

**Université de Strasbourg  
Ecole de Management de Strasbourg**

**Master 2 en Management et Administration des Entreprises**

# **LE MANAGEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS UN ÉTABLISSEMENT BANCAIRE AVANTAGES ET DÉFIS**



*Rédigé par M. Mahmoud EL MOUSSAOUI  
Tuteur universitaire : Mme. Sophie MICHEL  
Tuteur de stage : M. Charles ACKERMANN*

Année universitaire 2022/2023

## *Dédicaces*

### **A mes chers parents, Anas EL MOUSSAOUI et Mounia BOUGHANEM**

Pour leurs sacrifices, leur amour, leur soutien et leurs encouragements tout au long de mes études. Mes sincères sentiments pour tous vos conseils et vos efforts. Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point vous remercier comme il se doit. Votre bienveillance me guide et votre présence a toujours été une source de force pour que je puisse affronter les différents obstacles.

Pour couronner ce Master, je vous dédie ce travail, dans l'espoir que vous soyez fiers de moi.

### **A ma chère sœur Yasmine**

Que ce travail soit pour toi un modeste gage de mes sentiments de fraternité et d'amour éternel. Je te souhaite un avenir plein de bonheur, de réussite et de prospérité. Je te soutiens et t'encourage pour tes études d'architecture.

### **A mes grands-parents et à ma grande famille**

Merci pour votre aide et votre soutien. Je tiens à exprimer à travers ce travail toute ma gratitude envers tout ce que vous m'avez apporté.

### **A toutes les nouvelles connaissances que j'ai faites à l'EMS**

J'ai passé avec vous des moments mémorables, j'espère que chacun de vous trouvera sa voie.

## Remerciements

L'aboutissement de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je souhaite adresser toute ma reconnaissance.

Je souhaite commencer par remercier ma tutrice universitaire ; Madame Sophie MICHEL ; pour ses conseils et ses recommandations tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je lui dédie ce rédigé en espérant être à la hauteur de ses espérances.

Je tiens également à remercier mon maître de stage ; Mr. Charles ACKERMANN ; pour m'avoir donné l'opportunité de rejoindre le marché des personnes protégées de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe. Je suis reconnaissant pour tous ses conseils, son soutien, et pour le savoir-faire qu'il m'a transmis. J'ai appris tant de choses en intégrant ce marché.

J'ai eu la grande chance de collaborer avec des collègues merveilleux dans une superbe ambiance. Je remercie vivement Mme Nadia MATHURAI et Mr. Girard LEONCE pour leur soutien et leur accueil chaleureux. Je remercie également Mme Florence DULOISY pour son accompagnement ainsi que toute l'équipe de l'assistance commerciale pour le temps qu'ils ont consacré à mon questionnaire.

Enfin, je remercie tous les enseignants du master en MAE de l'École de Management de Strasbourg. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail l'expression de ma gratitude quant aux efforts qu'ils ont consentis pour assurer notre formation.

## Liste des figures

Figure 1 : Logo du groupe BPCE .....	20
Figure 2 : Logo de la CEGEE.....	20
Figure 3 : Siège de la CEGEE basé au Rivetoile de Strasbourg .....	21
Figure 4 : Camembert représentant le retour d'expérience des collaborateurs de l'assistance commerciale par rapport au télétravail.....	26
Figure 5 : Histogramme représentant les résultats du sondage sur les avantages du télétravail.....	26
Figure 6 : Camembert représentant la satisfaction des assistants par rapport aux moyens informatiques mis à leur disposition en télétravail. ....	27
Figure 7 : Camembert représentant les retours d'expérience des assistants commerciaux par rapport à la politique de sécurité de l'entreprise concernant le télétravail et le respect du secret bancaire .....	29

## Liste des sigles

ADEME : Agence de la transition écologique

BPCE : Banque Populaire Caisse d'Épargne

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CEGEE : Caisse d'Épargne Grand Est Europe

CRE : Compte rendu d'entretien

EM : Ecole de Management

INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale

PP : Personnes protégées

PwC : PricewaterhouseCoopers

SVI : Service vocal interactif

VPN : Virtual private network

PME : Petites et moyennes entreprises

# Table des matières

<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Partie I : Revue de littérature</i> .....	3
<b>1. Définition du télétravail</b> .....	4
1.1) Définition du télétravail .....	4
1.2) Les différents modes de travail à distance : .....	4
1.3) Cadre juridique du télétravail en France : .....	5
<b>2. Les avantages et les opportunités du télétravail dans le secteur bancaire</b> .....	8
2.1) Flexibilité par les employés et conciliation travail – vie personnelle : .....	8
2.2) Réduction des déplacements domicile-travail et impact sur l’environnement : .....	9
2.3) Impact sur la productivité et l’efficacité des collaborateurs : .....	10
2.4) Economies de coûts et autres avantages pour l’établissement : .....	11
2.5) Spécificités du FrontOffice bancaire : .....	13
<b>3. Les défis et les considérations du télétravail dans un établissement bancaire</b> .....	15
3.1) Sécurité des données et confidentialité des clients : .....	15
3.2) Conformité à la réglementation bancaire : .....	16
<i>Partie II : Méthodologie</i> .....	19
<b>1. Détermination du contexte empirique</b> :.....	20
1.1) Présentation du groupe BPCE : .....	20
1.2) Présentation de la Caisse d’Epargne Grand Est Europe : .....	20
1.3) Présentation du marché des personnes protégées : .....	21
1.4) Politique de télétravail mise en place : .....	22
<b>2. Méthode de collecte de données</b> :.....	23
<i>Partie III : Résultats</i> .....	24
<i>Partie IV : Discussion et axes d’amélioration</i> .....	33
<i>Conclusion</i> .....	37
<i>Références bibliographiques</i> .....	38
<i>Annexe 1</i> : .....	41

## Introduction générale

Depuis la crise de la Covid-19, le télétravail a connu une expansion importante dans les diverses organisations, notamment dans le secteur bancaire. En effet, dans un tel établissement financier, la gestion du télétravail présente des opportunités remarquables en ce qui concerne la flexibilité, l'efficacité et le bien-être des collaborateurs. Cependant, le travail à distance présente également plusieurs défis ; parmi lesquels le respect du secret bancaire est l'un des obstacles les plus préoccupants.

En réalité, le caractère hautement confidentiel des informations traitées par ce secteur nécessite des mesures strictes de sécurité et de confidentialité, chose qui rend l'équilibre entre le secteur bancaire et le télétravail délicat.

Ce secret a toujours été un pilier fondamental de la relation de confiance entre les clients et les institutions financières, à savoir les banques et les assurances. Cette relation impose diverses obligations éthiques et juridiques et cela signifie que la gestion du télétravail au sein de ces établissements doit être soigneusement étudiée afin de concilier les avantages de ce modèle avec l'obligation absolue de protéger la confidentialité des données à caractère sensible.

Avant la pandémie, le secteur bancaire était relativement conservateur en matière de télétravail en regard des enjeux de sécurité et de confidentialité des données. Cependant, avec l'adoption forcée du télétravail pendant la crise sanitaire, plusieurs banques au niveau mondial ont dû revoir leurs politiques. Selon une enquête réalisée par PwC en 2020, 64% des institutions financières avaient prévu d'adopter une approche plus souple à l'avenir.

Par conséquent, la problématique que nous tirons du contexte est la suivante : **Comment optimiser le management du télétravail bancaire pour tirer parti de ses avantages ; tout en surmontant les défis associés au respect du secret professionnel et de la confidentialité des données ?**

C'est dans cette perspective que cette étude se propose de répondre à cette question essentielle en se basant sur les enquêtes réalisées au sein du marché des personnes protégées de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe.

Pour ce faire, ce rapport est organisé de la manière suivante :

- **Partie I : Revue de littérature** : Cette partie du rapport consiste à présenter une définition approfondie du télétravail et son cadre juridique en France. Nous aborderons également les avantages, les opportunités ainsi que les défis et les considérations de ce modèle d'organisation dans un établissement bancaire. Toutes les informations qui seront présentées dans ce chapitre se basent sur les données qui ont été trouvées dans des ouvrages de référence.
- **Partie II : Méthodologie** : Cette partie détermine dans un premier temps le contexte empirique de l'étude. De plus, nous aborderons également la méthode utilisée pour la collecte des données.
- **Partie III : Résultats** : Cette partie du rapport exposera les retours d'expérience des employés et des managers sur le télétravail bancaire dans le marché des personnes protégées de la CEGEE.
- **Partie IV : Discussions et présentation des axes d'amélioration** : Cette partie consiste à analyser, interpréter et discuter les résultats de la recherche en faisant une éventuelle comparaison avec la littérature déjà existante. De plus, nous proposerons plusieurs axes d'amélioration qui pourront éventuellement perfectionner la situation du management du télétravail au sein de la CEGEE.

# *Partie I : Revue de littérature*



# 1. Définition du télétravail

Dans une ère où la connectivité numérique et les modes de travail évoluent rapidement, le télétravail ; connu également sous le nom de travail à distance ; redéfinit la manière dont les entreprises et leurs collaborateurs abordent leurs relations professionnelles. En effet, le travail à distance offre une alternative novatrice au modèle traditionnel de travail en présentiel. Cependant, contrairement à ce que l'on pourrait penser, tout travail à distance n'est pas considéré comme du télétravail. C'est dans cette perspective que ce chapitre vise à approfondir la définition du télétravail en mettant en évidence la distinction entre ce modèle et les autres modes de travail à distance.

## **1.1) Définition du télétravail :**

« Le télétravail apparaît comme une forme d'organisation du travail alternative au schéma classique « Fordiste » où l'exercice du travail se réalise dans une certaine unité de lieu, de temps et d'action. Cette forme s'inscrit dans un contexte de transformation numérique où, compte tenu d'une connectivité grandissante, les travailleurs comme les entreprises recherchent de nouveaux leviers d'efficacité et de conciliation des temps de vie personnels et professionnels. » (Anact, 2016)

## **1.2) Les différents modes de travail à distance :**

Il est important de savoir que tout travail à distance n'est pas forcément du télétravail. En effet, le travail à distance peut prendre différentes formes (Fernandez & al., 2014) :

- Le travail à domicile, de façon exclusive ou en partie ; en alternance ou non avec un local professionnel : Il s'agit de la forme la plus compatible avec la définition du télétravail. (Martino, 2021) Le télétravail peut d'ailleurs n'être qu'occasionnel comme pendant les jours de grève des transports en commun. Nous parlons dans ce cas de télétravail conjoncturel. (Anact, 2016)
- Le travail nomade : Il caractérise les collaborateurs dont l'activité demande beaucoup de déplacements, et pouvant néanmoins disposer occasionnellement d'un bureau de passage. Les travailleurs nomades sont d'ailleurs souvent familièrement appelés les « Sans lieu fixe ». (Boboc et al., 2006)

- Le travail en télécentre : Ce mode de travail concerne les agents qui ont des bureaux mis à leur disposition dans un lieu déterminé. (Martino, 2021)
- Le travail en débordement : Appelé également « surtravail à domicile », désigne le fait de travailler depuis chez soi où dans un lieu autre que les locaux de l'entreprise en dehors des heures de travail. (Goussard & al., 2016)

### **1.3) Cadre juridique du télétravail en France :**

Malgré le fait qu'on constate une absence de cadre juridique au niveau international, le travail a la particularité d'être une organisation encadrée par la loi en France, à caractère bilatéral, réversible et volontaire. (Anact, 2016)

En effet, selon l'accord-cadre européen du 16 Juillet 2022, le télétravail est une « forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. »

Pour donner quelques dates importantes concernant l'encadrement juridique du télétravail, la loi Warsmann du 22 mars 2012 marque l'entrée du télétravail dans le code du travail et la loi Sauvadet du 12 mars 2012 avec décret d'application du 11 février 2016 encadre le télétravail dans le secteur public. (Anact, 2016)

Selon l'article L.1222-9 du code du travail : « Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail. A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail. »

Selon l'article L.1222-10 du code du travail, l'employeur est chargé :

- De prendre en charge tous les coûts qui découlent de l'exercice du télétravail (logiciels, matériels, abonnements ...) ;
- D'informer le collaborateur de toutes les restrictions à l'usage d'équipements ou d'outils informatiques, de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;

- De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement être contacté.

L'accord national interprofessionnel du 19 Juillet 2005 dit que le recours au télétravail n'est possible qu'avec un certain nombre de garanties. « Le télétravail est avant tout basé sur le double volontariat de la personne et de l'employeur, avec :

- Un avenant au contrat de travail qui indique la nouvelle situation du salarié, les modalités de contrôle du temps de travail et l'aménagement d'une période d'adaptation ;
- La protection contre le licenciement en cas de refus du salarié d'accepter un poste en télétravail ;
- La fourniture par écrit des informations relatives aux conditions d'exécution du travail ;
- La possibilité de réversibilité du choix ;
- Un entretien annuel de suivi des conditions d'activité et de la charge de travail ;
- La fixation d'objectifs ;
- La fixation des plages horaires de travail pendant lesquelles le salarié est joignable, la mise en place éventuelle d'un système de surveillance afin de contrôler le temps de travail, dès lors, qu'il est justifié et proportionné à l'objectif recherché ;
- Le respect des règles applicables en matière de durée du travail, les modalités de décompte, respect du repos quotidien et hebdomadaire, durée maximale du travail ;
- La possibilité de postuler à tout emploi libre dans les locaux de l'entreprise pour les salariés qui auraient été embauchés directement en télétravail, et une priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail ;
- La prise en charge par l'employeur du matériel et de son entretien, les restrictions apportées à l'usage des outils informatiques, les conditions de prise en charge de l'installation ;

- L'identification comme tel dans le registre de commerce. Il fait l'objet d'un suivi (y compris le cas échéant par l'inspection du travail). »

## ***2. Les avantages et les opportunités du télétravail dans le secteur bancaire***

Le télétravail offre une série d'avantages et d'opportunités pour les institutions financières et leurs collaborateurs, allant des gains en efficacité et en productivité à une amélioration de la satisfaction au travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En effet, selon une enquête réalisée par la direction générale des entreprises, 85% des structures interrogées considèrent que le télétravail améliore leur productivité. Ceci s'explique par le fait qu'il permet de faire des économies sur la surface immobilière allant jusqu'à 30%, d'avoir une augmentation de la productivité entre 5% et 30%, de motiver les salariés, d'avoir 20% d'absentéisme en moins, de baisser le taux du turn-over, de permettre aux salariés d'être plus flexibles et d'avoir une meilleure qualité de vie.

Les banques et les compagnies d'assurance ont fourni beaucoup d'efforts depuis le début de la crise sanitaire pour continuer à assurer leurs services et opérations. Jusqu'ici, le télétravail était en général réservé aux collaborateurs au niveau des sièges. Cependant, il s'est rapidement répandu dans les agences et les centres de relations. (Convictions Ailancy, 2022)

Ce chapitre abordera principalement les aspects positifs du télétravail en général dus au fait que les avantages exclusifs aux établissements bancaires sont très rares.

### **2.1) Flexibilité par les employés et conciliation travail – vie personnelle :**

Au-delà de l'aspect matériel, le travail à distance peut engendrer des gains de satisfaction des télétravailleurs. En effet, le télétravail est souvent présenté comme une des solutions majeures pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle, notamment via une réduction des temps de trajet. (Baruch, 2001) De plus, il permet d'avoir une plus grande flexibilité et liberté dans la manière d'organiser ses journées ; afin de mieux se calquer sur la temporalité et les besoins de la vie personnelle et familiale. (Natti & Al., 2011) Il contribuerait dès lors à réduire le conflit inter-rôle pouvant subvenir « lorsque l'individu perçoit les attentes de son rôle familial comme contradictoires avec les attentes de son (ou ses) rôle(s) professionnel(s), et vice-versa » (Frone et Rice, 1987, in Grodent et Tremblay, 2013).

Cette flexibilité peut être particulièrement intéressante pour les parents d'enfants en bas âge ou adolescents, qui sont dans l'obligation de jongler entre les besoins de leur famille (école, crèche, activités extrascolaires ...) et leur agenda professionnel. De plus, les collaborateurs qui ont des obligations personnelles ponctuelles comme des rendez-vous médicaux ou administratifs peuvent mieux concilier ces engagements avec leur activité professionnelle.

Vu que les collaborateurs ont la possibilité de s'organiser librement en télétravail, ils peuvent mieux gérer leur stress et adopter des habitudes de vie plus saines (activité physique, bonne alimentation, bon sommeil...). Ainsi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est renforcé.

## **2.2) Réduction des déplacements domicile-travail et impact sur l'environnement :**

Le télétravail permettrait des économies en termes de temps et d'argent en réduisant les trajets domicile-lieu de travail (Baruch, 2001 ; Eurofound, 2017). En effet, l'absence du trajet entre le domicile et le lieu de travail permet aux collaborateurs de consacrer plus de temps à leur vie personnelle, chose qui contribue grandement à leur bien-être général.

D'ailleurs, cette réduction des déplacements est très bénéfique pour les personnes qui rencontrent des difficultés de santé ou des problèmes de mobilité, pour qui le déplacement quotidien sur leur lieu de travail constitue un réel défi. (CUKIERMAN & al., 2021) En d'autres termes, « le télétravail 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. » (Société Générale, 2020)

Cependant, pour certaines personnes en situation de handicap, le télétravail peut être difficile à mettre en place, surtout si l'entreprise n'a pas connaissance de leur problème. Le principal frein concerne les moyens de communication à distance : pour les malentendants, par exemple, qui représentent selon l'INSERM en France 6% des 15-24 ans, 9% des 25-34 ans, 18% des 35-44 ans et 65% des 65+, il est difficile de rejoindre des réunions de plus de 3 participants via la visioconférence. De même, les troubles de la communication chez les personnes présentant un trouble du spectre autistique sont exacerbés par la distance, rendant difficile la

tenue de conversations via la messagerie instantanée ou le téléphone. (Société Générale, 2020)

Le télétravail constitue également un avantage particulièrement important dans les métropoles denses marquées par la congestion de la circulation automobile, la saturation des systèmes de transport collectif et l'existence d'aléas importants dans la durée des trajets pendulaires. (CUKIERMAN & al., 2021)

Le télétravail permet aussi de réduire le stress occasionné par les retards des transports en commun, les embouteillages ou la météo. En travaillant de chez soi, il est en effet inutile de se questionner quant aux horaires de train ou la fluctuation du trafic sur l'autoroute. C'est également du temps gagné dont chaque salarié peut profiter à sa guise (dormir davantage, effectuer les tâches de la vie quotidienne, prendre plus de temps pour soi etc).

Le télétravail dans ce cas-là a également un impact positif sur l'environnement. « En effet, comme il y a moins de véhicules sur les routes, il y a donc moins de congestion. Par conséquent, les engins qui roulent consomment moins d'essence/gasoil. » (Berthoud & al., 2021) Le télétravail dans ce cas contribuera dans la limitation de la pollution et de la saturation des infrastructures de transports, individuels ou collectifs. Selon les estimations de l'ADEME, 3,3 millions de déplacements seront évités en France chaque semaine si nous nous fondons sur un potentiel de 35% des actifs en télétravail. Ceci pourra réduire la production hebdomadaire de gaz à effet de serre d'au moins 3200 tonnes. » (Société Générale, 2020)

En plus de cela, « la flexibilité des horaires introduite par le télétravail et le fait que les transports en commun sont moins utilisés peuvent inciter les personnes qui se déplacent à utiliser les transports en commun à la place de leur véhicule. » (Berthoud & al., 2021)

### **2.3) Impact sur la productivité et l'efficacité des collaborateurs :**

Le télétravail est souvent associé à une meilleure productivité et efficacité des collaborateurs du fait qu'ils bénéficient d'un environnement de travail calme et qui est adapté à leurs besoins. Selon une étude de la Banque de France, lorsqu'une entreprise est préparée au travail à

distance, « les télétravailleurs sont nettement plus productifs [...], plus heureux et moins susceptibles de quitter l'entreprise ». Par conséquent, intégrer le télétravail dans le rythme de l'entreprise s'avère plus que bénéfique, autant pour les salariés que pour l'employeur, à condition de l'équilibrer judicieusement avec les jours de présence au bureau.

Néanmoins, la relation entre télétravail et productivité dépend de plusieurs facteurs à savoir la capacité du collaborateur à se motiver et s'autodiscipliner, malgré les différentes sources de distraction qui peuvent être présentes à domicile. De plus, la productivité en télétravail dépend également de la qualité de l'aménagement du poste de travail à domicile à savoir le débit de la connexion internet, l'ambiance créée etc.

D'autre part, le télétravail à domicile permet de limiter certains risques liés à un environnement professionnel qui peut parfois être stressant et néfaste (Bruit, pollution, conflits...). En effet, vu qu'il y a généralement moins de bruit et moins d'interruptions subies pendant la journée, les collaborateurs travaillent au calme et sont donc plus concentrés sur leur travail. (Société générale, 2020)

De plus, les réunions à distance s'avèrent plus efficaces vu qu'il n'y a pas de temps perdu sur la logistique (réservation de salle, trouver un jour où tout le monde est disponible, réparer le matériel qui ne fonctionne pas dans la salle ...), la réunion démarre à l'heure, les objectifs sont mieux posés, les créneaux sont plus courts et il y a une meilleure attention des collaborateurs. (Société générale, 2020)

L'impact du télétravail sur la productivité peut aussi dépendre de nombreux facteurs comme la taille de l'entreprise concernée ou la nature des tâches effectuées (créatives ou répétitives). (Dutcher, 2012)

#### **2.4) Economies de coûts et autres avantages pour l'établissement :**

Le télétravail peut permettre à l'entreprise de réaliser de nombreuses économies de coûts assez importantes. Ces réductions de coûts sont surtout liées à la réduction des dépenses énergétiques. Les économies d'énergie potentielles dans les bureaux dépendent de l'absence de consommation (ordinateurs, éclairage...) des télétravailleurs et de la stratégie de gestion du télétravail. (Ministère de la transition énergétique, 2023) D'ailleurs, une étude récente



confirme que le travail à distance peut permettre une économie d'énergie de 20 à 30% si les bureaux restent fermés au moins une journée. (Commissariat Général au Développement Durable, 2023)

Les économies de coûts sont réalisées principalement à travers :

- **La réduction des dépenses liées à l'espace du bureau :**

Quand les employés d'une entreprise ont la possibilité de télétravailler, cela signifie qu'une partie du personnel qui est d'habitude présent au bureau n'est plus nécessairement sur place en permanence. Par conséquent, les employés accueillis chaque jour n'ont pas besoin d'avoir autant d'espace. De plus, cette réduction peut entraîner des révisions de l'aménagement intérieur : Au lieu d'avoir des bureaux individuels, l'entreprise peut choisir d'avoir davantage des espaces collaboratifs, des zones de réunion, ou des espaces dédiés à des activités spécifiques.

Finalement, « Certaines entreprises qui pratiquent le télétravail régulièrement ont réduit la surface totale de bureau pour aller vers une flexibilité de l'occupation des espaces disponibles. Cela réduit les émissions de gaz à effet de serre liés à la fabrication des bureaux. » (Berthoud & al., 2021)

- **Diminution des frais de restauration :**

Les employés en télétravail sont plus susceptibles de préparer leur repas chez eux, chose qui permet à l'entreprise de réduire les dépenses liées à la restauration. En effet, il n'y a aucune obligation légale de prise en charge des frais de repas par l'employeur. Toutefois, certaines conventions collectives peuvent prévoir cette obligation. (Sabbe-Ferri, 2021). Pour les tickets-restaurant, le principe est l'égalité entre les salariés qui télétravaillent et ceux qui sont en présentiel si les conditions de travail sont équivalentes. (Sabbe-Ferri, 2021)

D'autre part, pour les entreprises qui disposent d'un restaurant administratif, il n'y a pas de compensation obligatoire pour les jours télétravaillés. (Asali, 2021) Cependant, si un collaborateur n'habite pas loin de son lieu de travail, il peut venir dans la plupart des cas déjeuner au restaurant d'entreprise. (Sabbe-Ferri, 2021)

- **Réduction des congés maladie et de l'absentéisme :**

« Le télétravail peut être une alternative à l'absence dans les situations où l'état de santé ou un événement de la vie personnelle pourrait conduire à la prise de congé. Selon une étude menée par le groupe Makaloff Humanis sur le télétravail et les nouvelles organisations, 85% des salariés estiment d'ailleurs que le travail hybride réduit leur fatigue. » (Artieres & al, 2022)

« Les salariés qui recourent au télétravail occasionnellement présenteraient un taux d'absentéisme de 1,2% soit trois fois moins que la moyenne des salariés qui se situe à 3,9%. Le télétravail pourrait même être un remède pour prévenir le risque de désinsertion professionnelle en cas d'arrêt maladie de longue durée. » (Vieillard-Baron, 2020)

- **Possibilité d'embaucher des talents distants :**

Le télétravail permet à l'entreprise de recruter des talents à l'échelle nationale et internationale en se basant uniquement sur les compétences et l'expérience requises, indépendamment de leur lieu de résidence. Par conséquent, en recrutant des talents distants, l'entreprise en question peut créer une équipe diversifiée sur le plan géographique, linguistique et culturel, chose qui peut apporter de nouvelles perspectives et plus d'innovation à la structure. D'autre part, le recrutement de talents distants peut constituer une économie significative à la firme du fait qu'il n'y a pas de frais de déménagement pour l'entreprise : La formation sera par conséquent moins coûteuse.

## **2.5) Spécificités du Front-office bancaire :**

Le télétravail dans le front-office bancaire reste possible dans une certaine mesure. « Jusque 2020, le télétravail restait exceptionnel dans le front-office des banques et assureurs. Début 2022, on constate en revanche 20 à 30% de télétravail par semaine dans les réseaux. [...] Néanmoins, on note de fortes disparités selon les établissements. » (Ailancy, 2022)

Il est possible qu'une part plus importante de la relation client puisse être gérée à distance (par téléphone ou par visioconférence). Cela arrangera plusieurs clients existants, notamment les clients multi-bancarisés ; les clients qui sont très éloignés des agences et les jeunes actifs qui sont à l'aise avec les nouvelles technologies. Le télétravail au niveau du front-office permet

également d'augmenter la relation client vu qu'il permet d'avoir des rendez-vous dans des plages horaires élargies, d'optimiser des temps d'échange avec le client, de ne pas avoir d'interruption pendant les rendez-vous etc. (Société générale, 2020)

Cependant, « les rencontres physiques sont une marque de considération et d'intérêt qui est aujourd'hui encore très recherchée par une grande partie des clients ». (Société générale, 2020) De plus, la proximité physique favorise également des échanges sur des sujets plus sensibles que le client ne peut pas aborder par les outils de communication à distance. (Société générale, 2020).

### ***3. Les défis et les considérations du télétravail dans un établissement bancaire***

Nul ne peut nier que le télétravail bancaire présente des avantages intéressants comme mentionné dans le chapitre précédent. Néanmoins, cette pratique soulève des préoccupations importantes concernant la sécurité des données et la confidentialité des clients, la conformité à la réglementation bancaire et la gestion des accidents de travail en cas de télétravail.

#### **3.1) Sécurité des données et confidentialité des clients :**

Parmi les difficultés pratiques que sa mise œuvre suscite, le télétravail constitue un véritable défi en matière de protection des données confidentielles, et contraint les entreprises à renforcer les mesures techniques et organisationnelles afin de garantir la sécurité des traitements et des échanges. (Grant Thornton, 2020)

La commission Nationale de l'Informatique et des libertés a publié une série de recommandations sur les mesures qui doivent être prises concrètement par les entreprises pour sécuriser les données traitées en télétravail. En voici certaines :

- Communiquer aux salariés une charte de sécurité informatique qui intègre les règles à suivre en cas de télétravail en soulignant l'importance des règles de protection de données ainsi que les sanctions encourues en cas de non-respect de celles-ci.
- « Mettre à disposition des salariés une liste d'outils de communication et de travail collaboratif appropriés au travail à distance, garantissant la confidentialité des échanges et des données partagées. »
- Préparation des postes de travail de telle sorte qu'ils soient équipés d'un pare-feu, d'un anti-virus et d'un outil de blocage de l'accès aux sites internet malveillants. Il est également recommandé de mettre en place un VPN pour éviter l'exposition directe des services de l'entreprise sur Internet.

L'entreprise doit également former ses salariés sur l'identification des tentatives d'hameçonnage, le « phishing » autrement dit. En effet, « Les banques sont exposées davantage à la cybercriminalité et aux attaques informatiques que d'autres entreprises en raison de la typologie des informations qu'elles possèdent sur leurs clients et des millions d'euros qu'elles font transiter ». (Rouland, 2019) La cybermenace pour les banques représente la « possibilité d'une intrusion au cœur des systèmes d'informations qui, si elle n'était pas détectée à temps, permettrait de passer des ordres pour le compte de la banque ou d'en extraire une grande quantité de données ». (Dellile, 2018) Pour citer un exemple qui soulignera encore plus le danger de cette pratique, en février 2016, des pirates informatiques ont réussi à dérober une somme de l'ordre de 81 M\$ à la banque centrale du Bangladesh via de faux ordres de virement qui ont été adressés à la Réserve Fédérale de New-York. (Rouland, 2019)

De plus, l'entreprise doit assurer la sécurité des communications en utilisant des outils de communication chiffrés et en évitant de transmettre des données confidentielles via des services grand public de stockage, de partage de fichiers, d'édition collaborative ou via des messageries. (Grant Thornton, 2020)

### **3.2) Conformité à la réglementation bancaire :**

Selon la banque de France, l'environnement dans lequel évoluent les banques les contraint à maîtriser un nombre croissant de techniques et de réglementations et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques toujours plus rigoureuse. Les exigences en matière de conformité varient d'un pays à l'autre et dépendent des lois et réglementations spécifiques de chaque juridiction. Cependant, certaines questions communes liées au télétravail et à la conformité bancaire incluent :

- **La sécurité des données :** Les banques et les assurances, qui manipulent quotidiennement d'importants flux financiers, en plus des données personnelles sensibles, assurent la sécurité de l'information en télétravail en passant notamment par le matériel mis à disposition des collaborateurs. En effet, le poste de travail contient dans ce cas un disque dur chiffré. De plus, l'authentification est forte pour se

connecter aux applications (Exemple : mot de passe, empreinte digitale, terminal spécifique). Plusieurs fonctionnalités sont limitées (installation des logiciels, utilisation de périphériques externes etc) et le travail est impossible sur un autre ordinateur que celui de l'entreprise. (Karayan, 2020) « L'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) recommande notamment de recourir à des solutions d'accès au réseau de type VPN, un canal d'interconnexion sécurisé entre l'équipement d'accès du salarié et le SI de l'entreprise. » (Karayan, 2020)

- **Confidentialité des informations** : Lorsqu'un employé est en télétravail, il peut laisser un dossier important sur une table d'un logement commun, transférer des informations vers son courrier électronique personnel pour les imprimer avec son imprimante personnelle, utiliser des réseaux Wi-Fi non sécurisés... Or, toutes ces pratiques peuvent mettre les données de l'entreprise en danger. De plus, les réunions se déroulent dans des plateformes de communication tierces, même quand les collaborateurs discutent des informations personnelles, confidentielles ou sensibles.

Lorsque les employés travaillent au bureau, le risque de fuite de données est atténué vu que les employeurs peuvent exercer un contrôle en supervisant les collaborateurs, en maintenant un contrôle physique sur les documents, les fichiers et les appareils électroniques. De plus, la structure possède sur site un réseau Wi-Fi sécurisé. En outre, les réunions avec les employés ou les clients se déroulent dans la confidentialité du bureau de l'employeur. (Halpern & Scrom, 2021)

Afin de limiter les risques de fuite de données, plusieurs initiatives peuvent être mises en place :

- Application d'une politique de cybersécurité : Une cybersécurité de premier ordre commence par une politique. Elle doit être rédigée clairement, sans risque d'interprétation erronée. Elle doit inclure des dispositions relatives au partage des identifiants de connexion, à l'utilisation des appareils personnels et de stockage externe, ainsi qu'aux accords de non-divulgaration. Les conséquences des contrevenants doivent également être claires. Cette politique doit être diffusée dans tous les services et sa transparence est essentielle pour la responsabilisation. Il est également conseillé

de procéder à l'organisation de formations quand cela s'avère nécessaire. (Barett, 2022)

- Limiter l'accès aux données sensibles du Cloud : Il est judicieux de ne pas autoriser l'accès aux documents sensibles de l'entreprise disponibles sur le cloud à tous les employés. Il faudra adopter un système d'accès différencié, chose qui signifie que seul un employé spécifique peut avoir accès aux données nécessaires à l'accomplissement de ses missions. En adoptant cette démarche, le volume des données susceptibles d'être divulguées est réduit et il est aussi plus facile de retrouver les auteurs en disposant d'une liste des personnes ayant accès au fichier qui fait l'objet de la fuite. (Barett, 2022)

### **3.3) Gestion des accidents de travail en cas de télétravail :**

Selon l'article L. 411-1 du Code de la sécurité sociale « l'accident du travail, quelle qu'en soit la cause, [est] l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise ».

Le Code du travail, en son article L. 1222-9, précise par ailleurs que « l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale ».

Dans le cas du télétravail à domicile, il peut être difficile de faire la distinction entre les accidents survenus lors de l'exercice d'activités professionnelles et les accidents domestiques. Ainsi, l'employeur peut contester l'éligibilité à un accident du travail auprès de la caisse primaire d'assurance maladie : il lui appartient alors de prouver que la cause de l'accident était totalement étrangère à l'activité professionnelle. Afin de prouver le caractère professionnel de l'accident, le salarié peut citer les horaires de travail inscrits dans son contrat de travail et tout système de contrôle des horaires de travail, voire la connexion à des moyens de communication professionnels au moment du sinistre. (Daloz, 2023)

## *Partie II : Méthodologie*



## 1. Détermination du contexte empirique :

Afin d'analyser la situation du management du télétravail au niveau de la CEGEE, il s'est avéré nécessaire de se focaliser sur un service déterminé de la banque. En effet, le choix du contexte est un élément essentiel pour mener à bien cette étude.

Les missions et le cadre du stage ont dirigé ce travail vers le cas du marché des personnes protégées. Cette deuxième partie du rapport va par conséquent présenter avec plus de détails le contexte empirique de l'étude, la démarche utilisée pour la récolte des données et les indicateurs utilisées pour le traitement des résultats.

### 1.1) Présentation du groupe BPCE :



*Figure 1 : Logo du groupe BPCE*

« Le Groupe BPCE est le deuxième acteur bancaire en France. Avec 100 000 collaborateurs, il est au service de 35 millions de clients dans le monde, particuliers, professionnels, entreprises, investisseurs et collectivités locales. Il est présent dans la banque de proximité et l'assurance en France avec ses deux grands réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne ainsi que la Banque Palatine et Oney. Il déploie également au niveau mondial les métiers de gestion d'actifs et de fortune, avec Natixis Investment Managers, et de banque de grande clientèle avec Natixis Corporate & Investment Banking. » (BPCE , 2023)

Le groupe est également au service de 9 millions de sociétaires et il est présent dans toute la France et dans plus de 40 pays. BPCE est un groupe aux positions fortes du fait que c'est la première banque des PME, la 2<sup>ème</sup> pour les particuliers, les professionnels et les professions libérales. C'est aussi le 1<sup>er</sup> financeur privé des collectivités. (BPCE, 2023)

### 1.2) Présentation de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe :



*Figure 2 : Logo de la CEGEE*

« Acteur bancaire de premier plan, la Caisse d'Épargne Grand Est Europe, qui totalise un bilan de 29,1 milliards d'euros, soutient les projets innovants et contribue au quotidien au développement économique, social, solidaire et environnemental de ses territoires.

Elle réalise plus de 3 milliards d'euros de crédits nouveaux en faveur des particuliers, des professionnels, des entreprises et des institutionnels. Elle emploie près de 2 800 salariés et dispose de près d'1,9 milliards de fonds propres. La Caisse d'Épargne Grand Est Europe, dont le siège social se situe à Strasbourg, couvre les 10 départements de la région administrative Grand Est.

Elle dispose également de sites administratifs à Metz, Reims et Nancy. Bordée par 800 km de frontières avec la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne et la Suisse, elle déploie depuis plusieurs décennies une collaboration active de coopération notamment avec les Caisses d'Épargne allemandes pour assurer la continuité du service bancaire aux clients de leurs deux réseaux actifs dans le transfrontalier. » (EM Strasbourg, 2023)



*Figure 3 : Siège de la CEGEE basé au Rivetoile de Strasbourg*

### 1.3) Présentation du marché des personnes protégées :

Plusieurs circonstances peuvent entraîner la nécessité d'accompagner des personnes adultes handicapées ne pouvant accomplir seules certains actes (gestion du patrimoine, gestion administrative...), ou rencontrant des difficultés à prendre des décisions relatives à leur propre

personne. C'est pourquoi le droit français prévoit trois régimes de protection, de durée et de degrés variables, qui présentent des garanties que l'assistance spontanée de l'entourage ne peut pas systématiquement offrir : Une mesure de surveillance (la sauvegarde de justice) ; une mesure d'assistance (la curatelle) ; une mesure de représentation (la tutelle). (HILD & al, 2017)

En effet, selon l'article 425 du code civil : « Toute personne dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts en raison d'une altération, médicalement constatée, soit de ses facultés mentales, soit de ses facultés corporelles de nature à empêcher l'expression de sa volonté peut bénéficier d'une mesure de protection juridique ».

Les caisses d'épargne détiennent plus de 40% des mesures en France, malgré une concurrence à la conquête de ce marché. Il s'agit d'un marché qui est en croissance constante et sa réglementation évolue régulièrement. Le directoire du marché se trouve au niveau du siège social de Strasbourg. Chaque département comprend 2 ou 3 chargés d'affaires qui assurent le développement d'un portefeuille de mesures professionnelles. Ils sont également chargés de l'animation et de l'accompagnement des agences responsables de la relation commerciale avec les mesures familiales. L'assistance commerciale du marché des personnes protégées est basée à Nancy et est à la disposition de tous les acteurs à savoir les chargés d'affaires, les agences et les mandataires. Chaque assistant commercial est le référent pour un département. (CEGEE, 2020)

#### **1.4) Politique de télétravail mise en place :**

Le nombre de jours de télétravail permis au niveau de la CEGEE est de 6 jours par mois à organiser de telle sorte à avoir 1 jour fixe sans dépasser 2 jours par semaine. Les prises se font par journées complètes (exclusion des demi-journées).

Le collaborateur est dit « éligible au télétravail » s'il occupe un emploi éligible à cette pratique. En d'autres termes, les activités doivent être réalisées au sein du domicile du salarié dans les mêmes conditions d'efficacité et de sécurité que sur son lieu de travail. Seuls les CDI et les CDD de 6 mois sont autorisés et les collaborateurs doivent disposer d'un niveau d'autonomie, de maîtrise du métier et des outils de travail à distance suffisant.

## **2. Méthode de collecte des données :**

Dans le cadre de ce travail portant sur les avantages et les défis du management du télétravail bancaire, nous avons adopté une méthodologie mixte afin de comprendre de manière approfondie la situation. Pour cela, nous avons mené des entretiens quantitatifs avec les assistants commerciaux basés à Nancy via un formulaire anonyme sur Google Form. De plus, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs avec la responsable de l'assistance commerciale et le directeur du marché des personnes protégées.

Les entretiens quantitatifs avec les assistants commerciaux nous ont permis de recueillir des données quantifiables sur leurs expériences, leurs attentes ainsi que les facilités et les difficultés qu'ils ont rencontrées au télétravail. Ces données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré (voir annexe 1) qui nous a permis de faire une analyse approfondie de la situation. Par conséquent, nous avons pu obtenir une vision globale de l'ensemble des aspects à évaluer à savoir la productivité, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ainsi que les défis rencontrés par les collaborateurs.

D'autre part, les entretiens qualitatifs avec les managers nous ont permis d'approfondir la compréhension des avantages et des enjeux du télétravail du point de vue du management. En effet, ils nous ont permis de récolter des propos détaillés sur les méthodes de supervision, les stratégies de communication mises en place, les défis rencontrés et les solutions envisagées.

Grâce à la combinaison de ces deux approches méthodologiques, cette étude présentera une perspective complète sur les opportunités et les défis du management du télétravail bancaire. Les données récoltées par la méthode quantitative apportent une base solide pour l'analyse statistique. La méthode qualitative, quant à elle, permet de fournir une profondeur d'analyse de ces données.

## *Partie III : Résultats*

Il est convenable de rappeler que les informations qui seront présentées dans ce chapitre revêtent une importance capitale vu qu'elles sont centrées sur les résultats d'une série d'enquêtes menées au sein du marché des personnes protégées de la CEGEE. En effet, les assistants de ce marché sont en travail hybride avec un jour de télétravail fixe par semaine et un jour supplémentaire pour chaque 2 semaines. C'est à la suite de la crise de la covid-19 que les membres du personnel de ce marché ont dû s'adapter à ce mode de travail totalement inédit. D'ailleurs, pour les collaborateurs dont la familiarité avec cette approche était limitée voire inexistante, cette transition vers le numérique a constitué pour eux une expérience marquante à plusieurs niveaux.

La mise en place du télétravail au sein du marché des PP a eu un impact profond sur la manière dont les opérations étaient menées au sein de la CEGEE. Les conséquences positives qui en ont résulté ont conduit le directoire de l'entreprise à prendre une décision importante : celle de maintenir pendant l'ère post-covid un mode de travail hybride pour les employés en CDI et en CDD de 6 mois. Cette démarche audacieuse démontre que la CEGEE est réceptive aux mutations contemporaines du milieu professionnel et est engagée à favoriser un environnement soutenant l'efficacité tout en préservant le bien-être de ses collaborateurs.

Les enquêtes menées en interne avec les assistants commerciaux ont suivi une méthodologie quantitative. Elles ont couvert l'ensemble des collaborateurs de l'assistance commerciale. L'outil que nous avons privilégié pour la récolte des données a été la création d'un formulaire anonyme via la plateforme Google Form. (Voir annexe 1)

A la lumière des conclusions émanant de ces enquêtes, il ressort clairement, comme le montre la figure 4, que l'expérience globale vécue par l'assistance a été très positive après l'insertion du télétravail dans leur service. Cet aspect qui est amplement illustré par la figure en question représente un témoignage de l'impact favorable qu'a eu cette transition vers ce mode de travail sur le personnel concerné.



Figure 4 : Camembert représentant le retour d'expérience des collaborateurs de l'assistance commerciale par rapport au télétravail

Cette satisfaction des employés est due aux différents avantages qui découlent du travail hybride. Les privilèges cités dans les résultats d'enquêtes sont exposés dans la figure 5. Ils viennent également confirmer ce qui a été dit dans la littérature et il semble que l'économie de temps dans les transports constitue l'aspect du télétravail le plus apprécié par les employés.

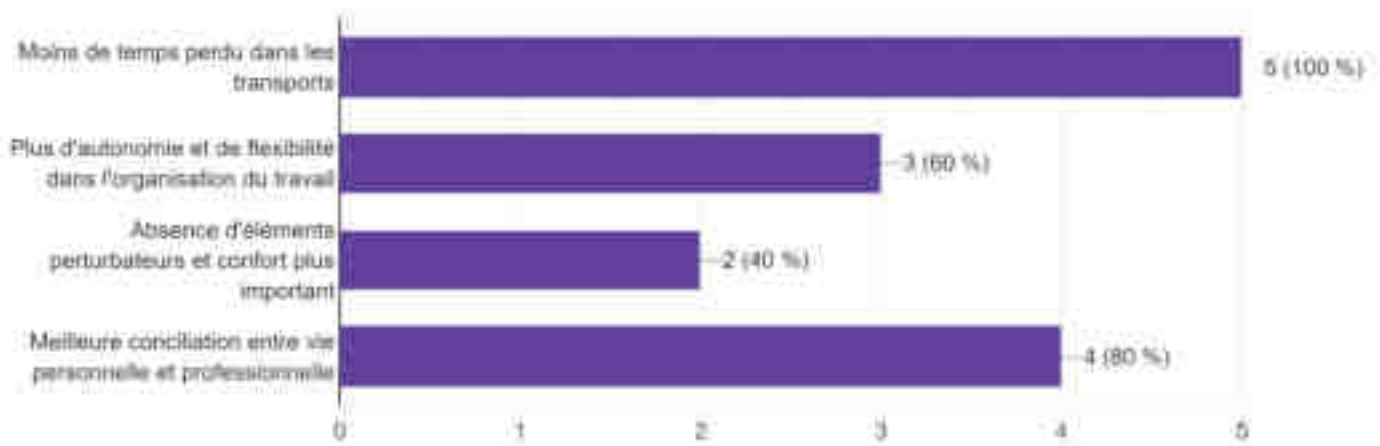


Figure 5 : Histogramme représentant les résultats du sondage sur les avantages du télétravail

Cependant, la quasi-moitié des assistants commerciaux ont exprimé une préoccupation importante en ce qui concerne le manque d'outillage qui leur est mis à disposition. Les résultats du sondage concernant la satisfaction des collaborateurs par rapport aux moyens informatiques mis à leur disposition sont présentés dans la figure 6.

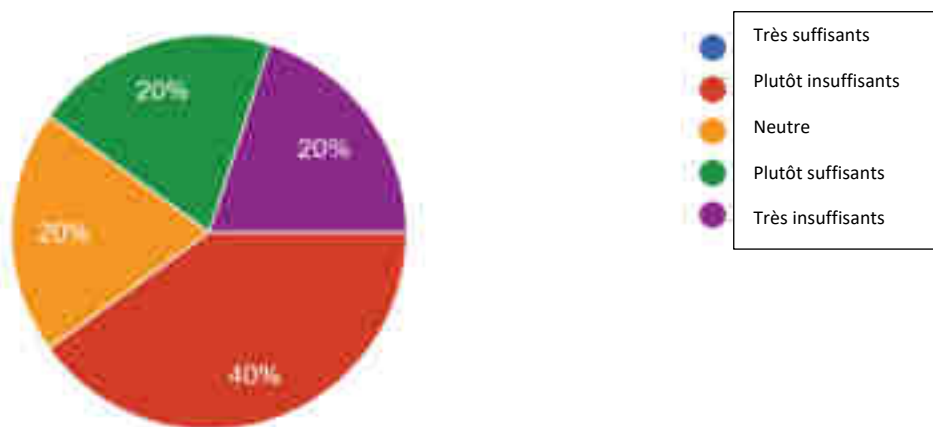


Figure 6 : Camembert représentant la satisfaction des assistants par rapport aux moyens informatiques mis à leur disposition en télétravail.

En effet, Les assistants commerciaux doivent se contenter d'un ensemble de matériel informatique assez minimaliste qui se compose d'un PC portable, d'une souris, d'un casque audio et d'un adaptateur pour les périphériques externes. Malgré le fait que cet ensemble est fonctionnel pour les tâches basiques, cette configuration reste insuffisante pour répondre aux différentes exigences de la production bancaire contemporaine. En effet, la gestion des différents dossiers demande une manipulation simultanée de plusieurs données à la fois ainsi qu'une interaction avec différentes applications (Outlook et les applications de base de données internes). Les assistants se retrouvent limités par la contrainte d'un unique écran vu que la réalité opérationnelle démontre qu'il est très difficile de faire de la production bancaire avec une seule fenêtre visible à la fois. Cette limitation peut se traduire par des retards, des erreurs qui peuvent très bien être évitées et une baisse d'efficacité.

Pour y remédier, certains collaborateurs ont pris l'initiative d'améliorer leur situation en achetant des moniteurs externes avec leurs propres ressources financières. Cependant, cette solution crée des disparités entre les assistants commerciaux : les collaborateurs qui disposent d'un deuxième écran sont capables d'accomplir leurs tâches d'une manière beaucoup plus fluide et rapide que ceux qui n'en disposent pas.

Par conséquent, cette situation ralentit la productivité globale de l'équipe et les retards de traitement des différentes demandes reçues peuvent compromettre la satisfaction des clients. D'autre part, cette situation peut créer un sentiment de frustration chez les assistants commerciaux qui sont conscients de l'écart entre les ressources théoriquement nécessaires à un fonctionnement efficace et les ressources réellement mises à leur disposition.



En dépit de ces préoccupations, les résultats d'enquêtes ont montré que tous les assistants commerciaux sont globalement très satisfaits de leur production en télétravail. Cette observation prouve davantage leur résilience et leur adaptabilité dans ce contexte qui est en constante évolution.

D'ailleurs, le niveau de soutien et la disponibilité de l'équipe et du manager pendant le travail à distance contribue nettement à la hausse de la productivité. En effet, tous les témoignages recueillis par les enquêtes soulignent la disponibilité constante et la réceptivité de l'équipe de gestion, chose qui résout certainement les problèmes rencontrés de façon efficace et clarifie les directives en cas de non-compréhension.

Les assistants commerciaux sont conscients des différentes obligations et règles qu'ils doivent respecter pour assurer la confidentialité des données sensibles. Cependant, la sensibilisation qui a été assurée par l'entreprise ne se limite pas seulement à l'environnement du télétravail. En effet, les classes virtuelles qui ont été organisées portaient sur le respect du secret bancaire dans sa globalité.

Le caractère confidentiel des informations avec lesquelles ils interagissent dans le cadre de leur travail nécessite une parfaite compréhension et un strict respect des règles de protection des données sensibles. Le secret bancaire, en particulier, est un pilier fondamental de la confiance entre les institutions financières et leurs clients. Par conséquent, les assistants commerciaux sont chargés de maintenir l'intégrité de ces informations et la confidentialité des transactions et des dossiers des clients.

Tous les collaborateurs sont tenus de suivre une formation en ligne, qui joue un rôle central pour garantir la conformité. Ces modules de formation sont soigneusement conçus pour fournir un aperçu complet des réglementations en matière de confidentialité, des implications juridiques de la non-conformité et des meilleures pratiques pour maintenir la sécurité des données. Grâce à ces formations, les assistants ont un aperçu des procédures internes à suivre pour prévenir les fuites d'informations et les atteintes à la vie privée.

Ces initiatives de formation ne se concentrent pas uniquement sur les aspects théoriques. Ils intègrent souvent des scénarios du monde réel et des études de cas qui mettent en évidence des situations réelles auxquelles les collaborateurs peuvent être confrontés. Cela améliore

leur capacité à prendre des décisions éclairées et à prendre des mesures appropriées dans des situations complexes où les risques de fuite de données sont élevés.

Comme le montre la figure 7, 80% des assistants commerciaux ont exprimé un avis extrêmement positif à l'égard de la politique de sécurité de l'entreprise concernant le télétravail et le respect du secret bancaire. Ce constat reflète une confiance élevée des assistants envers les mesures qui ont été mises en place afin de garantir la protection des données, même en dehors des locaux de l'entreprise. Cependant, les 20 % restants suggèrent d'améliorer la politique de sécurité mise en place même s'ils sont globalement satisfaits.

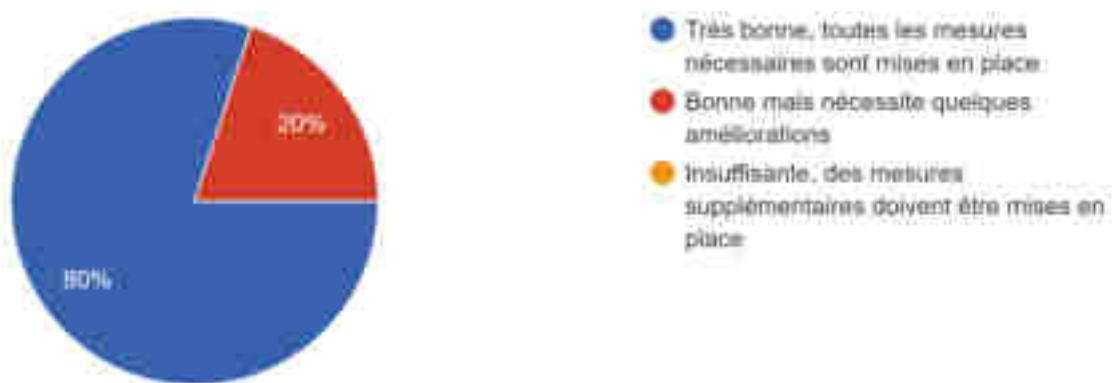


Figure 7 : Camembert représentant les retours d'expérience des assistants commerciaux par rapport à la politique de sécurité de l'entreprise concernant le télétravail et le respect du secret bancaire

Afin de comprendre de manière approfondie la dynamique du télétravail au sein du marché des personnes protégées, nous avons également entrepris deux entretiens qualitatifs avec les managers de l'équipe afin d'explorer en profondeur les opportunités et les défis du travail à distance en matière de gestion. En adoptant l'approche qualitative, plusieurs informations complémentaires ont été recueillies grâce à une gamme variable de sujets abordés, allant de l'adaptation des différents processus de travail au télétravail à la manière dont les relations interpersonnelles sont entretenues à distance. Les managers ont également partagé leur stratégie pour maintenir la communication, la motivation de l'équipe malgré le manque d'interaction dans un tel scénario. Ces entretiens nous ont également permis de récolter plusieurs informations sur la manière dont les managers perçoivent l'efficacité des outils technologiques, des formations en ligne et de la politique de sécurité mise en place pour soutenir le télétravail.

Les résultats des enquêtes ont démontré que l'expérience globale des managers du marché des personnes protégées a été très positive même en supervisant une équipe en télétravail partiel. Le processus de transition vers ce mode de travail a été réalisé de manière progressive. Il a été introduit à l'ordre d'une journée par semaine et ce déploiement graduel a permis aux collaborateurs de s'acclimater de manière progressive à ce nouveau mode de fonctionnement.

Les managers témoignent également qu'ils n'ont remarqué aucune perte de productivité. Bien au contraire, les résultats ont démontré une amélioration dans la qualité et la quantité des tâches accomplies. Les collaborateurs travaillant à distance profitent des avantages du travail à domicile pour se concentrer sur des tâches complexes, tandis qu'une communication constante avec les responsables et les autres membres de l'équipe aide à résoudre rapidement les problèmes ou les questions qui peuvent survenir. D'ailleurs avec les roulements qui ont été mis en place par la structure, une présence constante sur site est assurée pour pallier aux difficultés en cas de besoin. La disponibilité des managers et des équipes dans les moments difficiles est un pilier essentiel de cette expérience réussie. Les canaux de communication tels que les outils Skype Entreprise et Outlook jouent un rôle central dans le maintien de la connectivité et de la réactivité. Les gestionnaires ont noté que ces canaux de communication en ligne augmentaient la réactivité aux questions et aux préoccupations, ce qui aidait à maintenir un sentiment de soutien continu malgré la distance.

Les managers témoignent que les différents avantages qui découlent du télétravail se traduisent par une implication plus forte de l'équipe. D'ailleurs, chaque assistant gère son département et l'équipe avance plus vite à la maison. Plusieurs défis ont également été soulignés : Parfois ils peuvent avoir à gérer un collaborateur inefficace et les assistants n'ont pas comment faire pour envoyer des courriers physiques en interne, pour gérer les courriers papier reçus et pour scanner les chèques.

La productivité de l'équipe en télétravail est évaluée en utilisant les mêmes indicateurs que ceux du travail en présentiel. D'ailleurs, l'évaluation se fait dans sa globalité et ne mesure pas uniquement l'implication du personnel en cas de travail à distance. Les collaborateurs doivent bien évidemment faire un e-pointage et les managers mesurent la productivité avec le CRE (Compte rendu d'entretien) et le taux de décrochage.

Le travail hybride au sein de la CEGEE a été maintenu après la crise de la covid-19 pour donner suite à la demande des collaborateurs. Depuis la transition vers ce mode de travail, la culture organisationnelle de l'entreprise a changé d'une manière progressive. Cette évolution démontre que l'entreprise s'adapte aux pratiques, aux dynamiques et aux interactions du travail à distance. Cependant, le facteur primaire qui influence la culture de l'entreprise est la personnalité et la philosophie managériales adoptées. Ce phénomène souligne la puissance de l'influence managériale dans la manière dont les valeurs et les comportements se propagent au sein d'une organisation. Outre le rôle traditionnel des managers en tant que superviseurs des tâches, les dirigeants jouent également le rôle de gardiens de la culture d'entreprise. Leurs croyances, leurs attitudes et leur approche vis-à-vis du travail, des équipes et des objectifs ont un impact substantiel sur la manière dont les employés perçoivent leur environnement professionnel et y interagissent. Dans cette optique, l'essence de la culture d'entreprise est influencée par la personnalité inhérente de chaque gestionnaire. Si les managers incarnent les valeurs de confiance, de collaboration et de flexibilité, ces qualités peuvent se diffuser de manière organique dans les équipes, même à distance. D'autre part, un dirigeant ayant un état d'esprit de gestion centré sur le contrôle excessif et la surveillance minutieuse peut créer une atmosphère dans laquelle les employés se sentent limités et moins engagés.

Avant que les employés fassent leur transition vers le travail hybride, ils sont soumis à un processus rigoureux et bien défini. Il comprend plusieurs facettes importantes afin de garantir à la fois la sécurité de l'entreprise, la confidentialité des données sensibles et le bien-être des employés dans leur environnement de travail à domicile.

Dans un premier temps, les collaborateurs concernés doivent souscrire à une assurance de responsabilité civile. Cette étape a pour but d'assurer une protection adéquate en cas d'éventuels incidents qui peuvent survenir dans le cadre de leur travail à domicile. Ainsi, tout litige potentiel entre la structure et son employé en cas de dommages matériels et de blessures accidentelles seront évités.

Parallèlement à l'assurance, les employés doivent signer un avenant rédigé soigneusement par l'entreprise et qui formalise leur engagement à respecter le secret bancaire et la confidentialité des données. Cet avenant établit clairement les attentes en matière de

protection des informations sensibles, rappelant l'importance cruciale de maintenir un niveau élevé de vigilance même en dehors des locaux de la firme.

Les collaborateurs concernés doivent également disposer d'une assurance habitation multirisque en vue de protéger à la fois les propres intérêts de l'employé et de l'entreprise en cas de sinistres potentiels survenant à domicile, comme les dégâts des eaux, les vols et les incendies. Cette assurance garantit à l'employé que l'environnement de travail dont dispose l'employé à domicile est sécurisé et est propice à la productivité, minimisant ainsi les risques liés au télétravail.

Finalement, le logement de l'employeur doit être éligible et répondre à des normes spécifiques pour assurer un environnement de travail ergonomique, confortable et propice à la concentration. Cette condition a pour objectif de garantir que les collaborateurs disposent d'un espace adéquat chez eux qui permettra de mener à bien leurs tâches professionnelles de manière efficace et sans compromettre leur bien-être personnel.

Ce processus préparatoire avant le passage au travail hybride démontre que la CEGEE est engagée envers la sécurité, la confidentialité et le confort de ses employés. En mettant en place ce protocole avec ses exigences strictes, la CEGEE cherche à assurer le bien-être de ses employés tout en préservant les normes professionnelles et éthiques que doit respecter une banque.

Les managers ont également souligné que les assistants commerciaux sont formés contre le phishing. De plus, les postes de travail qui leur sont fournis demandent de taper une clé confidentielle après s'être connecté à un Wi-Fi autre que celui de l'entreprise. D'ailleurs, l'ordinateur refuse de se connecter à un réseau Wi-Fi non sécurisé même si l'employé s'identifie.

Les visio-conférences, les correspondances et les appels se déroulent uniquement sur les logiciels choisis par l'entreprise à savoir : Microsoft Teams, Outlook et Skype entreprise. En effet, ces applications sont assez sécurisées pour garantir la confidentialité des informations et minimiser le risque de fuite de données.

## *Partie IV : Discussion et axes d'amélioration*

Dès le début de cette étude, nous avons formulé une problématique fondamentale qui a guidé notre recherche : **Quels sont, en effet, les avantages et les défis du management du télétravail dans un établissement bancaire soumis au secret professionnel ?**

Les résultats que nous avons tirés de notre analyse nous ont apporté une réponse substantielle à notre interrogation initiale. Les données obtenues en suivant la méthodologie choisie se sont révélées cohérentes avec les tendances et les observations qui ont été antérieurement énoncées dans la littérature académique. Cette convergence entre nos résultats et les recherches précédentes vient confirmer la pertinence de nos différentes constatations.

Cependant, aux vues des différentes conclusions que nous avons tirées de ce travail de recherche, il est important de déterminer des axes d'amélioration concrets afin de fortifier davantage le respect du secret bancaire en télétravail. Nous proposons :

- **La mise en place d'une formation spécialisée dans la protection des données sensibles en télétravail :**

Tel que nous l'avons abordé dans le chapitre précédent, la CEGEE a assuré une formation virtuelle axée sur le respect du secret bancaire dans son ensemble. Cependant, une observation importante a été soulevée : L'absence d'une formation spécifique dédiée à la préservation du secret bancaire dans le contexte spécifique du télétravail.

En effet, bien que la formation générale au secret bancaire puisse transmettre des bases solides, elle ne répond pas de manière adéquate aux défis uniques et aux considérations sensibles qui apparaissent quand les collaborateurs exercent leurs fonctions en dehors des locaux de l'entreprise. Les circonstances et les défis qui émergent dans un environnement virtuel sont différents de ceux qui se profilent dans un espace de travail traditionnel. Par conséquent, il devient impératif d'évoluer vers une approche plus spécifique et ciblée, en développant une formation exclusivement axée sur le télétravail.

Cette formation pourrait souligner plusieurs aspects essentiels tel que la sécurisation des communications en ligne et la mise en place des bonnes pratiques permettant de prévenir la fuite d'informations confidentielles.

- **Utilisation d'indicateurs de productivité exclusivement dédiés au télétravail :**

Les managers de l'assistance commerciale utilisent deux indicateurs clés qui permettent de mesurer la productivité générale des collaborateurs. Il s'agit du CRE et du SVI comme mentionné dans le chapitre des résultats. Ces outils de mesure sont soigneusement conçus afin de quantifier et évaluer la performance des collaborateurs au sein de l'entreprise. Toutefois, bien que ces indicateurs soient efficaces, ils ne parviennent pas à cerner la complexité du télétravail et à évaluer de manière précise si les collaborateurs sont effectivement plus productifs en travaillant à distance. Ainsi, nous encourageons la création d'indicateurs exclusifs à l'évaluation de la productivité en télétravail. Ces indicateurs devraient prendre en considération les particularités du travail à distance en tenant compte des nouveaux paramètres qui entrent en jeu quand les collaborateurs opèrent depuis des espaces non conventionnels.

En plus des dimensions prises en compte par le CRE et le SVI, il serait important d'introduire un indicateur qui permet également de mesurer la capacité des assistants à gérer la charge de travail à distance de manière équilibrée, tout en préservant la qualité de vie personnelle. De plus, les indicateurs de bien-être peuvent être introduits afin d'évaluer si les employés parviennent à maintenir un équilibre sain entre leurs activités professionnelles et leurs engagements personnels. En effet un déséquilibre pourrait avoir un impact direct sur la productivité sur le long terme.

L'introduction de ces nouveaux indicateurs ne doit pas être considérée comme une nouvelle mesure de surveillance. Il s'agit surtout de mettre en place un ensemble de mesures qui favoriseront la transparence, la responsabilité et le soutien dans le contexte du travail à distance. En encourageant la communication ouverte sur la mesure de la productivité en télétravail, les managers pourront travailler davantage avec les assistants commerciaux pour définir des objectifs réalistes ainsi que pour identifier les volets qui nécessitent des éventuels ajustements, afin de soutenir une productivité optimale.



- **Mise en place d'un soutien financier pour l'achat du matériel complémentaire :**

Comme mentionné dans le chapitre des résultats, les assistants commerciaux souffrent du manque de matériel informatique mis à leur disposition en télétravail. En effet, tous les employés ne disposent pas nécessairement des ressources financières nécessaires pour investir dans le matériel adéquat à savoir un écran supplémentaire, une connexion internet haut débit ou encore un siège ergonomique. Par conséquent, il serait judicieux de mettre en place un soutien financier dédié à l'acquisition de ces éléments et qui servira également de catalyseur de l'efficacité et de la productivité en télétravail.

La mise en place d'un tel soutien peut se faire sous différentes formes. Cette initiative peut être traduite par une allocation financière ponctuelle ou périodique, destinée à couvrir les coûts liés à l'achat du matériel nécessaire. Elle peut également se traduire par la négociation d'un partenariat avec des fournisseurs, afin de permettre aux assistants de bénéficier de réductions avantageuses sur les équipements en question.

## Conclusion générale

En conclusion de ce mémoire, il ressort clairement que l'optimisation du management du télétravail dans le secteur bancaire représente un défi complexe, mais également une opportunité importante pour les établissements financiers. L'ampleur de l'exploration de cette problématique nous a permis de dégager des perspectives éclairantes et des recommandations concrètes pour équilibrer les avantages du télétravail avec les impératifs de confidentialité inhérents au domaine bancaire.

L'une des contributions majeures de ce travail réside dans l'identification des défis spécifiques à la gestion du télétravail dans le secteur bancaire. En effet, le secret professionnel, qui constitue un pilier fondamental de la relation de confiance des clients avec leur banque, peut parfois être en conflit avec la pratique du télétravail.

Cette étude connaît également une certaine limite. Malgré l'anonymat du questionnaire destiné aux assistants, une question fondamentale subsiste par rapport à l'authenticité et la fiabilité des réponses obtenues. En effet, le caractère anonyme de la collecte des données représente sans doute une mesure de préservation de la confidentialité, garantissant ainsi l'impossibilité d'identifier les participants individuellement. Cependant, il faut reconnaître que l'anonymat en soi ne constitue pas une garantie absolue de la véracité des réponses fournies. Il pourrait en effet engendrer un certain degré de liberté pour les participants et de ce fait les amener à fournir des réponses embellies. Pour minimiser les risques d'obtenir des résultats erronés, ces enquêtes ont été combinées avec des entretiens qualitatifs avec les managers.

Enfin, l'optimisation du management du télétravail dans un établissement soumis au secret professionnel est un défi important mais loin d'être insurmontable. Ce mémoire offre une perspective équilibrée qui lie les avantages du télétravail avec les préoccupations liées au secret bancaire. En mettant en œuvre les recommandations formulées dans ce travail de recherche, les institutions financières peuvent non seulement surmonter les défis, mais également capitaliser sur les opportunités offertes par le télétravail pour créer un environnement professionnel plus flexible, efficient et sécurisé.

## Références bibliographiques

- ANACT. (2016). *10 questions sur le télétravail*.
- Anonyme. (2017). *Conclusions de la concertation sur le "développement du télétravail et du travail à distance" Rapport conjoint des partenaires sociaux*.
- Artieres, S., & Pastor, E. (s.d.). *L'incidence du télétravail sur la gestion de l'absentéisme en entreprise*.
- Asali, S. (2021). *télétravail : votre employeur doit-il payer vos repas ?*. Capital of Management .
- Banque de France. (s.d.). *La fonction de conformité au sein des établissements de crédit et des entreprises d'investissement*.
- Barrett, L. (2022, Février 11). *How to Maintain Confidentiality in the Age of Remote Work*. Récupéré sur Manila Recrutement: <https://manilarecruitment.com/manila-recruitment-articles-advice/confidentiality-remote-work/>
- Baruch, Y. (2001). *The status of research on teleworking and an agenda for future research*. International Journal of Management Reviews.
- Berthoud, F., & Poulmaire, C. (2021). *Les effets environnementaux induits au télétravail*.
- Boboc, A., Dhaleine, L., & Mallard, A. (2006). *Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête*.
- BOULAY-ESPERONNIER, C., CUKIERMAN, C., & SAUTAREL, S. (2021). *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?*
- Caisse d'Épargne Grand Est Europe. (2020). *Marché des personnes protégées*.
- Commissariat général au développement durable. (2023, Juin 06). *le télétravail permet-il des économies d'énergie ?* Récupéré sur notre-environnement: <https://www.notre-environnement.gouv.fr/actualites/breves/article/le-teletravail-permet-il-des-economies-d-energie>
- Convictions Ailancy. (2022). *Situation et enjeux du télétravail dans la banque de détail et l'assurance*.
- Dalloz, L. (2023, 01 30). *Accident de travail en télétravail : que dit la loi ?* Récupéré sur formation.lefebvre-dalloz.fr: <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/actualite/accident-de-travail-en-teletravail-que-dit-la-loi>

- DELLILE, G. (2018, 01 15). *Banque, menaces cyber et évolutions fonctionnelles : la recherche d'un équilibre permanent*. Récupéré sur Revue banque: <http://m.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/banques-menaces-cyber-evolutions-fonctionnelles-re>
- Dutcher, E. (2012). *The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks*. Journal of Economic Behavior and Organization.
- EM Strasbourg Business School. (s.d.). *Caisse d'Épargne Grand Est Europe*. Récupéré sur EM Strasbourg Business School: <https://www.em-strasbourg.com/fr/entreprise/devenir-partenaire/listing-partenaire/caisse-depargne-grand-est-europe>
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). *Télétravail et "travail à distance équipé"*.
- GrantThornton. (2020, Novembre). *Télétravail : quelles sont les bonnes pratiques de sécurisation des données à adopter ?*.
- Grodent, F., & Tremblay, D.-G. (2013). *La conciliation vie privée - vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise*. @GRH,1(6).
- GROUPE BPCE. (s.d.). *Un modèle de banque coopérative universelle au service de ses clients et de l'économie*. Récupéré sur Groupe BPCE: <https://groupebpce.com/le-groupe/profil>
- Halpern & Scrom. (2021, Mai 27). *Maintaining Confidentiality When Working Remotely*. Récupéré sur Halpern & Scrom: <https://www.halpernadvisors.com/maintaining-confidentiality-when-working-remotely/>
- HILD & al. (2017). *La gestion des ressources et du patrimoine des personnes handicapées*. Unapei.
- KARAYAN, R. (2020, 05 28). *Comment conjuguer télétravail et sécurité informatique dans l'assurance*. Récupéré sur L'ARGUS de l'assurance: <https://www.argusdelassurance.com/tech/comment-conjuguer-teletravail-et-securite-informatique-dans-l-assurance.165266>
- Martino, I. (2021). *Management du télétravail : Un style différent du présentiel ?*.
- Ministère de la transition énergétique. (2023). *Expérimentation sur le bilan énergétique du télétravail*.
- Natti, J., Tammelin, M., Antilla, T., & Ojala, S. (2011). *Work at home and time use in Finland*. New technology, Work and Employment.
- ROULAND, C. (2019). *Face aux différents enjeux de la protection des données personnelles, quels sont les leviers à disposition des banques ?*.

Schepp, B. (1990). *The telecommuter's handbook*. New York : Pharos Books.

Société Générale. (2020). *Construisons ensemble une nouvelle expérience de travail à la Société Générale*.

Wilson, M., & Greenhill, A. (2004). *Gender and teleworking identities in the risk society : a research agenda*. New Technology, Work and Employment.

## Annexe 1 :

### *Questionnaire destiné aux employés pour l'évaluation de l'efficacité du télétravail*

Date	...../...../.....
------	-------------------

**1. Quelle est votre expérience globale du télétravail ?**

Très négative	Plutôt négative	Neutre	Plutôt positive	Très positive
---------------	-----------------	--------	-----------------	---------------

**2. A votre avis, quelles sont les avantages que vous avez tirés du télétravail ?**

a. Moins de temps perdu dans les transports
b. Plus d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation du travail
c. Absence d'éléments perturbateurs et confort plus important
d. Meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle
e. Autre à préciser : .....
.....

**3. Quelles sont les inconvénients et les défis que vous rencontrez en télétravaillant ?**

a. Manque de concentration et de motivation
b. Isolement social
c. Difficulté de séparation entre vie personnelle et professionnelle
f. Manque d'outils informatiques mis à disposition
g. Autre à préciser : .....
.....

**4. Comment évaluez-vous votre productivité en télétravail ?**

Très non productif	Plutôt non productif	Neutre	Plutôt productif	Très productif
--------------------	----------------------	--------	------------------	----------------

**5. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au soutien et à la disponibilité de votre équipe et de votre manager pendant le travail à distance ?**

Très mauvais	Plutôt mauvais	Neutre	Plutôt bon	Excellent
--------------	----------------	--------	------------	-----------

**6. Est-ce que les moyens informatiques mis à disposition par la structure sont suffisants pour assurer une bonne productivité en télétravail ?**

Très insuffisants	Plutôt insuffisants	Neutre	Plutôt suffisants	Très suffisants
-------------------	---------------------	--------	-------------------	-----------------

**7. Etes-vous averti(e) des obligations et des règles de confidentialité qui sont liées au secret bancaire ?**

- a) Oui, j'en suis conscient(e)
- b) Oui, mais j'ai besoin de quelques rappels occasionnels
- c) Non, pas vraiment conscient(e)

**8. Avez-vous été formé(e) sur la protection du secret bancaire et des données sensibles pendant le télétravail ?**

- a) Oui, j'ai eu une formation approfondie
- b) Oui, j'ai des notions de base
- c) Non, je n'ai pas été formé(e)

**9. Est-ce que vous disposez d'un espace de travail approprié à domicile qui vous permet de travailler en toute confidentialité ?**

- a) Oui, j'ai un espace approprié
- b) Oui, mais l'espace peut être partagé et par conséquent, moins sécurisé
- c) Non, je n'ai pas d'espace de travail approprié

**10. Avez déjà eu des discussions professionnelles confidentielles par téléphone ou par visioconférence dans des espaces publics ou partagés ?**

- a) Non, je suis toujours dans un espace privé dans une telle situation
- b) Oui, mais je prends toutes les mesures nécessaires pour minimiser les risques de divulgation
- c) Oui, et je n'ai pas pris des mesures particulières pour protéger les informations sensibles

**11. Comment vous évaluez la politique de sécurité de l'entreprise concernant le télétravail et le respect du secret bancaire ?**

- a) Très bonne, toutes les mesures nécessaires sont mises en place
- b) Bonne, mais nécessite quelques améliorations
- c) Insuffisante, des mesures supplémentaires doivent être mises en place

**12. Avez-vous des suggestions ou des commentaires supplémentaires qui peuvent renforcer le respect du secret bancaire pendant le télétravail ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....