

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 14 décembre 2020

AUDITION de Béatrice GUÉGUINIAT
Responsable du projet OSER à la MAIF

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Ont participé : Frédéric d'Arrentières (Renault), 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), Claire de Colombel (Kea & Partners), Christine Defuans (Orange), Suzel Devaux (Renault), Anne-Sophie Dubey (chaire FIT2), Valérie Duburcq (Orange), Édith Faye (Renault), Marie-Laure Greffier (Renault), Hélène Guinard (Renault), Philippe Hénault (Renault), Alain d'Iribarne (Président du conseil scientifique d'Actineo, Observatoire de la qualité de vie au bureau), Michel Lallement (CNAM), Caroline Mini (La Fabrique de l'Industrie), François Pellerin (chaire FIT2), Benoît de Saint Aubin (Orange), Fédéricke Sauvageot (Orange), Carole Travers (Renault), Jean-Paul Vitry (Renault), Thierry Weil (chaire FIT2).

EXPOSÉ de Béatrice GUÉGUINIAT

Au sein de la MAIF, j'ai pris la responsabilité en 2015 d'un projet d'organisation du temps de travail baptisé OSER (Organisation souple, épanouissante et responsabilisante). Ce projet a fait l'objet d'une co-construction qui a impliqué plus de 700 salariés sur les 7 800 collaborateurs que compte la MAIF.

Le télétravail à la MAIF : les étapes clés

Dès juillet 2015, sachant que le développement du télétravail faisait partie des attentes de certains salariés, nous avons lancé une expérimentation à laquelle ont participé 17 équipes, dont 10 au siège et 7 dans les entités réseaux. Ces dernières comprennent, d'une part, les agences d'accueil du public et, d'autre part, les plateaux téléphoniques assurant la vente à distance et la gestion des sinistres, avec des centres de gestion généralistes et des centres experts. Nous souhaitons impliquer les équipes réseaux dans l'expérimentation afin de tester certains aspects techniques du télétravail, notamment le routage des flux téléphoniques sur les postes de travail à domicile. De fait, nous avons mis plusieurs semaines à stabiliser les solutions techniques. Au total, 107 collaborateurs ont participé à cette expérimentation.

En parallèle, le projet OSER a abouti au recueil de 548 fiches-idées portant sur des thèmes divers, tels que les horaires de travail, le travail du samedi matin, l'annualisation du temps de travail, ou encore la retraite progressive. La question du télétravail apparaissait dans 10 % de ces fiches-idées et arrivait en quatrième position des grandes thématiques abordées.

L'accord OSER a été signé en juillet 2017 et son quatrième chapitre était consacré au télétravail. Son déploiement prévoyait un quota maximal de 20 % de télétravailleurs sur l'ensemble des collaborateurs.

Cet accord a été déployé progressivement entre 2017 et 2019. À la fin de 2019, nous dénombriamo 1 112 télétravailleurs, soit 19 % de l'effectif.

Au début de 2020, certaines équipes et directions ont souhaité remettre en cause le quota de 20 %. Puis la pandémie de la Covid-19 et le confinement ont provoqué un recours massif au travail à domicile, ce qui a contribué à lever les freins culturels et a montré que le télétravail à grande échelle était possible. Certaines personnes, qui n'avaient jamais goûté au télétravail auparavant, ont montré de l'appétence pour cette modalité de travail, en dépit de conditions loin d'être idéales. Nous avons pressenti qu'à l'issue du confinement, la demande de télétravail serait encore plus forte qu'avant et c'est effectivement ce qui est apparu lors de la négociation de l'avenant à l'accord OSER.

L'accord OSER du 27 juillet 2017 a été partiellement modifié par l'avenant du 16 juillet 2020, et certains aspects ont été précisés dans le plan de déploiement du 28 juillet 2020. Cet avenant a conduit à la généralisation du télétravail dans l'entreprise.

À l'heure actuelle, c'est-à-dire en novembre 2020, nous comptons 3 800 télétravailleurs, soit 66 % de l'effectif (80 % au siège et 60 % dans les réseaux). La plupart d'entre eux (70 %) ont opté pour un volume de 8 à 12 jours de télétravail par mois.

Les enjeux de la négociation de juillet 2020

Je vais maintenant revenir sur la négociation qui a précédé la signature de l'avenant.

La MAIF s'est dotée d'un mode de pilotage reposant sur un quadriptyque d'indicateurs : la performance durable de l'entreprise, la satisfaction des sociétaires, l'épanouissement des acteurs, la contribution au bien commun. Chaque plan d'action doit ménager un équilibre entre ces quatre objectifs. Par exemple, l'augmentation du nombre de télétravailleurs, qui correspond au souhait des salariés, représente aussi un coût, en raison à la fois de l'achat d'équipements informatiques supplémentaires et de l'indemnité forfaitaire accordée par jour de télétravail. Tout l'enjeu était donc de trouver une équation équilibrée.

Performance durable de l'entreprise

Nous disposons de 155 points physiques d'accueil du public sur toute la France, ce qui est peu par rapport à la plupart de nos concurrents. En conséquence, ces points d'accueil sont parfois éloignés du lieu d'habitation des sociétaires. L'élargissement du télétravail pouvait contribuer à faciliter la mise en œuvre d'un modèle relationnel de proximité grâce à des rendez-vous en visio-conférence assurés par des salariés en télétravail.

Les personnes qui contactent la MAIF le samedi matin sont souvent désireuses de souscrire une assurance. Quand nous ne sommes pas en mesure de prendre leurs appels, nous passons à côté de nombreuses opportunités commerciales. L'élargissement du télétravail pouvait être un moyen de mieux répondre aux appels du samedi matin.

Enfin, il pouvait nous permettre de mieux nous préparer à un éventuel basculement en "télétravail de crise" en cas de crise sanitaire telle que celle que nous connaissons actuellement, mais peut-être aussi, demain, de crise liée au dérèglement climatique.

Satisfaction des sociétaires

L'un des enjeux du télétravail était de faire bénéficier les sociétaires de nouvelles modalités de contact et d'une nouvelle forme de proximité, pour ceux qui ne peuvent se déplacer, et aussi de faciliter l'accessibilité le samedi.

Épanouissement des acteurs

L'élargissement du télétravail était destiné à permettre à un plus grand nombre de salariés de la MAIF de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Il passait par l'augmentation du quota de télétravailleurs mais aussi par la suppression du critère de deux ans d'ancienneté pour accéder au télétravail, ou encore par le fait d'ouvrir l'accès au télétravail dans le cadre d'une expérimentation aussi bien aux salariés assurant le conseil-vente en face à face qu'à ceux l'effectuant à distance.

Contribution au bien commun

Enfin, l'élargissement du télétravail devait permettre de réduire les dépenses énergétiques et les émissions de CO₂ à la fois des salariés et des sociétaires.

Le contenu de la négociation

L'objectif prioritaire de l'avenant était de permettre à un plus grand nombre de salariés de bénéficier de la modalité de télétravail, et non d'augmenter la durée individuelle du télétravail. Au terme du déploiement de l'avenant, le nombre de télétravailleurs a effectivement été multiplié par 3,5.

Certaines formes d'élargissement du télétravail ne nécessitaient pas d'avenant à l'accord de 2017. Par exemple, il était possible, sans avenant, d'ouvrir le télétravail aux salariés en conseil-vente en face à face ou d'augmenter le nombre de télétravailleurs dans les CATS (Centres d'accueil téléphonique des sociétaires).

En revanche, un avenant était indispensable pour rendre le télétravail accessible aux salariés des CCS (Centres de contact sociétaires) qui travailleraient le samedi matin, dans la mesure où, au départ, ces entités ne faisaient pas partie du périmètre de celles fonctionnant le samedi matin.

Un objectif fondamental de la négociation était, en contrepartie de l'élargissement du télétravail, d'étendre au samedi matin les plages de fonctionnement des CCS.

Un autre objectif, plus facile à obtenir de la part des partenaires sociaux, était la suppression du critère des deux ans d'ancienneté pour accéder au télétravail.

Le cadre général du télétravail à la MAIF

Je vais maintenant vous présenter le cadre du télétravail au sein de la MAIF à l'issue de la négociation de juillet 2020. L'accès individuel au télétravail s'inscrit dans un cadre déterminé

au niveau de l'équipe, celui-ci s'inscrivant à son tour dans le cadre général fixé par l'entreprise. Je vais commencer par détailler le cadre général.

L'éligibilité

L'accès au télétravail repose sur des critères d'éligibilité liés à la nature de l'activité, à la maîtrise du poste (en termes de niveau de performance et d'autonomie sur le métier) et à la maîtrise des outils. C'est un point fondamental : tout le monde ne peut pas télétravailler même si la nature de l'activité s'y prête. Une autonomie insuffisante, par exemple, sera rédhibitoire.

L'éligibilité dépend aussi des conditions matérielles d'exercice du télétravail au sein du domicile (existence d'un espace adapté et connexion Internet). Afin de ne pas pénaliser les personnes habitant dans des agglomérations où le prix du logement est plus élevé qu'ailleurs, nous n'exigeons pas qu'une pièce du domicile soit réservée au télétravail. Nous demandons un espace de travail permettant une bonne installation ainsi que la confidentialité des données, en particulier pour les appels des sociétaires.

Enfin, l'avenant précise que le niveau de performance du salarié en télétravail doit être équivalent à son niveau de performance en présentiel.

L'abandon du quota

Après avoir envisagé de relever le quota à 30 ou 40 %, nous avons purement et simplement abandonné le principe d'un quota. Désormais, 100 % des salariés éligibles peuvent télétravailler.

En revanche, sachant que la somme des intérêts individuels ne correspond pas nécessairement à l'intérêt collectif, les souhaits individuels font l'objet d'un arbitrage par le management au regard de la dynamique et de l'efficacité du collectif de travail.

L'abandon du critère d'ancienneté

Nous avons supprimé le critère de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, à condition que le salarié soit suffisamment intégré dans le collectif, ce qui correspond généralement à la durée de la période d'essai pour les nouveaux embauchés, et à une période de 3 à 6 mois pour les salariés effectuant une mobilité interne. Dans ce dernier cas, le télétravail est suspendu temporairement, jusqu'à ce que la personne soit bien intégrée dans le collectif et qu'elle ait atteint le niveau de performance et d'autonomie attendu dans son travail.

Des forfaits uniquement mensuels

L'accord initial prévoyait la possibilité d'accorder des forfaits de télétravail hebdomadaires, mensuels ou annuels. La formule la plus utilisée était le forfait hebdomadaire (83 %) mais les retours d'expériences nous ont conduits à privilégier le forfait mensuel. Si une personne dispose d'un jour de télétravail hebdomadaire et que, pour diverses raisons, il y a une semaine où elle ne peut pas télétravailler, elle perd cette journée de télétravail, car les reports ne sont pas possibles. Avec un forfait mensuel de quatre jours, elle peut reprogrammer cette journée à un autre moment.

Pour la détermination du nombre de jours de télétravail par mois, le salarié émet des souhaits, la décision finale revenant au manager en fonction de l'autonomie du salarié et des besoins du collectif.

Un nombre minimum de jours de présence sur site par semaine

Un point pivot de notre accord est le nombre de jours minimum de présence sur site par semaine. Ce nombre fait l'objet d'une décision managériale propre à chaque entité, en fonction du collectif, de la dynamique de l'équipe, du besoin de travail transversal avec d'autres équipes, etc.

Par exemple, si le manager estime que les membres de l'équipe doivent être présents au minimum 3 jours par semaine sur le site, personne ne pourra prendre plus de 2 jours de télétravail la même semaine.

Si le manager a fixé le nombre de jours obligatoires sur site à 2 par semaine, une personne travaillant à temps plein pourra aller jusqu'à 12 jours de télétravail par mois, alors qu'une personne travaillant à temps partiel, par exemple 4 jours par semaine, ne pourra accéder qu'à un forfait mensuel de 8 jours.

Une personne qui est en formation 3 jours par semaine ne pourra pas être en télétravail les 2 jours restants, puisqu'elle n'aura pas été présente sur site le nombre de jours prévu.

Une bonne pratique, qui s'était mise en place depuis 2015, consistait à prévoir un jour de présence sur site commun à toute l'équipe, télétravailleurs compris. Cette pratique, qui n'était pas obligatoire, a tendance à régresser en raison de deux facteurs, l'augmentation du nombre de télétravailleurs, et aussi le fait que, depuis l'élargissement du télétravail, la taille de certains plateaux a diminué et qu'il n'y a plus assez de place pour tout le monde.

Pas de jours de télétravail fixes

Les jours télétravaillés ne sont pas fixes. Seul le nombre de jours est précisé dans l'avenant individuel.

Le choix des jours de télétravail fait l'objet d'un échange et d'une validation avec le manager : nous ne souhaitons pas qu'il n'y ait plus personne dans l'entreprise le vendredi...

Le manager peut aussi demander à un salarié qui a l'habitude de télétravailler le jeudi, par exemple, de décaler sa journée en raison de contraintes de service, d'une réunion ou encore d'une formation. Si un jour de télétravail n'est pas réalisable dans le mois (par exemple parce que le salarié est en congés), il n'y a pas de report de droits au mois suivant.

Une réversibilité permanente

Selon l'accord de 2017, les avenants individuels étaient conclus pour des périodes de six mois à un an, ce qui entraînait une charge administrative importante. Désormais, ils sont conclus pour toute la durée de l'accord OSER, c'est-à-dire jusqu'au mois de décembre 2022.

Néanmoins, il est possible à tout moment d'activer la réversibilité du contrat, que ce soit à l'initiative du collaborateur ou du manager. Il est possible également d'activer une demande de changement de forfait, également à l'initiative du collaborateur ou du manager. Dans ce cas, un nouvel avenant est généré par nos outils de gestion contractuelle.

Le matériel fourni

La MAIF fournit aux télétravailleurs un ordinateur portable avec VPN (réseau privé virtuel), softphone et casque à utiliser à domicile et sur site, ainsi que des matériels complémentaires pour le domicile : un grand écran, un clavier, une souris et un socle. Les salariés déjà équipés d'un ordinateur portable bénéficient du matériel complémentaire uniquement. Les salariés qui ne sont pas en relation avec les sociétaires peuvent être dispensés du matériel complémentaire et ne télétravailler qu'avec l'ordinateur portable.

La possibilité ponctuelle de travailler ailleurs qu'au domicile

L'accord prévoit que le salarié télétravaille habituellement à son domicile, tel que déclaré à l'entreprise et figurant sur le bulletin de paie. Il est possible de télétravailler ponctuellement dans un autre lieu, en avertissant son encadrement et sous réserve que ce deuxième lieu respecte les conditions matérielles prévues pour le télétravail (espace approprié et connexion Internet). Cette possibilité ne donne pas lieu à l'attribution de matériel supplémentaire. Elle n'est ouverte que dans la mesure où le retour sur site, en cas d'interruption temporaire du télétravail, serait possible dans les mêmes délais que pour le domicile habituel.

Un suivi intégré à l'entretien annuel

Nous avons décidé de ne pas prévoir de suivi spécifique de la modalité de télétravail mais de l'intégrer à l'entretien individuel réalisé au moins une fois par an.

Le cadre du télétravail au niveau de l'équipe

Le cadre du télétravail au niveau de l'équipe vient en complément du cadre général. Il est défini à partir d'une série de questions que nous demandons au manager de se poser avant de répondre aux souhaits formulés par ses collaborateurs, notamment sur le type de forfaits. Si un manager accorde des forfaits de 12 jours à toute son équipe et se rend compte, ultérieurement, que cela va perturber le fonctionnement du service, cela risque de poser des problèmes.

Ces questions sont par exemple : Quel est le nombre de télétravailleurs au-delà duquel l'équipe ne peut plus fonctionner ? Quel est le nombre de jours de télétravail individuel maximal, au-delà duquel le collectif est désorganisé et/ou la performance dégradée ? Quels sont les rituels d'équipe qu'il convient de mettre en place ou de maintenir ? Quels sont les impacts du télétravail en matière de collaboration avec d'autres équipes ? Quelles sont les règles de planification des journées de télétravail individuelles ? Y a-t-il des moments dans l'année, ou certaines journées, où le télétravail n'est pas souhaitable ou possible ? Quelles sont les règles de changement de jour de télétravail ou de report si l'activité le nécessite ? Les salles de réunion sont-elles suffisamment équipées de solutions permettant des réunions hybrides présentiel / télétravail, qui vont désormais devenir la norme ?

Nous recommandons aux managers d'appliquer un principe de progressivité. Par exemple, ils peuvent exiger, dans un premier temps, trois jours minimum de présence sur site par semaine, puis descendre à deux jours si les retours d'expérience sont concluants.

Le forfait individuel de télétravail

Au niveau individuel, l'éligibilité du salarié au télétravail dépend, comme je l'ai indiqué, de la nature de son activité, mais aussi de sa maîtrise du poste et des outils. Certaines personnes ont besoin d'un accompagnement présentiel plus important que d'autres.

Autre cas de figure, le fait qu'un salarié soit en phase de formation, par exemple pour une évolution de métier, n'est pas forcément propice à la mise en place d'un nombre de jours de télétravail important.

L'accès au télétravail n'est donc pas automatique, ni l'obtention du forfait maximal de 12 jours par mois, qui dépend aussi du fonctionnement de l'équipe et du nombre de télétravailleurs qu'elle comprend. Nous demandons aux managers de ne pas accorder un forfait de 12 jours télétravaillés s'ils savent pertinemment que le salarié ne pourra en effectuer que 6. Il se peut que, certains mois et de façon ponctuelle, en raison de congés ou de formations, le nombre de jours prévu ne soit pas atteint, mais le manager doit se montrer pragmatique et accorder un forfait globalement adapté à la situation.

La planification du nombre de jours de télétravail doit respecter le point pivot, à savoir le nombre minimum de jours de présence sur site défini par le manager. Ces jours de présence peuvent être réalisés sous forme de journées entières ou de demi-journées.

La planification doit également respecter les limites du forfait individuel, les contraintes de service et les règles de vie du collectif.

Enfin, comme indiqué, le forfait télétravail n'est pas figé dans le temps, y compris s'il a fait l'objet d'un avenant individuel courant jusqu'à fin décembre 2022.

Le déploiement de l'avenant à l'accord OSER

L'avenant à l'accord OSER a été signé en juillet 2020 et son déploiement s'est terminé en novembre 2020.

Celui-ci s'est opéré en plusieurs étapes : définition du cadre d'équipe, appel à volontariat, analyse de l'éligibilité, entretiens avec les salariés (particulièrement importants lorsque la réponse était négative), génération par chaque télétravailleur de son avenant via l'application Selfcare, transmission de la liste des télétravailleurs en vue de l'attribution du matériel, et enfin livraison du matériel sur site – et non à domicile, ce qui aurait été trop compliqué.

À partir de janvier 2021, compte tenu de l'achèvement du déploiement, l'analyse d'éligibilité et la fourniture d'équipements informatiques deviendront des process au fil de l'eau.

Même si le déploiement s'est terminé en novembre 2020, le télétravail que nous appelons « *de normalité* » ne commencera qu'après la fin du confinement. Pour le moment, nous sommes en phase de juxtaposition du télétravail et du travail à domicile contraint par le confinement.

L'accompagnement des télétravailleurs

Le processus d'éligibilité comprend un temps d'échange entre les candidats au télétravail et leur manager, afin que ce dernier puisse leur rappeler les principes du télétravail, les bonnes pratiques, le dispositif de suivi.

Par ailleurs nous avons mis en ligne des tutoriels : « *Télétravail : de quoi parle-t-on ?* », « *Déclarer mes jours de travail dans Horoquartz* », « *Télétravail : installer, démarrer et dépanner mon matériel* ».

Nous avons également réalisé un guide du télétravail, *Les bonnes pratiques du télétravailleur*, qui a été mis à la disposition des télétravailleurs et aussi des travailleurs à domicile dans le cadre de la crise sanitaire.

Ces bonnes pratiques ont été co-construites depuis juillet 2015, à partir de la première expérimentation. Nous avons sollicité les managers, les télétravailleurs et les collègues des télétravailleurs pour identifier ces bonnes pratiques, puis nous avons enrichi le guide au fil de l'eau.

Celui-ci comprend quatre pages consacrées à la santé et à la sécurité des télétravailleurs et notamment à la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques). Nous avons réalisé des vidéos d'accompagnement pour bien s'installer à son poste de travail, éviter la fatigue visuelle, prévenir la fatigue musculaire.

Enfin, des infirmières peuvent conseiller individuellement les télétravailleurs, via des visio-conférences, pour les aider à adopter les bonnes postures de travail.

L'accompagnement des managers

Une formation « *Manager en télétravail* », dispensée en 2018 et 2019, a permis de former 270 managers à travers 33 sessions.

Une offre « *Gérer le management à distance* » a été proposée sur notre réseau social d'entreprise entre novembre et décembre 2020. Cette série de webinaires est destinée à renouveler les pratiques managériales et à enrichir le leadership à distance. Les thèmes sont, par exemple : « *Engager son équipe avec des rituels plus utiles que les cafés virtuels* », « *Manager à distance sans perdre le contrôle* », « *Gagner une demi-journée par semaine en gérant son temps et son focus comme un pro* », « *Maîtriser l'art de la communication synchrone et asynchrone* », « *Communiquer ses idées pour susciter adhésion et engagement* », « *Prendre les bonnes décisions dans les bonnes séquences, en gérant ses biais cognitifs* ».

À l'issue de ces webinaires, nous chercherons à identifier les thématiques les plus appréciées afin d'organiser, en 2021, des ateliers de partage de pratiques, d'une durée de deux heures.

D'ores et déjà, des ateliers de partage de pratiques, d'une durée d'une heure, sont organisés sur Teams pour permettre aux managers de s'exprimer et d'échanger, notamment dans cette

période compliquée où nous sommes à cheval entre télétravail de confinement et télétravail de normalité.

Au début du premier confinement, nous avons mis en place des webinaires sur le thème « *Télémanager en situation de crise sanitaire* ».

En novembre et décembre de cette année, nous avons prévu, également sous forme de webinaires, cinq sessions d'une heure trente sur le thème « *Détecter les difficultés et accompagner ses collaborateurs sans les signaux faibles du non verbal* ». Les quatre-vingts personnes inscrites aborderont des thèmes tels que « *Prendre conscience des risques psychosociaux accentués par la crise sanitaire* », « *Prévenir : que puis-je mettre en place à l'échelle de mon équipe ?* », « *Détecter : comment repérer les signaux faibles à distance ?* », « *Réagir : comment accompagner mes collaborateurs en difficulté ?* »

Enfin, huit stages QVT / RPS (Qualité de vie au travail / Risques psychosociaux) ont été programmés en décembre pour une soixantaine de managers qui en avaient fait la demande.

DÉBAT

L'expression de l'appétence pour le télétravail

Un intervenant : *Vous avez évoqué le fait que, dès 2015, vous aviez constaté une appétence pour le télétravail, qui s'est accentuée avec la pandémie. Quels indicateurs avez-vous mobilisés pour détecter cette appétence ? S'agissait-il de demandes explicites, ou plutôt de formes de retraits suggérant le besoin d'autres modalités de travail ?*

Béatrice Guéguiniat : Ce n'étaient que des signaux faibles. Quelques personnes, par exemple, avaient demandé, plutôt que d'effectuer une mobilité géographique complète, à ne venir sur site que quelques jours par semaine. Le télétravail était plutôt une hypothèse que la direction de l'entreprise avait en tête.

La co-construction de l'accord

Int. : *Vous avez précisé que 700 salariés avaient participé à la co-construction de l'accord de 2017, soit près de 10 % de l'effectif. Quelle méthodologie avez-vous utilisée pour obtenir une telle participation ? Vous êtes-vous fait accompagner ?*

B. G. : La démarche utilisée est un pur produit MAIF... Elle n'est pas issue d'une conception externe. Nous souhaitons ne pas nous contenter de réfléchir à l'organisation du temps de travail entre experts de la DRH et juristes, mais demander aux collaborateurs de proposer des idées, en partant non de problèmes techniques sur le temps de travail mais des principes énoncés dans le triptyque.

Nous avons créé 66 groupes de travail de 10 personnes et intégré un représentant d'une des organisations syndicales à chaque groupe de travail. Comme il y a 6 organisations, cela faisait 11 représentants mobilisés pour chaque organisation.

Les collaborateurs volontaires pour participer à la co-construction s'engageaient à être présents pendant trois journées de réunions, programmées entre mars et juin 2016.

Les propositions qui nous sont remontées étaient extrêmement concrètes. Par exemple, les enquêtes menées dans les délégations conseils (c'est-à-dire les points d'accueil des sociétaires) avaient montré que les sociétaires se plaignaient de ne pas pouvoir venir le samedi, et qu'il existait des pics de flux téléphoniques chaque année au moment de la rentrée scolaire. Ces problématiques touchaient à deux éléments du triptyque, la performance durable et la satisfaction des sociétaires. Nous avons demandé aux collaborateurs des idées pour résoudre ces problèmes. Sur le premier point, ils ont suggéré d'ouvrir l'accueil le samedi matin seulement. Sur la gestion des flux téléphoniques lors de la rentrée scolaire, ils ont proposé l'annualisation du temps de travail, avec des périodes hautes et des périodes basses. Au total, 528 idées ont été remontées

Un aspect très important de la méthodologie est que nous avons souhaité être extrêmement transparents, afin que les salariés ne pensent pas qu'il y avait un agenda caché ou que l'accord était écrit d'avance. Pour assurer cette transparence, les idées faisant consensus lors des réunions des groupes de travail étaient immédiatement formalisées puis publiées telles quelles.

Nous les avons ensuite analysées à l'aune du triptyque et nous avons retenu celles qui amélioreraient au moins l'un des trois pans du triptyque, sans dégrader les deux autres. Améliorer la satisfaction des collaborateurs en dégradant la performance ou la satisfaction des sociétaires n'aurait pas été recevable.

À l'issue de ce tri, une synthèse a été rédigée, mettant en avant 10 grands principes clés. Ce sont ces 10 principes qui ont été repris dans l'accord OSER. Les collaborateurs ayant participé à la co-construction ont pu constater qu'une partie de leurs idées se retrouvaient dans l'accord au terme du processus.

L'habitude de la négociation

Int. : *La MAIF relève de l'économie sociale et, de ce fait, les relations professionnelles y sont en principe moins conflictuelles que dans d'autres entreprises de l'assurance. Peut-être cela explique-t-il que vous ayez pu mener à bien toute cette négociation sur le télétravail ? Lors du passage aux 35 heures, les entreprises qui avaient de longues habitudes de négociation ont rencontré moins de difficultés que les autres.*

B. G. : À titre personnel, je n'ai pas beaucoup de recul sur cette question puisque je ne fais partie de la Direction des ressources humaines que depuis 2015. Cela dit, il est vrai que nous avons un très bon dialogue social en interne. Le plan stratégique MAIF mis en œuvre depuis 2015 s'intitule *L'audace de la confiance*, et témoigne d'une vraie volonté de la direction générale de manager par la confiance. Or, le télétravail est typiquement une modalité de travail basée sur la confiance. Elle oblige les managers à sortir du travers culturel consistant à estimer que « *Si je ne vous vois pas travailler, vous ne travaillez pas* ». Si l'on ne dépasse pas ce genre de préjugé, on ne peut pas mettre en place le télétravail.

Il est clair que cette culture de la confiance nous a formidablement aidés. Cela dit, malgré la bonne qualité du dialogue social, une première négociation sur le travail du samedi matin menée en 2007 ou 2008 avait échoué.

Int. : *Je suis adhérent de la MAIF et j'ai lu dans votre petit journal que vous êtes l'une des premières entreprises françaises à avoir adopté le dispositif de l'entreprise élargie ?*

B. G. : En effet. C'est lorsque nous sommes devenus une entreprise à mission que nous sommes passés du triptyque performance / satisfaction de sociétaires / épanouissement des

acteurs, au quadriptyque que je vous ai présenté tout à l'heure, en prenant également en compte le bien commun.

La co-construction du cadre d'équipe

Int. : *Avez-vous incité vos managers à co-construire le cadre d'équipe avec les membres de l'équipe ?*

B. G. : Dans la plupart des cas, le cadre d'équipe a été co-construit avec les collaborateurs. En revanche, l'élaboration de ce cadre restait une responsabilité managériale et c'était au manager de l'organiser comme il le souhaitait. Nous n'avons imposé aucune méthodologie. Tous les collectifs n'ont pas la même maturité.

Dans certains cas, le cadre d'équipe a été construit au niveau de la filière, en particulier pour celles qui sont managées au niveau central.

Int. : *Les sociétaires ont-ils, dans certains cas, été associés à la démarche ?*

B. G. : Pas à ma connaissance, dans la mesure où la réflexion portait sur des questions de modalités de travail salarié.

La suppression du quota

Int. : *Sans le confinement et l'appétence que celui-ci a créée pour le télétravail, auriez-vous supprimé le quota de 20 % ?*

B. G. : Je devais rencontrer la direction générale le 12 mars 2020 pour en discuter, et c'est le moment où le confinement a été décidé... Sans la crise sanitaire, nous aurions probablement relevé le quota à 30 ou 40 % ou nous l'aurions même supprimé, comme nous l'avons finalement fait. Le confinement a fait sauter certains "verrous" chez les managers. En revanche, personne n'a envie de télétravailler cinq jours sur cinq, et les partenaires sociaux seront très attentifs au maintien du lien collectif.

Aller plus loin en jours de télétravail par mois ?

Int. : *Vous avez indiqué que 70 % des télétravailleurs ont des forfaits de 8 à 12 jours par mois. Certains ont-ils réclamé d'aller jusqu'à 16 ou 18 jours ?*

B. G. : Le point pivot de l'accord, autour duquel tout s'organise, consistant à garantir deux ou trois jours de présence sur site par semaine, il n'y a pas eu de revendication d'aller au-delà de 12 jours par mois. Cela n'a même pas fait l'objet d'une discussion avec les partenaires sociaux.

Les personnes inéligibles

Int. : *Quelles sont les personnes inéligibles au télétravail au titre de leur métier ?*

B. G. : Cela concerne très peu de salariés. Il s'agit des jardiniers du siège social, de l'équipe de restauration d'entreprise, des personnes gérant le stock informatique et le courrier. Lors du premier déploiement, nous avons estimé que les collaborateurs travaillant dans les

délégations conseil n'étaient pas éligibles au télétravail. Depuis, nous avons reconsidéré la question et nous en avons conclu qu'une partie de l'activité était télétravaillable sous forme de rendez-vous à distance dans le cadre d'une expérimentation.

Int. : *Observez-vous une fracture entre ceux qui sont éligibles et les autres ?*

B. G. : Cela se manifestera peut-être au moment du déconfinement, lorsque ceux qui n'ont pas obtenu d'avenant contractuel reprendront le travail intégralement sur site.

Les recours en cas de désaccord

Int. : *Si un salarié n'est pas d'accord avec la décision de son manager de ne pas l'autoriser à télétravailler, de quel recours dispose-t-il ?*

B. G. : La décision est obligatoirement objectivée à travers une grille d'éligibilité qui permet de la formaliser, puis expliquée au cours d'un entretien. Les conflits peuvent porter sur le refus du télétravail mais aussi sur le niveau de forfait accordé au salarié. Il y en a très peu. Les six organisations syndicales sont habilitées à remonter les contestations dans le cadre de la commission de suivi de l'avenant à l'accord OSER. Souvent, elles me contactent directement mais cela a concerné moins d'une dizaine de personnes.

Le maintien des critères à l'issue de la crise

Int. : *L'expérience du télétravail contraint lié à la crise sanitaire vous a-t-elle conduits à réviser certains a priori ?*

B. G. : Le principal retour d'expérience du premier confinement est la confirmation de la nécessaire remise en cause du quota de 20 % de télétravailleurs...

Sur les deux confinements, en moyenne 68 % des effectifs ont travaillé à domicile. En termes d'activité, l'année 2020 n'est pas une année normale pour la MAIF. Comme cela a été dit dans la presse, nous avons procédé à un remboursement partiel des cotisations en raison d'une forte diminution des sinistres. Pour les personnes qui n'étaient pas au bon niveau de performance pour du télétravail et ont néanmoins été obligées de travailler à domicile, l'expérience a été moins difficile à gérer qu'elle ne l'aurait été en temps normal.

Au terme du déploiement de l'avenant, 66 % des effectifs télétravaillent. La différence n'est pas très importante, mais elle existe. Les critères d'éligibilité au télétravail de normalité ont été appliqués.

La mesure de la performance

Int. : *Votre accord stipule que la performance doit être la même en télétravail qu'en présentiel. Comment la mesurez-vous ?*

B. G. : Les critères de performance sont les mêmes que d'habitude : nombre de dossiers gérés, nombre d'appels pris, durée moyenne de traitement des appels, etc., et font l'objet du même suivi par le manager.

Pour certains candidats au télétravail qui ne sont pas au niveau attendu de performance, cela peut faire l'objet d'un pari : « *D'accord pour le télétravail, mais avec un plan d'accompagnement pour t'aider à atteindre le bon niveau de performance.* »

Savoir dire non

Int. : *Vous avez évoqué la culture interne, basée sur la confiance, et le travail réalisé autour du cadre d'équipe. Avez-vous néanmoins des retours sur des difficultés rencontrées par les managers pour établir ce cadre d'équipe, que ce soit en temps de confinement ou hors confinement ?*

B. G. : Les difficultés qui me sont remontées relèvent généralement de problématiques qui étaient déjà présentes avant le télétravail. Lorsqu'une personne n'atteint pas le niveau de performance attendu, il faut lui faire comprendre qu'elle ne pourra pas télétravailler et ce n'est pas toujours facile. Le plus dur, en ce qui concerne le télétravail, c'est de dire non... La deuxième chose la plus dure est d'activer la réversibilité et de le faire sans attendre la fin de l'avenant, comme avaient tendance à le faire certains managers quand les avenants avaient une durée de six mois ou d'un an. C'est dans ces moments que les managers ont parfois besoin d'être accompagnés par le service des ressources humaines.

Pour ce qui est de la situation actuelle de confinement, certains managers reconnaissent avoir du mal à encadrer une équipe à 100 % en distanciel...

En revanche, grâce au confinement, ceux qui étaient moins à l'aise avec le principe du télétravail ont pu se rendre compte que, dans la mesure où tous les collaborateurs sont soumis à des indicateurs de performance, il est tout aussi facile de contrôler si quelqu'un travaille ou non.

L'activation de la réversibilité

Int. : *Les cas d'activation de la réversibilité sont-ils nombreux, en dehors des situations de mobilité fonctionnelle ?*

B. G. : Pas à ma connaissance. Nous avons beaucoup insisté sur la progressivité, car il est plus facile de passer d'un forfait de 6 jours par mois à un forfait de 8 ou 10 jours, que d'accorder un forfait de 12 jours avant de devoir redescendre à 6.

Nous avons beaucoup insisté aussi sur le fait que l'objectif de l'avenant était d'élargir le nombre de télétravailleurs et non d'accroître le temps individuel de télétravail. Nous préférons que beaucoup de collaborateurs télétravaillent sur 6 ou 8 jours, plutôt que peu de collaborateurs sur 12 jours. Cette recommandation aide les managers à faire comprendre la démarche de progressivité.

Les réfractaires

Int. : *Les 34 % de personnes qui ne télétravaillent pas comprennent donc, d'une part, celles dont les métiers ne sont pas éligibles, et celles qui sont en cours de formation ou ne sont pas totalement autonomes dans leur travail ?*

B. G. : Il faut y ajouter les personnes qui ne veulent pas télétravailler.

Int. : *Savez-vous quels sont leurs motifs ?*

B. G. : Je ne dispose pas encore de ce type d'information. Il y a quelques jours, j'ai discuté avec un ancien réfractaire qui, depuis le confinement, a changé d'avis. Certains redoutent de

se retrouver seuls à leur domicile, d'autres ne disposent pas d'un espace suffisant pour bien télétravailler, notamment si leur conjoint est déjà en télétravail, ou craignent d'être dérangés par leurs enfants.

L'espace de télétravail

Int. : *Comment évaluez-vous l'éligibilité de l'espace de travail à domicile ?*

B. G. : Dans le cadre de l'échange éligibilité, le salarié explique à son manager en quoi l'espace dont il dispose est approprié pour télétravailler. Il s'agit de déclaratif, et les précisions fournies sont consignées dans la grille d'éligibilité. Nous n'allons pas vérifier sur place.

Int. : *Dans mon entreprise, les salariés qui étaient habitués à télétravailler chez eux deux jours par semaine et sont brutalement passés à cinq jours avec le confinement, ont fait le constat que la chaise qu'ils utilisaient pour télétravailler n'était pas forcément idéale pour leur dos. Or nous n'avons pas prévu d'accompagnement matériel ou même financier dans ce domaine. Êtes-vous confrontés à ce genre de problématique ?*

B. G. : Nous ne prenons pas en charge le mobilier, ni la construction d'une pièce supplémentaire pour y installer un bureau... Nous finançons déjà le matériel informatique et les forfaits journaliers ; livrer des fauteuils au domicile des salariés serait extrêmement coûteux et compliqué.

Int. : *Chez Amazon, les télétravailleurs peuvent se faire rembourser l'achat d'une chaise ergonomique à concurrence de 200 euros.*

La santé des salariés

Int. : *Le principe selon lequel vous faites confiance aux salariés lorsqu'ils vous disent qu'ils ont des conditions leur permettant de télétravailler chez eux ne risque-t-il pas d'entrer en contradiction avec l'obligation de l'employeur de veiller à la santé du salarié ?*

B. G. : Nous estimons qu'entre les tutoriels, le guide et les deux infirmières à disposition pour des rendez-vous, nous offrons un bon dispositif d'accompagnement des collaborateurs. Par ailleurs, lors de l'expérimentation de 2015-2016, le suivi avait été mené avec le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), pour pouvoir prendre en compte, dès le départ, ses préconisations. Dans le cadre du suivi, nous n'avons jamais eu de retour particulier sur ces aspects. L'avenant individuel mentionne la possibilité de visites de contrôle, et le télétravailleur s'engage à donner accès à son domicile si nécessaire. Cela dit, nous n'avons encore jamais réalisé de visites et nous n'avons même pas imaginé de le faire. Notre principe est de faire confiance.

Télétravail et genre

Int. : *Avez-vous observé des différences dans la façon dont les hommes et les femmes télétravaillent, en particulier dans le choix de l'espace où ils s'installent pour travailler chez eux ? Il semblerait que les hommes ont tendance à se constituer des espaces de type professionnel, ce qui serait moins le cas pour les femmes.*

B. G. : Nous n'avons pas réalisé d'enquête à ce sujet. Peut-être suis-je un contre-exemple, mais, personnellement, j'ai un bureau dédié, contrairement à mon mari...

Pas de recours à des tiers lieux

Int. : *Vous avez mentionné le fait que certains salariés ne sont pas éligibles faute d'un espace adéquat chez eux. Avez-vous envisagé d'autoriser les salariés à télétravailler dans des tiers lieux ?*

B. G. : Certains collaborateurs demandaient à pouvoir télétravailler dans une délégation conseil située près de chez eux plutôt que de se rendre sur un plateau téléphonique à 40 ou 50 kilomètres de leur domicile. Nous avons exclu cette hypothèse. Les locaux des délégations conseil ne sont pas extensibles et sont destinés à accueillir les sociétaires, et non les salariés. En nous engageant dans cette voie, nous aurions pris le risque de tomber dans la logique du « premier arrivé, premier servi ».

Par ailleurs, nous avons procédé, avant le programme OSER, à une réorganisation de l'entreprise baptisée *Schéma directeur opérationnel*, dans le cadre de laquelle certains salariés ont été appelés à effectuer des mobilités fonctionnelles ou même géographiques, accompagnées financièrement par l'entreprise. Accepter que ces personnes retournent travailler dans leur agence initiale au motif que celle-ci était plus proche de chez elles aurait été compliqué à gérer par rapport aux collègues de ces sites.

Nous avons des locaux, à Paris, où il est possible de s'installer pour télétravailler. Ils sont souvent utilisés par les salariés du siège niortais qui viennent en TGV assister à des réunions à Paris, pour pouvoir travailler entre deux réunions.

La maîtrise du temps

Int. : *Dans mon entreprise, nous constatons une tendance à l'allongement de la durée des journées de télétravail. Les gens commencent plus tôt, terminent plus tard, ne prennent pas de pause à l'heure du déjeuner. De plus, les réunions s'enchaînent de façon très efficace sur Internet, au sens où il y a moins de retards, mais cela génère une intensité de travail plus importante que sur site. En fin de journée, les gens sont épuisés. En va-t-il de même à la MAIF ?*

B. G. : Je vous rejoins sur le fait que l'enchaînement des visio-conférences est assez épuisant, ne serait-ce que parce que le télétravail nous fait perdre les cinq ou dix minutes de répit qui correspondaient au déplacement d'un bâtiment à l'autre... D'un autre côté, chez nous, les réunions ont tendance à être plus courtes : nous ne prolongeons plus les réunions sur deux ou trois heures comme nous le faisons dans certains comités.

Parmi les critères d'éligibilité figure l'autonomie de la personne dans la gestion de son temps. Un collègue m'a dit que son manager lui avait refusé la possibilité de télétravailler parce qu'il le jugeait incapable de "se débrancher". La non maîtrise du temps peut aussi constituer un motif d'activation de la réversibilité.

Parmi les télétravailleurs, les personnes qui badgent doivent le faire à l'intérieur des horaires de travail de leur entité, car tout débordement générerait des anomalies dans l'outil de gestion des temps.

Du côté des managers, quelques débordements ont pu se produire pendant le premier confinement, car nous étions en situation de crise, avec la découverte de cette situation

inédite, l'obligation de mettre en œuvre les PCA (plans de continuation d'activité), la fourniture de l'équipement aux collaborateurs, etc.

La situation que nous vivons est particulière, avec du travail à domicile cinq jours sur cinq. J'ai hâte de voir comment les choses se rééquilibreront lorsque nous en reviendrons à deux ou trois jours.

La collaboration en télétravail

Int. : *Certaines équipes ont besoin d'énormément d'échanges et de coopération pour faire avancer les projets de développement. Nous menons actuellement une réflexion sur la répartition des activités entre le télétravail et le travail sur site : quelles tâches doit-on réserver aux moments passés sur site ?*

B. G. : La rédaction d'un nouveau contrat d'assurance demande aussi beaucoup de coordination... C'est typiquement le genre de réflexion que le manager doit mener avant d'accorder des forfaits de télétravail : « *Combien de jours par semaine peuvent être télétravaillés compte tenu de nos besoins de transversalité, de coopération et de collaboration ?* » La question se pose, notamment, pour les équipes du siège travaillant en mode agile, par exemple à la direction informatique, au marketing, à la communication, à la DRH. La répartition des tâches individuelles ou collectives entre télétravail et travail sur site sera un aspect très intéressant à observer lorsque nous retrouverons un fonctionnement hybride, et nous devons réfléchir à la façon de conjuguer télétravail et mode agile.

L'impact sur les locaux de l'entreprise

Int. : *Avez-vous commencé à réfléchir à l'impact que pourrait avoir sur vos locaux la multiplication des télétravailleurs ? Maintenez-vous la possibilité pour les équipes de se réunir au complet dans leurs bureaux ou commencez-vous à réduire la surface des bureaux ?*

B. G. : Au départ, nous n'avons pas du tout engagé de réduction de surface des locaux, d'autant que nous préconisons le fait de réunir au moins un jour par semaine l'ensemble des collaborateurs. Avec l'augmentation du nombre de télétravailleurs, cette bonne pratique est devenue plus difficile à respecter, et nous avons commencé à réfléchir à la question.

Le taux de télétravail de 66 % représente 290 000 journées / hommes se déroulant hors site. Quel impact cela doit-il ou peut-il avoir sur les locaux ? Faut-il considérer, par exemple, que tout travail individuel se fait en télétravail et ne conserver que des salles de réunion ? Un plateau vide avec une poignée de gens éparpillés peut être un avantage en période de crise sanitaire, mais en temps normal, ce n'est pas très convivial. Dans l'une des équipes ayant adopté le télétravail depuis 2015, et bénéficiant, par conséquent, d'une certaine maturité dans ce domaine, les personnes présentes sur site ont pris, d'elles-mêmes, l'habitude de se regrouper, car c'était plus agréable que d'être dispersées chacune dans son coin. Elles ont fait le deuil du bureau attribué individuellement et sont passées spontanément en mode *flex office*.

Je suis chargée de piloter une autre démarche, baptisée *Le Futur du travail*, que nous souhaitons instruire de manière globale, au-delà de la question des locaux : quelles tâches peuvent être effectuées en distanciel ? Lesquelles doivent être assurées en présentiel ? Quel est l'impact de la généralisation du télétravail sur les relations au travail, sur la coopération, sur la collaboration entre équipes, sur l'engagement vis-à-vis de l'entreprise ? Quel sera, demain le rapport au contrat de travail ? Allons-nous assister à la multiplication des *slashers*

(personnes exerçant simultanément plusieurs activités professionnelles) ? Nous venons de finir de déployer l'avenant et nous ne sommes qu'au début de cette réflexion prospective.

