

LIVRE BLANC

L'observatoire de l'informatique et des télécoms au service de nouvelles organisations du travail

En partenariat avec Bouygues Telecom Entreprises

Nathalie Feeney

Stéphane Krawczyk

Mars 2011

Cet observatoire, réalisé par IDC pour le compte de Bouygues Telecom Entreprises, analyse les enjeux associés à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail, et notamment la contribution que peuvent représenter les solutions IT et télécom de travail collaboratif. Cet observatoire repose sur une enquête réalisée auprès de 240 entreprises de plus de 50 salariés appartenant au secteur privé.

- ☒ L'informatique et les télécommunications font naître des usages en entreprise permettant de favoriser une nouvelle organisation du travail. Ces usages s'inscrivent dans un contexte particulier, celui de l'évolution vers la constitution d'équipes virtuelles dont les différents membres sont physiquement distants les uns des autres, et vers une place plus importante du télétravail. Les salariés sortent désormais des frontières de l'entreprise : la mobilité s'étend à des populations historiquement sédentaires, ces dernières étant de plus en plus équipées par leurs entreprises de solutions informatiques mobiles telles que des PC portables, des smartphones ou des tablettes PC. L'enjeu est alors pour les entreprises de renforcer la productivité des équipes et d'insuffler une nouvelle donne en matière de flexibilité du travail.
- ☒ Dans ce contexte, les entreprises s'équipent de solutions favorisant le travail collaboratif entre des salariés pouvant être de plus en plus distants les uns des autres. Cependant, alors que les besoins existent (mobilité accrue, besoins de flexibilité et d'agilité), alors même que les outils et les technologies facilitant le travail collaboratif des équipes distantes sont en cours d'adoption par les entreprises, la transformation de l'entreprise vers un modèle organisationnel nouveau prônant le recours au télétravail ou plus généralement à des équipes virtuelles, est loin d'être acquis. Des freins restent encore à lever, essentiellement liés aux contraintes réglementaires et politiques RH que représentent ces modèles ou encore aux enjeux associés au pilotage opérationnel d'équipes géographiquement éclatées.
- ☒ L'enjeu est pourtant de taille pour les entreprises : la frontière entre le monde professionnel et le monde personnel ne cesse de s'estomper (60% des salariés utilisent leur PC portable professionnel depuis leur domicile), tandis qu'une nouvelle génération de salariés arrive aujourd'hui dans les entreprises – la génération Y –, une génération fortement imprégnée par les outils d'échange instantané et les réseaux sociaux. Ces facteurs devront impérativement être pris en compte par les entreprises dans la définition de leur nouveau modèle organisationnel.

SOMMAIRE

Sommaire	1
Objectifs et méthodologie	2
Objectifs.....	2
Méthodologie	2
Les technologies de l'information ouvrent la voie aux organisations virtuelles	3
Un tiers des entreprises sont déjà dotées d'équipes virtuelles	3
Les bénéfices apportés par les nouveaux modes d'organisation du travail sont bien identifiés.....	4
Le télétravail comme cas particulier des équipes virtuelles	5
Les salariés dépassent les frontières de l'entreprise	7
La mobilité touche des populations historiquement sédentaires.....	7
Vers une nouvelle organisation du travail, plus flexible	8
Les entreprises s'équipent pour répondre aux exigences des nouvelles organisations du travail	9
Peu de résistances à la mise en place de solutions de travail collaboratif.....	9
Les entreprises continuent de s'équiper de solutions collaboratives	10
Les outils de travail collaboratif, leviers d'efficacité pour la mobilité	11
Les entreprises favorables au travail collaboratif ... moins aux changements organisationnels.....	13
Les salariés, moteurs d'une évolution inéluctable	15
Des frontières de plus en plus floues entre l'environnement professionnel et le cadre personnel	15
Les salariés donnent l'impulsion pour aller vers les nouveaux modes organisationnels.....	15
De nouveaux outils de communication vont se généraliser dans les entreprises	16
Conclusion	19

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

Objectifs

Ce livre blanc présente les résultats d'un observatoire réalisé par IDC en collaboration avec Bouygues Telecom sur les nouvelles organisations du travail au sein des entreprises françaises de plus de 50 salariés.

Il souhaite répondre à quatre objectifs concrets :

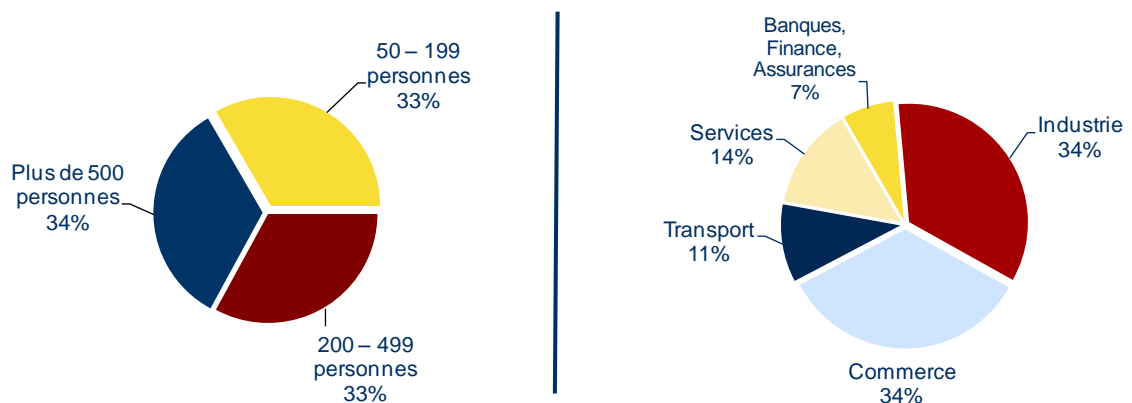
- ❑ Identifier les nouvelles organisations du travail au sein des entreprises françaises de plus de 50 personnes.
- ❑ Analyser le niveau d'avancement de ces organisations en termes d'équipement favorisant ces nouveaux modes d'organisation.
- ❑ Mettre en avant les principaux bénéfices perçus par les sociétés et les salariés vis-à-vis des nouveaux modes de travail.
- ❑ Identifier la propension des salariés à aller vers ces nouveaux modes de travail.

Méthodologie

Les résultats présentés dans ce livre blanc sont issus d'une enquête menée par IDC au cours du mois d'octobre 2010 auprès des directions informatiques de 240 entreprises françaises de plus de 50 personnes. Les sociétés sont présentes dans l'ensemble des secteurs d'activité privés.

FIGURE 1

Répartition des entreprises interrogées par taille et secteur d'activité



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

Plus de la moitié (56%) des personnes interrogées occupent des fonctions de directeur informatique / DSI, alors que 24% sont des directeurs d'infrastructure (systèmes et réseaux), 11% des responsables techniques ou sécurité, 2% sont des directeurs de la production et 7% occupent d'autres fonctions au sein de la DSI.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION OUVRENT LA VOIE AUX ORGANISATIONS VIRTUELLES

Les entreprises ne cessent d'innover et de proposer de nouvelles formes d'organisation interne : définition de nouveaux modèles de reporting, évolution vers des organisations matricielles, mouvement de centralisation géographique des opérations ou inversement mouvement de décentralisation (au niveau du pays), définition des liens entre les différentes Business Units de l'entreprise, mise en place d'équipes projets géographiquement éclatées.

Toutes ces formes d'organisation ont pour objectifs d'améliorer l'efficacité des équipes et plus généralement d'optimiser la performance globale de l'entreprise. Mais au delà de l'efficacité - c'est à dire la capacité à atteindre l'objectif fixé - c'est la notion d'efficience qui est aujourd'hui au cœur des réflexions : comment assurer l'atteinte des objectifs fixés tout en réduisant les ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs.

L'informatique et les télécommunications font naître des usages en entreprise permettant de favoriser cette efficience. Des usages qui s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte particulier, celui d'une mobilité accrue des équipes, de l'évolution vers la constitution d'équipes virtuelles¹ rattachées à une même business unit et vers une place plus importante du télétravail.

Un tiers des entreprises sont déjà dotées d'équipes virtuelles

La constitution d'équipes virtuelles est un phénomène d'autant plus profond qu'il ne concerne pas uniquement la constitution d'équipes en mode projet, il concerne également la constitution de véritables départements (Business Unit) dont les membres peuvent être répartis géographiquement nationalement mais aussi internationalement.

La crise économique a renforcé cette tendance en réduisant drastiquement le nombre de ressources disponibles au sein de l'entreprise, obligeant ainsi les managers à constituer des équipes virtuelles par le recrutement, en interne, de collaborateurs parfois géographiquement éloignés. Une manière d'optimiser les ressources et les compétences disponibles au sein de l'entreprise en les alignant avec le niveau des besoins. La Figure 2 suivante montre que, sur les entreprises interrogées, un tiers ont déjà des équipes virtuelles.

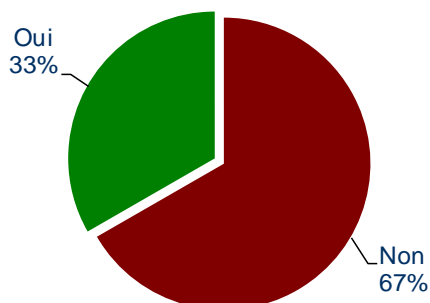
Par ailleurs, il s'avère que plus l'organisation est grande, plus le recours aux équipes virtuelles est étendu : 20% des entreprises de 50 à 200 personnes disposent d'équipes virtuelles, ce taux atteint 32% dans les sociétés de 200 à 500 personnes et 48% pour les structures de plus de 500 personnes. Ceci s'explique notamment par le niveau d'équipement et de diffusion des équipements informatiques et télécoms qui est en règle générale plus élevé dans les grandes organisations, facilitant d'autant le travail de salariés géographiquement éloignés. Mais cela s'explique aussi par le fait que les grandes entreprises peuvent être constituées de plusieurs sites, ce qui induit potentiellement un éclatement des équipes sur plusieurs sites.

¹ Équipes virtuelles : salariés qui travaillent en équipe virtuelle c'est-à-dire avec des membres de leur équipe éloignés géographiquement et/ou éloignés de leur manager ou avec des salariés d'autres entreprises partenaires, dans le cadre d'un projet commun.

FIGURE 2

Les équipes virtuelles (% des entreprises)

Question : Avez-vous des salariés qui travaillent en équipe virtuelle c'est-à-dire avec des membres de leur équipe éloignés géographiquement et/ou éloignés de leur manager ou avec des salariés d'autres entreprises partenaires, dans le cadre d'un projet commun ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

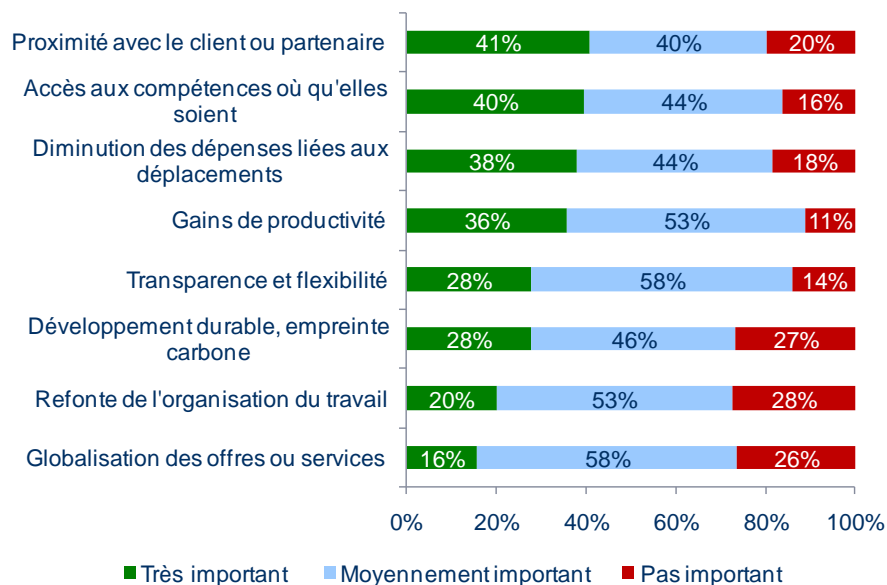
Les bénéfices apportés par les nouveaux modes d'organisation du travail sont bien identifiés

Même si les nouvelles organisations du travail - reposant sur la mise en place d'équipes virtuelles - ne sont présentes que dans une structure sur trois, les bénéfices que les entreprises peuvent en tirer sont plutôt bien identifiés. Au delà de la réduction des coûts liée à une diminution des dépenses de déplacement, les trois principaux bénéfices identifiés tournent autour du thème de la productivité et de l'efficacité :

- Proximité avec le client ou partenaire, aussi bien pour une meilleure satisfaction de ceux-ci que pour une meilleure qualité des projets réalisés en commun.
- Accès aux compétences où qu'elles soient. Aujourd'hui, les nouveaux modes de travail rendus possibles grâce aux technologies permettent aux entreprises de pouvoir intégrer à leurs équipes les meilleurs experts, même s'ils sont de l'autre côté du globe. Cela a un impact direct sur la qualité, l'efficacité et la satisfaction client, donc indirectement sur les revenus de l'entreprise.
- Amélioration de la productivité des équipes. Celle-ci provient notamment de la réduction des déplacements pour se réunir avec d'autres membres de l'équipe virtuelle.
- Le respect de l'environnement, la diminution de l'impact environnemental est également un sujet qui touche les entreprises interrogées. Elles sont 28% à associer la mise en place d'équipes virtuelles et/ou de télétravail à la réduction de leur empreinte carbone. Ce sont souvent d'ailleurs des entreprises de grande taille ayant pris des engagements importants en matière de développement durable dans le cadre de leur politique de responsabilité sociétale.

FIGURE 3**Les avantages du travail en équipe virtuelle (% des réponses)**

Question : Quelle est, selon vous, l'importance des avantages suivants liés au travail en équipes virtuelles ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

Le télétravail comme cas particulier des équipes virtuelles

Grâce à des équipements mobiles qui tendent à se "généraliser" et à une adoption particulièrement importante de l'accès Internet haut débit résidentiel en France (20,8 millions d'abonnements selon l'ARCEP²), la pratique du télétravail (salariés qui travaillent à leur domicile aux heures de bureaux) peut se développer.

Dans le cadre de cet observatoire nous avons interrogé les entreprises quant à la pratique du télétravail dans leur entreprise. Il ressort que :

- ☒ Près d'un quart (24%) des entreprises interrogées indiquent avoir des salariés en télétravail à domicile. Toutefois cette pratique est encore peu répandue voire occasionnelle : pour 81% des entreprises concernées, cette pratique concerne moins de 10% de leurs effectifs. Le télétravail est aujourd'hui davantage une variable d'ajustement qu'une nouvelle manière de travailler car dans 49% des entreprises concernées, sa durée n'excède pas une journée par semaine.
- ☒ D'autre part, les résultats de l'observatoire montrent que la pratique du télétravail ne s'est pas accrue au cours des 12 derniers mois : elle est restée stable dans 93% des entreprises, tandis qu'elle augmentait dans 4% des sociétés et diminuait dans 3% des entreprises. Une situation quelque peu paradoxale au

² Observatoire trimestriel des marchés des communications électroniques en France – 3ème trimestre 2010 - résultats définitifs (publiés le 6 janvier 2011)

regard des bénéfices que les entreprises (et les salariés) associent à ces modes d'organisation - télétravail, équipes virtuelles.

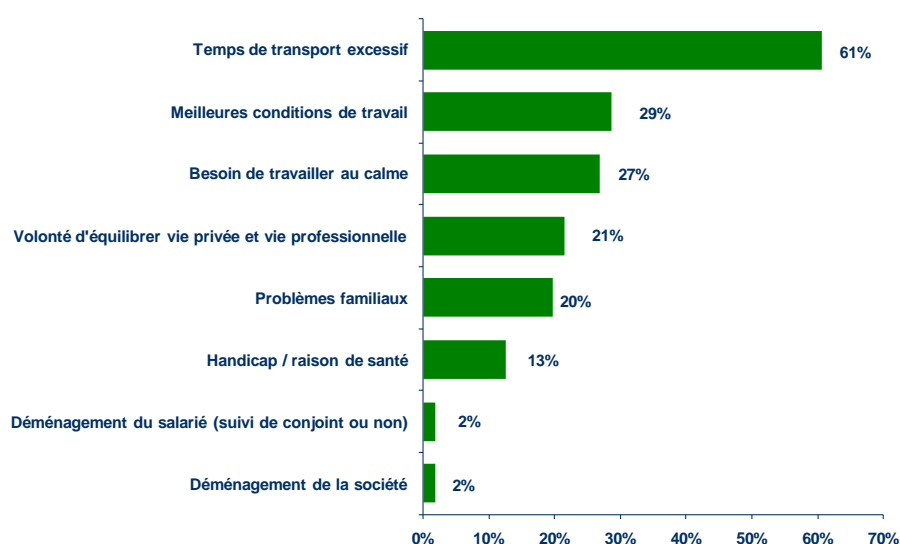
Du côté des salariés, très clairement, les raisons du recours au télétravail sont fortement liées à la qualité et l'équilibre de vie du salarié. Dans la grande majorité des entreprises interrogées (61%), les salariés souhaitent réduire les temps de transport excessifs. Cette raison est plus souvent évoquée dans les entreprises de plus de 500 salariés (73%) que dans les petites structures (61% des entreprises de 200 à 500 salariés). Seulement un tiers des entreprises de 50 à moins de 200 salariés semblent avoir des salariés qui souffrent de temps de transport excessifs, soit près de la moitié par rapport aux grandes entreprises.

Les autres raisons majeures pour lesquelles les salariés ont recours au télétravail concernent l'efficacité, la productivité et la motivation personnelle (voir Figure 4).

FIGURE 4

Les raisons qui poussent les salariés vers le télétravail

Question : Quelles sont les raisons pour ces salariés d'avoir recours au télétravail à domicile ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

La France est moins avancée en ce qui concerne la pratique du télétravail que les pays anglo-saxons, nordiques ou même l'Allemagne. En effet, d'après une étude de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) réalisée fin 2009 sur « le Développement du Télétravail dans la société numérique de demain », la France comptait en 2007 8,4% de télétravailleurs. A la même époque, la Finlande en dénombrait 32,4%, les États-Unis 27,6%, la Suède 26,8% et l'Allemagne 18,8%.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce retard d'adoption de ces modes de travail, notamment la forte culture de présentiel en France et la difficulté de piloter l'activité des salariés distants tout en respectant les réglementations. Les salariés étant encore, pour beaucoup, jugés sur les moyens et non sur les résultats, les entreprises doivent faire évoluer leur mode de management des équipes et favoriser le management par objectifs.

Les salariés dépassent les frontières de l'entreprise

Les nouveaux modèles organisationnels (développement du télétravail, équipes virtuelles) vont dans le sens d'une plus grande indépendance des salariés vis-à-vis de leur lieu de travail.

En effet, les résultats montrent que la mobilité n'est pas l'apanage des équipes commerciales ou des techniciens d'intervention. Ainsi, les profils des employés mobiles sont de plus en plus diversifiés : les cadres (marketing/communication, informatique, finance...) et les dirigeants sont mobiles pour une entreprise sur deux.

D'ailleurs, l'observatoire Bouygues/IDC montre que plus de neuf entreprises sur dix (93%) ont dans leur effectif des salariés nomades, c'est-à-dire des salariés passant plus de 20% de leur temps en dehors de leur site de rattachement. Par ailleurs, les entreprises interrogées ont en moyenne un quart (25%) de leurs salariés considérés comme nomades/mobiles. Une tendance qui se renforce puisque les entreprises constatant une augmentation de la proportion d'employés nomades (11% des entreprises interrogées) sont deux fois plus nombreuses que celles qui constatent une diminution au cours des 12 derniers mois et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Au-delà des résultats de cette enquête, l'étude IDC "Western European Mobile Workforce " montre qu'en 2008 les salariés nomades (qui passent plus de 20% de leur temps en situation de mobilité interne ou externe) représentaient 22% de la population active et devraient atteindre 29% de la population active en 2014, soit une croissance annuelle moyenne de 5% entre 2008 et 2014.

La mobilité touche des populations historiquement sédentaires

Si la mobilité concerne une part croissante de la population professionnelle - en nombre de salariés mais également suivant leurs profils - la notion de mobilité touche également des salariés habituellement considérés comme sédentaires. De fait, 86% des entreprises interrogées déclarent équiper certains salariés sédentaires de solutions mobiles telles qu'un ordinateur portable, un PDA, un smartphone ou encore une tablette média. Ce ratio est de 75% au sein des entreprises de 50 à 200 salariés, de 86% pour celles de 200 à 500 salariés et jusqu'à 98% pour les entreprises de plus de 500 salariés. Par ailleurs, les résultats de l'observatoire montrent que 15% des salariés ayant une activité sédentaire sont effectivement équipés de solutions de mobilité.

Cette tendance ne cesse de progresser : 17% des entreprises interrogées par IDC constatent que la part des employés sédentaires équipés de solutions de mobilité a augmenté au cours des 12 derniers mois à un taux 6 fois supérieurs à celles constatant une diminution (3%).

Vers une nouvelle organisation du travail, plus flexible

Les études menées dans le cadre de la recherche IDC montrent qu'en moyenne les salariés équipés de PC portables fournis par l'entreprise utilisent cet équipement 80% du temps en interne et 20% du temps en situation de mobilité « externe » c'est-à-dire en dehors de l'entreprise (dans les trains, aéroports, chez les clients, voire au domicile).

Dans tous les cas, l'équipement mobile est considéré comme un véritable outil de flexibilité. Preuve en est : lorsqu'ils sont dans l'enceinte de l'entreprise, les salariés utilisent leur PC portable 25% de leur temps en situation de mobilité « interne » (salles de réunion, entrepôts...). Le reste du temps, le PC portable reste connecté au réseau local de l'entreprise comme un poste fixe.

En définitive, les usages des environnements mobiles évoluent, ils impactent les modes d'organisation du travail, quel que soit le degré de mobilité des salariés.

LES ENTREPRISES S'ÉQUIPENT POUR REpondre AUX EXIGENCES DES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

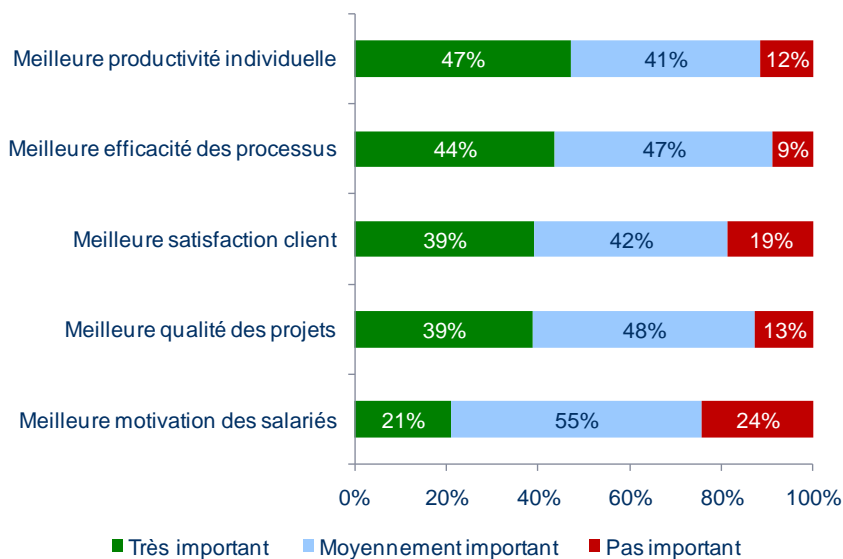
L'évolution des entreprises vers une organisation favorisant la constitution d'équipes virtuelles interconnectées les unes aux autres n'est pas entravée par la technologie. En effet, cet observatoire montre que les entreprises sont déjà équipées de solutions de travail collaboratif (Intranet/portail, VPN, webmail, audioconférence, visioconférence, instant messaging, partage de documents, etc.) et qu'elles identifient clairement les bénéfices qu'elles peuvent tirer de telles solutions.

La Figure 5 ci-dessous montre que les avantages identifiés sont directement liés à la productivité et à l'efficacité des salariés ainsi qu'à une meilleure efficacité des processus internes et externes de l'entreprise. Autant d'éléments qui impactent de manière importante la satisfaction des clients (internes ou externes) et la qualité des projets.

FIGURE 5

Les gains apportés par les outils de travail collaboratif

Question : Quel est le niveau des gains identifiés ou attendus par votre entreprise dans l'utilisation des outils de travail collaboratif ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

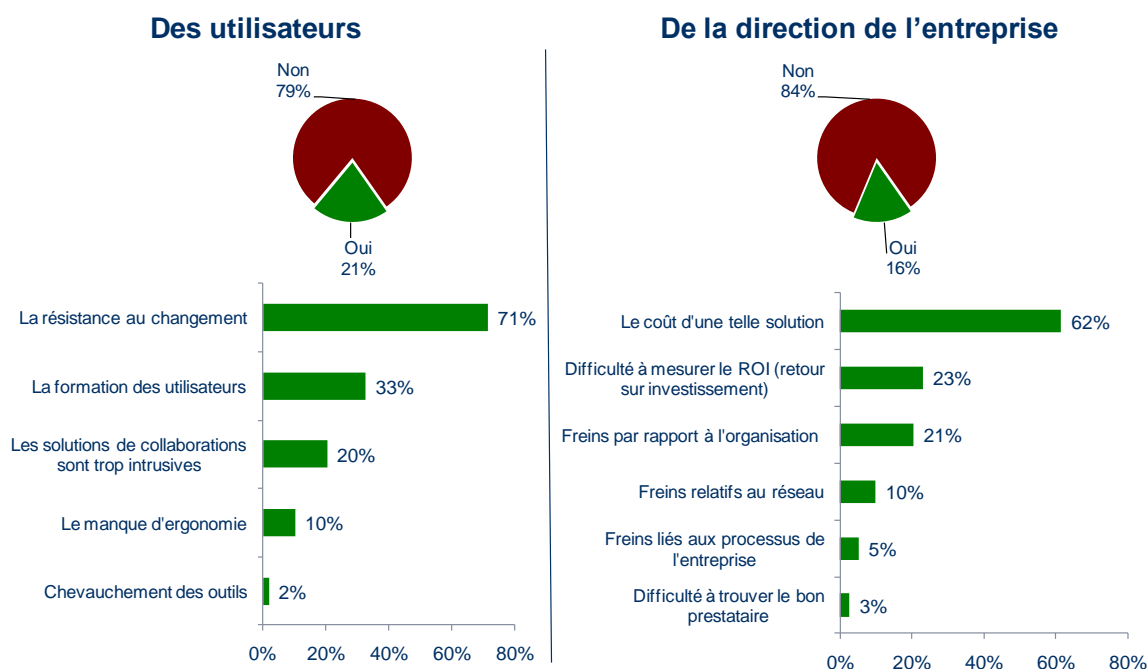
Peu de résistances à la mise en place de solutions de travail collaboratif

Les entreprises interrogées rencontrent assez peu de freins à la mise en place de solutions de travail collaboratif : 21% mentionnent l'existence de résistances de la part des utilisateurs et 16% évoquent des résistances au niveau de la Direction Générale. Elles ne sont que 5% à affronter des réticences à la fois du côté des utilisateurs que du côté de la direction. Dans l'ensemble, 32% des entreprises identifient des résistances soit des utilisateurs soit de la Direction de l'entreprise. Ces freins sont présentés à la Figure 6.

FIGURE 6**Principaux freins liés aux solutions collaboratives**

Question 1 : Existe-t-il des freins / résistances à la mise en place de solutions collaboratives au sein de votre entreprise au niveau :

Question 2 : Quels sont les principaux freins liés à la mise en place de solutions collaboratives dans votre entreprise au niveau :



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

Comme pour toute technologie nouvelle ou de rupture, la force de l'habitude est le premier frein identifié côté utilisateur: la conduite du changement, à travers la démonstration des gains associés à ces technologies et la formation des utilisateurs, permettra d'atténuer progressivement ces réticences.

Du côté des décideurs, même si le retour sur investissement de ces solutions n'est pas identifié comme un frein majeur (moins d'un quart des répondants), le budget d'investissement initial, en ces temps de contrôle drastique des coûts, est le premier frein pour les entreprises qui identifient des résistances au niveau de la direction (soit 10% de l'ensemble des entreprises interrogées).

Les entreprises continuent de s'équiper de solutions collaboratives

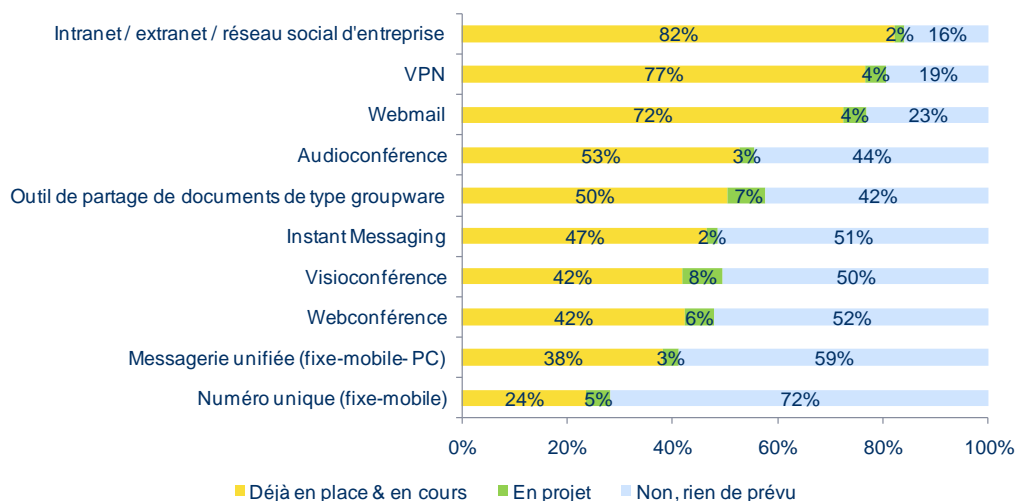
Les freins à la mise en place de solutions de travail collaboratif étant plutôt limités et les bénéfices, eux, clairement identifiés, il apparaît logique de trouver un taux d'équipement en solutions collaboratives plutôt élevé. En effet il ne reste que 2% des entreprises sur l'échantillon interrogé pour cet observatoire à ne disposer d'aucun des outils de travail collaboratif listés à la Figure 7. De l'autre côté du spectre, 5% des sociétés interrogées déclarent posséder l'ensemble des 10 solutions collaboratives citées ci-dessous.

Au-delà du taux d'équipement, il est intéressant de souligner que plus du quart des entreprises interrogées (26% des entreprises) ont des projets d'équipement.

FIGURE 7

Taux de pénétration des solutions collaboratives

Question : Les outils suivants sont-ils déjà en place ou en projet ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

Une analyse selon la taille des entreprises interrogées montre que les outils d'audioconférence, de webconférence (audio et visuel sur internet) et de visioconférence (visuel) sont plus particulièrement déployés dans les entreprises de grande taille:

- ☑ L'audioconférence est déployée dans 49% des entreprises de 200 à 500 personnes, contre 31% des entreprises de 50 à 200 personnes,
- ☑ La visioconférence est déployée dans 60% des entreprises les plus grandes contre 26% au sein des plus petites,
- ☑ La webconférence est déployée dans 52% des entreprises les plus grandes contre 17% au sein des plus petites.

Les outils de travail collaboratif, leviers d'efficacité pour la mobilité

Dans l'ensemble, les outils collaboratifs, lorsqu'ils ont été déployés dans l'entreprise, ont été mis en place pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans distinguer leur fonction ni leur mode d'organisation du travail (sédentaire ou plus ou moins mobile). Le réseau privé virtuel (VPN) est la seule exception puisqu'il a logiquement été déployé en direction des salariés mobiles (dans 73% des entreprises) pour que ceux-ci puissent accéder aux ressources informatiques de l'entreprise à distance et de manière sécurisée.

IDC note cependant une nouvelle étape dans l'équipement des entreprises en solutions de travail collaboratif. En effet, l'observatoire révèle que, désormais, de plus

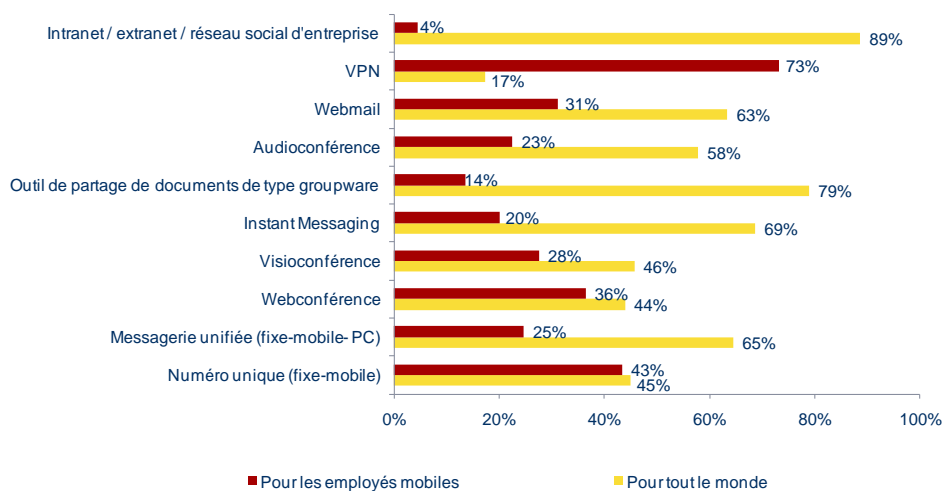
en plus d'entreprises ont une approche ciblée en direction des populations mobiles et leur proposent des solutions qui leur sont dédiées. C'est le cas par exemple des outils de Visioconférence ou de Webconférence qui sont exclusivement déployés pour les salariés mobiles dans respectivement 28% et 36% des entreprises. Autant de solutions qui ont pour vocation d'améliorer la productivité de salariés fortement mobiles et de renforcer le lien qu'ils ont avec l'entreprise et avec leurs clients.

En définitive, dans de nombreux cas, la mise en place d'une nouvelle solution pour le travail collaboratif s'accompagne de l'acquisition d'équipements mobiles tels qu'un PC portable, un PDA, un smartphone ou encore une tablette média. Ce lien est décrit dans la Figure 9.

FIGURE 8

Les outils de travail collaboratif et la mobilité

Question Avez-vous mis en place ou prévoyez-vous de mettre en place les outils suivants?

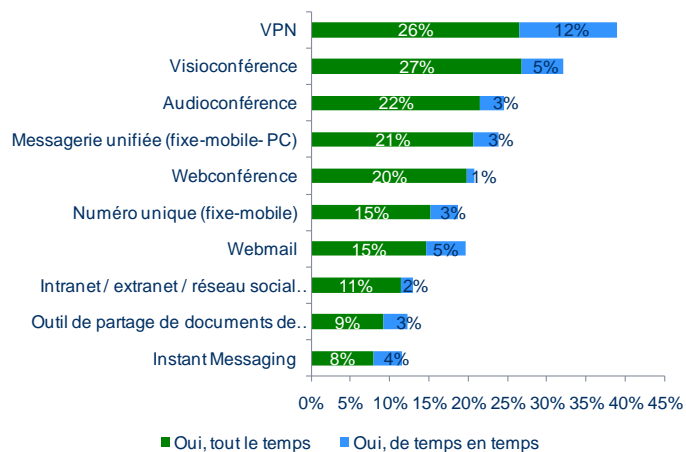


Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

FIGURE 9

Achats d'équipement mobile qui accompagnent les projets collaboratifs

Question Les projets sur les outils de collaboration sont-ils accompagnés de l'achat d'équipement mobile (PC portable, PDA, smartphones, Tablet PCs)?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

Les entreprises favorables au travail collaboratif ... moins aux changements organisationnels

Facilité par des équipements mobiles qui tendent à se "généraliser" et à une adoption particulièrement importante de l'accès Internet haut débit résidentiel en France, la pratique du télétravail se développe progressivement.

Toutefois, il s'avère que cette pratique est encore peu répandue puisque, au sein des entreprises pratiquant le télétravail (24%), la plupart d'entre elles (81%) constatent qu'il concerne moins de 10% de leurs salariés. Le télétravail est aujourd'hui plus une variable d'ajustement qu'une nouvelle manière de travailler car dans 49% des entreprises concernées, sa durée n'excède pas une journée par semaine.

La France est d'ailleurs moins avancée que les pays anglo-saxons, nordiques ou même l'Allemagne concernant la pratique du télétravail. Elle souffre d'une culture de présentiel forte qui freine le développement massif du recours à ce mode d'organisation. Pourtant, même si les entreprises sont encore réticentes à généraliser le télétravail, elles sont pourtant, nous l'avons vu, équipées des solutions technologiques qui leur permettraient d'évoluer vers une dématérialisation des frontières de l'entreprise jusqu'à inclure le domicile des salariés.

Depuis la signature de l'Accord National Interprofessionnel de 2005, qui est l'adaptation aux spécificités du marché français de l'accord européen signé en 2002, les entreprises se lancent progressivement. Les accords se sont multipliés dans les 24 derniers mois et avec eux le nombre de télétravailleurs potentiels. Cette tendance est récente et progressive. Elle gagne du terrain par contagion mais s'assortit aussi de plus en plus de clauses restrictives quant aux usages (certains accords interdisent le télétravail le lundi, le mercredi et le vendredi !). Les accords sont particulièrement répandus dans les entreprises du secteur high-tech qui sont par nature plus exposées aux NTIC (nouvelles technologies) et à leurs utilisations.

Au sein de l'échantillon d'entreprises interrogées pour cet observatoire, 24% des directions générales sont en faveur du télétravail dont 7% qui encourage cette pratique. Ainsi, 76% des directions générales rechignent à massivement adopter cette pratique, même si celle-ci peut être tolérée de manière marginale dans 40% des entreprises. Au-delà des réticences des managers à faire évoluer leur mode de management, c'est véritablement la formalisation d'une politique d'entreprise vis-à-vis du télétravail qui inquiète ces dernières.

- La formalisation du recours au télétravail peut se faire de façon individuelle et au cas par cas par un avenant au contrat de travail ou se faire de façon plus généralisée pour l'ensemble des salariés (ou une sous-population désignée) dans un accord d'entreprise ou de branche. Mais elle peut également être faite via le règlement intérieur ou en accord avec le manager.
- La formalisation pose le problème de l'éligibilité des salariés au télétravail : les entreprises perçoivent des risques à étendre ce type de pratique à l'ensemble des salariés quand ce mode de travail ne se prête pas à tous (quelles sont alors les critères d'éligibilité ?). Elles doivent également considérer le cas des salariés pour lesquels le télétravail n'est pas

envisageable dans la mesure où leur habitation ne le permet pas (le télétravail suppose un espace dédié au domicile avec garantie de sérénité).

- Cette formalisation impose le plus souvent une prise en charge par l'entreprise des frais liés à l'équipement informatique et télécom des salariés à leur domicile ainsi que d'une participation aux frais d'habitation (d'assurance, loyer, électricité).

Ces différents éléments expliquent la crainte que peut représenter la formalisation d'une politique "télétravail" par l'entreprise.

Selon IDC, ce résultat montre que, même si les entreprises gagnent en maturité, nombre d'entre elles sont encore aujourd'hui dans un modèle opportuniste : elles utilisent les outils technologiques à leur disposition pour favoriser la constitution d'équipes virtuelles et permettre ainsi à ces équipes de travailler de manière efficace tout en étant à distance, sans pour autant transformer le modèle organisationnel de l'entreprise pour généraliser ce type d'approche.

LES SALARIES, MOTEURS D'UNE EVOLUTION INELUCTABLE

Les organisations virtuelles sont le fruit d'une évolution des modes de travail permise par les nouvelles technologies. Même si l'impulsion a été insufflée par les entreprises qui ont largement déployé les solutions de travail collaboratif et de mobilité, ce sont aujourd'hui les salariés de ces mêmes entreprises qui s'approprient ces outils et veulent les utiliser pour définir de nouveaux modes d'organisation de leur travail, plus flexibles.

Les entreprises sont alors confrontées à la nécessité de repenser leur modèle organisationnel, une difficulté de taille qui nécessite de définir de nouveaux processus RH et juridiques, de nouvelles règles managériales et de nouveaux modes de collaboration entre les salariés. Cette nécessité est d'autant plus cruciale qu'une nouvelle génération de salariés arrivent aujourd'hui dans les entreprises – la génération Y – fortement sensibilisée à l'utilisation des outils modernes de travail collaboratif.

Des frontières de plus en plus floues entre l'environnement professionnel et le cadre personnel

La frontière entre le monde professionnel et le monde personnel - disposant chacun de leurs propres unités de temps, d'action et de lieu - s'estompe progressivement. Cette ligne de démarcation, autrefois nette, est remise en cause par les nouveaux modes d'organisation du travail que les salariés adoptent.

A titre d'exemple, selon les résultats des différentes études menées par IDC auprès des salariés équipés d'un PC portable professionnel, 60% utilisent cet environnement informatique lorsqu'ils sont à leur domicile. Ils en ont un usage le plus souvent mixte : en effet, 80% d'entre eux l'utilisent pour un usage à la fois professionnel et domestique. Ils ne sont que 10% à dédier l'utilisation de ce PC portable à des besoins personnels et autant à se consacrer à un usage strictement professionnel. En définitive, près de 55% des salariés utilisent leur PC portable professionnel depuis leur domicile pour un usage personnel. Ils consacrent alors la moitié du temps d'usage de leur PC portable professionnel pour des activités personnelles.

Les salariés donnent l'impulsion pour aller vers les nouveaux modes organisationnels

Les salariés sont donc prêts à franchir le pas pour aller vers les nouveaux modes de travail. Pour cela, ils peuvent même accepter d'utiliser leurs équipements personnels, que ce soit pour télétravailler ou pour accéder aux applications de l'entreprise. Ainsi, les résultats de l'observatoire indiquent que 10% des entreprises au sein desquelles certains salariés pratiquent le télétravail, n'équipent pas ces salariés d'outils d'entreprise mais les laissent utiliser leurs propres équipements. Une situation essentiellement liée au fait que le télétravail reste dans ce cas très souvent informel. Une tendance d'autant plus forte que le télétravail déborde parfois le cadre des horaires de bureau.

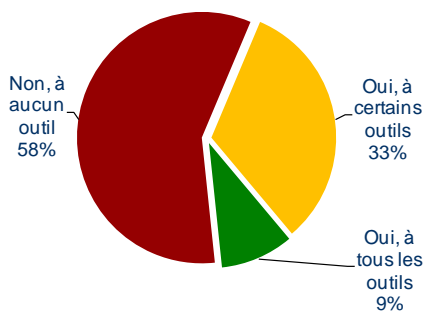
Au delà des télétravailleurs utilisant leurs propres équipements, une grande partie des entreprises déclare que leurs salariés accèdent à tout ou partie des outils collaboratifs depuis les équipements personnels dont ils disposent (42% des entreprises interrogées, cf. Figure 10). Cette tendance s'explique notamment par l'arrivée d'une nouvelle "génération" de salariés dans les entreprises, - la génération Y qui a grandi avec Internet et les réseaux sociaux. Cette génération, jeune et très familiarisée avec l'utilisation des solutions de travail collaboratif, marquée par l'usage des réseaux sociaux et l'appartenance à des communautés d'intérêt, souhaite retrouver dans son cadre professionnel des outils ou des modèles de travail proches de ceux qu'elle a l'habitude de pratiquer depuis plusieurs années.

Ainsi, les résultats de l'observatoire indiquent une pression croissante de la part des utilisateurs pour disposer d'un accès élargi aux outils collaboratifs via leurs équipements personnels : c'est un constat pour 22% des entreprises interrogées.

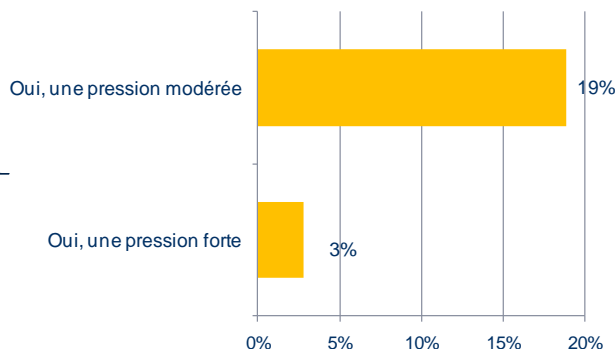
FIGURE 10

Accès aux outils collaboratifs via les équipements personnels

Question : Les salariés de votre entreprise ont-ils accès aux outils de collaboration via leurs PDA/smartphones / PC portable personnels ?



Question : Y a-t-il une pression des utilisateurs pour élargir leur accès aux outils collaboratifs via leurs PDA/smartphones personnels ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

De nouveaux outils de communication vont se généraliser dans les entreprises

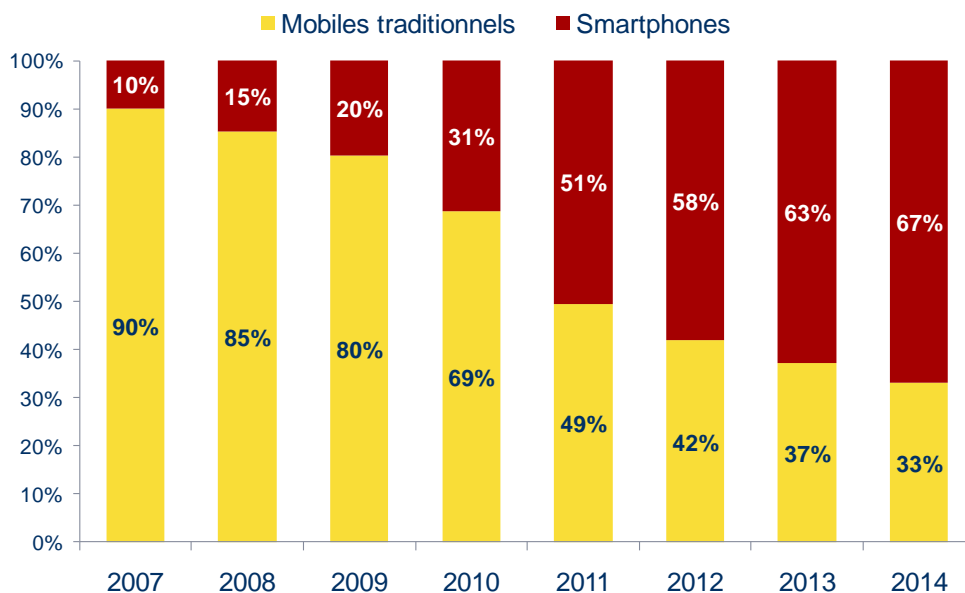
Selon IDC, cette pression ne cessera de s'intensifier dans les prochaines années, au rythme de l'arrivée sur le marché du travail de cette nouvelle génération de salariés fortement sensibilisée à une approche très virtualisée des relations et des modes de travail collaboratif au sein d'une communauté. Cette tendance est renforcée par la fulgurante progression des outils de mobilité tels que les smartphones et les tablettes média, elle-même liée à la volonté de certains salariés de pouvoir se connecter en permanence à internet. Alors que les smartphones ne représentaient que 20% des unités écoulées en France en 2009, ils devraient atteindre plus de la moitié des ventes de téléphones mobiles au cours de l'année 2011.

Cette révolution va impacter fortement l'entreprise qui devra permettre aux salariés utilisateurs de smartphones d'accéder en permanence à leur environnement professionnel. C'est déjà le cas pour un certain nombre de salariés comme le montre la Figure 12. Ces derniers accèdent essentiellement à leur messagerie électronique professionnelle depuis leur environnement personnel, tandis qu'une part croissante commence à accéder aux applications métiers.

Autant d'enjeux pour la Direction Informatique qui devra s'assurer que ces accès sont parfaitement sécurisés et que les données sensibles de l'entreprise restent parfaitement maîtrisées malgré leur diffusion sur de nombreuses plateformes internes ou externes.

FIGURE 11

Evolution de la répartition des volumes de ventes de téléphones mobiles / smartphones



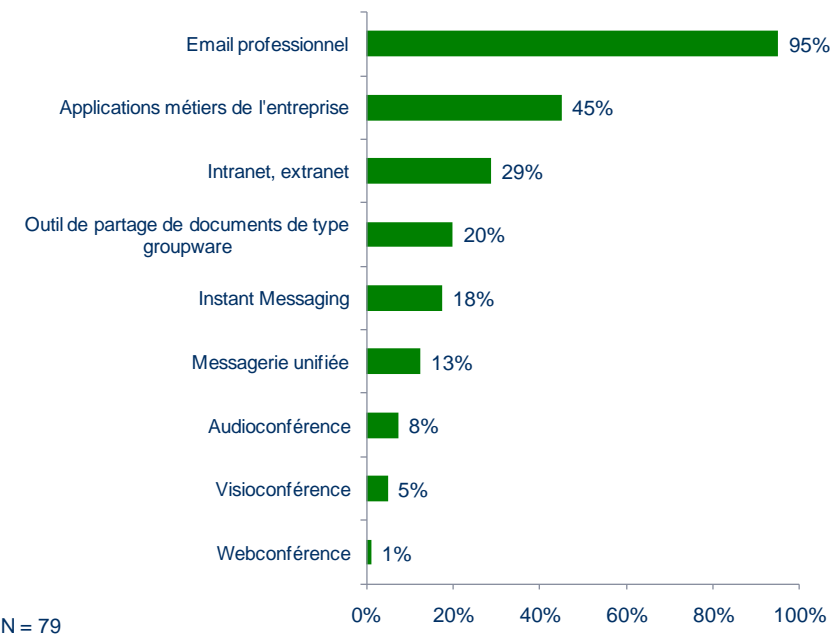
Source : IDC WW Mobile Phone Tracker Q3 2010

FIGURE 12

Outils accessibles via les équipements personnels des salariés

Question A quels outils ont accès les salariés de votre entreprise via leur PDA/smartphones personnels?

Question : A quels outils collaboratifs ont accès les salariés de votre entreprise via leurs PDA/smartphones personnels ?



Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011

CONCLUSION

Cet observatoire soulève un paradoxe de taille auquel les entreprises sont aujourd'hui confrontées : alors que l'utilisation de solutions de mobilité et de travail collaboratif se développent dans les entreprises et touche une part croissante des salariés, les entreprises peinent à formaliser et institutionnaliser de nouveaux modèles organisationnels exploitant pleinement les spécificités de ces outils. Un paradoxe d'autant plus important que les entreprises identifient pleinement les bénéfices associés à ces modèles organisationnels (gains de productivité, accès à de nouvelles compétences, proximité avec les clients, réduction des coûts).

Il semble en définitive que de nombreux freins persistent face aux enjeux que représentent l'émergence et le développement de ces modèles : par exemple les impacts de ces modèles sur la sécurité des données et des informations (clients, entreprises, partenaires). Mais l'essentiel des freins reposent sur des aspects réglementaires, organisationnels ou encore managériaux : respect du cadre légal, capacité à piloter efficacement des équipes distantes et mobiles, la crainte de perdre le contrôle face à une organisation virtuelle par définition complexe à appréhender

La capacité des entreprises à se développer sur les marchés internationaux et à affronter une concurrence nouvelle sur leur propre marché local (venant par exemple d'Inde et de Chine) sera intimement liée à leur capacité à transformer une organisation très souvent statique en une organisation flexible et agile. Cette transformation devra bien entendu s'appuyer sur les technologies informatiques et télécoms permettant cette souplesse (solutions de mobilité, travail collaboratif, utilisation des réseaux sociaux et de l'Internet) mais elle ne pourra pas se faire sans une véritable impulsion de la part de la Direction Générale de l'entreprise. Un enjeu d'autant plus important que les futurs talents issus de la génération Y - ceux maîtrisant parfaitement les codes de l'Internet communautaire, des réseaux et de la mobilité - s'orienteront plus certainement vers des entreprises proposant des modèles organisationnels innovants qui s'appuient sur les technologies nouvelles.

Copyright

Publication externe des informations et données IDC : l'utilisation de toutes les informations IDC dans le cadre de publicités, de communiqués de presse ou de matériels de promotion doit être soumise à l'accord écrit préalable du vice-président ou directeur local IDC concerné. Une version du document proposé doit accompagner la demande. IDC se réserve le droit de refuser l'utilisation externe de ces informations pour quelque raison que ce soit.

Copyright 2011 IDC. Reproduction strictement interdite sans accord écrit préalable.