

office **ET** culture

stratégies et environnements tertiaires

ARCHITECTURES | Odile Decq et Tadao Ando

INFORMATIQUE | le cloud computing

TRAVAIL DE LA MAIN | le Mobilier national



Lauréate du prix Great Place To Work 2011, PepsiCo France favorise le bien-être de ses collaborateurs en leur permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Aujourd'hui 20% des collaborateurs exercent leur activité un jour par semaine à domicile sans pour autant impacter l'organisation du travail en interne. Un entretien avec la directrice des ressources humaines Delphine Dupuis.



Un levier de motivation des collaborateurs

LE TÉLÉTRAVAIL

CHEZ PEPSICO

FRANCE

Pourquoi avoir décidé de développer le télétravail ?

Le télétravail s'est développé à la demande de nos salariés du siège lors de nos réunions trimestrielles. Leurs motivations étaient de diminuer leur temps de transport hebdomadaire et de pouvoir mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Nous avons fortement encouragé le télétravail, qui, pour nous, est un levier de motivation. Nous le formalisons par un avenant au contrat de travail. Depuis le mois de juillet 2010, 20% de nos collaborateurs travaillent à domicile un jour par semaine. La réussite du travail à distance dépend de la qualité de la relation managériale. Il est nécessaire d'établir une relation de confiance entre les collaborateurs et leur supérieur hiérarchique pour laisser de la flexibilité et de l'autonomie dans l'organisation du travail. Les personnes responsabilisées dans la confiance sont généralement très investies dans leur mission. Elles sont reconnaissantes qu'on prenne en considération leurs difficultés quotidiennes de gestion du temps ou de fatigue.

Quelle population est concernée ?

Tout le monde est concerné. Femmes et hommes, de tous les âges, avec ou sans enfants, cadres ou non cadres, ont opté pour le télétravail. J'ai accepté qu'une de mes collaboratrices des services généraux fasse sa gestion des tâches administratives de chez elle, le lundi. Elle s'engage à rester joignable et disponible. Une réunion de service est organisée le même jour de la semaine une fois par mois et sa participation était la condition sine qua non de l'acceptation du télétravail.

Comment organisez-vous le travail en interne ? Le travail à distance a-t-il impacté le travail en équipes ?

La demande du salarié est étudiée par son manager et le département des ressources humaines. Nous pouvons refuser de donner notre accord si une absence régulière peut perturber la bonne marche du service. Bien évidemment, nous attendons du salarié la même assiduité et le même degré d'exigence que s'il était dans nos murs. L'autorisation peut être réversible à tout moment, par le manager ou par la personne concernée. Un des points importants de notre politique RH est de favoriser la transversalité et la convivialité. Les bureaux sont multifonctionnels pour stimuler le travail en équipe sur des projets transversaux. Il était par conséquent logique que les postes restent vacants lorsque les salariés sont absents. Nous n'avons pas voulu mettre en place un système de postes tournants afin de ne pas isoler les personnes qui exerceraient leur activité en télétravail. En effet, il ne faudrait pas qu'une mutualisation des postes de travail induise



*Le lien social
doit rester fort*

une marginalisation progressive des collaborateurs en dehors des murs seulement un jour par semaine. Il est très important que les collaborateurs gardent le sentiment d'appartenance au groupe. Le lien social doit être fort pour entretenir l'adhésion et l'engagement.

Avez-vous pris des mesures spécifiques pour équiper les collaborateurs qui travaillent à distance, voire financer une partie de leur espace de travail à domicile ?

Beaucoup de nos collaborateurs sont déjà équipés d'un ordinateur portable dans le cadre de leur fonction. Ceux qui ne le sont pas peuvent disposer d'un ordinateur spécifiquement dédié au travail à domicile. Chaque équipe en possède un. Nous demandons à ce que les personnes qui travaillent de chez elles possèdent déjà un abonnement pour une connexion Internet illimitée. Par conséquent, le télétravail ne leur génère pas de coûts supplémentaires. Le télétravail est chez nous une des solutions proposées pour

améliorer la vie de nos salariés. La jurisprudence s'intéresse de plus en plus aujourd'hui à l'indemnité que pourrait percevoir un salarié dans le cadre du télétravail, ce qui montre qu'une réflexion est en cours sur le sujet et que de possibles évolutions sont envisageables.

Avez-vous pu mesurer le retour sur investissement en termes de performance du télétravail ?

Il est clair que les personnes qui arrivent à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée sont plus performantes. On les voit plus détendues et par conséquent plus disponibles pour bien exercer leurs tâches. Nous encourageons également la pratique du sport et avons mis en place des séances de massage et des cours de maîtrise de la respiration afin d'aider à mieux gérer le stress. L'entreprise met à la disposition des collaborateurs différents outils pour améliorer le bien-être au travail, et, c'est à eux de choisir ceux qui leur sont le mieux adaptés. Nous faisons très attention au bien-être de nos salariés, ce qui explique que nous sommes les premiers au classement de l'Institut Great Place To Work pour la deuxième année consécutive. Nous sommes dans les deux cercles vertueux de croissance et d'entreprise où il fait bon travailler. Nos résultats sont très bons et nous conquérons chaque année de nouvelles parts de marché. On peut dire que notre politique axée sur l'écoute des souhaits des collaborateurs favorise la performance collective.

Comment voyez-vous l'avenir du télétravail dans les prochaines années ?

Notre monde nous demande de plus en plus de souplesse et d'agilité. Les nouvelles technologies nous le permettent. Il est très important pour générer de la performance d'avoir des collaborateurs disponibles et détendus qui ont trouvé un bon équilibre dans leur vie. Je pense que le télétravail est amené à se développer mais il faut faire attention à ce que cela ne soit pas au détriment du lien qui existe entre l'entreprise et ses salariés.

Propos recueillis par Christel Lambolez ■