



## Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

[www.andsi.fr](http://www.andsi.fr)

# Transformation des modes de travail

## Compte rendu de la présentation du 10 mars 2015 à la Maison de la Chine

Compte rendu rédigé par Laure MUSELLI & ANDSI

### **En bref...**

Thomas KERJEAN, Directeur de Cabinet du Président de Microsoft France, revient sur le projet « Nouvelle Expérience de travail » lancé au sein de Microsoft France en 2009. Il présente ce projet original dont la méthodologie a consisté à réaliser une étude nationale visant à cartographier les usages informatiques des Français, pour ensuite en tirer un cadre d'analyse utilisable pour auditer les usages des populations de Microsoft France et plus largement ceux des entreprises en France. Il explique comment les résultats de cette étude ont permis d'alimenter un projet d'aménagement de l'espace chez Microsoft France, de définir les outils appropriés aux usages cibles, et de renommer ces usages en définissant des principes de management. Il détaille enfin les principaux enseignements tirés de cette expérience, généralisables et susceptibles d'aider Microsoft France dans l'accompagnement de ses utilisateurs et ceux des entreprises françaises en transformation.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### **Exposé de M. Thomas KERJEAN**

Directeur de Cabinet du Président de Microsoft France

#### Contexte :

Le **projet "Nouvelle Expérience de Travail"** a démarré en 2009 et n'a cessé depuis d'évoluer. Il démarré dans un contexte où le comité de direction de Microsoft et son Président de l'époque avaient une intention claire d'adresser trois enjeux.

**Le premier enjeu** était géographique puisqu'il consistait à fusionner trois sites de Microsoft en un. Nous avions à l'époque des locaux rue de l'Université, avec toute l'activité publicitaire et xBox, une deuxième entité correspondant à l'enseigne BtoB aux Ulis, et une troisième entité qui était à cœur Défense et regroupait Microsoft international. Il s'agissait donc de rassembler tous les employés autour d'un projet fédérateur. Cette réflexion autour de l'environnement de travail se pose d'ailleurs fréquemment dans le cadre de nos échanges avec nos clients lors de fusions-acquisitions ou de déménagements.

**Le deuxième enjeu** était marketing et vente. Puisque l'un de nos « core businesses » touche aux usages et aux environnements de travail, individuels et collectifs (Productivité : Office 365, Lync... Réseaux sociaux : Yammer ; CRM : CRM Online ; Mobilité : Windows, Surface...), pourquoi ne pas faire un test avec les employés de Microsoft France ? L'idée étant de nous appliquer à nous-même une mesure de maturité sur les usages, ainsi qu'un plan de conduite du changement, pour comprendre ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, puis nous améliorer ; Et aussi être en mesure de partager nos 'insights' avec nos clients et partenaires.

**Le troisième enjeu** de ce projet concernait la dimension ressources humaines. Microsoft est classée parmi les meilleures endroits où il fait bon travail en France / « Best Places to Work ». Ce positionnement a été pris en compte dans le projet, car il est important pour nous de recruter et de retenir des talents venant d'écoles d'ingénieurs ou d'écoles de commerce ou d'universités

Le projet a donc été défini autour des axes suivants : environnement de travail, dimensions RH, et la notion de vitrine technologique, puisque le principe consistait à réaliser une expérience en interne pour ensuite pouvoir accompagner des clients dans leurs propres efforts de transformation.

### Méthodologie de l'étude :

Les termes "collaboratif", "usages 2.0" et autres buzz words étaient, à l'époque, très utilisés, et il devenait nécessaire pour les directions générales d'associer des usages précis à des outils précis.

Afin de vraiment comprendre ce que les Français faisaient avec les outils informatiques, nous avons donc commencé par lancer, avec notamment des sociologues et des cabinets de conseil, une étude sur leurs usages.

L'objectif était de chercher à déterminer notre propre niveau de maturité et d'essayer de comprendre quels étaient les usages de nos populations. Nous avons donc au préalable cartographié les usages informatiques en France, pour disposer d'un cadre et d'une visibilité de ce que signifie « usage informatique » pour les Français que ce soit en BtoB BtoC (cf. slides de présentation).

Cet état des lieux des usages en France nous a permis de comprendre que derrière les mots « usage collaboratif », « environnement de travail »... nous avons finalement 9 usages à considérer dans notre approche de changement.

Ces usages se regroupent en 3 ensembles :

- Un premier touchant à la communication, qui était une partie très significative des usages des utilisateurs, dont le partage de l'information. Dans partage est inclus le fait de partager une information de manière coopérative ;
- Une deuxième catégorie d'usages informatiques touchant à la gestion du temps, c'est-à-dire à l'organisation du temps personnel, du temps en équipe, de la synchronisation des équipes sur des projets ou sur des tâches collectives ;
- Un troisième relatif au travail sur le contenu. Le travail sur le contenu est la création qui évolue vers la coopération et la co-création, l'analyse des données de l'utilisateur, la recherche et la mise à jour de données.

Nous sommes donc partis de la question « de quoi parle-t-on quand on parle d'usage ? », pour ensuite, sur la base des résultats de cette étude nationale, appliquer ce cadre à nos propres employés, afin de connaître notre propre niveau de maturité. Nous avons donc, en interne, mesuré comment les utilisateurs se comportaient et quels outils ils utilisaient pour quels types d'usage sur chacun de ces lots.

### Le projet de transformation :

Ensuite, sur la base de cette étude et de l'audit interne de nos propres populations, nous avons pu alimenter un projet d'aménagement de l'espace, en comprenant quelles étaient les typologies d'utilisation de l'espace de l'utilisateur et les modalités de l'usage informatique. Nous avons donc pu reconcevoir, en collaboration avec un grand nombre d'autres acteurs, notre propre espace de travail pour correspondre aux attentes des différents utilisateurs.

Pour ce chantier informatique, nous ne sommes donc pas partis de ce qui pourrait être mis en place grâce à nos propres outils, c'est-à-dire les plateformes Lync de communication, téléphonie sur IP, Sharepoint, portail, Office, Windows, etc. mais par une compréhension des usages qui s'est ensuite accompagnée d'une réflexion autour de l'organisation de l'espace. Nous avons ensuite construit l'informatique en collaboration avec ce projet espace, en définissant l'outil d'usage par type de population et la politique de conduite du changement, c'est-à-dire la formation / l'adoption outils-usages des différents utilisateurs.

### Règles, normes et principes de management

Nous avons également profité de ce chantier pour « renormer » les usages, c'est-à-dire rééduquer nos propres utilisateurs dans l'adoption des technologies, en leur inculquant quelques principes de bonne gestion pour que cet environnement de travail soit intéressant.

Nous avons notamment mis en place **des normes pour favoriser la flexibilité au travail**. Le but étant de permettre aux parents, aux jeunes collaborateurs, aux moins jeunes collaborateurs de travailler depuis le lieu de leur choix, en se connectant au réseau d'entreprise, tout en respectant des règles pour encadrer cette flexibilité. Ainsi, aujourd'hui, une partie de la population travaille sur place, d'autres travaillent depuis chez eux, d'autres de chez leurs clients, c'est dans le respect de règles pré-validées avec l'entreprise. Par exemple, le nombre de jours où le collaborateur vient travailler doit être validé par le manager, la joignabilité reste la règle, et cela se fait dans le cadre d'une responsabilité. Il s'agit d'une approche ouverte ; la démarche s'est faite dans l'accord des parties.

De la même manière des **règles ont été mises en place pour la tenue de réunions à distance**, que ce soit avec nos clients, nos partenaires ou nos propres collaborateurs. Le respect de ces règles a permis la mise en place d'un comportement efficace.

Nous avons également profité du projet pour **renormer notre propre comportement sur les communications / emails notamment**. Autour de cette question-là, nous sommes d'ailleurs actuellement en train de remplacer une partie des emails, en basculant sur un réseau social d'entreprise. Nous avons essayé de comprendre quelle était la

masse de communications pouvant passer via un canal ou l'autre. Ce qui est encore une fois intéressant, c'est que ce qui apparaît comme une "soft rule", est en fait très structurante pour le succès de ce genre de projet.

Nous avons également **défini la manière dont sont structurées les réunions.**

#### Enseignements tirés du projet :

J'ai appris essentiellement 4 choses fondamentales, je pense valables, en toute humilité, pour tout projet de mise en place d'un nouvel environnement de travail.

**Premièrement**, contrairement aux idées reçues, il n'y a **pas vraiment de notion d'âge dans le comportement informatique**. Il y a des « early adopters » certes, mais assez équitablement répartis. Le prisme de l'âge est souvent trompeur. Il va y avoir des personnes qui vont favoriser l'innovation et l'adoption technologique dans tous les groupes d'âge, les groupes de sexe et tous les groupes de métier. **Ce qui est vraiment déterminant en revanche, et qu'il faut regarder avec une attention très particulière, c'est la culture, l'éducation du management.** J'entends par éducation la tolérance d'une direction générale au partage de l'information, la motivation d'une direction générale pour penser au travail à distance comme une façon de favoriser le recrutement et à la rétention.

**Le deuxième aspect important est la notion de responsabilisation dans la culture de l'entreprise.** Il faut être conscient du mode d'interaction naturel du manager avec ses collaborateurs. Sommes-nous dans une culture d'entreprise qui favorise l'engagement de moyens, ou dans une culture d'entreprise où vous définissez un objectif et un cadre à vos employés et vous leur laissez la latitude d'agir ?

**Un troisième aspect** est capital, et d'autant plus étonnant pour nous qui sommes une société technologique dont la courbe d'adoption des technologies est très rapide. L'utilisateur peut passer la phase de buzz de lancement en interne sans réellement consommer la technologie proposée. Cela est particulièrement compliqué pour les technologies asynchrones : croire que le réseau social d'entreprise se lance par une déclaration d'intention peut conduire à des échecs. **L'adoption d'effective** suppose de s'intéresser à vos utilisateurs, comprendre ce qu'ils souhaitent faire, quels sont leurs usages actuels et quels sont leurs usages cibles. Il y a donc une vraie réflexion ici, qui, si elle n'est pas menée (conduite du changement, formation, accompagnement des utilisateurs...), peut conduire un projet à l'échec. Ceci est d'autant plus vrai pour les technologies asynchrones collaboratives de type réseaux sociaux, réseaux de partage, que pour les technologies de types Lync, messagerie internet...

**La quatrième dimension concerne l'implication du top management** dans le projet, c'est-à-dire dans la définition des objectifs, le soutien actif et communiqué, la gouvernance, le suivi de ce type de projet. Cela suppose un buy-in fort, une implication, une conviction que le projet qui est mené va réellement apporter quelque chose aux employés.

### Débat

**Intervenant :** L'exemple de Microsoft France est-il réellement représentatif, alors qu'il s'agit d'une société 100% tertiaire et IT, ce qui n'est pas le cas de tous les clients ?

**Thomas KERJEAN :** Non ça ne l'est pas. C'est représentatif dans le partage d'expérience avec les sociétés de services, avec les cadres, avec les fonctions métier. Le retour d'expérience est moins efficace avec les sociétés industrielles. Nous avons moins de chose à partager en France avec ce type de sociétés et sur ces dimensions. En revanche, nous avons trouvé des éléments de réponse en partageant sur d'autres domaines que ceux cités ici, comme des processus industriels ou de nouvelles méthodes de développement.

**Int :** Et hors de France ? Est-ce que vous avez mené des expériences sur des entreprises industrielles à l'étranger ?

**TK :** Nous l'avons mis en place chez L'Oréal, dans la branche production. Nous avons des cas de réseaux sociaux avec la direction des opérations de L'Oréal, dont les résultats sont assez probants. Chez Air France également, nous avons des chantiers plutôt sur la partie collaboration asynchrone. Ensuite, sur la partie télétravail et communication à distance, je pense que cela est très dépendant du secteur.

**Int :** Je ne peux pas m'empêcher de rapprocher votre retour d'expérience du cas Yahoo! Comment la DG s'est-elle positionnée (sur le télétravail) ? Comment prend-elle la main et la décision finale ? Comment conclut-elle ?

**TK :** Nous sommes ici dans un cas de figure où un grand nombre d'éléments convergeaient vers le fait d'aller vers ce genre de projet-là, avec un bon retour du marketing, de la finance, des RH. La difficulté est peut-être moins dans le top management que dans le middle management. Lorsque l'on a beaucoup de niveaux hiérarchiques, il faut une vision particulière pour faire en sorte que l'adhésion se traduise dans les comportements effectifs et dans la manière dont les managers gèrent effectivement leurs équipes.

**Int :** Le middle management est donc le parent pauvre ? La direction générale a décidé, ceux d'en bas font ce qu'ils veulent et au milieu, ils se débrouillent...

**TK :** On peut aborder un deuxième point, qui est comment réguler les comportements. Cette culture de la régulation que ces technologies imposent est une vraie question. Elle ne s'est pas vraiment posée pour les technologies de type téléphonie sur IP, etc., mais elle s'est posée en revanche plus récemment pour les réseaux sociaux d'entreprise pour lesquels se pose une réelle nécessité de faire de la pédagogie. Encore une fois, cela se situe plutôt au niveau du middle management en réalité avec une pédagogie dépendant de l'utilité qu'un métier associe à chaque technologie.

**Int :** C'est à dire que cela est utilisé à contre-emploi ?

**TK :** C'est à dire que cela est utilisé ou pas, ou bien parfois en décalage. Voici un cas récent sur les réseaux sociaux d'entreprise : nous utilisons par exemple des sessions où la direction générale "chatte" directement via le réseau social interne avec une communauté d'employés. Cela a mis un an au moins pour entrer dans les mœurs. Au début, la pratique a été insufflée par le top management, mais au fil du temps, la pratique a perflué dans les comportements et devient maintenant une norme sur les sujets urgents, lorsque la Direction souhaite prendre la parole pendant un quart d'heure, un jour de la semaine, de manière impromptue.

**Int :** Avez-vous des éléments sur le nombre de personnes qui sont en télétravail, selon les catégories ? Est-ce que ce sont plutôt des commerciaux, des administratifs, des agents de production ?

**TK :** On sait que l'on a aujourd'hui un espace largement suffisant et que la greffe a donc bien pris. Mais on n'a pas suivi les chiffres. Nous les avons suivis à une année d'intervalle, en faisant une ou deux mesures pour voir si la mécanique répondait vraiment, si nous avons réellement une surconsommation de téléphonie sur IP, moins de déplacements, moins de places de parking, moins de location à faire sur place. Mais depuis 2011 je ne pense pas que nous ayons de mesure et de suivi réel.

**Int :** De toute façon, il s'agissait du driver essentiel ! Les 1 300 personnes ne rentrent pas dans les locaux d'Issy-les-Moulineaux : il y a moins de places physiques que de collaborateurs, donc vous êtes obligés de jouer sur la rotation, je suppose ?

**TK :** Oui. C'était déjà partiellement rentré dans les mœurs, puisque les outils ont quand même préexisté, tout comme la notion de télétravail. Nous avons accompagné et intensifié cela, via ce déménagement, en donnant une connotation positive au projet. Aujourd'hui, cela est tellement entré dans les mœurs, que je ne sais même pas si on pourrait réellement le mesurer...

**Int :** Sur les fonctions technico-commerciales, je vois bien. Mais sur les fonctions de support ou plus administratives, avez-vous des exemples ?

**TK :** Il y a effectivement une différence entre les cadres postés et les cadres mobiles. Mais pour les cadres postés, nous disposons aussi de ces règles qui s'appliquent sur la base d'une validation par le management, et dans le cadre d'un certain nombre de jours. Et à partir du moment où cela n'empiète pas sur les réunions, cette règle vaut aussi. Bien sûr, cela sera moins prononcé pour les sédentaires et cadres administratifs comme une secrétaire de direction que pour les cadres mobiles.

**Int :** Le frein n'est-il pas d'avantage d'ordre managérial, voire réglementaire, que technique ?

**TK :** C'est une discussion qui doit se tenir en amont et qui se pose généralement dans le cadre d'une fusion, d'un rachat, d'un déménagement : dans un contexte où la direction générale doit trouver un projet collectif. C'est la notion culturelle qui est la plus importante ; si la direction générale a l'intime conviction que sa population va en tirer un bénéfice ou pas. Cela est très structurant dans les phases amont de ce genre de projet. Ensuite, il s'agit vraiment d'une question de responsabilisation : est-ce que vous pensez que vos talents son capable d'être autonomes, de se gérer ou pas ?

**Int :** Comment gérez-vous la frustration des profils qui ne peuvent pas bénéficier du télétravail ? Je pense notamment aux développeurs qui travaillent sur des sujets un peu sensibles ou aux comptables.

**TK :** Mais ceci est valable pour eux également. Les développeurs peuvent tout à fait travailler eux aussi à distance avec des accès et normages particuliers. C'est surtout pour les sédentaires que la question s'est posée, puisqu'ils doivent vraiment travailler sur site. Par chance pour nous, ils sont relativement minoritaires et nous n'avons pas eu de feed-back particulier sur cette population-là.

**Int :** Quid de la législation sur le télétravail ?

**TK :** Tout dépend si cela est imposé par la direction. Si c'est la direction qui impose il y un cadre législatif qui impose que cela ne dépasse pas un jour par semaine. En revanche, si c'est à la demande du collaborateur, il ne s'agit pas d'une décision de la direction et dans ce cas-là, il n'y a pas de limitation sur le nombre de jours. C'est à l'entreprise de définir si c'est un, deux, ou trois jours. Mais c'est l'employé qui décide de faire ou ne pas faire et de structurer la

manière dont il travaille et d'où il travaille. D'autre part, nous n'avons jamais parlé de télétravail, mais simplement de flexibilité du lieu de travail.

**Int :** Entre le moment où vous avez pris la décision de lancer le projet et aujourd'hui, y a-t-il des choses importantes que vous n'aviez pas identifiées et qui le sont aujourd'hui pour vous ?

**TK :** La gestion du lieu de travail a plutôt été un succès car il a permis de mieux organiser les horaires de travail des cadres et de diversifier nos recrutements, d'embaucher plus de femmes. En revanche, nous ne sommes pas encore matures sur l'usage de certaines technologies asynchrones (mails, portails, etc...).

**Int :** C'est à dire que vous avez des mails en dehors des heures ouvrées et des réunions qui dépassent le créneau horaire ?

**TK :** Oui, et qui font vraiment l'objet d'un comportement managérial qui va les sanctionner, vraiment. Mais l'activité est telle que c'est une chose particulièrement délicate à réguler, surtout en période mutation des modèles et des activités.

**Int :** Vous nous avez parlé de l'introduction de nouveaux usages informatiques. Est-ce que certains des anciens usages ont disparu ? L'intranet par exemple ?

**TK :** Oui, l'intranet.

**Int :** Vous nous conseillez donc de ne pas investir dans un intranet ?

**TK :** Non parce que tout dépend de la maturité des utilisateurs, de ce qu'ils veulent faire. Tout dépend de votre point de départ et de ce que vous souhaitez faire. Dans certains cas, un intranet peut être pertinent. Les cabinets juridique fonctionnent très bien avec l'intranet parce que leur métier, leurs obligations légales, leurs processus internes les obligent à garder cette technologie qui reste mature et fonctionnelle et qu'ils n'ont pas besoin d'ajouter d'innovation sur cette dimension-là. Chez nous, l'intranet a disparu car son usage était essentiellement tourné vers notre projet pour les consultants externes et a muté vers le mode réseaux sociaux par projets. Mais nos structures juridiques utilisent encore l'intranet. Il n'y a donc pas de réponse unique à votre question.

En revanche, la téléphonie fixe a complètement disparu, remplacée par le mobile ou la téléphonie sur IP.

**Int :** Est-ce que vous mesurez la (sur)charge de travail des collaborateurs ? Par exemple pour vérifier que l'on ne dépasse pas les seuils réglementaires.

**TK :** Tout d'abord, il s'agit de cadres, donc nous comptons en nombre de jours. Ensuite, nous avons un mode d'évaluation de nos managers par d'autres managers de l'organisation ce qui permet, un peu comme chez Procter & Gamble de structurer les objectifs et d'ajuster les obligations des managers afin de trouver la juste dose. Ensuite, nous avons un process interne qui permet de prendre le pouls de manière anonyme. Nous avons un objectif de 85% de satisfaction de la population sur des catégories de questions comme l'amplitude de travail, le bien-être au travail... Nous avons une à deux fois par an une idée un peu plus précise par division, de la surcharge potentielle de travail induite. Nous ne le faisons pas individuellement car ce sont des sondages anonymes.

**Int :** Avez-vous l'ambition de refaire cette étude pour mesurer le delta entre 2009 et aujourd'hui ?

**TK :** C'est quelque chose qui serait d'autant plus pertinente qu'il y a eu des mutations majeures liées aux réseaux sociaux d'entreprise. Il serait certainement intéressant de voir ce que la mobilité a réellement apporté et ce que les réseaux sociaux ont réellement apporté.

**Int :** On commence à voir, au travers de certaines études, que travailler de chez soi n'est pas forcément très bon et pour sa santé et pour son équilibre. Est-ce que vous avez dans votre population des gens qui ne souhaitent pas adhérer ? Et si une personne vous demande une chaise et un bureau est-ce que vous les lui accordez ?

**TK :** Cela rejoint la question posée tout à l'heure sur l'amplitude de travail. Encore une fois, à aucun moment nous n'avons parlé de projet de télétravail ni interprété cela comme une contrainte d'allocation de l'espace. Cela a vraiment été en partie porté et amené par les employés, comme une option pour favoriser l'organisation du temps de travail de chacun. Sinon, a priori aujourd'hui, pour essayer de répondre à votre question, nous pouvons dire, je crois, que la totalité des employés a un espace physique alloué.

**Int :** Les bureaux sont-ils souvent vides ?

**TK :** Les bureaux sont souvent vides... Certaines populations qui sont par nature mobiles le sont encore d'avantage aujourd'hui, et à certains moments de la journée, effectivement, l'utilisation de l'espace est faible.

Pour aller plus loin dans ma réponse, nous avons à la fois une prise de pouls sur les amplitudes et les éventuels risques psycho-sociaux, mais c'est quelque chose que nous avons mis en place avant, et qui n'est pas forcément liée à ce projet-là. Mais il s'agit de quelque chose que nous suivons avec une grande vigilance.

**Int :** Est-ce que vous avez mesuré une tendance concernant la répartition entre le temps passé au bureau et hors bureau ? Est-ce que c'est du 50-50, du 60-40, du 70-30 ?



**TK :** Nous l'avons mesuré, mais dans la phase amont. Nous avons fait une deuxième photo quelques temps après, mais nous n'avons pas aujourd'hui de suivi particulier sur cette question. Pour la population commerciale, je pense que c'est vraiment entré dans les comportements plus d'une fois par semaine.

**Int :** Est-ce que le fait d'être à l'extérieur fait que les gens se connaissent mieux ou moins bien qu'avant ? Par exemple au café le matin il se passe plein de choses...

**TK :** Si je devais répondre à la question « est-ce que ça a contribué culturellement à fédérer l'organisation ou pas », je dirais que cela n'a pas changé grand-chose pour les consultants, pour lesquels nous avons déjà cette problématique. Cela a apaisé collectivement, je pense, la majorité des collaborateurs dans l'environnement de travail. Je pense sincèrement qu'aujourd'hui tous les indicateurs RH internes indiquent que les gens se sentent mieux, et que ce n'est pas vécu comme une contrainte ou une frustration. Aujourd'hui, pour les activités commerciales, je ne suis pas persuadé que ça ait vraiment étioilé le lien, d'autant plus que vous avez des liens qui se sont recréés sur les réseaux sociaux. Je ne pense pas qu'il y ait un impact significatif sur la perte d'identité ou la perte d'attachement à l'entreprise. Je ne pense pas que ce soit ce à quoi l'entreprise s'expose.

### **Présentation de l'orateur**

**Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter Thomas KERJEAN – [Twitter](#) : @thomasjkerjean – [Linkedin](#)**

Thomas KERJEAN est Directeur de Cabinet du Président de Microsoft France