

# Comment Revolut a pérennisé le télétravail pour 2000 personnes

Avec la crise sanitaire, la néobanque a été contrainte, comme beaucoup d'autres entreprises, de faire passer toutes les activités de ses collaborateurs à distance. Au lieu de le subir, la société y a vu une opportunité pour changer radicalement d'organisation en pérennisant le télétravail pour ses 2000 employé·e·s à travers le monde.

---

En mars 2020, le premier confinement tombe. Panique dans les entreprises, obligées d'organiser à la dernière minute une mise en place massive et durable du télétravail pour leurs collaborateurs. La néobanque Revolut a préféré voir cette obligation comme une opportunité de revoir son mode de fonctionnement. « *Avant la pandémie, notre système était déjà favorable au télétravail et permettait aux salariés de travailler de chez eux un jour par semaine. On avait donc commencé à réfléchir à une façon de travailler ensemble à distance, rappelle Georges Nilles, chef de la croissance de Revolut en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Nous avons une méthode pré-Covid, en adoptons une pendant le Covid et prévoyons déjà l'organisation post-Covid, une version évoluée et aboutie de nos réflexions* » . Le passage au travail à distance a été aussi facilité par le fait que les équipes, disséminées aux quatre coins du monde, avaient déjà l'habitude de ce mode de fonctionnement et des outils qui y sont liés pour communiquer.

# Sonder les besoins des salariés

Mais l'entreprise aux 2000 employés a décidé d'aller plus loin. « *Dès la première semaine de confinement, nous avons mené des enquêtes en interne, pour voir comment le télétravail jouait sur la productivité des salariés, poursuit-il. 92% des employés pensaient être aussi voire plus efficaces, aussi bien au niveau individuel qu'en équipe* » . Une série de sondages et deux grandes enquêtes menées en août et en novembre ont donc permis de dessiner une série de mesures pour rendre le travail plus flexible, efficace et agréable à distance. « *En parallèle, une soixante de collaborateurs de différentes équipes étaient plus longuement interrogés pour connaître leurs besoins particuliers. Nous avons mis ensuite six mois à rédiger cette nouvelle politique. On ne voulait pas prendre cette décision sans les employés, nous avons vraiment co-construit cette nouvelle organisation avec eux* » .

Consultés, les salariés ont, eux aussi, poussé le projet. « *Ils nous faisaient des retours en soulignant que ce mode de fonctionnement facilitait la gestion de leur planning, qui jongle souvent entre vie personnelle et professionnelle, précise le directeur France de la néo-banque. Ils nous ont aussi souvent fait part de leur satisfaction sur le gain de temps sur les temps de trajet entre le domicile et le bureau, mais aussi sur le bénéfice d'avoir moins de bruit et de distraction autour de soi que dans nos grandes open spaces* ».

## Équiper les équipes

Mais cette stratégie demande un véritable engagement de la part de l'employeur. L'un des points majeurs sur lesquels a capitalisé Revolut concerne les équipements des salariés. « *Fournir des équipements appropriés passe certes par un ordinateur, mais aussi des équipements ergonomiques pour le confort du travail, qu'un salarié n'a souvent pas chez soi au départ. Le Covid-19 nous a permis d'investir ce sujet* » , insiste Georges Nilles. En faisant passer des questionnaires aux salariés pour exprimer leurs besoins, l'entreprise a donc créé un budget pour l'acquisition de chaises, de standing desks, de souris ergonomiques, de bureaux adaptés, d'écrans etc. Chaque salarié a ainsi pu commander les outils dont il nécessitait pour se créer un poste de travail adapté, à la maison.

À lire aussi

---

Pourquoi travaille-t-on plus et mieux en télétravail ?

Mais, contrairement à l'institut Sapiens ou à la startup immobilière Wizi par exemple, pas question pour Revolut d'abandonner totalement ses bureaux. « *Certains de nos employés, pour des raisons personnelles comme le manque d'espace chez soi ou un contexte qui ne permet pas de travailler efficacement de la maison, doivent avoir une solution*, martèle Georges Nilles. Pour ceux qui auraient besoin d'un bureau, une application interne à Revolut leur permet tout simplement de réserver une place. Ce dernier insiste aussi sur la nécessité d'avoir « *un pied à terre* » pour les projets d'équipe. « *Certains meetings de brainstorming ou de partenariat rendent utile voire nécessaire la rencontre. Pour une équipe qui design un nouveau produit par exemple, rien de mieux qu'un whiteboard et trois ou quatre personnes réunies dans une même pièce* ».

## Cultiver la cohésion d'équipe

C'est ainsi que l'équipe de Revolut a pensé les « *Rev Labs* ». « *Nous avons inversé notre fonctionnement : la norme n'est plus le bureau, mais le home office. À ce titre, nos espaces, qui étaient avant composés de 70% de bureaux personnels et de 30% d'espaces partagées ont été remodelés pour créer 70% d'espaces dédiés au travail en équipe et 30% de salles pour le travail en solo* » , détaille le responsable de la croissance de la société en France.

Mais, quand chacun travaille de chez soi, quid de la cohésion d'équipe? « *L'entreprise doit mener une politique volontariste sur le sujet*, défend Georges Nilles, qui a pris soin de demander à ses salariés ce qu'ils souhaitaient pour cultiver ce lien. *Nous avons mis en place des 'virtual drinks' et des soirées quiz entre les équipes. Des 'guildes' sont aussi nées, réunissant les personnes autour d'intérêts communs comme le cinéma, la musique ou la lecture. Tous les jours, un café virtuel est également organisé. On peut y passer une tête pour discuter de choses et d'autres avec ses collègues entre 14h et 14h30. L'idée est de recréer virtuellement ces moments de bureau où l'on souffle et où on fait une pause* ».

## « Ne laisser personne sur la touche »

Une équipe est aussi dédiée à une approche proactive et centrée sur l'humain pour comprendre et optimiser l'environnement de travail et les différentes interactions. La cohésion est renforcée par une communication régulière, via leur newsletter hebdomadaire, pour diffuser les actualités du groupe à tout le monde, indistinctement. Autre élément majeur à soigner : le feedback. « *Chez nous, aux oubliettes les entretiens annuels, que nous remplaçons par des rendez-vous trimestriels, mais aussi des points d'étape hebdomadaires et institutionnalisés pour ne laisser personne sur la touche* » , explique Georges Nilles.

À lire aussi

---

## Les 4 faces cachées du télétravail

Enfin, passer au télétravail à grande échelle, c'est aussi de la paperasse. Ainsi, Revolut a modifié tous ses contrats de travail français, en modifiant l'adresse de l'activité de chaque salarié et en y ajoutant une clause subsidiaire liée à ce mode d'organisation. Un changement majeur donc, à ne pas sous-estimer, et plus facile à opérer pour les entreprises agiles. «

*Il est sûr que ce nouveau mode d'organisation est plus facile à mettre en place pour notre entreprise tech, dont les équipes tournent autour de la trentaine et ont de réelles affinités pour le numérique »*, admet Georges Nilles. « *Si le Covid-19 a bien eu un impact positif, c'est celui de faire avancer les mentalités de 5 ou 10 ans en ce qui concerne le télétravail. Cela a notamment ouvert les yeux à de nombreux managers, qui ont compris qu'il ne faut pas toujours avoir un contrôle physique sur ses salariés, que cela n'endommage pas la qualité de leur travail, bien au contraire »*, se réjouit-il, en précisant que cela peut aussi être une source d'opportunités nouvelles pour les employeurs, « *qui pourront recruter des gens de partout, sans regarder où ils habitent »*.

---

Article écrit par HELOÏSE PONS