

Séminaire "Travail à distance"

RETOUR D'EXPÉRIENCES DE MANAGERS DE TERRAIN SUR LE TRAVAIL À DISTANCE

Séance du 15 mars 2021

avec

Agnès CASTETS
Orange

Émilie DAUFRESNE
Renault

Bruno HAUTBOUT
Orange

Olivier HOLDERBACH
Renault

Débat animé par
Marie-Laure CAHIER et Suzy CANIVENC

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref : Quatre managers de terrain témoignent de la façon dont ils ont vécu le passage au télétravail intégral. La plupart n'avaient guère expérimenté le travail à distance jusqu'alors. Ils disposaient cependant des outils nécessaires et les principales difficultés n'ont pas été d'ordre technique, même si des phases d'apprentissage ont été nécessaires et si, par exemple, tout le monde n'a pas accepté tout de suite d'allumer les webcams. Elles résident plutôt dans le fait de maintenir le lien social et la cohésion des équipes alors que la période de télétravail, qui devait être limitée dans le temps, se prolonge indéfiniment. Paradoxalement, en dépit d'une certaine souffrance liée au télétravail, la productivité semble au rendez-vous, même si elle est difficile à mesurer, entre autres à cause des interférences du chômage partiel pour l'une des organisations. Le défi, lorsque la crise prendra fin, sera de capitaliser sur l'expérience du télétravail subi afin d'optimiser la pratique du télétravail choisi.

Ont participé : Cécile Amar (Renault), Nicolas Barrier (Renault), Hélène Blanquet (Orange), Élisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante, conseil en récits d'entreprises), Marion Braemer (Renault), Marie-Laure Cahier (chaire FIT2), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Monique Chan-Huot (Nutriset), Linda Constans-Lesne (Orange), Frédéric d'Arrentières (Renault), Claire de Colombel (Kea & Partners), Suzel Devaux (Renault), Valérie Duburcq (Orange), Valérie Édery (Fabernovel), Édith Faye (Renault), Pierre-Marie Gaillot (CETIM), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Hélène Guinard (Renault), Naveed Mirza (Renault), Raphaël Pech (Orange), Frédérique Sauvageot (Orange), Laurent Smaine (Renault), Thierry Weil (chaire FIT2).

Introduction

Marie-Laure CAHIER : Selon plusieurs enquêtes et sondages, les managers ont vécu la période de la crise de la Covid-19 comme marquée par une surcharge de travail, et beaucoup considèrent qu'ils n'ont pas vraiment été soutenus par leur hiérarchie ni par les directions des ressources humaines. Dans une étude parue en mai 2020, un manager sur trois déclarait rencontrer des difficultés dans l'adaptation de son mode d'encadrement au télétravail. Selon une enquête d'octobre 2020, 62 % des cadres seraient intéressés par une formation aux bonnes pratiques du travail à distance. En revanche, d'après un sondage de Terra Nova, 76 % des managers estiment que le télétravail a renforcé la confiance entre eux et leurs collaborateurs. Nous allons évoquer ces différents aspects avec nos quatre invités.

Présentation des intervenants

Agnès CASTETS : Je suis manager de proximité chez Orange et je gère une équipe d'une vingtaine de chefs de projet dans le domaine du réseau mobile. Il s'agit de personnes autonomes, âgées de 35 à 55 ans, qui travaillent habituellement sur un même site géographique, à Lyon.

Bruno HAUTBOUT : Je travaille également chez Orange et je suis responsable d'une équipe technique de 23 personnes au sein de l'Unité de Pilotage des Réseaux Sud-Est. Cette équipe comprend 14 cadres et 7 techniciens. Les trois quarts sont des hommes et leur moyenne d'âge est de 55 ans. Leur mission consiste à étudier, organiser et programmer toutes les opérations relatives au Réseau Téléphonique Commuté (réaménagement, optimisation, interconnexion avec les autres réseaux, dont l'IP, et ceux des autres opérateurs), dans la perspective de la fermeture de ce réseau en 2030. Cette équipe, qui recouvre cinq métiers, est sédentaire et regroupée sur un seul site, à Marseille.

Olivier HOLDERBACH : Je travaille chez Renault en tant que chef d'unité élémentaire de travail pour une équipe d'ingénierie d'une douzaine de personnes, uniquement des hommes, dont l'âge médian est de 44 ans, avec à la fois des jeunes et des personnes très expérimentées. Les trois quarts sont des cadres et les autres sont des ETAM (Employés, techniciens et agent de maîtrise). Nous intervenons à l'interface entre le marketing avancé, qui imagine les véhicules qui seront produits dans cinq ou huit ans, et les bureaux d'études, qui dessinent les pièces, sur trois grands thèmes : les chocs frontaux et arrière, les risques thermiques et électriques en cas d'accident, la protection des enfants. Nous rédigeons les cahiers des charges

à la fois pour les véhicules particuliers et pour les utilitaires, et nous participons aussi à la validation en aval. De ce fait, trois de mes collaborateurs se rendent une fois par semaine dans les laboratoires d'essais où sont réalisés les crash tests, et deux autres une fois par trimestre.

Émilie DAUFRESNE : Au sein de la Supply Chain de Renault, je travaille à la direction du Production Control, chargée d'ajuster la production en fonction des besoins remontés par le commerce, des contraintes industrielles ou encore des évolutions produit. En ce moment, par exemple, nous sommes confrontés à la crise des composants électroniques et nous devons gérer la rareté et faire en sorte de produire au mieux avec les pièces dont nous disposons. De même, l'an dernier, nous avons dû gérer les arrêts et redémarrages des usines en fonction des confinements et déconfinements, de la suspension des ventes, etc. Mon équipe a donc été extrêmement sollicitée depuis un an. Elle est composée de personnes ayant une certaine expérience de la supply chain et capables d'interagir avec des interlocuteurs très variés, sur des sujets touchant au commerce, aux usines, à l'ingénierie, au marketing, aux évolutions produits, aux problématiques réglementaires, etc.

Aux deux crises auxquelles nous sommes confrontés s'ajoute le fait que, depuis juin 2019, la direction du Production Control a basculé en *holacratie*, une forme d'organisation reposant sur l'autonomie des équipes et la subsidiarité. Les managers hiérarchiques classiques ont cédé la place à des *servant leaders* ou *sponsors* chargés de guider les équipes dans leur prise d'autonomie, de les faire grandir, de faire remonter les problématiques vers d'autres directions, de les défendre sur les sujets qui les concernent, etc. Par ailleurs, chaque collaborateur choisit un *manager coach* pour l'accompagner dans son développement personnel et le suivi de sa performance. Je suis ainsi devenue *sponsor* du métier Production Control Manager, chargée d'accompagner 18 cadres, dont 14 en France, 3 en Roumanie et 1 en Turquie, et *manager coach* de 8 personnes relevant de différents métiers de la Direction.

Le télétravail avant et après mars 2020

Émilie DAUFRESNE : Il y a trois ans, la direction du Production Control a déménagé sur un site un peu éloigné du Technocentre Renault. De ce fait, un an plus tard, elle a été choisie pour tester les nouvelles modalités de télétravail qui venaient d'être adoptées par le Groupe. Une partie des collaborateurs se sont alors mis à télétravailler deux à trois jours par semaine. Nous avons adopté un mode de fonctionnement selon lequel tout le monde devait être présent sur site le lundi et le mardi. Le mercredi, le plateau commençait à se vider et, le vendredi, il ne restait pratiquement plus que le comité de direction, village d'irréductibles Gaulois qui souhaitaient continuer à tenir leurs réunions en présentiel.

Lorsque tout le monde est passé en télétravail intégral, nous avons donc une certaine habitude de ce mode d'organisation. Malgré la crise et le chômage partiel, nous avons réussi à maintenir quelques dispositifs qui nous paraissaient vraiment importants, comme le fait de bloquer un créneau de deux heures le lundi matin pour que chaque métier puisse échanger sur ses problématiques (aspects techniques, difficultés particulières, brainstormings...), et un autre créneau le mardi pour les discussions sur les projets.

À la fin du premier confinement, lorsque la possibilité nous a été donnée de retourner sur site un jour par semaine, nous avons convenu que les gens viendraient le lundi de la semaine A et

le mardi de la semaine B, afin de pouvoir participer en alternance à des réunions présentes et d'en profiter pour maintenir du lien social. La difficulté était juste de trouver une salle suffisamment grande pour réunir une quinzaine de personnes. À partir du mois d'octobre, il a semblé difficile de continuer à imposer le choix du jour et d'amener ainsi 70 personnes à se retrouver ensemble sur un même plateau, ce qui créait un risque de contamination. Désormais, nous tenons ces réunions à distance.

Nous avons également maintenu un rythme soutenu d'entretiens en tête-à-tête (à distance), notamment pour les bilans de fin d'année et pour définir les objectifs de 2021.

Cela dit, au bout d'un an de télétravail, je constate que tout le monde ressent de la fatigue et une forme de saturation. Il devient parfois compliqué de maintenir le lien...

Olivier HOLDERBACH : Dans ma direction, le télétravail était peu pratiqué avant la crise sanitaire. Deux personnes en faisaient un jour par semaine, et deux autres une fois par mois, essentiellement pour des raisons d'éloignement du site de travail ou de garde ponctuelle d'enfant. La plupart des collaborateurs n'en ressentaient pas le besoin et n'en voyaient guère l'intérêt. L'accès au télétravail était conditionné au fait qu'un électricien passe au domicile de la personne pour évaluer la qualité de l'installation, y compris sur le plan ergonomique. Cette visite pouvait aboutir à une dotation en équipement, par exemple pour une chaise ergonomique. La démarche a été simplifiée au début de 2019 (avant la crise) : on pouvait désormais accéder au télétravail de façon instantanée, sans visite de l'électricien à domicile, et sans distinction entre télétravail fixe (le même jour toutes les semaines) ou variable (une fois de temps en temps). En revanche, les aides proposées par l'entreprise ont été supprimées.

Avec le premier confinement, nous sommes passés du jour au lendemain en télétravail à 100 %, avec cependant quelques dérogations, difficiles à obtenir, pour les personnes qui avaient besoin de suivre des *crash tests* en laboratoire. Très vite, les collaborateurs ont abandonné leurs idées reçues et compris l'intérêt du télétravail, qui permet de passer moins de temps dans les transports et d'être plus proches de sa famille. Cette expérience a aussi été l'occasion d'apprendre beaucoup de choses, de travailler différemment, de collaborer à l'aide de nouveaux outils, de développer une autodiscipline pour gérer notre temps de travail. Je suis optimiste sur le fait qu'une partie de ces bonnes pratiques devraient perdurer même après le retour au travail présentiel.

Cette perception plutôt positive du télétravail a cependant été quelque peu brouillée par les difficultés économiques de l'entreprise qui ont conduit, dès la fin mars et pour la plupart des membres de l'équipe, au passage en chômage partiel (le vendredi). Il est difficile de faire le tri, dans les réactions des salariés, entre ce qui porte sur le télétravail proprement dit et ce qui est plutôt lié au chômage partiel, qui a également bouleversé notre organisation.

Agnès CASTETS : Chez Orange, il existait depuis plusieurs années un accord sur le télétravail et tous les outils étaient disponibles, ce qui est normal pour un opérateur de téléphonie. Cela dit, le télétravail n'était pas très répandu, non qu'il fût incompatible avec nos activités, mais parce que les membres de l'équipe préféraient travailler en présentiel. Lorsque je suis arrivée, il y a quatre ans, une seule personne travaillait à distance deux jours par

semaine, d'autres télétravaillaient un jour par semaine au maximum, et la majorité ne pratiquait pas du tout le télétravail.

J'ai l'habitude de gérer mes équipes de façon participative. À l'occasion d'un déménagement dans de nouveaux locaux organisés selon le mode du *flex office*, j'ai lancé un atelier pour discuter de la façon dont l'équipe souhaitait organiser son travail et maintenir la vie du collectif. La discussion n'était pas spécifiquement centrée sur le télétravail, qui ne constituait que l'un des modes de fonctionnement possibles.

Puis est arrivé le confinement, avec l'obligation du télétravail pour tous.

À l'automne, juste avant le deuxième confinement, j'ai à nouveau lancé un atelier sur la façon dont nous allions reprendre le travail présentiel et la place que nous donnerions au télétravail. J'ai à nouveau mis l'accent sur l'organisation du travail collectif plutôt que sur le télétravail en lui-même, ce qui nous aurait entraînés tout de suite vers des approches individuelles, au risque de perdre la vision collective. Nous avons donc réfléchi aux objectifs de l'équipe, à notre raison d'être, à ce que nous avons à faire et à la façon de le faire. Cette démarche a abouti à la rédaction d'une charte dans laquelle nous avons distingué la part du travail qui doit se faire en présentiel (les réunions, les brainstormings, les moments de convivialité) et ce qui peut se faire en télétravail (les tâches qui demandent du calme, les entretiens bilatéraux par téléphone...). Nous avons également déterminé les jours où l'équipe serait sur site pour réaliser les activités collectives, que ce soit en interne ou avec les autres entités avec lesquelles nous interagissons, ce qui nécessite une certaine coordination entre les services.

À l'issue de cet atelier, j'ai été surprise par l'explosion du nombre des demandes de télétravail. La plupart l'envisageaient pour deux à trois jours par semaine, et quelques-uns, même, pour les cinq jours.

Bruno HAUTBOUT : Comme l'a indiqué Agnès, la possibilité de télétravailler existait déjà depuis longtemps chez Orange. Elle faisait partie des nouvelles modalités de travail proposées aux salariés en 2011, à la suite de la crise sociale de 2009. Cette modalité avait rencontré un certain succès mais pas un engouement massif. Dans mon équipe, 2 personnes sur 23 pratiquaient le télétravail entre deux et quatre jours par semaine, pour des raisons de handicap, d'éloignement géographique ou de difficulté à se déplacer. Cette situation nous avait conduits à réfléchir à l'organisation du télétravail, mais sans en faire un mode de fonctionnement généralisé.

Non seulement la plupart de l'équipe n'était pas concernée, mais certains associaient davantage le télétravail à la télé qu'au travail... J'avais une vision toute autre : je constatais qu'aussi bien en termes d'engagement que de résultats, les télétravailleurs étaient plus performants que les autres, justement pour démontrer qu'ils travaillaient "pour de vrai", et avec l'espoir de faire des émules.

Quand tout le monde a dû se mettre au télétravail du jour au lendemain, cela n'a posé aucun problème technique, car tous les outils étaient disponibles. En revanche, sur le plan organisationnel, j'étais très préoccupé par le besoin de garder le contact. J'ai donc multiplié les réunions d'équipes et les échanges individuels, au point que mes collaborateurs

soulignaient qu'ils recevaient presque davantage d'informations qu'en temps normal. Lors du deuxième confinement, j'ai pris un peu de recul sur la nécessité de maintenir le contact à tout prix, mais j'ai conservé le principe d'appeler individuellement chaque membre de l'équipe une fois par semaine, en dehors de nos échanges sur le travail proprement dit, pour prendre des nouvelles, savoir comment ils supportent le travail à distance, détecter les signaux faibles d'éventuelles difficultés.

Entre les deux confinements, j'ai également organisé des ateliers pour évaluer l'appétence des équipes pour cette nouvelle modalité de travail. Au sein de mon équipe, 21 collaborateurs sur 23 souhaitent désormais recourir au télétravail à raison de deux jours par semaine, ou trois jours pour quelques-uns d'entre eux. Ils ont constaté qu'il était possible de travailler à distance et ils y ont pris goût, notamment parce que cela permet d'économiser beaucoup de temps de transport, même si le télétravail fait émerger de nouvelles formes de fatigue. En revanche, deux membres de l'équipe ont très mal vécu cette expérience et sont totalement opposés au fait de continuer à télétravailler à l'issue de crise.

En attendant, nous sommes dans un entre-deux qui dure, ce qui provoque une certaine lassitude. Nous avons organisé des cafés à distance mais je constate que, lors de ces rencontres virtuelles, nous avons tendance à revenir rapidement à des sujets métier, alors que l'objectif serait de parler d'autre chose. Il faudrait donc imaginer d'autres formules.

Les outils numériques

Olivier HOLDERBACH : Au départ, je n'osais pas recourir aux webcams. Quand nous l'avons finalement fait, cela nous a permis de retrouver le langage non verbal, auquel nous n'avions plus accès. Par ailleurs, nous avons appris à mieux nous servir de Teams, avec en particulier toutes les nouvelles fonctionnalités de travail collaboratif, comme le partage de documents ou les tableaux blancs. Nous avons aussi utilisé Klaxoon et généralisé le recours aux *ice breakers*, ce qui a constitué une sorte de révolution culturelle dans l'univers plutôt très sérieux de l'ingénierie Renault. Actuellement, nous sommes en train de tester l'analyse à chaud de l'efficacité des réunions, qui donne de bons résultats, et de tenter de remettre un peu de convivialité avec des e-cafés. Nous ne le faisons pas du tout avant, et je dois dire que cela apporte beaucoup plus de bénéfices professionnels qu'on ne pourrait le croire.

Agnès CASTETS : J'ai, moi aussi, découvert Klaxoon, qui est un très bon outil de brainstorming et que nous avons utilisé à fond. J'aimerais beaucoup pouvoir utiliser Teams, mais nous n'y avons pas encore accès.

Émilie DAUFRESNE : Pour ma part, je recommande PowerPoint Online, qui nous a permis de réussir, à 18, des brainstormings bien structurés, avec des sous-groupes en audioconférence permettant à chacun de s'exprimer, et d'en tirer des plans de marche très clairs. C'est un outil extrêmement pratique.

Bruno HAUTBOUT : J'ai également découvert Klaxoon mais nous avons aussi beaucoup utilisé Cisco Webex Meetings. À ma grande surprise, alors que l'équipe était très réticente à l'utilisation des webcams, tout le monde s'y est mis et, en définitive, même ceux qui étaient,

au départ, les plus opposés aux visioconférences ont pris plaisir à s'afficher. C'était vraiment agréable de recommencer à voir les émotions des uns et des autres.

Ce qui a changé dans l'animation des équipes

Olivier HOLDERBACH : Deux nouveaux collaborateurs sont arrivés dans mon équipe le 1^{er} avril 2020, et un troisième au mois de novembre. Ils ne connaissaient rien à notre domaine et il a fallu les intégrer à la fois sur le plan des compétences techniques et sur le plan social, ce qui était un peu un défi dans le contexte du télétravail. J'ai dû réinventer la façon dont je procédais à l'intégration des nouveaux, en faisant le point avec eux de façon beaucoup plus régulière et structurée que d'habitude, afin de les rendre plus autonomes.

Par ailleurs, j'ai vécu comme un électrochoc le fait de devoir annoncer les augmentations et primes par téléphone. Je n'utilisais pas encore la visioconférence à ce moment-là, et j'ai été gêné par le fait de ne pas bien percevoir la façon dont ces annonces étaient reçues.

Après le premier confinement, ma direction a lancé un atelier transversal sur le bien-être au travail. Ce groupe est animé en mode agile, avec des coachs formés au CIC (Centre international des coachs) qui nous ont appris à nous servir des outils collaboratifs et à transformer la contrainte du télétravail en opportunité. J'ai participé au recensement des outils et des meilleures pratiques de télétravail en procédant à des benchmarks à l'extérieur de l'entreprise et en interne, notamment à la direction où travaille Émilie Daufresne, qui avait deux ans d'avance sur le reste de l'entreprise dans ce domaine. Nous en avons tiré un *Guide du télétravailleur heureux*. Comme d'autres membres du groupe de travail, j'ai testé les recommandations de ce guide avec les membres de mon équipe et nous en avons retenu les aspects les plus positifs.

Avant la Covid, je n'étais pas très moteur pour ce qui relevait de la convivialité au sein de l'équipe. Je laissais les gens s'organiser, mais l'expérience m'a fait évoluer. Parmi les bonnes pratiques que nous avons mises en œuvre figure le recours à un *ice breaker* à chaque réunion d'équipe hebdomadaire, ce qui nous a permis de nous connaître beaucoup mieux. Avant, les gens se racontaient leurs petites histoires en tête-à-tête près de la machine à café. Là, nous avons appris collectivement de nombreuses anecdotes sur les conjoints et les enfants des uns et des autres. Moi qui avais tendance à mettre des barrières à ce genre de pratiques, j'ai été surpris de voir à quel point les gens y adhéraient. L'un des membres de l'équipe se déguisait toutes les semaines, une fois en Super Dupont, une autre fois en Agecanonix : cela mettait de l'ambiance ! Tout cela produit de nombreux bénéfices sur le long terme en matière de cohésion.

Évidemment, l'apprentissage des différents outils a nécessité un temps d'adaptation. Une des difficultés était de prendre du recul, de ne pas vouloir tout révolutionner du jour au lendemain, d'attendre que les gens se familiarisent avec ces nouvelles méthodes, les testent par eux-mêmes.

Une autre difficulté de l'animation des équipes pendant cette période était la crainte de passer à côté des personnes en souffrance. Certains collaborateurs sont très extravertis, d'autres très

réservés. Des signaux faibles relativement faciles à détecter quand on croise quelqu'un ou qu'on prend un café avec lui sont parfois beaucoup plus délicats à repérer en distanciel.

Émilie DAUFRESNE : Quand le confinement a démarré, j'étais en congé de maternité. J'ai repris le travail à la mi-avril, entièrement à distance, avec trois enfants à la maison, dont le bébé. Nous avons dû beaucoup jongler, avec mon mari, pour faire face ! Heureusement, je revenais dans une direction et dans un métier que je connaissais, avec des collègues que j'avais plaisir à retrouver.

Autant nous disposions d'outils permettant de faciliter le travail à distance, autant le télétravail nous a fait perdre tout l'informel, par exemple les quelques mots échangés à la sortie d'une réunion (*« Bravo, tu t'en es très bien sorti ! En revanche, pense à travailler tel sujet, c'est important »*). En télétravail, dès qu'une réunion se termine, on clique sur le lien de la suivante et on les enchaîne toute la journée.

J'ai également perdu le retour visuel sur les personnes auxquelles je m'adresse. En réunion présenteielle, je vois dans le regard des gens s'ils comprennent ce que je dis et s'ils sont d'accord avec moi ou non. Face à l'écran, c'est beaucoup plus compliqué. De même, j'ai du mal à savoir s'ils vont bien, s'ils sont débordés, s'ils ont besoin d'aide, d'autant plus qu'avec le passage à l'holocratie, je ne suis plus forcément leur interlocutrice pour l'ensemble des sujets opérationnels, d'autres personnes prenant le relais.

Cette année en télétravail a cependant été marquée par de grandes victoires. Nous avons atteint notre objectif de mettre en place une organisation agile, avec des comités d'évaluation à 360° qui se sont réunis en audioconférence à trois reprises dans l'année, comme prévu.

De même, dans mon équipe de 18 collaborateurs, 6 étaient des nouveaux que nous avons réussi à intégrer et à faire monter en compétence. Quand j'ai croisé l'un d'entre eux dans un couloir, quatre mois après son arrivée, il m'a dit *« Ah mais c'est toi Émilie ? Je reconnais ta voix ! »*, ce qui était un peu terrible, quand même...

En revanche, je trouve que nous avons perdu en cohésion d'équipe et je ne sais pas comment nous allons réussir à maintenir l'esprit de groupe si le travail à distance intégral perdure.

Je rejoins aussi Olivier Holderbach sur la difficulté à analyser l'état d'esprit de mes équipiers : le sentiment de saturation qu'ils expriment est-il seulement lié à la pratique du télétravail, ou vient-il aussi du fait que l'année 2020 a été marquée par des fermetures d'usines et de concessionnaires, par des coups d'arrêt dans les ventes, suivis de redémarrages, sans parler de la crise des composants électroniques, extrêmement difficile à gérer dans ce contexte de télétravail et de chômage partiel ?

Moi la première, je me sens un peu perdue. Alors que j'étais assez peu adepte du télétravail, j'éprouve maintenant une sensation bizarre lorsque je retourne sur site. Je suis ravie de revoir mes collègues mais, à la fin de la journée, j'ai l'impression d'avoir été moins efficace que quand je télétravaille, ce qui m'interpelle. Je me demande comment, à l'avenir, nous allons réussir à nous repositionner entre le monde du présentiel et celui du distanciel.

Agnès CASTETS : Pour moi aussi, l'animation des activités professionnelles était facile, car nous avons déjà pratiqué certains outils pour organiser des brainstormings, par exemple, mais j'ai eu plus de mal pour le maintien du lien collectif. Nous avons recouru aux *e-café*s et aux *afterworks*, mais la grande différence avec les pratiques de convivialité habituelles est précisément qu'il fallait les organiser, et que cela reposait beaucoup sur le manager que je suis. Au bureau, les gens vont boire leur café ensemble sans que j'aie besoin de m'en occuper. Là, non seulement ce n'était plus spontané mais, comme cela se passait par écran interposé, tout le monde ne pouvait pas parler en même temps, ce qui nécessitait d'instaurer une discipline. Tout cela m'a paru très lourd, alors que, dans le même temps, nous étions soumis à des enjeux majeurs de productivité. En effet, notre équipe s'occupe du déploiement du réseau mobile et il était important que, dans cette phase de confinement, nos concitoyens puissent accéder au réseau pour travailler depuis chez eux.

J'ai donc beaucoup d'admiration pour Bruno Hautbout, qui a réussi à contacter chaque semaine tous les membres de son équipe. Personnellement, je n'y suis pas parvenue. J'ai d'ailleurs expliqué à mes collaborateurs qu'ils étaient également responsables les uns des autres, et que je comptais sur eux pour garder des liens et organiser des moments de convivialité. Certains ont pris l'initiative de pauses-café à distance ou même de déjeuners.

Bruno HAUTBOUT : Pour moi aussi, toute la partie mise en œuvre matérielle du travail a été assez facile, dans la mesure où nous disposions des outils nécessaires. De plus, pour chacun de nos cinq métiers, j'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur des experts qui sont progressivement devenus plus autonomes, ce qui m'a apporté un grand appui.

En revanche, j'ai quand même trouvé difficile de garder un contact étroit avec les collaborateurs sans les lasser, et de rester à l'écoute sans me lasser moi non plus. Quand on est au bureau, on peut voir tout le monde très vite et facilement. Quand on est chez soi, il faut parfois se prendre par la main pour se dire « *Allez, j'y vais, je continue à animer, j'ai envie de le faire* ».

Heureusement, je ne suis pas seulement manager mais aussi équipier et j'ai pu m'appuyer sur le réseau des managers, ainsi que sur les facilitateurs, des personnes spécialement formées pour nous épauler dans l'animation des réunions. On se sent en effet parfois un peu seul, dans les réunions en distanciel. On s'adresse à son équipe sans avoir beaucoup de retours. Pouvoir s'appuyer sur un tiers apporte un peu de réconfort.

J'ai bénéficié d'un autre atout : suite à la fusion de deux départements, qui nous amenait à nous interroger sur la façon de donner du sens à cette opération et sur la manière de construire, à distance, une communauté de managers, nous avons opté pour la mise en œuvre d'une gouvernance dite adaptative¹. Cela a donné de bons résultats, au point que j'envisage d'y recourir également dans mon équipe, en tout cas avec le premier niveau de la gouvernance adaptative, qui consiste à organiser des réunions opérationnelles permettant d'aller rapidement

1 NDLR : Gouvernance par « cercles » avec des responsabilités au plus près des compétences, des règles simples et intangibles (inspirée de l'holocratie). Pour en savoir plus sur la gouvernance adaptative chez Orange, voir <http://www.eywa-consulting.com/gouvernance-adaptative-chez-orange/> ou Weil et Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2020.

à l'essentiel et d'abaisser les tensions. Là encore, cette expérience vécue en tant qu'équipier m'a aidé à gérer mes responsabilités de manager.

Quelles marges d'amélioration pour les prochains mois ?

Olivier HOLDERBACH : Lorsque je fais la part des choses entre l'outil télétravail et le poids du contexte économique, j'ai trouvé l'expérience de télétravail plutôt positive. Il nous reste à trouver le juste équilibre entre efficacité du télétravail et maintien du lien social. Compte tenu de tout ce que nous avons réussi à faire pour l'amélioration du relationnel, je suis plutôt optimiste.

Agnès CASTETS : Il sera intéressant de capitaliser sur ce que nous avons expérimenté dans le cadre du télétravail subi pour trouver une bonne organisation en télétravail choisi, avec un bon équilibre entre présentiel et distanciel. Pour l'instant, je suis surtout sensible aux personnes qui souffrent de cette situation de télétravail à 100 %. Nous ne bénéficions pas tous des mêmes conditions à notre domicile : tout le monde n'a pas la fibre, tout le monde ne dispose pas d'un bureau pour travailler, certaines personnes sont isolées, etc. J'espère donc que nous pourrions bientôt retourner sur site et retenir le meilleur de cette expérience de télétravail pour la suite.

Émilie DAUFRESNE : Jamais, en février 2020, nous n'aurions imaginé que nous devrions passer autant de temps en télétravail et que cela fonctionnerait. C'est une vraie victoire collective. L'ère du 100 % présentiel est derrière nous et nous n'y retournerons pas. Maintenant, la vraie question est de savoir comment nous allons insuffler et maintenir un esprit d'équipe dans une organisation en télétravail qui va perdurer pour beaucoup d'entre nous.

Bruno HAUTBOUT : Le premier défi va être de faire revenir les gens sur site pour une partie substantielle de leur temps de travail, ce qui me paraît absolument nécessaire pour préserver des moments de convivialité, de contact et de partage.

DÉBAT

Les réunions bilatérales

Un intervenant : *Certains d'entre vous gèrent plus de vingt personnes. Réussissez-vous tous à organiser des réunions bilatérales hebdomadaires avec chacun de vos collaborateurs tout en conservant un peu de temps pour travailler ?*

Bruno HAUTBOUT : Je m'efforce de contacter chaque personne une fois par semaine mais, en réalité, cela ne dure que cinq à dix minutes et, au total, cela ne me prend pas plus de deux heures ou deux heures et demie. Il s'agit essentiellement de "prendre la température". Les vraies réunions bilatérales, celles qui portent sur le travail, sont plus espacées.

Olivier HOLDERBACH : Pour ma part, j’organise une bilatérale d’une heure par quinzaine avec chaque collaborateur, mais c’est plus facile pour moi que pour d’autres managers, sachant que mon équipe ne comprend que 11 personnes.

Émilie DAUFRESNE : En tant que *sponsor* métier, j’anime, tous les lundis, une réunion de deux heures destinée à accompagner le groupe. Selon les cas, l’ordre du jour comprend des échanges formels sur des dossiers déjà préparés, ou une “réunion de triage”, selon la terminologie de l’holocratie, au cours de laquelle les gens vident leur sac et partagent leurs problématiques, ce qui permet d’abaisser les tensions, et de fournir des sujets sur lesquels je peux travailler ensuite avec mes divers interlocuteurs.

En tant que *manager coach*, j’accompagne désormais 8 personnes sur leur développement personnel et leur bien-être au travail. Certaines font partie de mon équipe et d’autres non. La fréquence et la durée de ces réunions sont variables, en fonction des besoins de ces personnes, et mon agenda est à leur disposition. Certaines me bloquent un créneau d’une demi-heure par semaine et le libèrent quand elles n’en ont pas besoin. D’autres font appel à moi de façon ponctuelle et, dans ce cas, j’essaie de trouver assez rapidement un moment pour échanger avec elles.

Des plages horaires réservées ?

Int. : *Avez-vous réservé des plages horaires pendant lesquelles les membres de l’équipe sont disponibles pour des entretiens via Teams, par exemple ?*

Olivier HOLDERBACH : Les agendas de mes collaborateurs comprennent un certain nombre de contraintes de service pour les sujets métiers et les projets véhicules. Pour la partie de l’agenda qui dépend de nous, nous avons essayé de nous organiser pour maximiser les plages de temps sans réunion car, dès que le temps de travail est segmenté, on est moins concentré et donc moins efficace. Par exemple, toutes les réunions d’équipe doivent avoir lieu le lundi matin, et non se répartir sur toute la journée. Cela fait partie des bonnes pratiques que nous essayons de promouvoir dans le *Guide du télétravailleur heureux*.

Émilie DAUFRESNE : Notre activité est très transversale, avec de nombreux interlocuteurs dans d’autres directions et ce n’est donc pas très facile de sanctuariser certaines plages horaires. En dehors des créneaux du lundi et du mardi que j’ai évoqués, c’est un peu la “guerre” pour trouver de la place dans les agendas.

Int. : *Agnès Castets, vous avez évoqué un atelier au cours duquel vous aviez déterminé les jours où l’équipe serait sur site pour réaliser les activités collectives. Quels sont ces jours et ces activités ?*

Agnès CASTETS : Les deux jours en question sont le lundi et le mardi. Le lundi matin est consacré prioritairement aux réunions de brainstorming, le lundi après-midi aux réunions par métiers, le mardi matin au comité d’investissement et le mardi après-midi aux réunions d’équipes. Les collaborateurs doivent aussi choisir à l’avance leurs deux jours de télétravail entre le mercredi, le jeudi et le vendredi. Un outil permet de visualiser les jours de présence de chacun, de façon à organiser plus facilement les interfaces avec les autres services avec lesquels nous travaillons.

Int. : *Avez-vous conservé cette organisation pendant le reconfinement ?*

Agnès CASTETS : Nous avions prévu de faire le point au bout de deux ou trois mois et d'opérer des ajustements si nécessaire, mais comme nous avons repris le télétravail à 100 %, cette évaluation n'a pas pu être faite.

Comment mesurer et interpréter les gains de productivité ?

Int. : *Certains d'entre vous ont-ils mis en place des indicateurs de productivité permettant de confirmer ou d'infirmer l'impression que les gens sont plus productifs en télétravail ? La sur-performance qui s'observe éventuellement sur les tâches standards se vérifie-t-elle aussi sur les tâches exceptionnelles, comme la gestion de la crise des semi-conducteurs évoquée par Émilie Daufresne ?*

Olivier HOLDERBACH : Je rejoins Émilie Daufresne sur la différence de ressenti à la fin d'une journée de travail sur site ou à distance, et cela m'est également confirmé par des membres de mon équipe. On ne travaille pas du tout de la même façon car les sollicitations sont différentes, ainsi que la façon de les filtrer.

En revanche, nous n'avons pas d'indicateur objectivé permettant de mesurer l'éventuel gain de productivité du télétravail, surtout compte tenu des interférences avec le chômage partiel.

Agnès CASTETS : Nous n'avons pas non plus de KPI (*Key Performance Indicator*) à suivre au jour le jour. En revanche, il est clair que chez nous l'année 2020 a été exceptionnelle en termes de résultats globaux, ce qui semble témoigner d'un gain de productivité lié au télétravail. Les équipes se sont vraiment mobilisées pour permettre à nos clients de poursuivre leurs activités en télétravail, et à leurs enfants de suivre les cours à distance ou de profiter de l'accès à Internet pour leurs loisirs.

Émilie DAUFRESNE : Nous n'avons pas non plus d'indicateur de productivité, mais nous avons incontestablement relevé de grands défis l'an dernier, comme le fait de redémarrer les usines en temps et en heure, ou de maintenir tous les jalons de reprise des différents projets à peu près dans les délais également.

L'une des explications tient peut-être au fait que, face aux crises, qu'il s'agisse de la crise sanitaire ou de la crise des composants électroniques, nous avons adopté un système de communication très formalisé, avec deux rendez-vous en audioconférence de 30 minutes chaque semaine, pendant lesquels notre directeur nous faisait part des décisions stratégiques et des informations les plus importantes.

De même, le directeur de la supply chain organise une fois par mois une réunion en audioconférence d'une demi-heure, pour partager les informations sur les sujets d'actualité ou sur les différentes avancées.

Ces points d'information, suivis de questions/réponses, sont très appréciés. C'est une pratique que nous devrions perpétuer à l'avenir.

Des collaborateurs révélés par la crise

Int. : *Une de mes collaboratrices, toujours très discrète en présentiel parce qu'elle souffrait d'un "complexe de diplôme", s'est complètement révélée pendant la phase de télétravail. Désormais, quand nous nous retrouvons en présentiel, elle ose prendre la parole et participe à l'animation des réunions. D'autres ont montré des aptitudes inattendues à travailler en collaboration, à prendre soin de leurs collègues, à rendre compte de leur travail, ou encore à s'autoréguler. La crise a-t-elle également mis en lumière certains de vos collaborateurs ?*

Bruno HAUTBOUT : Je sais que des membres de mon équipe ont pris l'initiative d'appeler certains de leurs collègues pour voir comment ils allaient, ou encore de se regrouper par affinités pour organiser des séances en Skype. Par ailleurs, les petits conflits relationnels que je devais parfois gérer semblent s'être "endormis" ou du moins "assoupis" grâce au télétravail. Au total, à la fois grâce aux initiatives de certains et au "gommage" des conflits du fait du télétravail, l'ambiance s'est plutôt apaisée.

Se voir moins mais mieux ?

Int. : *Je partage l'idée que nous ne retournerons pas au 100 % présentiel. Nous nous verrons donc « moins, mais mieux ». Au-delà de la formule, qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Devrons-nous consacrer tout le temps de travail présentiel à des sujets d'intérêt collectif ?*

Émilie DAUFRESNE : Il est certain que nous nous verrons moins, en revanche serons-nous capables de nous organiser pour profiter davantage du temps passé ensemble ? Je suis obligée de constater que, même lorsque je travaille sur site, je passe une partie de la journée avec le casque sur les oreilles pour échanger avec des collaborateurs en télétravail...

L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Int. : *Au sein d'Orange, certains déchantent sur le télétravail. Ils constatent que les journées commencent plus tôt, finissent plus tard et deviennent des tunnels de réunions. Comment, en tant que managers, réussissez-vous à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? Avez-vous réussi à imposer des règles à ce sujet au sein de vos équipes ?*

Olivier HOLDERBACH : En passant du présentiel au distanciel, nous avons perdu les petites pauses qu'introduisaient les changements de salles de réunion (je ne dois pas être le seul à pratiquer le *e-pipi* avec mon portable sur les genoux...), mais aussi la césure que représentait le temps passé dans les transports, le soir. Certains suggèrent que nous adoptions un format de réunion de 55 minutes afin de ménager des coupures, mais cela exige une grande discipline.

Agnès CASTETS : Je viens de changer de poste et, dans ma nouvelle entité, la direction a imposé de façon très officielle, c'est-à-dire par RDD (relevé de décision), que plus aucune réunion ne soit organisée entre 12 heures et 14 heures, afin de permettre aux gens de déjeuner ou de faire leurs courses, ni après 18 heures. Elle a également imposé que toutes les réunions se terminent 5 minutes avant l'heure officielle, afin de ménager des pauses.

Ces décisions ont été prises pour éviter les dérives liées aux habitudes personnelles très variées des uns et des autres, avec des gens très matinaux qui se connectent dès 8 heures du matin, d'autres qui continuent à travailler tard le soir, certains qui ne prennent pas de pause à midi, etc.

Le fait que cette mesure ait été décidée au plus haut niveau nous donne des arguments pour refuser des sollicitations.

Émilie DAUFRESNE : C'est ce que nous souhaiterions obtenir nous aussi, mais nous craignons que la direction ne nous suive pas, compte tenu de la difficulté que nous avons déjà à trouver des créneaux pour toutes nos réunions. Aujourd'hui, par exemple, on m'en a annoncé une pour ce soir à 19 heures. Or, à 19 heures, je dois aller nourrir mes trois enfants, sinon ils vont débarquer dans mon bureau... Le matin, je conduis les grands à l'école et je ne commence donc à travailler qu'à 9 heures, mais j'estime que c'est normal dans la mesure où, si je prenais les transports, je ne serais pas au bureau avant cette heure-là. Puis j'enchaîne les réunions jusqu'à 18 heures 30 ou 19 heures, en réussissant généralement à prendre 45 minutes pour manger le midi. Comme Olivier Holderbach, je regrette le petit moment que je passais seule dans ma voiture, à écouter de la musique ou à téléphoner à une amie, et qui me servait de sas de décompression. Désormais, trois secondes après avoir déconnecté mon ordinateur, je suis dans la salle à manger et les enfants me sautent dessus...

Certains de mes collaborateurs se plaignent de ne pas réussir à se fixer des limites et je suis la première à leur proposer de faire le point ensemble sur leur agenda, pour les aider à choisir les activités auxquelles ils doivent renoncer ou qu'ils doivent pratiquer moins souvent. Mais, parmi eux, certains ont manifestement une addiction au travail. En général, ce sont les mêmes qui travaillaient déjà le samedi ou même le dimanche avant la pandémie. Il est très difficile de les aider.

Bruno HAUTBOUT : Dans mon équipe, nous pratiquons l'exercice dit de "météo charge de travail". Chaque semaine, et chaque mois, nous interrogeons nos collaborateurs sur leur ressenti en termes de charge de travail (surcharge, charge intense, normale, sous-charge). J'ai constaté une légère augmentation de la perception d'une charge de travail intense depuis que nous sommes passés en télétravail imposé.

Moi-même, je trouve que ma charge de travail en tant que manager s'est alourdie, non seulement en termes de temps passé mais aussi d'investissement émotionnel. On nous demande de porter énormément de choses, et nous avons aussi envie nous-mêmes de porter énormément de choses. C'est d'ailleurs une interrogation pour moi : les salariés gèrent de mieux en mieux la plupart de leurs missions, deviennent autonomes et prennent des initiatives. Dans ces conditions, quel sera l'avenir des managers ? Cela interpelle...

Les plus beaux souvenirs

Int. : *Quelle est votre plus beau souvenir de l'année écoulée ?*

Olivier HOLDERBACH : Je suis obligé d'en citer deux. Pour la rétrospective annuelle, nous avons remplacé le Powerpoint habituel par un quizz dans lequel chaque question mettait à l'honneur l'un des 35 membres de l'équipe. Alors qu'en général, dès le lendemain, tout le monde a oublié ce qui s'est dit, cette fois-ci, les gens se souviennent encore, trois mois plus tard, du nombre de plans que Charles a signés l'an dernier...

Mon deuxième souvenir est un *ice breaker* que je vous recommande chaudement. Il s'agit d'inviter chacun à raconter la pire honte de sa vie. Chez nous, cela a vraiment donné une séance mémorable ! On se connaît beaucoup mieux entre collègues après ce genre d'exercice.

Agnès CASTETS : Lorsque j'ai quitté mes fonctions dans mon précédent service, j'étais un peu déçue de ne pas pouvoir organiser un pot de départ. Je l'ai fait en visio-conférence, et j'étais malgré tout contente de voir la mosaïque des visages. Pendant que nous échangeons, mon téléphone s'est mis à sonner. Je n'avais pas l'intention de décrocher, mais mes collègues m'ont invitée à le faire. C'était un livreur qui m'apportait un bouquet de fleurs accompagné de petits messages de la part de mon équipe. Ils s'étaient montrés créatifs et avaient trouvé, malgré tout, une façon d'être présents physiquement, ce qui m'a beaucoup touchée.

Bruno HAUTBOUT : Mon meilleur souvenir est notre première visioconférence, qui m'a permis de revoir les visages des uns et des autres, leurs expressions, leur façon d'être et de se comporter. C'était chouette !

Émilie DAUFRESNE : Dans mon cas, c'est la rétrospective que nous avons organisée au mois d'octobre pour faire le point sur ce qui avait bien et moins bien fonctionné dans le basculement en holacratie. Cela a été une grande fierté pour nous d'avoir réussi à maintenir cette organisation très particulière malgré le bouleversement qu'a représenté le télétravail.