail a analysé les enquêtes collaborateurs les plus récentes (et en particulier le PULSE BVA sur le télétravail mené entre le 25/05/2020 et le 02/06/2020) pour s'assurer que les constats et besoins exprimés par les collaborateurs inclus dans l'échantillon trouvaient un écho plus large au sein du Groupe. En particulier, une analyse des 39 970 verbatims recueillis dans le cadre des enquêtes PULSE réalisées pendant la crise a été demandée à BVA. Cette analyse corrobore les observations et recommandations de notre groupe de travail et tend donc à confirmer le caractère valide et représentatif de notre échantillon.

Nous avons également collecté et analysé les sondages et retours d'expérience réalisés dans les dernières semaines sur certains périmètres (ex. consultation GTPS 2025, REX DFIN/DOM, REX DFIN/BDF, bilan POC GBSU, REX des équipes agiles de RESG/GTS...);

Enfin, pendant le mois de juin, le groupe de travail a constitué, avec l'appui de DGLE/INO et de BPI France Le Hub, un groupe de travail externe, mobilisant de grandes entreprises telles qu'Accor, CNP, Hachette, L'Oréal, PSA, SFR, Spie Batignolles, Total, Groupe VYV, pour voir comment le sujet était abordé ailleurs (indépendamment du secteur d'activité) et quelles orientations étaient actuellement à l'étude. Des contacts complémentaires ont été noués avec Orange, Engie et EDF, toujours dans cette même optique.

Du 1^{er} juillet au 23 juillet 2020, le groupe de travail s'est attaché à synthétiser les contributions, à les enrichir en passant l'étude au crible du *Care*, avec l'appui des équipes du studio Les Sismo⁴, et à préparer les supports de restitution, dont le présent livre blanc.

⁴ « Les Sismo » est un studio de design spécialisé dans le « Design with Care ». Il collabore étroitement avec la *Chaire de Philosophie à l'Hôpital* dirigée par Cynthia Fleury, philosophe et psychanalyste.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont rendu cette démarche possible :

- **Frédéric Oudéa et Caroline Guillaumin**, qui nous ont fait confiance et ont relevé le pari de l'ouverture, du collectif et de la transparence sur ce sujet d'importance pour Société Générale ;
- **Les collaborateurs** qui se sont mobilisés très largement et ont accepté de partager leur expérience et leur vision avec beaucoup de sincérité, de bienveillance et une véritable volonté de faire progresser l'entreprise ;
- **Les équipes des Ressources Humaines, de la Communication et de l'Innovation** qui ont facilité, lorsque cela a été nécessaire, les mises en relation et les échanges, tant en France qu'à l'International ;
- **Nos partenaires extérieurs (BPI, Les Sismo, Manageris)** qui nous ont permis d'éclairer certains enjeux et de pousser la réflexion un cran plus loin.

Tous ces apports, de très bonne qualité, nous permettent de tirer de premières perspectives pour le *Future of Work* à la Société Générale, et de proposer dans ce document à la fois :

- Une vision de long terme, articulant différentes dimensions : Métier, RH, IT, Immobilier, RSE...
- Des mesures très concrètes pour permettre l'extension du télétravail au sein de notre entreprise.

Dans tous les cas, il conviendra d'aller vite pour que la dynamique enclenchée ne retombe pas et que tous les apprentissages et évolutions permis par la crise ne soient perdus. « *On a rendu possible des choses irréalisables pendant la période de confinement.* ». Les collaborateurs ne comprendraient pas une inertie ou un retour en arrière massif sur le sujet.

UNE BASCULE SUBIE ET GENERALISEE VERS LE TELETRAVAIL

Une situation de départ très contrastée

Avant le confinement, la pratique du télétravail était assez inégalement développée au sein de notre entreprise.

Sur le périmètre SGPM, la pratique du télétravail était encadrée par un accord, signé le 19 octobre 2016 avec les organisations syndicales. Celui-ci donnait à chaque Directeur de BU/SU la possibilité de mettre en place une démarche de télétravail sur tout ou partie de ses métiers et activités et précisait les conditions d'accès, ainsi que les modalités d'organisation (sollicitation, validation, lieu et rythme de travail, environnement, traitement juridique) et d'accompagnement du télétravail (sensibilisation et formation). Un minimum de 1 jour toutes les deux semaines et un maximum de 2 jours par semaine avaient été définis dans l'accord.

Dans la pratique :

- Les populations ayant un contact client telles que BDDF Réseau, PRIV ou MARK ont été globalement maintenues à l'écart de cette démarche de télétravail.
- Les populations n'ayant pas de contact client se sont vu offrir plus de possibilités en matière de télétravail.

Avant la crise, les SU (et la filière IT en particulier) étaient ainsi plus avancées que les BU dans la pratique du télétravail. Rares sont toutefois les périmètres qui sont allés au-delà d'une journée de télétravail par semaine.

Si l'on se fie aux résultats du PULSE BVA de fin mai 2020, le télétravail était également fonction de l'âge (41 % des moins de 35 ans disaient pratiquer le télétravail avant le confinement contre 55 % des 35-54 ans) et du niveau managérial (46 % des non-managers disaient pratiquer le télétravail avant le confinement contre 63 % des managers), avec le sentiment exprimé par certains qu'il était de ce fait un « privilège acquis ».

A noter enfin que les femmes pratiquaient moins le télétravail que les hommes (47 % des femmes disaient pratiquer le télétravail avant le confinement contre 57 % des hommes), probablement du fait de la combinaison des différents facteurs évoqués ci-dessus (métier, niveau managérial...).

Dans les filiales France (BOURSORAMA, CDN, CGI...) **et à l'International** (KB, BRD, Rosbank...), la situation était comparable à celle de SGPM, avec des populations "en contact avec les clients" globalement écartées de la démarche de télétravail et des populations sans contact client plus engagées dans le processus.

Le confinement, fixateur et révélateur de l'hétérogénéité des situations

Les BU/SU et implantations qui avaient développé la pratique du télétravail avant la crise ont été moins déstabilisées par la mise en place des mesures de confinement que celles qui ne l'avaient pas mise en place : leur infrastructure technique, leurs processus et applicatifs métiers avaient déjà commencé à évoluer pour s'adapter au télétravail.

« J'ai très bien vécu cette période, pour moi c'était idéal, si je devais noter cette façon de travailler je donnerais une note de 5/5 » - Manager IT

Elles n'ont pour autant pas été totalement à l'abri des perturbations, puisque le confinement a été soudain et total. Elles ont donc dû apprendre à composer avec 100 % de leur effectif en télétravail, y compris des populations qui étaient restées non éligibles ou non demandeuses.

Les BU/SU et implantations qui n'avaient pas développé la pratique du télétravail avant la crise (ex. BDDF) se sont retrouvées quant à elles très déstabilisées, principalement du fait de l'inadaptation de leur infrastructure technique, ainsi que de leurs processus et applicatifs métiers.

Ce sujet est ressorti de manière très massive dans les entretiens et ateliers. Dans la plupart des cas, les collaborateurs conviennent que la réaction a été rapide et efficace. Mais elle n'a souvent pas suffi à rétablir un fonctionnement normal.

Dans le PULSE BVA de fin mai, on constate ainsi une différence majeure entre BDDF et le reste des BU/SU en France puisque 27,5 % des collaborateurs de BDDF déclarent ainsi avoir pu travailler à distance dans des conditions normales pendant le confinement contre plus de 75 % dans les autres BU/SU, y compris celles ayant un contact client (MARK, GLBA). A l'International, ils sont plus de 80 % à déclarer avoir réussi à travailler dans des conditions normales aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Inde, au Luxembourg...

A noter qu'un certain nombre d'équipes jusque-là non concernées ou peu concernées par le télétravail nous ont indiqué avoir basculé sans aucune difficulté vers un télétravail plus massif, leur activité étant déjà largement réalisée à distance.

Il s'agit principalement :

- Des équipes amenées à travailler régulièrement avec d'autres implantations françaises (ex. site SGSS à Nantes, délégations régionales de BDDF...).
- Des équipes amenées à travailler régulièrement avec d'autres implantations à l'international (ex. SG EBS, SG GSC, filiales GBIS ou IBFS)
- Des équipes amenées à servir des clients sur de larges zones géographiques (largement nomades).

La diversité des historiques et des expériences est reflétée dans les *personae* que nous avons établis à la suite des entretiens et ateliers. Elle influe également sur les aspirations, et notamment sur les aspirations relatives au rythme et à l'environnement de travail.

Un mode d'organisation plébiscité

Bien que subie et à l'origine de nombreuses difficultés, l'expérience du confinement a renforcé la pression en faveur d'un nouveau modèle. « *La volonté d'aller vers plus de télétravail est désormais plus forte que les marées d'équinoxe* », affirme ainsi une des personnes que nous avons interrogées.

D'après les résultats du PULSE BVA de fin mai, une large majorité des collaborateurs (83 %) souhaite ainsi commencer à télétravailler (80 % de ceux qui n'en faisaient jamais) ou faire davantage de télétravail (87 % de ceux qui en faisaient déjà).

Pour les collaborateurs, le nombre idéal de jours de travail à distance serait de 10 jours (sur une base de 4 semaines de 5 jours, soit 20 jours ouvrés par mois), ce qui équivaut à un mi-temps.

Le nombre moyen de jours idéal de travail à distance varie sensiblement entre les pays : de 7-8 jours (au Luxembourg, en Allemagne, en Espagne, en Suisse et à Hong-Kong) à 12 jours (en Inde et en Roumanie). En France, le nombre moyen de jours idéal de travail à distance s'établit à 9 jours, avec des disparités en fonction des BU/SU.

NOMBRE MOYEN DE JOURS IDEAL DE TRAVAIL A DISTANCE (source : PULSE BVA)

| Résultats par pays | |
|--------------------|-----------|
| Global | 10 |
| Inde | 12 |
| Roumanie | 12 |
| Etats-Unis | 11 |
| Russie | 11 |
| Royaume-Uni | 11 |
| Italie | 11 |
| Maroc | 10 |
| République Tchèque | 10 |
| France | 9 |
| Luxembourg | 8 |
| Allemagne | 8 |
| Espagne | 8 |
| Suisse | 8 |
| Hong-Kong | 7 |

| Résultats par BU/SU en France | |
|-------------------------------|-----------|
| Global | 10 |
| SEGL France | 10 |
| RESG France | 10 |
| CPLÉ France | 10 |
| GBSU France | 10 |
| ITIM | 10 |
| HRCO/COMM France | 10 |
| DFIN France | 10 |
| IGAD France | 10 |
| LYXR France | 10 |
| SGSS France | 9 |
| RISQ France | 9 |
| GTPS France | 9 |
| BOURSO | 9 |
| ASSU France | 9 |
| GLBA France | 8 |
| PRIV France | 8 |
| BDDF | 8 |
| MARK France | 8 |

Dans les ateliers et entretiens que nous avons menés, les collaborateurs ont confirmé cette volonté d'aller vers plus de télétravail.

NOTRE RECOMMANDATION

- Développer et démocratiser le télétravail :
 - En permettant aux collaborateurs qui le pratiquaient déjà d'augmenter la part de travail réalisé à distance
 - En proposant aux collaborateurs qui ne le pratiquaient pas (et notamment aux collaborateurs du réseau BDDF) de commencer à travailler à distance

DES ARGUMENTS FORTS EN FAVEUR DU TELETRAVAIL

Des bénéfices pour les collaborateurs

Pour les collaborateurs que nous avons rencontrés :

- **Le télétravail est une marque de confiance, de considération et de bienveillance de la part du management.** Il répond par ailleurs à une aspiration générale à l'autonomie et à la responsabilisation.
- **Le télétravail est un levier d'efficacité.** Il leur permet d'économiser le temps de transport, de mieux organiser le temps de travail et d'avancer efficacement sur les tâches de fond, qui nécessitent de la concentration.
- **Le télétravail est un moyen d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.** Il leur permet de dégager du temps pour passer plus de temps en famille ou entre amis et se consacrer à des activités sportives, culturelles ou solidaires. La plupart des collaborateurs gagnent ainsi entre 1 et 2 heures de transport par jour.
- **Le télétravail est un facteur de santé et de bien-être.** Il leur permet d'augmenter le temps de sommeil, de réduire le stress, l'inconfort et la fatigue liés aux transports domicile-entreprise, de prendre du recul par rapport à l'environnement de travail habituel et de gagner en sérénité.
- **Le télétravail est un facteur d'égalité professionnelle.** Il laisse peu de place au paraître et de ce fait, met tout le monde sur un pied d'égalité. De nombreux collaborateurs ont noté qu'il favorisait ainsi la proximité avec nos équipes basées à l'international, et notamment les back-offices de Bucarest et Bangalore.
- **Le télétravail est un facteur d'inclusion.** Il facilite l'accès, le maintien ou le retour à l'emploi des personnels vulnérables (personnes en rétablissement à la suite d'une maladie aigüe, personnes souffrant de maladies chroniques, personnes handicapées à mobilité réduite...). Il est également attractif pour les seniors, qui sont souvent plus exposés à la fatigue provoquée par les transports.

HANDICAP ET TELETRAVAIL

En supprimant les déplacements, le travail à distance agit comme un facteur positif permettant de réduire la contrainte de mobilité, et donc la fatigabilité, pour les personnes présentant un handicap moteur ou des difficultés à se déplacer de façon autonome. En adaptant les horaires de travail en fonction des obligations de soins (rendez-vous médical, soins infirmiers, séances de kinésithérapie, repos...), le télétravail permet également de concilier exigence des soins et exigences professionnelles.

Pour autant, pour certaines personnes en situation de handicap, le télétravail peut s'avérer difficile à mettre en place, d'autant plus si le handicap n'est pas connu de l'entreprise. Le frein principal concerne les modes de communication à distance : pour les personnes malentendantes - qui représentent 6 % des 15-24 ans, 9 % des 25-34 ans, 18 % des 35-44 ans et jusqu'à 65 % des plus de 65 ans en France (Source : INSERM), il est par exemple difficile d'assister à des réunions en visio-conférence avec plus de 3 participants ; de même, les personnes atteintes d'autisme présentent un trouble de la communication accentué par la distance, avec des difficultés à tenir une conversation par messagerie instantanée ou par téléphone.

Comme pour la plupart des inégalités, la crise a agi comme un amplificateur, révélant des différences de situation qui pouvaient être masquées ou lissées dans le contexte normal. Ces vulnérabilités doivent faire l'objet d'une attention particulière de l'entreprise et des collaborateurs.

Des bénéfices pour l'entreprise

Les collaborateurs ont souligné par ailleurs que le télétravail générerait des bénéfices pour l'entreprise.

Productivité

Malgré les conditions exceptionnelles de confinement, 84,7 % des collaborateurs ayant répondu au PULSE BVA se sont trouvés aussi efficaces ou plus efficaces à distance qu'en présentiel. Les sources de productivité identifiées par les collaborateurs sont nombreuses :

- **Réallocation d'une partie du temps de transport à la vie professionnelle.** Les collaborateurs commencent à travailler plus tôt le matin et terminent plus tard le soir.
- **Moins de bruit et moins d'interruptions subies pendant la journée.** Les collaborateurs travaillent au calme et sont ainsi plus concentrés sur leurs tâches.
- **Réunions à distance plus efficaces :** pas de temps perdu sur la logistique (trouver une salle, avoir tout le monde le jour J, réparer le matériel qui ne fonctionne pas dans la salle...) ; démarrage à l'heure ; objectifs mieux posés ; meilleure écoute ; créneaux plus courts...
- **Communication à distance plus inclusive, favorisant l'alignement des collaborateurs :** réunions quotidiennes ou bi-hebdomadaires sur un format court pour la mise à jour des priorités, le partage des faits marquants...

- **Moins d'absentéisme** en cas de difficulté logistique ponctuelle (ex. rendez-vous médical ou scolaire) ou de pathologie bénigne (ex. rhume).

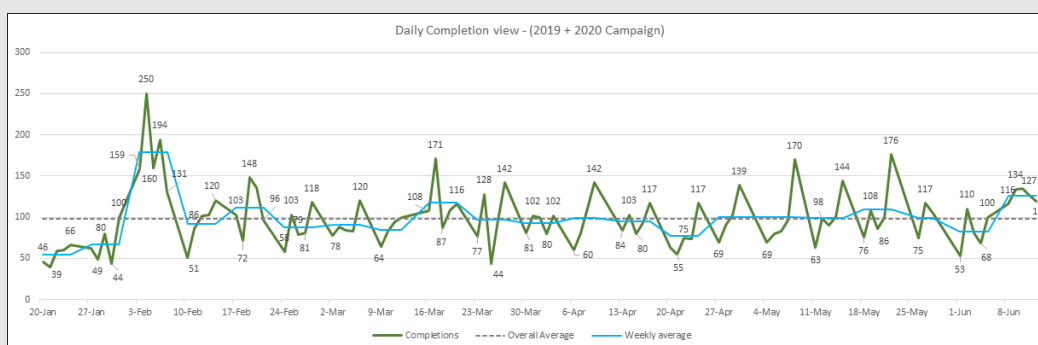
Cette perception d'efficacité est partagée par l'ensemble des collaborateurs que ce soit en France, en Asie, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Roumanie, en République Tchèque... et que ceux-ci aient ou non un contact client.

La vision est toutefois un peu plus mitigée en France, où 21,3 % des collaborateurs se sont trouvés moins efficaces en télétravail (supérieur à 20 % chez BDDF, ASSU, IGAD et MARK). Chez BDDF, ASSU et MARK, ce score s'explique principalement par les problématiques d'équipements et d'outillages rencontrées pendant le confinement.

QUELQUES EXEMPLES CHIFFRES

Chez RESG/GTS, l'incrément programme (PI), qui a commencé juste après le confinement et qui mobilise près de 200 personnes, a délivré 75 % de ses objectifs, comparé à 65 % lors du PI précédent et 65 % lors du PI encore avant.

Chez RESG/SGSC/KYU, le nombre de dossier KYC traités s'est maintenu pendant le confinement, avec même des pics au-delà de la moyenne sur plusieurs jours.



Economies

Les collaborateurs soulignent par ailleurs que le télétravail peut permettre de réduire les coûts, et notamment les coûts relatifs à l'immobilier et aux services associés (assurance, aménagement, ménage, entretien, surveillance...).

A date, il n'y a pas de consensus de marché sur l'impact du télétravail sur les surfaces de bureaux. Les stratégies d'entreprise ne sont pas encore clairement définies ou communiquées et les premières orientations sont très disparates (de -10 % à -90 % !).

Nous estimons toutefois que la fourchette la plus plausible se situe entre 25 et 35 %.

La réalisation des économies immobilières est toutefois dépendante : des échéances et conditions des baux en cours (capacité à libérer des immeubles ou à sous-louer des espaces) et de la capacité à basculer vers du *flex office* (pour optimiser l'occupation des postes de travail sur site).

Résilience

Après une année 2020 particulièrement chahutée, il ne fait plus doute que le télétravail est un pilier de la continuité d'activité, qui permet de mitiger de nombreux risques (pandémies, événements climatiques, pics de pollution, grèves, manifestations, crises pétrolières, terrorisme, accidents nucléaires...). Au-delà d'une capacité de télétravail régulière, l'entreprise doit donc prévoir une capacité de télétravail occasionnelle pour faire face aux situations de force majeure ou crise.

NOTRE RECOMMANDATION

- Prévoir un dispositif à double niveau combinant télétravail régulier et télétravail occasionnel (en cas de force majeure ou crise)

Attractivité

Le télétravail, et plus largement les nouvelles organisations et méthodes de travail plus horizontales et plus flexibles, sont des leviers forts d'attractivité et de rétention des talents dans une entreprise. Récemment encore vus comme de simples marqueurs de modernité, ils influent sur la culture d'entreprise et l'expérience au travail des collaborateurs et deviennent de ce fait un critère de choix important pour les candidats.

Les attentes sont particulièrement fortes chez les jeunes, et notamment les jeunes diplômés des métiers de l'IT et du Digital. Pour ces populations, le standard est déterminé par les GAFAM et autres startups. Welcome to the Jungle, acteur phare dans le recrutement de ces profils, leur propose ainsi de filtrer les annonces selon le critère « télétravail possible ».

Pour le secteur bancaire, dont les organisations et méthodes de travail sont globalement perçues comme vieillissantes, l'extension du télétravail est donc un vrai *game changer*.

« Accompagner l'extension du télétravail pourrait changer l'image de Société Générale. Le Groupe deviendrait beaucoup plus attractif ! »

Face à la pénurie des talents les plus rares, un télétravail étendu permet en outre d'orienter les recherches vers d'autres bassins d'emploi et d'intégrer plus facilement les candidats au profil idéal, mais éloignés géographiquement et seulement prêts à se déplacer occasionnellement.

Concernant la rétention des talents, l'enjeu se décline de la même manière. Des collaborateurs étant dans l'entreprise depuis plusieurs années expérimentent ce monde en mouvement et attendent de leur employeur un accompagnement dans cette mutation.

Un mode de travail plus flexible et adapté, notamment par le télétravail, leur permet de rester dans l'entreprise tout en faisant évoluer leur cadre de vie et renforce ainsi leur sentiment d'appartenance à une entreprise qui a su écouter et s'adapter à leurs besoins.

A contrario, le statu quo (ou ce qui serait perçu comme tel) serait très décevant et pourrait pousser certains collaborateurs, y compris des profils seniors et experts, à quitter l'entreprise pour en trouver une autre plus en adéquation avec leur besoin de flexibilité et d'autonomie.

« Je ne comprendrais pas que la Société Générale n'aille pas dans le sens de l'histoire et ne développe pas cette nouvelle forme d'organisation du travail. Ma volonté d'appartenir au Groupe dépendra aussi de sa capacité à offrir cette souplesse. »

Des externalités positives sur la société et l'environnement

Au-delà des impacts directs sur le collaborateur et l'entreprise, le télétravail peut enfin être pensé pour générer des externalités positives sur l'environnement et la société au sens large.

Mis en place pour limiter la propagation de la Covid-19, le télétravail a un impact direct sur la santé des individus et la diffusion des virus, y compris les plus bénins : autoriser à travailler depuis son domicile en cas de grippe par exemple permet non seulement une guérison plus rapide, mais surtout évite de contaminer ses collègues ou les autres passagers des transports en commun.

Faciliter et assouplir les modalités de télétravail permet en outre de renforcer les liens sociaux intergénérationnels (par exemple : en offrant la possibilité à un collaborateur de rester auprès d'un parent, d'un enfant ou d'un conjoint malade, ou de sa famille à l'occasion d'une naissance) et de dégager du temps pour des activités dont la valeur dépasse largement le cadre de la famille ou de l'entreprise (ex : actions de solidarité locales, actions pour l'environnement...). « *Le télétravail permet de créer un supplément d'âme* », dit ainsi une personne que nous avons interrogée.

Le télétravail génère également des externalités positives sur l'environnement car travailler depuis son domicile contribue à limiter la pollution et la saturation des infrastructures de transports, individuels ou collectifs. En se fondant sur un potentiel de 35 % des actifs en télétravail, l'ADEME estime ainsi que 3,3 millions de déplacements seraient évités en France chaque semaine, ce qui réduirait la production hebdomadaire de GES (gaz à effet de serre) d'au moins 3 200 tonnes.

Travailler à distance incite également à réduire les impressions et donc la consommation de papier et d'énergie associée.

NOTRE RECOMMANDATION

- Mettre à disposition des collaborateurs un outil calcul de consommation carbone pour les transports domicile-entreprise, permettant de rendre factuel les économies engendrées par le télétravail ou les modes de transports « doux »

DES ENJEUX PARTICULIERS POUR LES COLLABORATEURS EN CONTACT CLIENT

Télétravail et digitalisation de la Relation Client

Durant la période de crise, les équipes commerciales (dans la banque de détail, la banque privée, la banque de financement et d'investissement ou les services financiers) ont développé des échanges beaucoup plus digitaux et informels avec les clients. Elles ont organisé des rendez-vous téléphoniques réguliers avec eux pour comprendre l'impact de la crise sur leurs activités, actualiser la vision des stratégestes de Société Générale et proposer des solutions adaptées aux problématiques rencontrées (ex : liquidité, PGE...).

A l'avenir, il est probable qu'une part plus importante de la relation client puisse être gérée à distance (par téléphone ou visio-conférence). Cela ferait notamment sens pour les clients existants, et plus particulièrement : les clients multi-bancarisés (très sollicités et donc peu disponibles pour les rendez-vous avec nos experts) ; les jeunes actifs (à l'aise avec les nouvelles technologies et souhaitant une relation bancaire efficace et sans contrainte) ; les clients qui ne souhaitent pas se déplacer ou sont trop éloignés de nos locaux.

L'extension du télétravail à nos populations de *Front Office* pourrait de ce fait être envisagée. Elle pourrait même permettre d'augmenter la relation client (ex. rendez-vous sur des plages horaires élargies, optimisation des temps d'échange avec le client, pas d'interruptions pendant les rendez-vous, aisance accrue du conseiller avec les outils digitaux...).

Les populations *Front Office* que nous avons interrogées soulignent toutefois que les contacts à distance ne pourront pas remplacer entièrement les rencontres physiques avec les clients et donc que l'exercice du télétravail sera forcément plus limité (en nombre de jours) pour ces métiers.

LE TRAVAIL A DISTANCE POUR LES POPULATIONS FRONT-OFFICE : OUI ! MAIS AVEC UNE CERTAINE MESURE...

Les rencontres physiques (rendez-vous ou visites) sont une marque de considération et d'intérêt qui est aujourd'hui encore très recherchée par une grande partie de nos clients.

Pour certains segments de notre clientèle (ex. Corporate), les rencontres physiques et notamment les visites permettent en outre d'avoir une idée précise de ce que nous finançons, de nous assurer de la santé financière des contreparties et d'identifier les risques éventuels à couvrir.

La proximité physique favorise également des échanges sur des sujets plus complexes et sensibles que le client n'aborde pas forcément au téléphone ou en visio. Elle permet également de capter des informations, transmises de manière plus informelle, sur leur marché et leurs projets.

La prospection est également une partie de la relation client qui nécessite des rendez-vous physiques. En effet, le client vient chercher un service et un prix mais il recherche également une relation humaine de confiance. Celle-ci s'établit plus facilement en présentiel, grâce aux éléments non verbaux.

Focus sur le réseau BDDF

Dans le réseau BDDF, les personnes interrogées soulignent que l'extension du télétravail soulève des questions structurelles importantes, tenant notamment :

- à la surface de contact ;
- à l'amplitude horaire et au respect des plages horaires d'ouverture des agences ;
- au maintien du service aux clients, eu égard aux problèmes d'effectifs de certaines agences ;
- au maintien voire à l'augmentation de l'efficacité commerciale des conseillers.

Ces questions sont particulièrement saillantes dans les agences de petite taille (2-3 personnes).

Pour projeter du télétravail dans le réseau et satisfaire en même temps aux contraintes fortes de la Relation Client, il semble donc nécessaire d'accélérer la transformation du réseau d'agences (fusion, maillage, densification des portefeuilles) et d'avoir en conséquence des agences de taille plus importante.

NOS RECOMMANDATIONS

Quelques pistes pour dépasser les contraintes de la Relation Client dans le réseau BDDF :

- Généraliser les AMS (agences multi-sites) avec trois agences satellites ;
- Mutualiser la clientèle sur l'AMS ;
- Augmenter la surface de contacts clients 6/7 jours à l'instar des CRC/SCS sur les têtes d'UC ou site principal AMS ;
- Revoir les plages d'ouvertures clients dans les agences satellites (fermeture physique du site 1 jour/semaine permettant aux collaborateurs d'être en télétravail) ;
- Constituer 2 équipes avec des collaborateurs en télétravail 1 journée par semaine ;
- Généraliser l'ouverture sur rendez-vous l'après-midi (sous réserve que le gain en productivité soit vérifié, peu de recul) ;
- Repenser le modèle relationnel pour la clientèle Essentiels :
 - Mutualiser la clientèle Essentiels (plus de conseillers dédiés afin d'obtenir un service en adéquation avec la rentabilité du segment de marché ; ceci répondrait également à la problématique de pénurie de Conseillers Essentiels) ;
 - Externaliser la clientèle digitale des Essentiels (CRC ou autre).

ETABLIR UN CADRE COMMUN, OUVERT ET FLEXIBLE

Les constats et propositions formulés ci-dessous sont applicables au périmètre SGPM ; certaines propositions pourraient toutefois être déclinées ou adaptées dans les autres filiales.

Assurer un accès équitable au télétravail

RAPPEL DU CADRE FIXE PAR L'ACCORD TELETRAVAIL DU 19 OCTOBRE 2016

Concernant l'accès au télétravail, l'accord Télétravail du 19 octobre 2016 prévoyait que :

- Chaque Direction de BU/SU examine l'opportunité de développer une démarche de télétravail ;
- Les collaborateurs en CDI relevant des métiers, activités ou services définis par la Direction de la BU/SU comme éligibles au télétravail, puissent solliciter auprès de leur manager la possibilité d'effectuer une partie de leur temps de travail en télétravail ;
- La décision du manager d'accorder ou non le télétravail ainsi que la fixation du nombre de jours ou demi-journées de télétravail soit fonction des conditions de faisabilité technique et opérationnelle.

Dans le cadre des entretiens et ateliers, les collaborateurs nous ont fait part d'un sentiment d'iniquité dans l'accès au télétravail, tenant principalement à deux facteurs : une volonté inégale des BU/SU de développer la démarche de télétravail ; un manque de transparence sur les critères présidant au choix des métiers, activités ou services éligibles.

Les collaborateurs tiennent donc à ce que le nouveau cadre assure un accès équitable au télétravail, c'est-à-dire offre un accès plus ouvert au dispositif (pas de restriction collective et *a priori* sur la base de la BU/SU, du métier, de l'activité ou du service), ainsi que des règles claires et transparentes pour encadrer l'évaluation des demandes.

Par ailleurs, certains collaborateurs regrettent que la capacité à télétravailler soit réservée aux CDI et indiquent que le type de contrat (CDI, CDD, stagiaires, alternants, VIE, intérimaires et prestataires) ne devrait pas être un critère d'éligibilité. Le point est particulièrement saillant dans les équipes IT, où les prestataires peuvent représenter jusqu'à 50 % de la force de travail et où les fonctionnements d'équipe peuvent être pénalisés par cette différence de traitement.

NOS RECOMMANDATIONS

- Faire du développement des nouvelles organisations et méthodes de travail (dont le télétravail) un objectif d'entreprise, et non une option à la main de chaque BU/SU
- Lever les restrictions collectives et *a priori* (sur la base de la BU/SU, du métier, de l'activité ou du service). Tous les collaborateurs peuvent demander à exercer une part de leur activité en télétravail.
- Etablir des critères d'éligibilité objectifs, précis et transparents pour encadrer l'évaluation des demandes, en capitalisant sur les critères existants (critères figurant dans l'accord de 2016 et critères établis pendant la crise) :
 - **Critères tenant au poste :**
 - **Impact du télétravail sur la qualité de service**, notamment vis-à-vis des clients
 - Pas de présence physique nécessaire dans les locaux 5j/5, tâches réalisables à distance, accès aux applications informatiques métier possible à distance, documents nécessaires à l'activité dématérialisables, pas de matériel spécifique à utiliser dans les locaux SG...
 - **Niveau de risque opérationnel induit par le télétravail**
 - Niveau de sécurité ou de confidentialité des données/opérations compatible avec le télétravail...
 - **Impact du télétravail sur l'organisation de l'équipe :**
 - Nécessité de permanence au regard de l'effectif, animation et organisation du travail de l'équipe (ex. jour sans télétravail pour les réunions d'équipe)
 - **Critères tenant aux situations individuelles :**
 - **Niveau d'autonomie du collaborateur :**
 - Autonomie dans l'organisation du travail et la gestion du temps de travail, connaissance approfondie du poste et des applications informatiques métier, responsabilité dans l'exercice de l'activité...
 - **Qualité de l'environnement de travail à distance :**
 - Espace de travail adapté, compatibilité du télétravail avec les dispositions du bail et/ou de l'assurance, installation électrique aux normes, accès Internet avec un débit suffisant...
- Aligner la capacité de télétravail entre les différents types de contrat. Seuls les critères ci-dessus déterminent l'accès au télétravail et son intensité.

Non au *Full Remote*, oui au modèle hybride !

Près de 90 % des collaborateurs souhaitent plus de télétravail. Pour autant, seuls 5,2 % des collaborateurs dans le monde et 2,1 % en France ont plébiscité le télétravail à 100 %. La majorité des collaborateurs tient à se retrouver dans les locaux pour entretenir un lien social et par extension un lien à Société Générale.

Le partage est un élément que l'on retrouve largement dans les motivations des collaborateurs à retourner sur site post-crise. Malgré les réticences liées à l'environnement sanitaire, au temps passé dans les transports ou encore au bruit dans les cafétérias et dans les open-spaces, retrouver ses collègues est le premier argument pour revenir sur place.

« Une entreprise, ce n'est pas une somme d'individus qui travaillent chez eux. Faire partie d'une entreprise, c'est aussi pouvoir se rencontrer. »

Les collaborateurs soulignent de manière quasi unanime l'importance d'avoir des rencontres informelles (se croiser à la cantine, au restaurant, au café...). Celles-ci permettent de capter des informations, de détecter les signaux faibles, de régler des problèmes à la volée, d'échanger sur des idées nouvelles, de se positionner sur des sujets, de détecter des opportunités de carrière...

« Lorsque l'on est en télétravail, tous les moments informels que l'on peut avoir avec son cercle élargi disparaissent. Ça appauvrit beaucoup la connaissance que l'on a des sujets. »

Comme nous avons distingué la banque transactionnelle pour les opérations pouvant se traiter à distance de la banque relationnelle pour les situations plus complexes ou sensibles, le futur de la relation au travail doit donc se concevoir dans une dualité avec :

- des activités « télérobustes » qui se prêtent bien au télétravail (tâches individuelles, projets existants, hiérarchies existantes, liens sociaux existants),
- des activités « téléfragiles » qui se prêtent moins bien au télétravail (travail collectif, activités nouvelles, hiérarchies nouvelles, liens sociaux nouveaux).

NOS RECOMMANDATIONS

Pour le télétravail régulier :

- Aller vers un modèle hybride, combinant travail à domicile et travail au bureau
- Imposer 2 jours hebdomadaires (ou 8 jour par mois) de présence sur le lieu habituel de travail pour maintenir la cohésion des équipes et entretenir les liens sociaux (sauf cas exceptionnel et d'une durée limitée, avec l'accord du manager).
- Etablir de ce fait une fourchette pour le nombre de journées ou demi-journées de télétravail possibles : entre une demi-journée et 3 jours maximum par semaine (soit entre 2 jours et 12 jours par mois).
- Apprendre à faire de l'informel à distance dans et en dehors de son équipe naturelle (bloquer 30 mn dans son agenda pour prendre des nouvelles sans objectif précis)

Introduire de la souplesse dans les modalités de mise en œuvre

RAPPEL DU CADRE FIXE PAR L'ACCORD TELETRAVAIL DU 19 OCTOBRE 2016

Concernant le lieu d'exercice du télétravail, le principe arrêté dans l'accord Télétravail du 19 octobre 2016 était d'avoir un lieu d'exercice fixe (domicile ou tout autre lieu fixe et pérenne déclaré par les collaborateurs). Il était néanmoins prévu, par exception, que le collaborateur puisse exercer le jour de télétravail dans un autre lieu que celui déclaré, en informant préalablement son manager. En tout état de cause, l'exercice du télétravail devait se faire sur le territoire national (principalement pour des raisons d'assurance et de fiscalité).

Concernant le rythme du télétravail, celui-ci n'était pas défini dans l'accord. L'accord indiquait juste que le télétravail devrait s'effectuer selon les modalités retenues dans l'avenant au contrat de travail... étant entendu que le principe retenu pour l'établissement de ces avenants était d'avoir un ou des jours fixes, avec la possibilité, dans des cas exceptionnels, de reporter ou prendre par anticipation son ou ses jours de télétravail (avec un délai de prévenance de 2 jours).

L'accord de 2016 n'offrait donc pas un cadre totalement rigide (comme certains collaborateurs ont pu le pointer). Néanmoins, il posait clairement le principe d'une fixité. De ce fait, les collaborateurs, managers et RH se sont peu autorisés à déroger à ce principe, contribuant ainsi à créer le sentiment d'un cadre rigide.

Dans le cadre des entretiens et ateliers que nous avons menés, les collaborateurs ont massivement demandé d'assouplir les modalités de mise en œuvre du télétravail. Ils souhaitent avoir plus de latitude dans le choix du lieu et des jours de télétravail. Selon eux, la rigidité du dispositif actuel (jour fixe/lieu fixe) réduit *de facto* son efficacité. Elle est également très limitante pour certaines populations, notamment les collaborateurs au contact des clients, qui doivent adapter leur programme à celui de leurs clients et peuvent de ce fait difficilement se tenir à un jour précis ou anticiper de 2 jours les changements d'agenda.

« Ce que je veux garder, c'est la possibilité d'avoir plus de liberté dans l'organisation de mon travail : pouvoir commencer à travailler de la maison, puis venir au bureau pour un moment d'équipe. J'aimerais pouvoir m'organiser en fonction de l'activité plutôt que d'un contrat. »

Plusieurs questions se sont alors posées à nous :

- Quel cadre donner à cette nouvelle flexibilité ?
- Quel dénominateur commun pour nos métiers ?
- Quelle marge de manœuvre laisser aux managers et aux collaborateurs ?
- Comment réconcilier ce besoin de souplesse avec la contrainte d'occupation immobilière ?

NOS RECOMMANDATIONS

- Permettre aux collaborateurs de choisir le lieu d'exercice du télétravail : domicile ou autre, dans les limites du territoire national (du fait des contraintes d'assurance et de fiscalité).
- Introduire de la souplesse dans le rythme du télétravail, en proposant différentes modalités pour l'exercice du télétravail :
 - Jours de télétravail fixes, pour les collaborateurs dont l'activité est régulière et permet de définir *a priori* des jours fixes ;
 - Jours de télétravail flexibles (fixés au fur et à mesure par le collaborateur, en accord avec son manager) pour les collaborateurs dont l'activité est irrégulière et/ou ne permet pas de définir *a priori* des jours fixes ;
 - Approche mixte avec une part fixe et une part variable, pour les collaborateurs ayant plusieurs jours de télétravail et ne pouvant pas toujours définir des jours fixes.
- Pour les jours de télétravail flexibles :
 - Proposer une enveloppe mensuelle (plutôt qu'hebdomadaire), pour donner plus de souplesse ;
 - Réduire le délai de prévenance (le manager et le collaborateur peuvent convenir la veille pour le lendemain d'une journée de télétravail).
- Pour les fonctions qui ne sont pas tenues à des horaires spécifiques, permettre d'insérer des temps de vie personnel en journée et d'organiser librement son temps de travail.

Les modalités ci-dessus nous semblent correspondre à la fois au contexte de notre organisation et aux besoins exprimés par les collaborateurs et les managers. Elles nous semblent par ailleurs actionnables puisque des approches équivalentes existent d'ores dans certains grands groupes du CAC40 tels qu'Orange, PSA...

A noter toutefois qu'un modèle plus disruptif, totalement flexible, pourrait être imaginé. Celui-ci nécessiterait toutefois une gestion radicalement différente de notre organisation et surtout de nos espaces de travail : *flex office* total, réservations des espaces de travail via une application en amont des visites, capacité à venir sur site dépendante de la capacité immobilière (pas de place, pas de visite).

Nous ne pensons pas que notre entreprise puisse à court terme, à généraliser ce type de pratique.



Visuel de l'application en cours de développement au Royaume-Uni

Laisser les métiers organiser le télétravail sur leur périmètre

Une fois les principes ci-dessus posés, les collaborateurs et managers que nous avons rencontrés recommandent de laisser des marges de manœuvre aux métiers. Concrètement, cela signifie laisser les métiers (managers et collaborateurs) déterminer librement :

- la modalité la plus adaptée (fixe, flexible ou mixte) ;
- la part d'activité réalisable en télétravail (nombre de demi-journées ou journées).

Sur ces deux points, il ne peut en effet y avoir de *one size fits all*.

En effet, chaque métier a des possibilités et contraintes différentes. Dans l'IT par exemple, le télétravail est déjà très ancré. Aussi, des formules ambitieuses peuvent être envisagées (jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine, ou 12 jours par mois). A l'inverse, certains métiers ont des contraintes lourdes : impératifs de présence physique aux côtés des clients dans le réseau d'agences ; besoins en infrastructures lourds et niveau élevé de risques opérationnels dans les activités de marchés ou les paiements. Sur ces métiers, la part d'activité réalisable en télétravail est donc réduite à date et il est vraisemblable que l'on ne puisse pas dépasser 1 ou 2 jours par mois.

Les collaborateurs ont également des possibilités et contraintes différentes. Certaines catégories de personnels nécessitent ainsi un encadrement et une supervision plus intense (nouveaux arrivants, stagiaires, alternants, auxiliaires d'été, VIE, intérimaires, prestataires). Pour ces catégories, la formule doit donc être adaptée pour assurer une montée en compétence efficace et un niveau de performance satisfaisant. Certains collaborateurs peuvent également ne pas pouvoir ou vouloir exercer leur activité en télétravail. Cela doit également être pris en compte.

NOS RECOMMANDATIONS

- Laisser les métiers déterminer la formule la plus adaptée (modalité fixe / variable / mixte, nombre de journées ou demi-journées), dans le respect du cadre précédemment établi ;
- Pour les métiers ayant de fortes contraintes (ex. activités de marchés, paiements, agences), ne pas fermer l'accès au télétravail ; jouer plutôt sur son intensité (nombre de jours réduit, pour la réalisation d'activités précises – ex. 1 jour par mois pour réaliser les formations obligatoires, gérer des dossiers de fond...).
- Pour les nouveaux entrants, stagiaires, alternants, auxiliaires d'été, VIE, intérimaires, prestataires : prévoir une période de 3 mois minimum sans télétravail pour permettre une intégration efficace ; caler ensuite le rythme de télétravail sur la personne en charge de l'encadrement et de la supervision.
- Prévoir une corde de rappel : une première demande ne peut pas excéder un an, dont une période de 3 mois d'adaptation pendant laquelle salarié et manager s'assurent mutuellement que les modalités d'organisation définies leur conviennent.
- Conserver le principe du double volontariat : le télétravail peut être demandé par le collaborateur ou proposé par le manager mais il ne peut être imposé à l'un ou à l'autre.

FAIRE DU TELETRAVAIL UN CHOIX ORGANISATIONNEL RESPONSABLE

Des situations inégales face au travail à distance

Durant le confinement, de nouveaux clivages sont apparus liés aux situations de travail très différentes les unes des autres : pendant que certains collaborateurs étaient confinés dans une maison de campagne où chacun disposait d'un espace de travail dédié, d'autres se retrouvaient enfermés dans des appartements exigus, mis au défi de travailler dans leur cuisine ou sur leur table à repasser, tout en faisant la classe à leurs enfants et en affrontant un surcroît de tâches domestiques.

Si l'on peut espérer que certaines difficultés s'estompent avec la fin de la crise (retour à l'école des enfants en âge d'être scolarisés), il subsistera pour autant des inégalités de situations. Certains facteurs, comme la situation familiale, le genre et les conditions de logement s'avèrent déterminants.

EGALITE FEMMES-HOMMES, TELETRAVAIL ET CONFINEMENT

Si la Covid-19 touche plus massivement et plus gravement les hommes, ce sont les femmes qui ont le plus souffert psychologiquement des impacts du confinement et du télétravail : parmi les salariés français, 28 % des femmes étaient en situation de détresse psychologique élevée, soit 1,4 fois plus que les hommes (Sondage Opinion Way sur l'état psychologique des salariés français après 5 à 6 semaines de confinement).

En effet, on a constaté une accumulation des conditions aggravantes pour les femmes auxquelles incombent traditionnellement la majorité des tâches liées au soin (éducation des enfants, tâches ménagères, préparation des repas du foyer...) qu'elles ont dû assumer tout en travaillant à distance (Enquête Harris interactive pour le Secrétariat d'Etat chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes sur l'impact du confinement sur les inégalités femmes-hommes). L'assignation historique des femmes au *Care* et son invisibilisation (les femmes auraient les capacités naturelles pour prendre soin des autres, gratuitement) apparaissent ainsi aggravées par la crise.

Ce déséquilibre dans la répartition des tâches ménagères et éducatives au sein des foyers s'est traduit directement sur la représentation des femmes dans les sphères professionnelles. Un chiffre l'illustre bien : le nombre d'articles scientifiques proposés par des femmes pour publication a fortement baissé pendant le confinement, quand celui des chercheurs masculins a augmenté de 50 % !

A plus long terme, il nous faudra être particulièrement vigilant face à certaines situations que pourraient vivre les collaborateurs – et notamment les mères de famille nombreuse ou les parents isolés, afin de prévenir les risques d'épuisement professionnel face à une charge de travail accrue au sein du foyer.

Les difficultés exprimées le plus fréquemment par les personnes interrogées dans le cadre de l'étude tiennent à :

- La présence d'autres personnes au domicile (conjoint ou colocataire également en télétravail, enfants, autre personne à charge pour les aidants familiaux...);
- L'absence d'espace isolé ou de pièce dédiée pour travailler ;

- L'accès à internet inexistant ou réduit ou à débit variable (avec des inégalités flagrantes entre les métropoles et la campagne).

Bien que cela ne nous ait pas été dit, certains logements rudimentaires peuvent également présenter des problèmes de conformité électrique et d'isolation acoustique et thermique.

Partant de ce constat, la question n'est plus de savoir quelle proportion des salariés se verra octroyer le droit de travailler à distance, mais plutôt de savoir sous quelles conditions l'adoption du télétravail peut être un choix organisationnel inclusif et vecteur d'émancipation, plutôt qu'un amplificateur d'inégalités.

NOS RECOMMANDATIONS

- Laisser la possibilité aux collaborateurs la possibilité de refuser le télétravail (sans jugement) ; nous ne connaissons pas leur situation de famille ou de logement.
- Participer aux frais de connexion (chauffage, électricité, Internet), notamment pour les collaborateurs ayant de faibles niveaux de rémunération.
- Donner accès à des offres préférentielles pour : l'audit des installations électriques et internet ; l'isolation acoustique et thermique du logement.
- Prévoir un accompagnement des personnes les plus vulnérables, sur la base du volontariat (ex. conseil aux femmes et parents isolés).
- Donner accès à des espaces tiers entre le domicile et le lieu habituel de travail. Plusieurs options pourraient être envisagées pour ce faire :
 - Mettre en place un partenariat avec un opérateur d'espaces de coworking (par ex. Kwerk, WeWork ou Wojo) ;
 - Créer des espaces de coworking dans les immeubles SG (ex. Les Dunes, Tours SG...) ;
 - Dans les grandes villes, reconvertir quelques agences proches des centres villes et/ou des gares de TGV en espace de coworking SG.

Prendre soin de la santé de nos collaborateurs

Alors que l'entreprise fournit généralement un matériel ergonomique à chacun de ses collaborateurs (siège de bureau confortable et ajustable, poste de travail parfois réglable en hauteur, grand écran, casque binaural...), celui-ci se voit contraint, à domicile, de travailler sur un ordinateur portable et se contente du mobilier classique dont il dispose.

De nombreux collaborateurs ont ainsi souffert du manque d'ergonomie de leur poste de travail à domicile pendant le confinement. Certains se sont équipés, à leur frais... d'autres non, avec des risques et des cas de cervicalgies, lombalgies, tendinites de l'épaule et du coude, douleurs aux genoux ou fatigue oculaire récurrente.

Par ailleurs, l'entreprise a le mérite de proposer à ses collaborateurs des repas conçus par des diététiciens et nutritionnistes, à partir de produits frais et à moindre coût. Pendant le confinement, certains collaborateurs

se sont moins bien nourris, ont pris du poids, n'ont pas eu le temps et la possibilité de manger équilibré et de façon variée quotidiennement.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de prévenir, d'une façon ou d'une autre, les problèmes de santé physique qui pourraient survenir du fait d'une extension du télétravail.

NOS RECOMMANDATIONS

- Proposer ou faciliter l'acquisition du mobilier et de l'équipement informatique nécessaire au télétravail, en optant si possible pour des matériels recyclés et peu coûteux (prêt ou co-financement)

Les équipements qui nous ont été demandés le plus souvent sont : le bureau, la chaise ergonomique et l'écran plus grand. Viennent ensuite (en fonction des besoins métiers) : le clavier avec pavé numérique, le deuxième écran, le casque Bluetooth, la pieuvre téléphonique, l'imprimante et le scanner.

Pour les matériels informatiques, une alternative pourrait être de permettre à ceux qui disposent déjà de tels équipements de les connecter aux PC SG via une connexion Bluetooth.

- Veiller à la pénibilité des déplacements domicile-entreprise

L'entreprise pourrait mettre à disposition des collaborateurs qui n'en ont pas encore des sacs à dos confortables pour transporter leur *laptop*. Elle pourrait également fournir un 2e casque, une 2e souris et un 2e chargeur aux personnes qui en font la demande, pour réduire la charge à transporter chaque jour.

- Offrir de nouvelles possibilités de restauration

L'entreprise pourrait proposer en fin de journée des paniers alimentaires à prix coûtant à emporter, des titres restaurants par défaut, des partenariats avec des producteurs ou restaurateurs locaux...

Être vigilant aux nouvelles pénibilités

Avec le changement de « lieu de travail », c'est la notion même du travail qui est à repenser et pour certains la frontière entre vie professionnelle et vie privée qui avait déjà tendance à s'estomper avec l'arrivée des outils tels que le BlackBerry, smartphone pro, PC portable, devient de plus en plus floue... voire disparaît. On se lève pour travailler et on éteint son ordinateur pour se coucher. Le risque de ne plus avoir de vie personnelle est grand !

Ainsi, alors qu'il peut contribuer à la réduction du stress et favoriser la conciliation entre les impératifs professionnels et la vie familiale, le télétravail peut aboutir, dans le pire des cas, à un envahissement de la sphère privée, à une augmentation des conflits avec l'entourage et à des situations d'épuisement.

Certains collaborateurs, pourtant convaincus par le télétravail, nous ont ainsi dit regretter de ne plus avoir de « *sas de décompression* » entre le domicile et le lieu de travail ou de pauses entre les réunions. Certains nous ont également confié ressentir « *une distorsion de l'espace-temps* ».

« Je ne suis plus interrompue donc je travaille en continue jusqu'à une heure tardive. Ce rythme que je m'impose malgré moi, je l'impose aussi aux autres indirectement et c'est toute une équipe qui se retrouve en réunion du matin jusqu'au soir, sans aucune pause ! »

Le risque de présentéisme apparaît aussi en télétravail et, par peur d'un mouchard qui révélerait de façon objective une pause un peu longue, le collaborateur peut être enclin à vivre dans un stress permanent lié à la sensation d'être surveillé sans relâche.

« Le risque en télétravail, c'est de se sentir obligé d'être au taquet toute la journée, rivé sur son écran et son téléphone, de peur de laisser penser qu'on ne travaille pas chez soi. Il faut savoir faire la part des choses : oui, on peut quitter son siège pour prendre un café ou étendre une lessive ! »

Par ailleurs, pour certaines personnes, le télétravail est un facteur d'isolement et de désengagement, qui peut accroître les risques psycho-sociaux. Certaines personnes ont besoin d'être au bureau pour être efficace, au milieu de leurs collègues, dans une ambiance de travail. Il faut accepter le fait que chaque collaborateur est unique quant à sa relation au travail et même des conditions idéales de télétravail ne garantissent pas pour autant que celui-ci sera en mesure de télétravailler correctement.

Pour finir, il ne faut pas oublier que la présence sur le lieu de travail permet de maintenir un lien essentiel entre les personnes d'une même équipe, d'un même open-space et que certaines personnes s'exprimeront plus facilement en présence de leurs collègues ou de leur manager. Pour elles, le fait d'être à distance, de ne pas être vues, est synonyme d'ostracisme ; il leur est indispensable de se "nourrir" de la présence des autres.

NOS RECOMMANDATIONS

- Réaffirmer le droit à la déconnexion
- Etablir et communiquer sur des bonnes pratiques : ne pas démarrer trop tôt, ne pas finir trop tard, prendre le temps de déjeuner, faire des pauses, pas de réunions avant 9h ou après 18h, éviter les emails hors des horaires de travail, mettre en place des routines personnelles... Pour les collaborateurs ET les managers.
- Mettre en place des outils signalant (fenêtre pop-up) des horaires non adéquats, pour les réunions ou l'envoi d'emails : réunions avant 9h ou après 18h, emails avant 8h ou après 19h.

AMELIORER LA QUALITE DE L'ENVIRONNEMENT DIGITAL

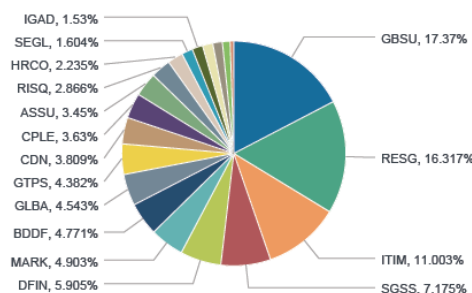
Malgré une bascule massive en télétravail réussie, saluée par de nombreux collaborateurs, des freins subsistent, avec des différences notables entre les pays et au sein des BU/SU. L'ouverture plus large du travail à distance ne pourra se faire sans démocratiser et généraliser l'accès aux outils informatiques nomades (laptops, smartphone, accès distants généralisés, accès aux outils bureautiques et applicatifs métiers), sans libérer les usages ni accélérer la digitalisation de certains processus métier. De fait, cela renforce le niveau d'exigence vis-à-vis du système d'information (SI) tant en termes de disponibilité avec un haut niveau de résilience des infrastructures d'accès assurant une expérience utilisateur fluide et sans couture, que de sécurité pour assurer une protection optimale et ne pas transiger avec le niveau de sécurité globale du SI.

Consolider l'infrastructure technique, notamment dans les réseaux d'agences

Très tôt dans la crise, les infrastructures d'accès distant ont été très largement sollicitées. En quelques semaines, les capacités ont été fortement augmentées pour offrir à un maximum de collaborateurs des moyens de connexion à distance, que ce soit via le déploiement de plus de 5.000 PC portables pour les salariés non équipés ou par l'augmentation de la capacité des accès distants (de 12.000 avant la crise à 50.000 en Europe de l'Ouest, avec un pic d'accès à près de 35.000 connexions simultanées en France et une capacité totale de 100.000 accès simultanés dans le monde).

Des disparités notables ont été observées, essentiellement liées au niveau de digitalisation des métiers en situation pré-crise COVID. L'analyse des usages par métier illustre cela, avec notamment très peu d'accès des équipes BDDF.

Répartition des accès par BU/SU



Dans les fonctions sièges, il en ressort qu'après un début parfois compliqué notamment pour établir la connexion le matin entre 8h30 et 10h, la situation s'est très vite améliorée. Néanmoins, la fragilité de la connexion – à commencer par l'accès Internet du salarié – a pu être très pénalisante que ce soit pour l'accès aux outils de communication, aux applications métiers ou aux documents hébergés dans le Cloud.

Dans le réseau BDDF, une situation de « précarité digitale » a été remontée et s'explique par la nouveauté que représente le télétravail dans le réseau. Devant l'urgence de la situation, les salariés ont été équipés de tablettes qui ont dû être reconfigurées (ClicComm ou ConnectIM) pour permettre à près de 8.000 personnes d'accéder aux applications métiers. Pour les autres et de façon exceptionnelle, il était possible de s'y

connecter via une plate-forme mutualisée depuis son équipement personnel. Toujours à titre exceptionnel, pour tenir compte de la gravité de la crise, il a été octroyé par dérogation et jusqu'à la fin de l'année la possibilité d'accéder à toutes les applications via les accès distants. Néanmoins pour des raisons essentiellement liées à des risques opérationnels, certaines applications ont été bridées (plafond de certaines opérations, lecture de données clients uniquement, etc.). Il n'en demeure pas moins que pour ces populations, l'équipement informatique actuel est jugé globalement non adapté au besoin et peu performant. Il en est de même de la téléphonie métier du téléconseiller qu'il faudrait virtualiser avec de la softphonie ou la téléphonie mobile, pour la rendre disponible en dehors des agences et CRC.

NOS RECOMMANDATIONS

- Renforcer et sécuriser les infrastructures existantes en s'assurant de la bonne expérience utilisateur de bout en bout, de l'accès Internet du collaborateur à l'usage applicatif.
- Etendre et généraliser la mise à disposition des outils d'accès distant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec un focus spécifique pour BDDF.
- Penser les applications *Remote by design* pour qu'elles soient adaptées aux usages distants tant en termes de performance que d'interface.
- Etudier au cas par cas les anciens applicatifs en focalisant sur ceux identifiés comme *pain point* par les salariés.
- Veiller à l'accessibilité numérique, pour les personnes en situation de handicap (visuel, auditif, moteur...).

Synthèse des moyens matériels et logiciels manquants dans le réseau BDDF

| Entité | Type de poste | Moyens à disposition | Moyens matériels manquants | Moyens Logiciels manquants |
|--------|----------------|--|---|--|
| CLICOM | DCC / CCPME | Tablette ClicComm | 2ème écran plus grand | Skype |
| | | Téléphone PRO | Imprimante / Casque | |
| CRCM | CC | Tablette ClicComm | 2ème écran plus grand | Enregistrement des appels pour faire des ventes sans démat et rappeler les clients |
| | | | Téléphone pro / ou téléphonie intégrée | Avoir les Flux habituels notamment WebCallBack et RTR |
| CRCM | RE | Aucun / pas de télétravail | Tablette "ClicComm" | Citrix Poste de Travail |
| CDS | RT | Tablette ClicComm + Ecran | | Soft Phone |
| CDS | CCM | Tablette ClicComm + Ecran (4 personnes sur une Equipe de 20) | Téléphone pro et scanner | Soft Phone |
| Agence | DCL | Tablette ConnectIM + Tel PRO et Boxer | Tablette poste de travail, téléphone pro ou outil de téléphonie | Accès au Poste de travail complet |
| Agence | RC PRO | Seulement Boxer et tel PRO | Tablette avec accès au Poste de travail | Base client et outil de Crédit PRO (pas URTA) |
| Agence | CC PRO | Seulement Boxer et tel PRO | Tablette avec accès au Poste de travail | Base client et outil de Crédit PRO (pas URTA) |
| Agence | DA / ADA / RCL | Boxer sur tel perso + SG mail | Tablette ou accès sur ordinateur personnel | Poste de travail et base contact, URTA pas obligatoire (opération courante faites en agence) |
| | | | Téléphone pro / soft phone / Casque | Skype |
| Agence | CGP | Boxer sur tel perso + SG mail | Tablette ou accès sur ordinateur personnel | Accès au Poste de travail complet |
| Agence | CC | Learning | Tablette ou accès sur ordinateur personnel | Poste de travail et base contact, URTA pas obligatoire (opération courante faites en agence) |
| | | SG mail partiellement (difficulté d'accès) | Tel Pro / Soft Phone | Skype |

Permettre l'accès à distance aux principaux applicatifs métiers

En situation nominale, de nombreuses applications identifiées comme critiques Groupe n'étaient pas ouvertes aux accès distants pour des raisons évidentes de confidentialité, de risque de fraude et plus globalement de risque opérationnel. Pour faire face à la situation de crise exceptionnelle et permettre aux métiers d'assurer la continuité de leurs activités, des dérogations globales ont été octroyées.

Pour autant, le niveau de sécurité du SI a été maintenu en mettant l'accent sur :

- la sensibilisation des collaborateurs (utilisation du PC dans des espaces sécurisés, à la maison par exemple, interdiction dans des lieux ouverts) ;
- le monitoring et la surveillance permanente des accès pour détecter les comportements anormaux ;
- l'abaissement des seuils sur certaines transactions ;
- la limitation à certaines fonctions applicatives (ex. accès uniquement en lecture à la GRC contact).

Dans la durée, l'accès permanent à certaines applications sensibles pourrait être limité à distance, par la nature des informations manipulées mais aussi par le fait que certains collaborateurs pourraient y voir un risque lié à la mise à disposition de ces accès en dehors des locaux SG (certains collaborateurs mettent en avant un risque d'atteinte à leur intégrité physique ou la non répudiation des actions, le domicile étant moins bien protégé que les locaux SG).

Les dérogations en vigueur jusqu'à fin d'année vont donc devoir évoluer vers un système pérenne tout en maintenant un haut niveau de sécurité et une mitigation maximale des risques opérationnels. Des réflexions portées par RISQ/OPE et RESG/TPS sont en cours et une approche modulaire et graduelle est à l'étude pour tenir compte des différents environnements métiers et, pour les applications les plus critiques, avoir une approche différenciée des accès pour tenir compte notamment du contexte de connexion.

NOS RECOMMANDATIONS

- Cartographier les applications critiques ; identifier celles qui seront non éligibles aux accès distants en les limitant au maximum (l'accès à distance est la règle, la restriction l'exception). Pour ces applications, évaluer l'impact sur les activités métiers concernées et adapter le travail de l'équipe en conséquence.
- Pour les autres applications, mettre en place une sécurité ajustée tenant compte de la criticité de l'application et du contexte d'utilisation. En accès distant, il pourrait être demandé un renfort de l'authentification ou encore des restrictions sur certaines fonctionnalités / transactions.
- Protéger les applications sensibles en mettant par exemple des systèmes pour détecter et bloquer l'accès aux données en cas d'intrusion.
- Rappeler les règles à respecter et sensibiliser l'ensemble des salariés sur les comportements à adopter dans des situations de travail distant.

Améliorer la disponibilité, la performance et l'usage des outils collaboratifs

L'adoption de nouveaux modes de travail nécessite de s'appuyer sur une suite d'outils collaboratifs adaptée et déployée à l'échelle du Groupe. Le renforcement du temps de travail à distance exige de se doter des moyens technologiques qui permettent une continuité d'activité, un maintien du niveau de performance individuel et une collaboration sans disruption depuis le lieu de travail habituel, le domicile ou tout tiers lieu, chaque équipe pouvant se trouver répartie sur tout ou partie de ces sites à tout moment de la semaine.

L'offre d'outils collaboratifs au sein du Groupe est riche, certaines équipes sont aguerries à leurs usages, plus particulièrement dans les services habitués aux échanges entre sites (présence à l'international, télétravail régulier à l'échelle du département). La période de travail à distance généralisé et le renforcement futur du télétravail amènent de nouvelles exigences :

- Le déploiement des outils collaboratifs reste inégal au sein des BU/SU limitant la collaboration intra et inter entité au sein du Groupe, plus particulièrement avec le réseau et les filiales. Skype est devenu un outil de communication indispensable du quotidien, notamment en télétravail. Le déployer de façon universelle et interconnectée (avec le réseau, les filiales, etc.) serait un atout pour la collaboration entre entités.
- La connaissance et le niveau de maîtrise des fonctionnalités des différents outils à disposition restent assez hétérogènes. L'évolution accélérée des outils et usages, comme OneDrive ou la coédition de documents, tendent à renforcer les écarts avec les populations moins utilisatrices. Cet écart se remarque également au sein des lignes managériales.
- L'offre apparaît parfois excessivement dense, rendant l'utilisateur confus quant au choix de solution : « Quand utiliser One Drive, SharePoint ou SBC ? »
- Un risque d'utilisation de solutions externes apparaît quand l'outillage interne n'est pas disponible, ou que sa performance reste nettement inférieure aux solutions grand public auxquelles les collaborateurs sont habitués. Par exemple, l'offre de *visual management* dématérialisée interne Wekan souffre fortement de la comparaison avec son homologue externe Trello.
- La période de confinement a fait apparaître une confusion sur les droits et modalités d'usage des outils de chat, d'audioconférence et visio-conférence externes. Les principes d'utilisation de Zoom, Citadel, WhatsApp, Slack, etc. pour la communication entre collaborateurs et avec l'extérieur (ex : fournisseurs) restent insuffisamment précis.
- La communication intra-équipe souffre de l'absence d'une solution commune globalement déployée, là où des entreprises utilisent Teams à grande échelle. Il en résulte un usage accru du mail, d'échanges bilatéraux et parfois de solutions tierces.
- Les brainstormings vont s'opérer de plus en plus avec des effectifs distribués sur plusieurs lieux, et doivent être outillés. Si Klaxoon apparaît comme une solution envisageable et appréciée des connaisseurs, le ressenti général des collaborateurs est plus mitigé, souvent par manque de

connaissance et de maîtrise de l'outil. Aussi il convient de confirmer une solution et d'en faire une offre interne commune, connue et régulièrement utilisée.

NOS RECOMMANDATIONS

- Renforcer l'offre collaborative du Groupe disponible depuis le poste de travail du collaborateur, en accélérant notamment la mise en place d'outils collaboratif d'équipe (de type Teams), de *visual management* (de type Trello) et d'outils de brainstorming (de type Klaxoon)
- Clarifier l'offre collaborative en matière d'outils de communication interne et externe, et leurs modalités d'usage (Zoom, Citadel, WhatsApp, Slack, etc.)
- Homogénéiser et interconnecter les outils du poste de travail du collaborateur pour l'ensemble des BU/SU avec une attention particulière aux réseaux d'agences et aux filiales
- Encourager l'utilisation des outils collaboratifs. Proposer des formations, un mentorat ou compagnonnage pour faciliter le choix des outils, adopter les bonnes pratiques et s'assurer de l'application des règles de sécurité : programme #tousdigitaux !

Aller plus loin dans la transformation de nos processus

Dans les ateliers et entretiens, les collaborateurs ont indiqué que le papier était un des principaux freins du travail à distance dans de nombreuses entités (ex. RBDF, PRIV). De nombreux processus nécessitent une succession d'impressions ou de scans, d'envois de courrier vers les clients ou pour les usages internes du Groupe. Le travail à distance forcé pendant la crise a mis en avant les processus à digitaliser d'urgence.

Ce constat s'opère au niveau :

- Des clients eux-mêmes, qui demandent des processus dématérialisés de bout en bout à l'heure où la concurrence se positionne sur les nouvelles technologies (rapidité, facilité d'usage, moins de consommation de papier) ;
- Des collaborateurs, qui voient dans la mise en œuvre rapide de nouvelles solutions de dématérialisation, comme la signature électronique, la possibilité de débloquer plusieurs processus : délégation de pouvoir, autorisation de décaissement, convention de partenariat (mécénat), signature de contrats d'achat ou de contrats entre entités internes...

Dans la plupart des cas, les processus dématérialisés sont restés des acquis après le confinement.

NOS RECOMMANDATIONS

- Accélérer la dématérialisation des processus existants nécessitant l'usage du papier en les considérant dans leur globalité, du parcours client aux processus internes en passant par les traitements avec les fournisseurs – challenger en particulier les besoins en originaux ;
- Challenger tout nouveau processus pouvant faire appel au papier ;
- Renforcer la digitalisation de la relation client (contrats dématérialisés, documents plus ergonomiques et lisibles sur écran, signature électronique, échanges de documents dématérialisés...);
- Normaliser l'usage de la signature électronique et des offres de dématérialisation (gestion documentaire, archivage) pour les usages internes.

En début de crise, souvent par nécessité de se recentrer sur l'essentiel, mais également faute d'être en capacité d'exécuter certains processus habituels (dématérialisation, manque de ressources), la bureaucratie s'est par ailleurs avérée moindre. Les circuits de décision se sont épurés des contrôles secondaires. La disponibilité des responsables a fluidifié des processus et permis des autorisations plus directes et plus rapides, au cours d'une même journée. Le travail à distance forcé pendant la crise a également mis en avant les processus à simplifier d'urgence.

NOTRE RECOMMANDATION

- Travailler sur des processus plus simples : identifier les risques réels à couvrir, réduire le nombre de valideurs en éliminant des contrôles intermédiaires et les niveaux de décision sans valeur ajoutée démontrée, responsabiliser le collaborateur ou le management au plus proche du demandeur et contrôler a posteriori.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION CULTURELLE ET MANAGERIALE

Repenser le contenu du travail et la manière de l'évaluer

Une grande partie des a priori sur le télétravail s'explique par le fait qu'un manager ne peut plus quantifier le temps de travail de ses collaborateurs. Lorsque le collaborateur est sur site, l'évaluation positive ou négative peut être influencée par le temps de présence, l'énergie ou le paraître. Lorsque le collaborateur est à distance, ces éléments sont difficilement perceptibles et ne peuvent donc plus entrer en ligne de compte. Il faut donc s'orienter vers une évaluation centrée sur les résultats (attendus et obtenus).

Pendant le confinement, de nombreux managers ont adopté spontanément des pratiques très agiles qui ont été appréciées et jugées efficaces. Les fausses urgences ont été écartées ; les priorités ont été fixées ; les objectifs de chacun étaient clairs, les échéances définies et l'état d'avancement partagé à fréquence très régulière. L'effet de la crise, de l'urgence à démontrer une forme de résilience, mais aussi le fait que nombre d'entre nous ont été rattrapés par des responsabilités personnelles, ont été des catalyseurs pour certains managers qui ont plus facilement délégué certaines responsabilités et fait évoluer leurs modalités d'encadrement et de supervision.

A l'avenir, les collaborateurs souhaitent pérenniser ce mode de fonctionnement qui leur laisse plus d'autonomie dans la réalisation des activités, mais soulignent qu'il sous-tend une bonne compréhension de la stratégie de l'équipe et du Groupe, ainsi qu'une définition précise et une revue fréquente des rôles, responsabilités et objectifs de chacun. Dans un environnement qui manquerait de structure et de rigueur, les travers du télétravail pourraient vite ressurgir et les inquiétudes de certains managers se confirmer.

QUEL REGLAGE ENTRE CONFIANCE ET CONTROLE ?

Le besoin d'un système basé sur la confiance et la responsabilité de chacun est de plus en plus exprimé. « *Si c'est pour être fliqué en télétravail, j'aime autant venir au bureau...* », souligne ainsi une des personnes que nous avons interrogées. La question du contrôle de la réalisation des objectifs et de la stabilité de l'engagement du collaborateur se pose néanmoins d'un point de vue managérial. Certains managers expriment ainsi le besoin d'avoir des outils de pilotage et de communication en temps réel pour pouvoir intervenir rapidement dans le cas où le collaborateur prendrait du retard sur ses objectifs. Les inquiétudes sont particulièrement marquées dans certaines activités à risque ou ayant un contact avec le client. Sur ces périmètres, une part des managers reste sceptique et se pose la question du retour en arrière ; de la possibilité de lever l'alerte ou de ne pas ou ne plus accorder d'autonomie aux collaborateurs qui ne feraient pas preuve d'assez de maturité. Des travaux sont en cours avec les équipes de RISQ/OPE pour identifier les activités comportant un risque opérationnel majeur pour l'entreprise et qui devraient ainsi faire l'objet d'une attention particulière. Dans ces activités encore plus qu'ailleurs, le défi sera de trouver le juste réglage entre la confiance et le contrôle.

Afin de rassurer les managers et responsabiliser les collaborateurs sans les accabler, il est nécessaire d'établir un cadre à la relation managériale : sans être prescriptif, il est essentiel de sensibiliser le management à la définition d'objectifs clairs et à la pratique d'un management orienté vers la qualité des livrables. Il est aussi primordial que le collaborateur soit volontaire dans la démarche et qu'il soit en mesure de prouver qu'il est à la hauteur de la confiance accordée par le Groupe ; il faut réinventer notre sens des priorités et la manière dont nous rendons compte au quotidien, pour faire valoir son travail et la valeur qu'il apporte. Il est également essentiel, dans un environnement où la vie personnelle et la vie professionnelle s'imbriquent de fait, que la souplesse s'installe dans la relation et qu'un équilibre soit trouvé entre l'appréciation du travail et la compréhension des contraintes de chacun. Cela sous-tend une atmosphère bienveillante et honnête entre les deux parties.

NOS RECOMMANDATIONS

- Sensibiliser les managers au fait qu'ils doivent expliciter leur mode de fonctionnement, leurs attentes, leurs besoins de pilotage, les règles pour lever des alertes...
- Former les managers au pilotage d'une activité à distance (fixation des objectifs, suivi des réalisations et évaluation de la performance), en capitalisant sur les principes de l'agilité : daily pour partager les priorités, rétrospective pour faire le bilan de la période...

POUR ALLER PLUS LOIN...

Le besoin de flexibilité et d'autonomie amène certains collaborateurs à proposer de ne plus avoir de poste attribué. La possibilité pour eux de fonctionner comme un panel de compétences à disposition du Groupe dans son ensemble (à l'image de SG Consulting), avec des objectifs ponctuels et à court-terme leur semble davantage compatible avec les nouveaux modes de travail. Elle permettrait pour des profils volontaires d'être mis à disposition d'une équipe en surcharge d'activité, d'une équipe ayant un besoin ponctuel ou d'un projet particulier. Elle permettrait par ailleurs d'avoir plus de flexibilité dans la gestion des ressources.

Etablir une relation de confiance et de proximité avec chaque collaborateur

Le confinement a apporté son lot de nouveautés dans les relations managériales : des échanges sur la vie privée, sur les contraintes et une forme d'honnêteté sur la charge, les missions et les objectifs. Selon le PULSE BVA, 20 % des collaborateurs ressentent une amélioration dans les relations avec leur management contre 8 % qui ont pu observer une détérioration (*voir ci-après*). Parallèlement, 8 % des verbatims récoltés pendant cette période mettent en avant l'écoute, l'empathie et la bienveillance dont a fait preuve le management. 7 % vont encore plus loin en soulignant le soutien apporté par leur management face à leur situation personnelle (garde d'enfant, maladie, isolement, etc.).

RELATIONS AVEC LE MANAGEMENT DURANT LE CONFINEMENT (source : PULSE BVA)

| Résultats par BU/SU en France | | |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| | Evolution positive | Evolution négative |
| Global | 20% | 8% |
| LYXR France | 20% | 11% |
| BOURSO | 17% | 9% |
| GTPS France | 17% | 7% |
| BDDF | 16% | 14% |
| PRIV France | 15% | 10% |
| RISQ France | 14% | 10% |
| SEGL France | 14% | 7% |
| ASSU France | 13% | 13% |
| GBSU France | 13% | 9% |
| GLBA France | 13% | 9% |
| HRCO/COMM France | 13% | 11% |
| RESG France | 12% | 8% |
| CPLÉ France | 11% | 9% |
| ITIM | 11% | 8% |
| MARK France | 10% | 11% |
| SGSS France | 10% | 10% |
| DFIN France | 9% | 10% |
| IGAD France | 9% | 12% |

C'est bien la perspective dans laquelle le management doit s'inscrire dorénavant : il n'est plus question d'entretenir des relations froides et simplement cordiales avec ses collaborateurs ; les collaborateurs recherchent du lien et des relations authentiques. Cela permettrait de continuer à renforcer l'esprit d'équipe créé pendant le confinement, de remonter les alertes plus facilement, d'ajuster les objectifs de façon agile et de se concentrer sur les priorités, comme mentionné plus haut. La présence sur site des équipes sera essentielle pour construire ces moments de proximité et de convivialité : créer du lien et échanger, c'est la première raison pour laquelle les collaborateurs souhaitent revenir dans les locaux et il ne faudra pas laisser passer l'opportunité de créer des équipes soudées. Dans le PULSE BVA, 6 % de l'expression spontanée concerne en effet le souhait de maintenir du partage et le besoin de contacts entre collègues.

NOS RECOMMANDATIONS

- Mettre en place des points individuels à fréquence régulière
- Faire évoluer durablement la posture managériale : écoute, bienveillance, confiance
- Proposer aux collaborateurs d'utiliser des outils de communication plus spontanés et informels comme WhatsApp ou Citadel (sans obligation pour les collaborateurs)

Assurer la montée en compétences et la transmission des connaissances

L'intégration et la montée en compétence des nouveaux arrivants dans un service est l'une des craintes qu'anticipent les managers avec l'expansion du télétravail. Cela est d'autant plus vrai pour les externes.

La taille du Groupe et sa complexité compliquent d'emblée l'intégration d'un nouvel arrivant, même en excluant toute contrainte liée au travail à distance. Le nouvel arrivant a besoin d'un encadrement spécifique par le Groupe, surtout quand celui-ci y démarre sa carrière. Au niveau managérial, l'accueil d'un nouvel arrivant, externe ou non, nécessitera de la disponibilité, qui sous-tend une présence sur site accrue pour la période d'intégration. Les équipes devront également faire preuve de souplesse pour accueillir le nouveau membre, quitte à mettre en place une rotation de leurs jours de télétravail pour mieux l'accompagner. La question se pose également pour les stagiaires et alternants, qui ont besoin d'un accompagnement personnalisé. Il est possible d'envisager que la responsabilité de formation et d'accompagnement soit partagée au sein de l'équipe, afin de ne pas mobiliser un collaborateur en présentiel à 100 %. Le rythme de télétravail devra également être ajusté pour l'accueil d'un collègue depuis l'étranger (Inde, Roumanie, Etats-Unis, etc.).

Pour améliorer l'accueil des stagiaires, alternants et des nouveaux arrivants, une possibilité serait de capitaliser sur des outils digitaux innovants et performants, qui permettraient de garantir une partie de l'accompagnement du nouvel arrivant.

NOS RECOMMANDATIONS

- Définir par équipe une période en présentielle avec le nouvel arrivant (ex : 3 mois) ou un nombre de jours moindre en télétravail
- Avoir des bonnes pratiques pour toute prise de poste : garder des rituels (rencontrer en distanciel toutes les personnes de l'équipe sur des call de 30 mn)
- Construire des parcours d'intégration digitaux pour les collaborateurs et développer des formations terrain à distance via la Visio
- Anticiper l'arrivée du nouvel arrivant et bloquer des créneaux dédiés pour la formation des nouveaux collaborateurs en présentiel en appui des eLearning
- Organiser la rotation des jours de travail à distance de l'équipe pour s'assurer d'avoir toujours des expérimentés présents
- Généraliser les outils de visualisation et de gestion des compétences (hard et soft skills) en
- Mettre en place un outil de messageries instantanée dans l'équipe pour des appels à l'aide réactifs tout en garantissant la sécurité de l'information

Communiquer de manière plus directe, régulière et authentique

La communication dans l'ensemble est un axe à développer, que ce soit pour le management de proximité ou le top management.

La crise sanitaire comme pour d'autres crises (e.g. Kerviel, crise de liquidité...) a permis à la Direction du Groupe de communiquer de manière transparente, en temps réel sur les décisions prises ou sur les orientations. Les collaborateurs ont apprécié cette évolution qui semble s'opposer à une communication d'avant crise moins transparente et moins réactive, notamment en France : avant crise, les tracts des syndicats pouvaient être la principale source d'information des collaborateurs sur les sujets sensibles.

« Il faut dire les choses et les expliquer même si ne sont pas de bonnes nouvelles. Les collaborateurs sont prêts à accepter de faire des efforts s'ils comprennent ce qui conduit à prendre telle ou telle décision. »

Ce mode de communication authentique est vécu comme une preuve de considération, voire comme une réciprocité du lien qu'ils entretiennent avec l'entreprise. Ils souhaitent donc le voir pérenniser.

Même quand elle est descendante, l'information transmise par des prises de parole, comme celle de Frédéric Oudéa pendant le confinement, redonne confiance aux collaborateurs et leur donne le sentiment d'être au cœur du Groupe.

« On n'a jamais eu autant d'information sur la stratégie du Groupe et sa situation ! »

Pour les collaborateurs, surtout les plus éloignés du siège, cela a permis de renforcer la position du Groupe, de resituer Société Générale dans les esprits comme un Groupe. D'ordinaire, la majorité d'entre eux se rattachent plus systématiquement à leur direction ou à leur équipe, le Groupe chapeautant l'ensemble avec beaucoup de distance. *« La crise a permis de remettre les strates dans le bon ordre »* dit ainsi un collaborateur, et nombreux sont ceux qui ont trouvé dans les interventions de la Direction Générale et dans ses annonces une forme de fierté d'appartenance.

Concernant les managers, la perception est la même, avec une volonté remarquée de partager les informations avec leurs équipes. *« Pour une fois, la confidentialité à outrance n'était pas une excuse pour conserver les informations clés »* explique un collaborateur. Avant la crise, les managers avaient tendance à garder pour eux les informations les plus stratégiques, ne participant pas à l'appropriation de la stratégie par les salariés.

A l'avenir, il est essentiel que se maintiennent les liens directs entre le top management et les collaborateurs. Ceci permet de mieux diffuser et ancrer les informations clés dans l'organisation. Dans le même temps, il faudrait sensibiliser les managers, en particulier ceux faisant partie des réseaux d'ambassadeurs, à continuer de partager les informations nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie du Groupe, de ses orientations et de ses challenges.

Cette vision d'ensemble, dont les collaborateurs manquaient davantage avant la crise, et qu'ils demandent avec beaucoup de ferveur dans le PULSE BVA, les aideraient à mieux comprendre leur rôle et à être plus efficaces dans leur travail.

NOS RECOMMANDATIONS

- Maintenir la communication directe entre le top management et l'ensemble des collaborateurs :
 - All staff Groupe de Frédéric Oudéa
 - Créer une SG Radio avec des émissions ou des podcasts à écouter via une app : interviews, discussions ouvertes, réunions stratégiques non-confidentielles directement diffusées (à l'image de l'Assemblée Générale)
- Rendre plus humain le top management : visites dans les équipes, présence en all staff, etc.
- Engager le réseau d'ambassadeurs sur leur rôle dans la diffusion de l'information et s'assurer de sa réalisation
- Mettre en place des initiatives permettant aux collaborateurs de s'approprier la stratégie du Groupe et d'en être acteur (ateliers de réflexion sur les enjeux : sur la raison d'être, la RSE, etc.)

Repenser les réunions

La période de confinement a vu s'organiser des réunions plus courtes, focalisées sur un objectif énoncé en début de réunion, avec des horaires mieux respectés qu'en temps normal. 5 % de l'expression spontanée sur le PULSE BVA rend compte de l'efficacité des réunions, affirmant que cela doit faire partie des bonnes pratiques à pérenniser.

« Les réunions de travail sont plus courtes, moins de temps est perdu en bavardages ou retards, le temps ainsi gagné est réemployé pour traiter les mails et préparer les réunions suivantes » explique un collaborateur. En effet, le gain de temps par rapport aux réunions en présentiel est conséquent : le temps économisé pour le déplacement entre les salles, l'attente pour récupérer une salle occupée, l'installation de la salle et la connexion équivaut à une dizaine de minutes, qui sont réutilisées pour traiter en profondeur d'autres sujets ou pour terminer les réunions plus vite. Dans l'ensemble, les réunions via Skype sont donc perçues comme plus efficaces que celles en présentiel, pour des raisons de temps économisé et d'inclusivité : les participants sont tous sur le même pied d'égalité dans la conférence.

Néanmoins, pendant le confinement, les réunions à distance, en flux continu, sans interruption dans la journée, ont pu être source de fatigue et de stress. Les réunions à distance compliquent également les processus d'idéation, le manque de contact avec les autres et une très faible maîtrise des outils mis à disposition, Klaxoon par exemple, ont pour conséquence des réunions peu prolifiques en génération d'idées. Par ailleurs, les réunions tout à distance nuisent considérablement à l'informel et rendent difficile la détection de signaux faibles. La vidéo n'étant pas généralisée, il demeure compliqué d'envisager les personnes à distance d'une manière naturelle. Pour les managers, certaines réunions sont aussi difficilement gérables à distance : recadrage, évaluation, développement professionnel ou encore conflit.

C'est pourquoi il est essentiel de bien distribuer ses réunions entre celles qui sont très efficaces à distance : présentations, prise de décision, réunions d'information et celles qu'il convient d'organiser en présentiel : idéation, réunions sensibles, moments informels et création.

Un apprentissage de tous sera nécessaire pour tirer le maximum de bénéfices du distanciel ; il faudra identifier les réunions qui s'y prêtent le plus afin de conserver cette efficacité et repenser notre approche des réunions en présentiel pour réussir à les rendre plus efficaces. Cette évolution est intrinsèque d'une évolution de nos outils pour le distanciel et de nos sites pour le présentiel, en plus d'une organisation hors-pair afin de concilier temps de présence et temps de télétravail afin de ne pas mélanger les types de présence, au risque d'avoir des réunions inéquitables pour les participants.

NOS RECOMMANDATIONS

- Proposer et décliner à tous les échelons managériaux une charte des réunions, en capitalisant sur les bonnes pratiques identifiées par les collaborateurs (voir ci-après)
- Repenser les modalités de partage de l'information (pour réduire la durée et le nombre de réunion) : forum de partage, newsletter de l'équipe faites par le manager...

POUR UNE REUNION COURTE ET EFFICACE...

AVANT LA REUNION

- Être clair sur la finalité de la réunion : partage d'informations, partage de bonnes pratiques, brainstorming, prise de décision...
- Être clair sur le format : sur site ou à distance, visio-conférence obligatoire ou non. Réserver le présentiel aux sujets complexes ou sensibles.
- Eviter le mix sur site / à distance pour une plus grande fluidité et équité.
- Adapter les supports à la finalité de la réunion : décision => WORD, brainstorming => Klaxoon...
- Privilégier une durée courte : entre 30 et 45 minutes maximum.
- Soigner l'invitation Outlook : choisir un titre explicite ; préciser la finalité de la réunion, le format, les éléments de contexte, les outils qui seront utilisés dans le corps de l'invitation ;
- Pour les prises de décisions, envoyer les éléments de préparation à l'avance.

PENDANT LA REUNION

- Avoir un animateur de la réunion qui organise les temps de parole pour s'assurer que toutes les personnes ont pu s'exprimer et qui définit qui fera le CR.
- Promouvoir l'usage de la visio-conférence pour les participants à distance
- Indiquer dans le mail d'invitation ou en début de réunion les rôles des participants (pourquoi chaque personne présente est utile à cette réunion)
- Demander aux participants de poser leurs questions via le tchat (de manière à éviter les interruptions, prioriser les questions les plus importantes...)
- Garder 5 mn pour récapituler les décisions prises et établir les actions à venir

APRES LA REUNION

- Faire un compte-rendu de la réunion et le diffuser dans la journée (en format simple)

Redonner de la valeur au temps de présence sur site

Bien que les collaborateurs plébiscitent le télétravail, ils sont 95 % à indiquer dans le PULSE BVA souhaiter revenir sur site à fréquence régulière afin d'entretenir leurs relations professionnelles et d'accélérer l'avancement de leurs projets. Ils ont néanmoins très largement indiqué qu'il sera nécessaire de définir quelles sont les activités les plus efficaces en présentiel. « *Après plusieurs semaines de télétravail, aller au bureau pour écrire des emails et passer des appels Skype me semble presque absurde...* » affirme un collaborateur.

Les journées sur site pourraient servir à se connaître différemment et renforcer le lien à l'entreprise en mettant en place des ateliers en présentiel sur des sujets communs pour le Groupe (l'engagement, la RSE, etc.) ou pour l'équipe, en réfléchissant à sa feuille de route, aux priorités de l'année et du mois ou simplement pour renforcer la cohésion. Les journées en présentiel devront être, dans tous les cas, anticipées par le manager et les collaborateurs pour les rendre utiles.

« Il faudrait pouvoir organiser les passages sur site comme on le fait lors des visites ponctuelles dans des entités pour maximiser les interactions et faire le travail préparatoire individuel en amont. »

Ce pilotage nécessite une organisation et sans doute des outils pour accompagner sa mise en place. Les managers formulent le besoin d'être outillés et accompagnés pour suivre l'organisation du temps de leurs collaborateurs. Ils ne souhaitent pas passer leur temps à essayer de savoir où sont leurs collaborateurs.

NOTRE RECOMMANDATION

- Donner aux managers les moyens d'organiser le travail de son équipe : information sur le lieu de travail des collaborateurs partagée dans les agendas, sur une application mobile ou dans les outils RH
- Maintenir des journées en commun sans travail à distance
- Créer des rituels sur les journées en présentiel (déjeuner en commun, réunion d'échanges, brainstorming...)
- Etendre la pratique d'une nouvelle forme de gestion des équipes :
 - Réunions de synchronisation, partage des avancements et difficultés
 - Former les managers aux techniques d'animation collectives et aux outils collaboratifs et de création
 - Privilégier des séminaires all staff (présentiel ou à distance) réguliers et plus fréquents pour redescendre l'information

Place à la convivialité pour renforcer les liens et favoriser les échanges informels !

Les périodes de présence sur site doivent, pour les collaborateurs, s'organiser autour de moments informels. Pour ce faire, il faut qu'ils puissent se sentir autorisés à proposer des initiatives, en dehors de celles proposées par le Groupe. Nous avons en tête les Citizen Commitment Games en 2014, moment de partage extraordinaire autour du sport et de la solidarité qui a su créer du lien, ou encore l'exemple de Playing for Philharmonie qui a lieu tous les 2 ans.

Nous pensons que pour que les salariés retrouvent ce sentiment d'appartenance au Groupe nous devons multiplier les occasions de partager des moments « hors travail » ensemble, et qu'ils puissent en être acteurs.

Aussi nous avons passé 3 mois de confinement dans notre cocon (chez nous), le lieu de travail doit aussi être un endroit où on se sent bien et où on a envie d'aller. La modification de l'agencement du lieu de travail avec des espaces de convivialité va permettre d'améliorer le confort au travail. A l'image du modèle des Dunes, plus d'espaces de partage et de convivialité sont nécessaires au bien-être de tous.

Il est donc important d'allier un environnement de travail agréable à des moments *out of work* réguliers qui séduisent la majorité. Ces moments peuvent être des initiatives locales (qu'il faut permettre) ou à plus grande échelle. Le modèle du Plateau aux Dunes est d'ailleurs un excellent exemple à déployer le plus possible. Il est essentiel de laisser plus de liberté aux salariés, ce qui va permettre de laisser la place à plus d'initiatives pour créer des moments *fun* (Stop au « qu'en-dira-t-on ? » et à la peur de se faire juger). La confiance et la convivialité sont les maîtres-mots.

NOS RECOMMANDATIONS

- Donner à chaque équipe l'opportunité d'avoir des moments ludiques : un binôme par service, renouvelé fréquemment (ex. toutes les 6 semaines), chargé du *fun management*
- Créer des moments de convivialité au niveau de l'équipe :
 - Organiser des apéros, déjeuners, petit-déjeuners
 - Fêter les succès, les anniversaires, les départs
 - Organiser des pique-niques avant les vacances
 - Prévoir une fois tous les mois ou tous les 2 mois, une journée de team building
 - Prévoir une journée annuelle dédiée à un service, une direction, etc.
- Créer des moments de convivialité plus larges :
 - Créer des tournois de sports à l'échelle du Groupe
 - Créer des groupes de rencontres par affinités
 - Organiser des challenges internes, permettant de gagner une journée ou demi-journée d'activité à un service entier (rugby, journée solidaire, visite d'exposition, concert...)
 - Créer une playlist collaborative SG...

UNE EVOLUTION NECESSAIRE DE NOS SITES

Les constats et propositions formulés ci-dessous sont applicables au périmètre SGPM ; certaines propositions pourraient toutefois être déclinées ou adaptées dans les autres filiales.

Enjeux sur les sièges

Des points de vue contrastés

Les échanges sur les sites ont révélé des points de vue contrastés concernant les locaux de la Région Parisienne que sont la Défense et les Dunes, entre autres.

Pour certains, les tours de La Défense inspirent un sentiment de fierté en incarnant l'image d'une banque historique, robuste et résiliente. Le siège est vu comme le cœur de notre activité, centre de toutes les décisions, du top management, mais aussi des manifestations culturelles qui renforcent le sentiment d'appartenance. Pour d'autres, c'est un lieu qui cristallise les frustrations par sa localisation dans un quartier déshumanisé, par l'image qu'il véhicule et par son aménagement.

En effet, la Défense est perçue, par nombre de contributeurs, comme un lieu démesurément grand, encombré et stressant avec une image de centre d'affaire froid où l'individu n'est qu'un parmi tant d'autres. De plus, le nombre important de collaborateurs dans les tours engendre également des pics d'affluence tout au long de la journée (cantine, ascenseurs et changement de salles...) et les collaborateurs déplorent une attente constante qui affecte leur productivité et leur travail. Par ailleurs, le manque de choix dans les espaces communs, que ce soit pour travailler en groupe, pour créer, pour être au calme et le manque d'espaces verts semblent accentuer l'image d'une entreprise peu en phase avec les nouvelles attentes au travail.

A l'inverse, le complexe des Dunes est perçu comme un lieu apportant davantage de souplesse, témoignant de la volonté de décloisonner les activités et amenant plus de collaboration entre les entités et les personnes. Il semble aussi répondre aux enjeux de bien-être au travail que les collaborateurs recherchent avec des structures propices au travail seul ou en équipe et de détente. Les collaborateurs apprécient en particulier les aménagements au goût du jour, flexibles et responsabilisants : « *On peut s'affaler sur un canapé ou se brancher à son bureau, on n'en est pas moins efficace* ». Les espaces communs, les cuisines à tous les étages, plus conviviales et calmes que la cafétéria, les espaces extérieurs qui permettent de respirer ou de s'isoler pour travailler ou discuter sont des facteurs différenciants. Le bémol, selon les collaborateurs, est plutôt dû au fait d'être distancié du siège et du top management, ce qui peut à certains égards affaiblir le lien à l'entreprise.

Nous avons demandé aux personnes interrogées via le questionnaire en ligne s'ils avaient hâte de revenir sur leur lieu de travail habituel. Sur 93 répondants localisés à la Défense, 38 ont répondu "non" contre 100 % de oui pour ceux localisés aux Dunes. L'échantillon est restreint mais les résultats reflètent bien ce qui nous a été dit plus largement dans les ateliers et entretiens.

Par ailleurs, certains collaborateurs soulignent le caractère irrationnel des affectations. Certains habitent près des Dunes et travaillent à La Défense, d'autres inversement. Leur lieu de travail est ainsi assez loin de leur domicile avec un temps de trajet conséquent dans des transports en commun surpeuplés. Une grande partie d'entre eux souhaiteraient ainsi pouvoir rationaliser leur temps de transport et travailler ponctuellement depuis les différents sites que détient la banque en région parisienne.

En somme, le besoin des collaborateurs est de trouver un lieu qui s'adapte à eux ! Un lieu où l'expérience est simple : de la circulation à l'idéation en passant par les services et les temps de repos.

Pourquoi venir sur site ?

Pour les collaborateurs, la crise et le confinement ont changé le rapport au présentiel. Aujourd'hui, plus de 80 % d'entre eux souhaitent télétravailler plus souvent. Ils envisagent déjà les sites d'une manière complètement différente de ce qui a pu être observé par le passé. La notion du *workplace as a service*, qui s'impose selon nombre d'entre eux est à la fois un facteur d'attractivité pour l'externe, mais aussi un facteur de productivité et d'engagement pour les employés qui voient leur expérience (au sens expérience utilisateur) augmentée. Les sites, dans cette conception du travail, répondent à des besoins bien déterminés et ne sont plus le lieu où tout se passe. Le nomadisme et la présence partielle des collaborateurs sur ces sites sont un catalyseur de leur transformation et de leur réagencement.

Concrètement, nous avons identifié trois groupes de collaborateurs qui se retrouveront sur site une fois le télétravail mis en place à grande échelle, chacun ayant des besoins bien spécifiques.

Une première catégorie de personnes sera les non-télétravailleurs : ceux qui auront choisi de ne pas télétravailler et ceux qui ne pourront pas télétravailler, pour des raisons de moyens, de confort ou simplement parce que leur niveau d'autonomie n'est pas suffisant (nouvel arrivant, etc.). Dans leur semaine, ils auront besoin de calme, de trouver des moments pour travailler sur des sujets de fond au bureau. Ces personnes auront besoin de zones silencieuses, d'espaces où elles peuvent se concentrer sans être interrompues ; l'open-space n'est plus envisageable la totalité du temps de présence. Les espaces de travail sont ici le lieu de l'attention avec de l'accompagnement et de la formation pour ceux qui en ont besoin.

Une deuxième population sera celle qui viendra sur site pour y trouver des services : le proxim'IT, la boutique et les services du comité d'entreprise, etc. Ces services doivent être maintenus voire améliorés, que ce soit pour la partie essentielle qui assure la continuité d'activité ou pour celle qui garantit une forme d'hospitalité et de bien-être au travail. L'expérience actuelle dans ces lieux est relativement décevante : les temps d'attente sont très longs surtout en heure de pointe, les horaires de fermeture parfois aléatoires et la diversité des services peut être améliorée à moindre coût, en proposant des initiatives plus ponctuelles ou en donnant simplement plus de visibilité à l'existant.

Une troisième catégorie de personnes sera celle qui vient sur site à la recherche de moments d'échange et de convivialité ; des personnes qui viennent travailler leur réseau, pour déjeuner avec un collègue ou prendre un café, ou celles qui viennent afin de faire avancer un projet, pour des ateliers de travail, pour rencontrer un client, ou pour rencontrer une équipe projet. Ces personnes ont besoin d'espaces dédiés : des espaces de convivialité, des cafétérias aménagées, des espaces de créativité, des endroits qui, en somme, encouragent le collectif, portent des valeurs d'esprit d'équipe et de collaboration et permettent d'entretenir des relations professionnelles empreintes de proximité et de partage, qu'elles soient formelles ou informelles.

Les sites comme créateurs de liens

Le renforcement des liens déjà présents reste tributaire d'un aménagement adéquat ; la création du lien avec les nouveaux arrivants également. Les attentes des collaborateurs après la crise se rapprochent des attentes que d'aucuns penseraient réservées aux générations Y voire Z : le confinement a largement accéléré leur

montée en compétence sur le digital et le télétravail a permis un confort inégalé par le passé et qui est largement plébiscité aujourd'hui.



Afin que les sites restent attractifs, ceux-ci doivent être aussi confortables que chez soi. C'est la stratégie même de Spaces, qui derrière le slogan « Bienvenue chez vous. Oups, on voulait dire bienvenue au bureau » montre bien que le besoin, dans les espaces de travail compétitifs en 2020, est de se sentir chez soi, dans un environnement confortable.

Les espaces de travail modulables et flexibles sont de plus en plus populaires, les collaborateurs s'attendent à un remaniement des espaces afin qu'ils ressemblent à ce que l'on peut observer dans des espaces de *coworking* comme Spaces ou WeWork. Ils sont d'ailleurs nombreux à considérer qu'ils pourraient travailler ailleurs que dans les locaux Société Générale, s'ils y gagnent en temps de transports ou en flexibilité. Ces espaces sont aussi des lieux de travail où les collaborateurs se sentiraient plus à l'aise, car leur capacité d'accueil est modérée voire limitée à quelques centaines de personnes.

Rendre attractifs nos locaux, c'est repenser une partie de leur agencement, les rendre plus modulables pour qu'ils soient exploités de façon optimale : salles de réunions plus grandes, cantines plus petites et plus conviviales, espaces de travail au calme et espaces collaboratifs sont autant de demandes des collaborateurs qui vivent difficilement l'architecture très verticale, surtout après avoir vécu une longue période de télétravail. Rendre attractifs nos locaux, c'est également affirmer la présence du Groupe partout, en proposant des initiatives pour profiter de chaque espace et se l'approprier. Rendre attractifs nos locaux, c'est également en sortir ! pour s'ouvrir à de nouvelles perspectives : avec des start-ups, d'autres entreprises du CAC 40 et aux côtés de jeunes entrepreneurs.

NOS RECOMMANDATIONS

- Ne pas entrer en concurrence frontale avec le confort de chez soi : les bureaux doivent apporter des bénéfices que le collaborateur ne trouvera qu'en se rendant sur site
- Réfléchir à des organisations des locaux qui répondent aux nouveaux usages :
 - Zones calmes
 - Zones collaboratives réservables pour le travail en collectif
 - Zones de convivialité pour les échanges informels
 - Zones de services
 - Espaces zen (sans travail)
- Améliorer l'hospitalité des sites :
 - Installer du mobilier plus accueillant et ludique,
 - Végétaliser : murs végétalisés, plantes en pots, jardinières, jardin collaboratif...
 - Assurer une meilleure gestion de la température dans les espaces,
 - Mettre un panier de fruit à chaque étage,
 - Proposer le café gratuit,
 - Avoir des animations régulières et visibles (pas forcément coûteuses).

NOS RECOMMANDATIONS (suite)

- Adapter les équipements et services à chaque usage :
 - Zones calmes :
 - Mettre en place des séparations et des systèmes d'insonorisation
 - Mettre à disposition des casques réducteurs de bruit
 - Installer des cabines téléphoniques acoustiques
 - Zones collaboratives :
 - Avoir des salles de réunions adaptées au travail collaboratif (possibilité de circuler, tableau, feutres, écran/pieuvre qui fonctionnent...)
 - Zones de services :
 - Assurer une expérience fluide et agréable sur les basiques : cantine, support IT...
 - Evaluer l'opportunité de développer l'offre de service : avoir une vraie conciergerie, avoir un service de réception/envoi de colis, avoir une crèche sur site, proposer un service de livraison de repas snack sur les desks...
 - Zones de convivialité :
 - Veiller au caractère attractif des cafétérias,
 - Installer des petits salons : avec canapés, poufs...
 - Installer des espaces de jeux : baby-foot, échecs, ping-pong, eSports ...
 - Espaces zen :
 - Installer une pièce dédiée à la détente (avec par exemple des massages à prix réduit)
- Trouver une utilité aux espaces qui restent vides la journée : cafétérias, restaurants, halls, etc.
- Aller vers une gestion en *free address* comme aux Dunes, avec une gestion des capacités via une application : Bribe avec outil COVID, EZ Workspace...

Enjeux sur les réseaux d'agences

Dans les réseaux d'agences, la problématique immobilière se décline de manière très différente et rejoint rapidement, comme expliqué plus haut, des sujets de maillage du réseau.

Dans les agences, le télétravail peut éclairer d'un nouveau jour certaines problématiques de postes de travail et générer des gains pour les futurs travaux immobiliers. Lorsque les experts (PRO, PME, Banque Privée, CGP, CBP) souhaitent un poste pour recevoir les clients, il existe aujourd'hui peu de bureaux dédiés dans les agences. Le télétravail pourrait permettre de libérer des postes et de créer de nouveaux espaces.

CONCLUSION

Dans les prochains mois, les prochaines années, le télétravail va glisser d'un régime « aigu » (gestion de crise) à un régime « chronique » (gestion sur le long terme). L'entreprise et son écosystème doivent donc continuer à se réinventer pour pouvoir soutenir et accompagner cette transition du « télétravail aigu » vers le « télétravail chronique ».

Par ailleurs, bien que cette crise ait généré de nombreux apprentissages, les vulnérabilités qu'elle a permis de révéler constituent avant tout des « vulnérabilités aiguës ». Il conviendra donc de porter une attention particulière à l'identification des « vulnérabilités chroniques ».

Pour l'entreprise, la cohabitation du télétravail avec d'autres formes de travail, actuelles et futures, continuera à faire émerger de nouveaux enjeux et révéler de nouvelles vulnérabilités. Ces vulnérabilités constitueront de précieux leviers, voire même, des capacités de création pour l'avenir du travail, d'après l'économiste et philosophe Amartya Sen et la philosophe Cynthia Fleury.

Une consultation a été menée au sein du Groupe entre juin et juillet 2020, pour comprendre les nouvelles attentes des collaborateurs et les traduire en propositions concrètes pour la Direction Générale.

Ce livre blanc dessine les contours d'une nouvelle expérience collaborateur au sein de Société Générale. Il précise les modalités d'extension du travail à distance et les aménagements nécessaires pour accélérer la transformation culturelle et managériale, améliorer nos environnements digitaux et augmenter l'attractivité de nos sites.