



Miguel Membrado

« l'évolution vers l'e-organisation est inéluctable »

michel renize

Archimag, Mayetic est le pionnier d'une nouvelle génération d'entreprises qui fonctionnent quasiment sans locaux avec une e-organisation.

C'est-à-dire une organisation qui cherche à tirer un profit maximum des technologies de l'information.

Pourquoi un tel choix ?

Miguel Membrado. Avant Mayetic, j'avais créé une société, ErgoSum, qui m'avait coûté cher à double titre. Elle occupait 600 m² de locaux, ce qui représente des charges fixes lourdes, et, surtout, je lui avais sacrifié ma vie familiale : je n'ai pas vu grandir mon premier fils. Lorsqu'avec mon associé Bruno de Beauregard, nous avons réfléchi à Mayetic, nous avons donc décidé de nous lancer dans l'aventure à la condition de préserver un équilibre entre famille et travail. En février 1996, on a alors commencé à deux, en télétravail, avec la volonté ferme qu'il en serait ainsi quelles que soient la taille et l'évolution de l'entreprise. Pas de bureau et une mobilité totale.

C'est même devenu un avantage de communication vis-à-vis des clients !

Pourquoi cette décision a-t-elle été possible à ce moment-là ?

C'est totalement lié à l'évolution technologique qui nous a amenés à Mayetic.

ErgoSum marchait plutôt bien, on avait levé des fonds. Mais notre logiciel de Ged, Doxis, fonctionnait avec des technologies propriétaires et, en 1994-1995, on commençait à sentir, en regardant ce qui se passait aux Etats-Unis, que cela allait devoir changer. On était 300 prestataires de Ged à l'époque. Il fallait s'ouvrir, s'internationaliser ou disparaître.

Nous, nous avons vendu ErgoSum. Parallèlement, Internet émerge. Nous voyons rapidement que les technologies web sont l'occasion de standardiser tout ce qui était

propriétaire, de rendre toutes les technologies, via un navigateur, accessibles à tout le monde dans l'entreprise. Il fallait marier la gestion de l'information et les technologies Internet. C'est tout de suite le créneau de Mayetic : mettre en place des intranets sophistiqués permettant de publier, d'avoir du workflow... En 1996-1998, peu de personnes parmi les informaticiens croyaient en l'avenir d'Internet, y voyant un effet de mode. Ceci jusqu'en 1999-2000 où les mentalités se sont vraiment mises à changer. Mais nous, nous ne travaillions pas avec les directions informatiques, mais avec les directions fonctionnelles comme le marketing ou la communication, pour la mise en place de projets d'intranets collaboratifs facilement et directement pris en main par les utilisateurs finaux. Avec la conviction que ces espaces de travail collaboratifs allaient peu à peu déferler. En 2000, notre expérience en service débouche sur un produit, MayeticVillage. Et cette expérience est aussi la nôtre, vécue en interne avec une douzaine de personnes dans les débuts, puis une trentaine maintenant.

Une organisation où tout le monde est en télétravail se gère-t-elle comme une organisation classique ?

Pas du tout, l'organisation classique ne peut plus fonctionner, car il n'y a plus le contact physique avec la possibilité d'interpeller le collaborateur du bureau voisin pour lui demander un renseignement, échanger rapidement sur un dossier... Il faut donc trouver des substituts à ce type de contact. Le problème n'est pas le télétravail en tant que tel, mais l'e-organisation qui est totalement à créer et qui doit permettre aux personnes d'être mobiles. Il nous a fallu quatre ans, de 1996 à 2000 pour la finaliser.

Vous êtes allés jusqu'à conceptualiser l'e-organisation ; quels en sont les piliers ?

Il y en a quatre. Le premier est un système d'information moderne, en particulier collaboratif, synchrone et asynchrone, orienté utilisateur. Depuis deux ans, tous les outils sont là. Jusqu'en 1999-2000, il n'y avait pratiquement que le simple réseau

Docteur en informatique, Miguel Membrado est co-fondateur et directeur général de Mayetic, société spécialisée dans le conseil en ingénierie et web collaboratif et qui a la particularité de fonctionner totalement en e-organisation. En septembre 2002, la société a obtenu une ligne de fonds de 2,2 M€ auprès de CDC Euro et Groupe Canal des Dépôts.





“ pour l'e-organisation, le problème n'est plus technologique, mais purement humain ”

téléphonique, pas le câble, pas l'ADSL, donc pas de permanence de la communication, pas de "chat". Désormais, la messagerie instantanée est possible. Pour l'e-organisation, le problème n'est plus technologique, mais purement humain. Chaque salarié de l'entreprise doit s'approprier le système d'information. Le deuxième pilier consiste en des centres de profits individuels. Chaque personne est un centre de profit ; pour elle, on sait évaluer ce qui coûte et ce qui rapporte. Il faut donc des indicateurs et ceci doit

être mis en place pour chaque fonction dans l'entreprise, du marketing à la R&D en passant par la comptabilité. On a donc défini le revenu de chacun avec une partie fixe et une partie variable, la variabilité reposant à la fois sur

une productivité individuelle et sur une productivité collective, au sein d'une équipe. En corollaire, on ne garde en interne que les fonctions nécessaires. Par exemple, l'infographiste, l'avocat sont des intervenants extérieurs. Troisième pilier : la réduction drastique des niveaux hiérarchiques. Aujourd'hui, nous sommes trente, mais avec simplement deux niveaux hiérarchiques. La hiérarchie n'est plus une autorité dans le sens traditionnel : on ne peut pas contrôler. Cette notion se transforme, trouve de nouveaux fondements. Le supérieur hiérarchique n'est plus le Père Foucquard, mais un conseiller, un arbitre, et les relations de confiance sont essentielles.

C'est un changement de mentalité...

Oui, et les mentalités sont dures à changer. D'ailleurs, ceux qui sont attirés par Mayette ont un profil relativement particulier. Ce ne sont pas des débutants qui craignent dans ce type d'organisation de se retrouver sans contact social, ce qui est faux. Les personnes qui viennent travailler ici ont plutôt quatre ou cinq ans d'expérience. A ce stade, elles voient les limites du système classique, elles recherchent un certain degré de liberté, une vraie responsabilité, un épanouissement personnel. Et nous nous retrouvons avec des gens extraordinaires ! Ils ont une maturité, des compétences solides - il en faut pour être rémunéré en partie aux résultats.

Manque le quatrième pilier...

Celui du télétravail. Qui en fait est facultatif ; l'e-organisation, c'est d'abord les trois premiers piliers. On peut avoir un bureau et être e-organisé, c'est-à-dire avoir accès au système d'information, que l'on soit présent physiquement à son bureau ou non. Et l'e-organisation

aboutit à un cercle vertueux. Premier avantage, nous avons un turn over pratiquement nul : quatre départs seulement en sept ans, tous volontaires. L'équipe historique est là depuis le début. Nous n'avons pas besoin de pratiquer une inflation des salaires. Cela montre que les gens ici sont heureux professionnellement - et probablement familialement ! Deuxième avantage, nous avons une relation client totalement différente de celle des sociétés de service classiques. Le degré d'implication est plus fort, chaque client est LE client de quelqu'un de Mayette, ceci dit fait de son autonomie et de sa responsabilisation. Et sur le plan quantitatif, nous n'avons jamais perdu un client. S'il le faut vraiment, un salarié n'a pas de problème pour intervenir auprès d'un client le week-end ; le plus souvent, il peut intervenir à distance, de chez lui, via le réseau, et, après, il sait qu'il pourra rattraper ses jours de congés en semaine. Inversement, si en semaine il doit aller chercher son enfant à 16 heures à la sortie de l'école, il le fait comme il l'entend. L'e-organisation donne de réels degrés de liberté supplémentaires.

Bref, l'e-organisation crée du bonheur dans l'entreprise ?

On ne peut que constater que pour les entités plutôt antagonistes que sont les salariés, les clients et les actionnaires, il est rare de voir un sentiment de satisfaction de ce niveau et aussi bien partagé.

Pensez-vous que l'e-organisation doive se généraliser ?

A un niveau ou à un autre, tout le monde doit se mettre à l'e-organisation. Prenez l'exemple de la messagerie : qui voudrait revenir en arrière ? Les boîtes aux lettres sont saturées, il faudrait les supprimer ? Non, il faut passer au niveau supérieur, à l'e-organisation, au travail collaboratif. Cette évolution est inéluctable. Et irréversible, on ne peut pas revenir en arrière quand on y a goûté, ce type d'organisation libre, permet de faire plus de choses et dans sa vie professionnelle et dans sa vie personnelle.

Pouvez-vous décrire davantage les éléments du pilier technologique de l'e-organisation ?

Il faut un "vrai" système d'information permettant de gérer, de structurer, de partager, d'archiver son information, tout ceci sans être informaticien. Ce qui suppose une messagerie et des outils de travail collaboratif : forums, publication de documents, petits workflows de validation, gestion des versions, segmentation de son espace de travail avec l'attribution de droits différents (accès en tant que lecteur, réviseur...), formulaires, intégration de liens, etc. Sans oublier la possibilité de travailler hors connexion. A cela s'ajoutent les applications métier. Toutes ces fonctionnalités sont génériques



**“ pour l'e-organisation,
le problème n'est plus
technologique, mais
purement humain ”**

téléphonique, pas le câble, pas ADSL, donc pas de permanence de la communication, pas de "chat". Désormais, la messagerie instantanée est possible. Pour l'e-organisation, le problème n'est plus technologique, mais purement humain. Chaque salarié de l'entreprise doit s'approprier le système d'information. Le deuxième pilier consiste en des centres de profits individuels. Chaque personne est un centre de profit ; pour elle, on sait évaluer ce qui coûte et ce qui rapporte. Il faut donc des indicateurs et ceci doit

être mis en place pour chaque fonction dans l'entreprise, du marketing à la R&D en passant par la comptabilité. On a donc défini le revenu de chacun avec une partie fixe et une partie variable, la variabilité reposant à la fois sur

une productivité individuelle et sur une productivité collective, au sein d'une équipe. En corollaire, on ne garde en interne que les fonctions nécessaires. Par exemple, l'infographiste, l'avocat sont des intervenants extérieurs. Troisième pilier : la réduction drastique des niveaux hiérarchiques. Aujourd'hui, nous sommes trente, mais avec simplement deux niveaux hiérarchiques. La hiérarchie n'est plus une autorité dans le sens traditionnel : on ne peut pas contrôler. Cette notion se transforme, trouve de nouveaux fondements. Le supérieur hiérarchique n'est plus le Père Fouettard, mais un conseiller, un arbitre, et les relations de confiance sont essentielles.

C'est un changement de mentalité...

Oui, et les mentalités sont dures à changer. D'ailleurs, ceux qui sont attirés par Mayetic ont un profil relativement particulier. Ce ne sont pas des débutants qui craignent dans ce type d'organisation de se retrouver sans contact social, ce qui est faux. Les personnes qui viennent travailler ici ont plutôt quatre ou cinq ans d'expérience. A ce stade, elles voient les limites du système classique, elles recherchent un certain degré de liberté, une vraie responsabilité, un *épanouissement* personnel. Et nous nous retrouvons avec des gens extraordinaires ! Ils ont une maturité, des compétences solides - il en faut pour être rémunéré en partie aux résultats.

Manque le quatrième pilier...

Celui du télétravail. Qui en fait est facultatif ; l'e-organisation, c'est d'abord les trois premiers piliers. On peut avoir un bureau et être e-organisé, c'est-à-dire avoir accès au système d'information, que l'on soit présent physiquement à son bureau ou non. Et l'e-organisation

aboutit à un cercle vertueux. Premier avantage, nous avons un turn over pratiquement nul : quatre départs seulement en sept ans, tous volontaires. L'équipe historique est là depuis le début. Nous n'avons pas besoin de pratiquer une inflation des salaires. Cela montre que les gens ici sont heureux professionnellement - et probablement familialement ! Deuxième avantage, nous avons une relation client totalement différente de celle des sociétés de service classiques. Le degré d'implication est plus fort, chaque client est LE client de quelqu'un de Mayetic, ceci du fait de son autonomie et de sa responsabilisation. Et sur le plan quantitatif, nous n'avons jamais perdu un client. S'il le faut vraiment, un salarié n'a pas de problème pour intervenir auprès d'un client le week-end ; le plus souvent, il peut intervenir à distance, de chez lui, via le réseau, et, après, il sait qu'il pourra rattraper ses jours de congés en semaine. Inversement, si en semaine il doit aller chercher son enfant à 16 heures à la sortie de l'école, il le fait comme il l'entend. L'e-organisation donne de réels degrés de liberté supplémentaires.

Bref, l'e-organisation crée du bonheur dans l'entreprise ?

On ne peut que constater que pour les entités plurielles antagonistes que sont les salariés, les clients et les actionnaires, il est rare de voir un sentiment de satisfaction de ce niveau et aussi bien partagé.

Pensez-vous que l'e-organisation doit se généraliser ?

A un niveau ou à un autre, tout le monde doit se mettre à l'e-organisation. Prenez l'exemple de la messagerie : qui voudrait revenir en arrière ? Les boîtes aux lettres sont saturées, il faudrait les supprimer ? Non, il faut passer au niveau supérieur, à l'e-organisation, au travail collaboratif. Cette évolution est inéluctable. Et irréversible, on ne peut pas revenir en arrière quand on y a goûté, ce type d'organisation libre, permet de faire plus de choses et dans sa vie professionnelle et dans sa vie personnelle.

Pouvez-vous décrire davantage les éléments du pilier technologique de l'e-organisation ?

Il faut un "vrai" système d'information permettant de gérer, de structurer, de partager, d'archiver son information, tout ceci sans être informaticien. Ce qui suppose une messagerie et des outils de travail collaboratif : forums, publication de documents, petits workflows de validation, gestion des versions, segmentation de son espace de travail avec l'attribution de droits différents (accès en tant que lecteur, réviseur...), formulaires, intégration de liens, etc. Sans oublier la possibilité de travailler hors connexion. A cela s'ajoutent les applications métier. Toutes ces fonctionnalités sont génériques



et doivent répondre à trois critères : une interface web, en self service et prête à l'emploi pour n'importe qui. Le réseau et l'Internet sont fondamentaux. La connexion sans fil va l'être. Bientôt, le Wi-Fi (1) sera accessible gratuitement, de partout. Je l'ai installé chez moi ; je peux travailler à l'étage, dans mon bureau, ou en bas, en gardant un œil sur les enfants, ou dans le jardin... Je suis libre, je ne suis pas accroché à quelque chose.

Ni à vos collaborateurs ! Vous ne les voyez jamais physiquement ?

Si, bien sûr ! Mais de manière générale, les réunions peuvent se dérouler aussi bien physiquement que virtuellement, c'est une question d'équilibre. Par exemple très tôt à Mayeic, on est parti sur un rythme d'une réunion entreprise toutes les six semaines, dans une salle louée. C'est une réunion à la fois formelle et informelle, mais obligatoire. C'est un vrai lieu d'échange, un espace de vie nécessaire. Le compte rendu est saisi en temps réel, tapé par un, lu par les autres. Et bien entendu dans la vie des projets, de nombreuses réunions "physiques" sont organisées, mais uniquement lorsque c'est indispen-

sable. C'est ça la liberté d'avoir le choix. D'ailleurs, le télétravail n'implique pas d'être tout le temps chez soi. Un développeur sera plutôt chez lui, un commercial plutôt à l'extérieur. Je préfère d'ailleurs de plus en plus le terme de mobilité. Mais la France n'est pas un pays qui développe le télétravail. Par exemple, un salarié ne peut pas louer son bureau à son entreprise, comme cela se fait aux États-Unis ou dans d'autres pays. Reste que l'entreprise prend en charge pour ses salariés tout ce qu'elle peut, ligne ADSL, téléphone, fax, ordinateurs - chacun en a au moins deux, un fixe et un portable.

" la France n'est pas un pays qui développe le télétravail "

(1) Le Wi-Fi (abréviation de "wireless fidelity") est un réseau local sans fil (wireless local area network ou WLAN) utilisant les hautes fréquences. Il est de plus en plus utilisé dans les entreprises comme alternative au local area network (Lan), mais aussi chez les particuliers pour la mise en place de réseaux domestiques.