



Compte rendu du
Cercle de réflexions et d'échanges inter-entreprises sur le télétravail
Jeudi 16 juillet 2020

Participants :

- Dominique Thillaud, Président-Directeur Général Aéroports de la Côte d'Azur
- Romain Soubeyran, Directeur Général CentraleSupélec
- Lionel Suchet, Directeur Général Délégué CNES
- Edouard Sauvage, Directeur Général GRDF
- Bruno Danet, Directeur Ressources Humaines Groupe Keolis
- Claire Pedini, Directrice Ressources Humaines et Transformation digitale Groupe Saint-Gobain
- Delphine Segura-Vaylet, Directrice Politique & Stratégie RH Total
- Claude Laruelle, Directeur Général adjoint, en charge des finances
- Jérôme Gallot, Senior Advisor et administrateur Plastic Omnium et d'autres sociétés.

1. Le constat général

Avec la crise du Covid, la mise en place du télétravail dans les entreprises s'est faite au pied levé, dans l'urgence, avec une dotation d'outils numériques à grande échelle et une accélération des outils digitaux. On a constaté que ce qui prenait habituellement des mois à déployer pouvait se faire en semaines, voire en jours. Les délais dits « incompressibles » ont volé en éclat pendant le confinement.

Même si dans certaines entreprises des accords sur le télétravail existent déjà, il est nécessaire de les remettre à plat, mais en se donnant le temps de la réflexion. Car on est encore sous le coup de l'émotion et de la crise liée au Covid. Ce qui n'est pas tout à fait représentatif de ce que pourrait être le télétravail de demain. On ne considère pas que ce que l'on a vécu pendant la période de confinement est un « benchmark » du télétravail.

Globalement, on constate que le télétravail est favorable pour les travaux typés d'exécution, mais il y a besoin de la dynamique d'équipe pour ce qui est du travail en mode projets, innovation. Les réunions mixtes, en présentiel / à distance, sont difficiles à gérer car on note une forme d'isolement pour les personnes qui ne peuvent pas être présentes dans la salle de réunion.

En contrepartie, le télétravail reste un outil très fonctionnel qui ne permet pas l'interaction, la créativité en temps réel, par exemple lors de « discussions dans un couloir ou autour de la machine à café, où tellement d'idées peuvent sortir de manière informelle ».



Dans l'enseignement supérieur (CentraleSupélec), le télé-enseignement fait sens car permet davantage d'implication des gens. L'on constate beaucoup plus de participation des étudiants dans les amphis à distance qu'en présentiel. Tous les enseignements vont basculer en distanciel.

Au-delà du télétravail, il faut plus généralement se pencher sur l'optimisation des temps et des lieux de travail.

Des groupes de travail sont formés et des études sont menées dans la plupart des entreprises qui seront discutées à la rentrée et jusqu'à la fin d'année, en concertation (France) avec les organisations syndicales.

Néanmoins, il y a un certain nombre de managers qui continuent de résister et souhaitent revenir à l'avant Covid pour que le télétravail soit une « parenthèse malheureuse contre laquelle il faut lutter ».

2. Quelques bonnes pratiques

On a pu relever la réhumanisation du travail (réenchanter le bureau). Une communication plus large, plus structurée de la part du management. Le développement des TP virtuels, en ligne.



Tour de table des entreprises présentes

Aéroports de la Côte d'Azur, Dominique THILLAUD, P-DG

En 72 heures, nous sommes passés de 500 vols par jour à 2 ! Donc, l'activité s'est arrêtée. Le sujet n'était pas le télétravail mais d'adapter la structure de coût rapidement. On a eu beaucoup recours au chômage partiel et un peu de télétravail pour des fonctions support (comptables, RH pour gérer tout ça et un peu au juridique).

Je ne suis pas partisan du télétravail pour 3 raisons :

- Le transport aérien est le bouc émissaire du moment alors que l'empreinte écologique laissée par les systèmes de visio-conférences est colossale
- Sociétale : Pas envie d'avoir une généralisation du télétravail où chacun vit dans sa boîte, chez soi ou ailleurs, et communique avec des outils qui sont de plus en plus performants. D'ailleurs, chez moi, la quasi-totalité des personnels a souhaité revenir immédiatement et le plus rapidement au travail physique, en présentiel
- Il y a tellement de problèmes qui trouvent leur solution ou d'idées qui peuvent sortir autour de la machine à café ou au détour d'une discussion informelle dans un couloir. En télétravail, on perd cette notion. Quand on veut réenchanter, recréer du lien, redonner du sens à travailler ensemble, le présentiel reste essentiel. En télétravail il y a peu d'interactions en temps réel qui sont le ferment de la créativité et donc restent un outil très fonctionnel. Le télétravail, on en fait un peu (1 jour ou 2), plutôt le mercredi. Mais il faut disposer d'une infrastructure qui permette de s'isoler (il faut en avoir les moyens chez soi).

Cette période exceptionnelle n'est pas très indicative de ce que peut être le télétravail. Cela restera très marginal dans le temps, chez nous.

Exemple de bonne pratique : communiquer

J'ai communiqué 1 à 2 fois par semaine à l'ensemble du personnel. On est tous partis en pensant que ça allait durer quelques semaines. Donc il faut continuellement avoir des bouts de bonnes nouvelles à donner pour garder le sens du vivant.

CENTRALESUPELEC, Romain SOUBEYRAN, Directeur Général

CentraleSupélec a basculé, l'espace d'un week-end, en télé-enseignement. On avait toute l'infrastructure informatique, pas mal de profs qui avaient l'expérience du télé-enseignement et les autres qui ont joué le jeu et mis les bouchées doubles.

Côté élèves, cela s'est passé de façon très fluide. Le plus compliqué a été de gérer les examens en distanciel avec les risques de « triche » que cela comporte. Le calendrier du concours a pris deux mois de retard. Comme il n'était pas envisageable pour des questions d'équité de l'organiser en distanciel, ni sur dossier, on l'a limité, faute de temps, aux écrits avec une organisation beaucoup plus lourde que d'habitude.

On a mis en place un soutien aux élèves français à l'étranger et aux élèves étrangers en France, notamment dans nos résidences avec une cellule de soutien psychologique dédiée. Un soutien



financier via la fondation de l'école a également été apporté aux étudiants étrangers qui avaient perdu leur job ou leur stage et se trouvaient en difficulté.

Avant la crise, les personnels avaient la possibilité de prendre 1 journée de télétravail par semaine, avec l'accord de leur manager.

On n'a pas encore entamé les discussions sur la suite. On a une convention d'encadrement en octobre pour essayer de tirer les leçons de la crise du Covid. Il y a déjà une demande qui se manifeste pour augmenter la quantité de télétravail. Pour moi cela fait sens, d'une part car cela favorise l'implication des gens (j'étais surpris de constater qu'il y avait beaucoup plus de participation des agents ou des étudiants dans les amphis à distance de la direction qu'en présentiel !). D'autre part, pratiquement tous les agents ont des temps de trajet importants car le plateau de Saclay est encore isolé des transports en commun (en attendant la future ligne 18 du Grand Paris Express).

Vraisemblablement on va passer de 1 journée à 2 journées de télétravail par semaine autorisé, avec une organisation du travail qui sera faite au niveau des équipes et en échange d'une négociation sur les bureaux. On a quelques autres chantiers pour la suite : typiquement, on va poursuivre les enseignements à distance, au moins pour les étudiants internationaux qui ne pourront pas être présents en France à la rentrée.

La situation est quasi-normale depuis le 1er juillet pour les personnels. Les étudiants, eux, ne reviendront à l'école qu'à la rentrée. L'impact sur le chiffre d'affaires va être important (moins d'étudiants étrangers, de soutien des entreprises).

La *Summer School* que nous organisons en août pour les lycéens boursiers qui vont rentrer en prépa se tiendra en distanciel cette année. L'objectif est de les familiariser à ce qu'est une prépa et les motiver pour une carrière d'ingénieur.

Exemple de bonne pratique :

Si les TP informatiques ont pu être réalisés à distance, certains TP (physique ou mécanique par exemple), nécessitant une présence physique, ont dû être annulés. On a donc lancé un projet, pour lequel nous venons d'obtenir un financement du Ministère, pour développer des TP virtuels, réalisables en ligne.

CNES, Lionel SUCHET, Directeur Général Délégué

Au CNES, le confinement s'est bien passé avec des personnels responsables et protégés rapidement, naturellement et de manière efficace, dans la mesure où le télétravail était déjà bien développé au CNES, avec un système d'informations déjà prévu pour le télétravail. On l'a décliné dans tous nos centres y compris à Kourou mais de façon un peu différente du fait de l'activité très particulière qui est menée.

On a procédé à la mise en place d'une cellule de crise par établissement et une cellule de crise centrale au niveau du CNES, qui se réunissait au début tous les jours puis tous les 2 jours. Le processus s'est appuyé sur un système de communication via notre Intranet très important pour l'information donnée aux salariés et avec une vidéo hebdomadaire du Président pour expliquer la situation, les enjeux et les décisions prises.



Globalement, cela a été bien vécu et les gens se sont sentis accompagnés par le Management sur l'organisation du travail, des tâches, etc... On note un bon travail du management de proximité.

Le déconfinement a été moins simple à gérer avec des listes de priorité, s'assurer de l'applicabilité des consignes sanitaires sur site en fonction du nombre de personnes qui reviennent. Réaliser du travail en situation mixte, avec des gens sur site et d'autres qui restent en télétravail s'avère compliqué.

On avait déjà un accord sur le télétravail pour 1 jour par semaine. Jusque mi-septembre, on laisse la possibilité aux salariés de pouvoir télétravailler jusqu'à 2 jours par semaine, en accord avec le manager de proximité pour que cela puisse fonctionner au niveau de l'équipe en présentiel et en télétravail.

En parallèle, on travaille avec les représentants du personnel pour bâtir un nouvel accord sur le télétravail à partir de septembre/octobre, pour avoir un cadre clair. Et on peut s'attendre à étendre le télétravail par rapport à ce qu'il était avant, même s'il était déjà largement utilisé.

Exemple de bonne pratique : un SI efficace.

Un outil bien dimensionné pour organiser parfois plus de 3000 connexions par jour et une communication interne soignée. Enormément d'informations. Grand travail avec la cellule de crise pour informer les salariés, le management au quotidien via l'intranet

GRDF, Edouard SAUVAGE, Directeur Général

GRDF, c'est la gestion des réseaux de distribution de gaz avec une activité minimum à assurer qui sont les urgences de sécurité gaz.

On distingue 3 catégories de population chez GRDF :

- Les techniciens d'intervention présents sur le terrain. Il fallait casser les collectifs physiques, les habitudes de se retrouver en salle de prise de travail, autour de la machine à café. On a équipé chaque technicien de tablette avec laquelle il intervient à domicile en partant directement de chez lui. Ce qui paraît évident ne l'était pourtant pas avant le confinement.
- Les salariés qui ne pratiquaient pas le télétravail et n'étaient pas prévus dans l'accord sur le télétravail : ceux qui répondent aux appels téléphoniques, ceux qui gèrent les contrats de travail, la paye, les comptables. Finalement, là où on pensait qu'il y avait peu d'activités possibles en télétravail parce que les outils SI devaient être totalement sécurisés, qu'il valait mieux n'utiliser que ceux de l'entreprise et ne pas les déporter, en 15 jours on a équipé tous les salariés à leur domicile. (Pour moi, ce n'est pas du télétravail mais du travail à domicile).
- Les cadres au sens large : qui avaient l'habitude du télétravail dans une logique de 1 jour par semaine.

J'ai constaté que là où il faut plusieurs mois pour passer d'un outil à un autre, pour faire les choses que tout le monde pensait infaisables, cela s'est fait en 1 semaine. Les délais qui sont habituellement posés comme incompressibles par les experts, ont volé en éclat pendant la crise.

En ce qui concerne l'après Covid, on travaille avec les organisations syndicales sur : C'est quoi l'accord télétravail demain ?



On découvre en ce moment qu'organiser le collectif de certains qui sont au bureau, certains qui n'y sont pas est beaucoup plus compliqué qu'une situation où il y a soit tout le monde au bureau, soit tout le monde chez soi. On a lancé pas mal de sondages auprès des managers et incité les organisations syndicales à faire leurs propres enquêtes pour pouvoir négocier notre accord télétravail.

KEOLIS, Bruno DANET, DRH Groupe

Dans le groupe KEOLIS, on est rentré dans la crise de façon échelonnée, en fonction des pays, et en anticipation en Chine, sur nos activités à Shanghai, ce qui nous a permis d'avoir un retour d'expérience à la fois pour nos collaborateurs mais également pour nos clients.

Tous les conducteurs ont continué à travailler parce qu'on a mis en place un dispositif d'activité partielle, sur la base de roulement.

Toutes les semaines, on a organisé une conférence avec tous les salariés en télétravail pour évoquer la situation et répondre à leurs questions. Cela a été très utile pour préparer le déconfinement (on a pu noter la principale motivation d'un retour en présentiel : retrouver du lien, un travail en équipe ; et le principal frein : la peur des transports en commun !)

On a dispensé des formations à partir de mi-mars à nos managers pour les aider à appréhender cette nouvelle forme d'organisation du travail. Jusqu'alors, on n'avait pas une grande culture du télétravail dans l'entreprise, juste un accord qui traitait plutôt des situations de gens qui, du fait de contraintes de mobilité géographique, vivaient en province tout en ayant une activité professionnelle sur Paris.

Dans une enquête menée mi-mai, il ressort que les mesures mises en place en matière d'accompagnement managérial ont bien fonctionné (lien managérial jamais interrompu) ainsi que le support informatique apporté aux collaborateurs pendant la période de confinement.

On a constitué un groupe de travail pour mettre en place une démarche exploratoire sur les modalités d'organisation du travail à l'avenir

Nous ne nous précipitons pas trop car on est encore sous l'émotion et sur le sujet du Covid avec un impact du télétravail mais aussi de la crise. Ce n'est pas tout à fait représentatif de ce que pourrait être demain le mode en télétravail. Donc on va se prendre le temps, on se laisse jusqu'à la fin de l'année pour travailler en co-construction sur comment on pourrait organiser tout cela.

Un point d'attention sur les réunions mixtes : présentiel / distanciel. On voit que c'est très compliqué à faire fonctionner. Lorsqu'il y a un travail d'équipe, s'organiser pour que cela se fasse en présentiel et on réserve plutôt des plages en télétravail sur des activités qui demandent moins d'interactions.

On voit bien que dans le mixte il y a 2 groupes : les personnes qui sont réunies dans la salle de réunion, qui peuvent s'observer, communiquer de façon plus fluide et celles qui sont en distanciel, isolées.

Exemple de bonne pratique :

Signature d'un accord pour permettre le maintien de salaire des salariés qui étaient en chômage partiel et sur la base de dons qui étaient faits par les salariés en matière de jours de repos et RTT :



l'ensemble des dons nous permet de financer le maintien de salaire des salariés, mais également, de verser l'excédent à une association en lien avec la Covid.

Installer des rituels collectifs entre le manager et ses équipes (de temps en temps, le petit déjeuner avec les équipes où l'on parle boulot ou autre.

SAINT-GOBAIN, Claire PEDINI, DRH et Transformation digitale Groupe

Saint-Gobain est présent dans 70 pays et nos 180000 collaborateurs ont été touchés progressivement par les vagues successives dans les différents pays.

D'abord en Chine où on a une usine à Wuhan. Ce qui nous a permis d'anticiper, notamment sur les bonnes pratiques : masques et tests, tests que l'on a pu utiliser dès mai-juin. Ce qui a certainement facilité le retour au travail car on a pu faire des dizaines de milliers de tests.

Chez Saint-Gobain on a bcp de monde sur site (65000 personnes dans les agences, des dizaines de milliers dans les usines). De façon anecdotique, on a 2 usines que l'on a réussi à opérer intégralement à distance, dans des activités assez lourdes de l'isolation, durant 2-3 jours.

Le confinement a accéléré l'utilisation des outils informatiques qui était en cours de déploiement, notamment de Teams. Là aussi on a constaté que ce qui prenait habituellement des mois à déployer pouvait se faire en semaines, voire en jours. Et finalement, une adaptation au télétravail dont les accords étaient signés totalement par pays (on n'a aucun accord Groupe chez Saint-Gobain).

On a constaté que le retour au travail était demandé, que les gens étaient contents de se retrouver. Pour aider le retour au bureau il y a eu :

- Un accompagnement personnalisé, individuel sur tous les sites de bureaux qui rouvraient ;
- Une très grande solidarité sur laquelle on a beaucoup communiqué et dont on a fait preuve durant les 2-3 mois. Solidarité des rémunérations de la part des dirigeants. Solidarité à l'accueil
- Prise en charge par des médecins interne et externe, avec des tests sérologiques (déjà 30000 en France). Tests qui ont permis, grâce à l'entretien avec le médecin, de détecter des soucis chez certaines personnes.

Evidemment, on ne considère pas que ce que l'on a vécu pendant la période de confinement est un « benchmark » du télétravail. 100% en télétravail, c'est une aberration totale, personne ne peut viser ça. On est en train de mettre en place une politique « mixte » pour dire : il y a du positif dans le présentiel, il y a aussi du bénéfice dans le télétravail et il faut que l'on arrive à faire fonctionner cela de manière harmonieuse, en privilégiant le présentiel. On a mis un maximum à 2 jours de télétravail par semaine. Alors, on essaie de prôner, avec l'accord total des syndicats, un équilibre mixte en tirant parti des bénéfices recensés (on parle plus de téléworking qui peut aussi se faire dans d'autres sites du groupe que son propre site d'accueil. Et cela favorise également la collaboration d'aller s'installer en travail à distance dans un site qui n'est pas le sien habituellement. C'est aussi un des atouts du travail à distance)

Exemple de bonne pratique : la formation

Très vite, dès la 4ème semaine de mars (expérience que les chinois nous ont apportée), on a mis en place des formations (digitales) pour aider les managers et les collaborateurs à télétravailler, à gérer leurs équipes à distance.



TOTAL, Delphine SEGURA-VAYLET, Directrice Politique & Stratégie RH du Groupe

Pendant cette période, on a dû gérer à la fois la crise du Covid et celle du pétrole.

Sur le télétravail, le gros enjeu était de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs qui sont restés sur sites (plateformes, raffineries et stations-services). Et on a eu à gérer la mise en télétravail, au moment du confinement, de l'ensemble des fonctions support. Cela s'est plutôt bien passé. Il y a eu un fort accompagnement du management, pour créer la proximité, éviter l'isolement et s'assurer qu'il y avait une continuité des activités. Cela a été un révélateur que toutes les fonctions, même si l'on a un PC et l'on est équipé, ne travaille avec la même efficacité à distance. Ou, en tous cas, cela nous oblige à revoir les modes de management pour permettre que tout le monde soit pleinement équipé ou, quand on est trop occupé, soit mieux soutenu par d'autres équipes.

Sur la phase de déconfinement, le message a été très clair afin de faire revenir les collaborateurs sur site, dans le respect des règles de sécurité sanitaire. Parce que le télétravail c'est plutôt bien adapté pour du travail d'exécution. Et, dès que l'on est sur des projets complexes, de l'innovation, ou sur des prises de nouveaux postes, la dynamique d'équipe, les interactions collectives n'ont pas la même efficacité sur une mire d'écrans qu'en collectif sur site.

Pour la mise en place du télétravail de façon exceptionnelle pendant le confinement, nous nous sommes appuyés sur l'accord que l'on a signé en 2019, pour la France et pour le reste du Monde, sur les principes définis dans notre Ambition humaine, « Better together », où toute personne peut avoir 2 jours de télétravail par semaine de façon occasionnelle. La période du Covid a été un accélérateur de l'utilisation de ce dispositif et on va conduire une étude à l'automne, en impliquant, en France, les partenaires sociaux, sur une approche qui peut dépasser le télétravail et viser d'une façon plus générale l'optimisation des temps et des lieux de travail. Cette étude pourrait nous permettre de regarder comment on veut travailler différemment, en capitalisant sur les « new ways of working », et voir des modes d'organisation du travail qui pourraient être adaptés. C'est-à-dire, prendre en compte la capacité de travailler à distance et en présentiel, de façon alternée, avec une présence physique sur site qui reste quand même un intangible. Par exemple, quand on vient au bureau, c'est plutôt pour travailler sur des sujets collectifs. Alors que quand on veut travailler sur des sujets d'avancement de dossiers, on peut le faire de chez soi.

Par ailleurs, au sein de l'entreprise, le télétravail ne peut pas concerner la majorité des collaborateurs car beaucoup de travail se fait sur sites (e.g. : activités en stations-services, sur les plateformes, dans les raffineries). Nous devons également prendre en compte cela pour garder une vraie cohésion interne entre les salariés.

VEOLIA, Claude LARUELLE, CFO Groupe

Chez Veolia, alors qu'il ne fait pas partie de l'histoire et de la culture de l'entreprise, le télétravail a été mis en place à raison de 1 ou 2 jours par semaine, en fonction de l'organisation des uns et des autres. C'est globalement, bien vécu d'autant que le siège de Veolia est situé à Aubervilliers et donc dépendant des transports.

Le siège de Veolia est resté ouvert pendant la crise et la cellule de crise était en présentiel. Toute la communication était organisée depuis le siège avec des prises de vue du Management dans le hall



d'accueil montrant aux équipes terrain l'engagement et le soutien de la Direction, du Président, des Opérations, du CFO.

Ensuite, pour le retour au travail, il y a eu un gros engagement du Président expliquant que le télétravail est adapté pour des tâches bien organisées (de production). Mais pour les tâches nécessitant de la création, il manque l'interaction d'une salle de réunion.

Le télétravail est devenu un sujet important, encore plus aujourd'hui, notamment pour des jeunes générations ou des gens qui habitent loin. On va devoir faire évoluer notre politique et passer à 2 jours, peut-être 3 jours pour certains.

Une discussion est prévue sur le sujet à la rentrée avec le personnel, les instances représentatives, pour faire évoluer le dispositif, l'assouplir afin d'avoir à la fois la capacité de travailler chez soi et, en même temps, de garder un lien fort avec l'entreprise et sa culture

Ex. de bonne pratique : « réenchanter le bureau »

Sur le retour en présentiel : on a montré que l'entreprise est un univers sécurisé et friendly. Un endroit où on pouvait se sentir mieux que déshumanisé chez soi. On a réhumanisé le travail et mis beaucoup de moyens pour sécuriser le travail avec beaucoup de tests, de nettoyage, etc... On a retrouvé du sens à la vie en commun que l'on avait perdu durant le confinement. Et on va capitaliser là-dessus pour recréer plus d'esprit d'équipe, plus de vie d'équipe et « réenchanter » le bureau.

Jérôme GALLOT, Administrateur Plastic Omnium

Globalement, le télétravail ne peut pas être pour 100% d'un *business as usual*. Car le besoin de prendre l'atmosphère, le besoin de stratégie, le besoin d'intelligence collective est quand même largement lié et aidé par une présence physique.

L'inconvénient majeur des Conseils en distanciel, c'est qu'on ne sent pas l'atmosphère. On manque de capteur. Il y a toute une ambiance (mimiques, gestes, conversations bilatérales parallèles,...) dont on est éloigné.

Autre inconvénient, c'est un peu moins du haut management aux Conseils, donc on fait moins de stratégie et plus du financier ou du business commercial de court terme.

Le côté positif, c'est que c'est plus bref. On va directement à l'essentiel. On économise du temps perdu dans les transports, par exemple.

Après 3-4 mois, on recalc maintenant tous les logiciels pour voir, à 1, 5, 20 ans quel sera l'impact sur la vie quotidienne dans les entreprises.

C'est une ambiance étrange où le court terme a pris le pas sur le long terme, mais je pense que le long terme va revenir dans les 2-3 mois qui viennent.