

# La Finlande devrait pérenniser le télétravail

Salariés et patrons sont prêts à augmenter la part du travail à distance, qui les a satisfaits pendant la crise sanitaire

MALMÖ (SUÈDE) -  
correspondante régionale

Avant la pandémie de Covid-19, Johanna Holmström travaillait à la maison « un ou deux jours par mois au maximum ». Le 16 mars 2020, cette directrice financière d'une société immobilière suédoise en Finlande venait de se mettre en quarantaine, après une visite au siège social de son entreprise à Stockholm, quand le gouvernement, à Helsinki, a demandé aux Finlandais de travailler à distance. Depuis, elle n'est retournée que trois fois au bureau, « dont deux dimanches soir, pour faire des cartons, quand on a changé de locaux », précise-t-elle.

Comme Johanna, un million au moins de salariés finlandais, soit la moitié d'entre eux, sont passés au télétravail au printemps 2020 : un des chiffres les plus élevés de l'Union européenne. Les économistes y voient une des raisons de la résilience de ce pays de 5,5 millions d'habitants face à la crise sanitaire. Non seulement la Finlande est l'Etat qui a enregistré le moins de contaminations en Europe proportionnellement à sa population, mais son produit intérieur brut n'a reculé que de 3,2 % en 2020.

Près d'un an plus tard, pour Johanna, l'heure est au bilan : « Mes collègues me manquent un peu. On essaie de se voir de temps en temps. Mais ce n'est pas comme si nous étions très sociables en Finlande », plaisante-t-elle. Pour le reste, elle est agréablement surprise : « Je suis aussi efficace ou même plus qu'au bureau. Per-

sonne ne vient me déranger, et je peux m'organiser comme je veux. Parfois, je fais des réunions en me promenant dehors. »

Elle n'est pas la seule à avoir apprécié l'expérience. Selon une enquête réalisée par un groupe de chercheurs de différentes universités finlandaises auprès de 1164 salariés, dont deux tiers ne travaillaient jamais ou rarement à la maison avant l'épidémie, 85 % étaient très satisfaits en mars 2020, et 86 % en octobre. « En général, les gens ont le sentiment d'avoir augmenté leur productivité, tout en améliorant l'équilibre travail-vie personnel », résume Kirsimarja Blomqvist, professeure de gestion des connaissances à l'université de technologie de Lappeenranta, dans le sud-est du pays.

## Plus de cols blancs

Le pays avait déjà pris une longueur d'avance avant l'épidémie de Covid-19. En 2018, selon le centre national des statistiques, 28 % des Finlandais travaillaient déjà régulièrement à la maison (59 % pour les CSP+). Ils n'étaient pourtant que 4 % en 1997. Pour Matti Vartiainen, professeur de psychologie du travail et des organisations à l'université Aalto (Helsinki), « la crise économique du début des années 1990 et la déconstruction créatrice qu'elle a entraînée » sont en partie responsables. Les entreprises ont modifié leur organisation du travail. Nokia, en plus de faire office de moteur de l'économie finlandaise, « a créé une atmosphère propice à l'innovation et au développement technologique », constate Matti Vartiainen.

Pendant les dernières décennies, « la structure de la population active a beaucoup changé », ajoute Tarja Kröger, experte au ministère de l'économie et de l'emploi. Le nombre de cols blancs a augmenté, tandis que celui de cols bleus diminuait. Le nombre de secteurs où il était possible de télétravailler s'est élargi. « Le fait que 99 % des foyers aient accès à la 4G, et presque autant à l'Internet fixe à haut débit, a facilité les changements, de même qu'une particularité culturelle qui a joué un rôle déterminant, selon M<sup>me</sup> Blomqvist : « Le niveau de confiance, au sein de la société, est un des plus élevés du monde. Or, la confiance est fondamentale pour que le travail à distance se passe bien. »

Manager dans une compagnie de matériel médical, Heli Tolonen, qui a découvert le télétravail avec la pandémie, confirme : « Mes supérieurs ne surveillent pas ce que je fais, que ce soit au bureau ou à distance. Ils partent

**« Mes collègues me manquent un peu. Mais ce n'est pas comme si nous étions très sociables en Finlande », ironise une salariée**

du principe que nous faisons le travail. Seuls les résultats comptent. » Depuis 1996, la législation permet à la plupart des Finlandais d'ajuster leur journée de travail, en commençant ou en terminant jusqu'à trois heures plus tôt ou plus tard.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, une nouvelle loi est entrée en vigueur, qui formalise le droit des salariés à choisir, avec l'accord de leurs patrons, où et quand ils souhaitent effectuer au moins 50 % de leur tra-

vail. La réforme s'est faite avec le soutien des partenaires sociaux. « Nous pensons que c'est très bien que les gens puissent décider eux-mêmes de leurs horaires, à condition que ce soit encadré », commente Anu-Tuija Lehto, juriste auprès de la centrale syndicale SAK.

## « Question d'efficacité »

Vice-président du groupe énergétique Fortum, Arto Rätty, est d'accord : « C'est une question d'efficacité, dit-il. Les gens sont différents, comme les tâches à accomplir. » Fortum n'a pas attendu le Covid-19 pour se transformer. Dès 2017, le groupe a quitté son siège social – une tour « très corporate », selon M. Rätty, dans le centre d'Helsinki – pour aménager dans de nouveaux locaux en open space.

Depuis, les salariés étaient encouragés à télétravailler. « Un jour normal, vous aviez 700 personnes sur 1300 dans les locaux à

Helsinki », assure le vice-président. En mars 2020, tout le monde est rentré à la maison. M. Rätty s'est installé dans sa résidence secondaire, au bord d'un lac, à une centaine de kilomètres de la capitale.

La pandémie, selon lui, a révélé l'importance de la communication et du leadership : « Diriger des équipes à distance n'est pas la même chose qu'en présentiel. Fixer des objectifs clairs et précis est essentiel. » Autre défi : « Si les salariés ne semblent pas avoir de difficultés à maintenir le niveau de leur performance individuelle, ce n'est pas forcément le cas en matière d'innovation et de créativité », révèle M<sup>me</sup> Blomqvist. Un sujet sur lequel planchent déjà chercheurs et partenaires sociaux, convaincus qu'il n'y aura pas de retour en arrière, mais une évolution du travail vers une forme « hybride » – mi-présentiel, mi-distanciel. ■

ANNE-FRANÇOISE HIVERT



**PERTES & PROFITS** | MICROSOFT  
PAR PHILIPPE ESCANDE

## Piratage : la nouvelle pandémie

Le monde n'en a pas fini avec le Covid-19 qu'une nouvelle pandémie pointe. Celle-là n'affecte officiellement pas les hommes, mais les machines. Depuis une semaine, une attaque informatique hors normes infecte des centaines de milliers, voire des millions d'ordinateurs sur la planète. Les assaillants se servent d'une faille dans le logiciel de courriel de Microsoft, Exchange, très utilisé dans les entreprises. Une fois entrés, ils volent les données, voire installent des logiciels malveillants. Selon Bloomberg, on compte déjà 60 000 victimes aux Etats-Unis, beaucoup de petites sociétés, mais aussi des administrations, des banques, des compagnies d'électricité... Et il n'y a aucune raison que l'infection s'arrête aux frontières américaines, Exchange est l'un des logiciels les plus utilisés dans le monde.

## Nouveaux délinquants

L'attaque intervient quelques mois à peine après celle visant SolarWinds, un logiciel très populaire dans les entreprises. Mais l'échelle est différente. Ce dernier, qui a touché en premier des agences gouvernementales américaines, a fait une centaine de victimes. L'attaque sur Exchange en fera probablement des centaines de milliers. Selon Steven Adair, fondateur de la société de cybersécurité Volxity, cité par le *Wall Street Journal*, il semblerait que les attaquants aient mené une première offensive très discrètement, visant probablement des cibles sensibles à espionner. Puis dans un deuxième temps,

peut-être pour noyer le poisson ou semer la panique, ils ont brusquement industrialisé le processus. Leurs robots fouillent désormais l'Internet à la recherche de logiciels présentant des failles, portes d'entrées faciles à ouvrir. Depuis le début de cette seconde vague, début mars, Microsoft a mis les bouchées doubles pour consolider ces brèches. Comme avec les vaccins, la course-poursuite est engagée entre l'entreprise qui envoie ses correctifs, sous forme de mise à jour, et les robots qui traquent ceux qui ne sont pas encore protégés.

Qui sont ces nouveaux délinquants cachés derrière des lignes de code et des serveurs anonymes ? Microsoft croit savoir qu'il s'agit d'un gang dénommé Hafnium, soutenu par les Chinois mais disposant de serveurs sur le sol américain. Ils seraient déjà à l'origine d'attaques visant des chercheurs en maladies infectieuses, des cabinets d'avocats, des fournisseurs de la défense... Après les Russes, pointés du doigt dans l'affaire SolarWinds, voici l'empire du Milieu mis en cause. La guerre froide se réchauffe dangereusement dans le cyberspace. Le logiciel et l'Internet ont conquis le monde mais généré une nouvelle criminalité et de nouveaux champs de bataille. La solution, selon Microsoft, passe par plus de connectivité, et notamment par le cloud, afin de diffuser le remède plus rapidement. Mais elle accroît l'interdépendance des systèmes et donc leur vulnérabilité. La technologie est une course sans fin. ■

UK Government

Vous travaillez avec le Royaume-Uni?

**INFORMEZ-VOUS.  
AGISSEZ.  
ALLEZ DE L'AVANT.**

Les règles ont changé. Le Royaume-Uni a quitté l'union douanière et le marché unique de l'UE. Vérifiez ce que vous devez faire pour continuer à faire des échanges commerciaux.

[gov.uk/eubusiness](https://gov.uk/eubusiness)

**KEEP BUSINESS MOVING**