

2. Déployer l'organisation hybride du travail



Cas 53

La Mutuelle générale : l'Open Travail, une organisation du travail novatrice



Cas réalisé avec Hélène Bengorine, DRH - La Mutuelle Générale et Ana Lou Godinho, Responsable de l'École du Management et innovation RH - La Mutuelle Générale

LE PROJET EN QUELQUES MOTS

Mise en place d'une organisation du travail novatrice, plus souple, plus efficace et à l'écoute des attentes des collaborateurs. Le projet « Open Travail » permet à chaque salarié de choisir son lieu de travail et l'organisation de son temps de travail pour concilier performance et meilleur équilibre de vie.

Le contexte

Experte des métiers de l'assurance santé et de la prévoyance depuis 75 ans, **La Mutuelle Générale** est un acteur de l'Économie Sociale et Solidaire très engagé dans les questions sociétales et de solidarité. Elle mène toutes ses actions en mobilisant ses 1 900 collaborateurs et ses 1 500 élus bénévoles au service des 1,5 millions d'assurés.

Les objectifs et finalités du projet

La Mutuelle Générale a lancé le projet “**Open Travail**” avec une finalité claire : favoriser la Qualité de Vie au Travail tout en assurant la performance de l'entreprise.

Ce projet vise à répondre à quatre objectifs :

1. Offrir un meilleur équilibre de vie aux salariés ;
2. Innover sur les modes de travail et de management ;
3. Être un employeur attractif et se différencier en étant précurseur sur le sujet ;
4. Permettre aux organisations syndicales de revoir leur prise de parole, leur donner de nouveaux moyens pour mieux les accompagner.

L'innovation détaillée

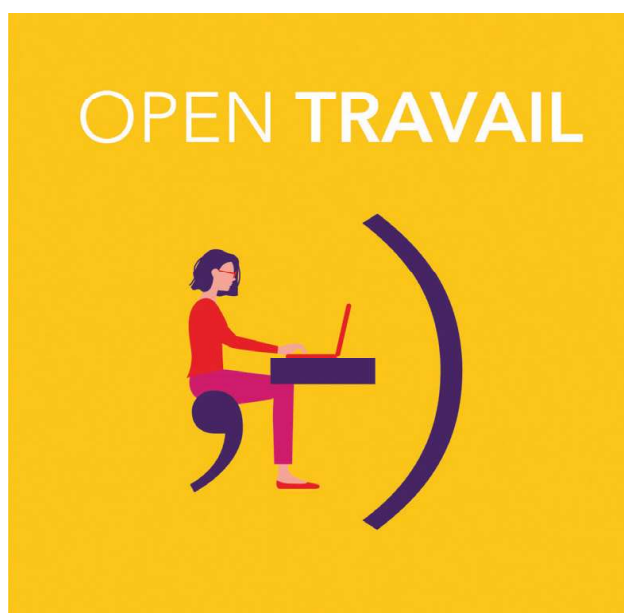
Tout a commencé lors de l'été 2020, le contexte difficile de crise sanitaire est vu par l'équipe RH comme une véritable opportunité de **repenser l'organisation du travail à distance**. La maturité suffisante de La Mutuelle Générale a joué un rôle favorable pour initier ces changements, l'entreprise s'appuyant sur trois facteurs clés de maturité :

- Des métiers adaptés à 90% au télétravail (gestion, fonctions supports, commercial et marketing) ;

- Des collaborateurs dont l'ancienneté moyenne est de près de 11 ans ;
- Un contexte propice avec un engouement fort des salariés pour le projet Open Travail.

Le projet Open Travail représente un véritable challenge puisqu'il vise à apporter plus de souplesse dans un contexte pourtant assez restreint et complexe. Plus qu'un simple accord de télétravail, l'Open Travail rend flexible le temps et le lieu de travail, tout en apportant une sécurité au salarié grâce au cadre prédéfini minimal. Il a donc fallu penser de façon holistique l'Open Travail et considérer tant les aspects sociaux, que les relations managériales et le renouvellement d'espaces des bureaux.

Graphique 1. L'Open Travail © Ben Wiseman



Cette démarche s'est construite autour de 5 grandes étapes :

1. Tout d'abord, un **baromètre interne** est lancé avec Ipsos pour prendre le pouls des équipes et comprendre leurs attentes, aspirations et besoins... Il confirme un engouement fort des salariés (85%) et la volonté des collaborateurs de s'inscrire dans l'open travail, bien que la vision soit encore floue, ils percevaient déjà les bénéfices (77% des collaborateurs ont répondu au baromètre).
2. Ensuite, un **appel à candidatures** est réalisé afin de mobiliser des volontaires pour rejoindre des groupes de réflexion sur le télétravail et que chacun puisse se saisir du sujet. En parallèle, des collaborateurs clés, de par leurs activités, sont identifiés dans l'organisation. L'idée étant de rassembler un maximum de profils différents afin d'éviter que le projet ne soit conçu uniquement par les équipes RH et projet.
3. Puis, des **ateliers** sont organisés rassemblant une dizaine de collaborateurs lors de chaque session, l'objectif étant de définir les grandes lignes du projet et de les associer à chaque étape de réflexion et de décision. Des représentants du personnel sont également intégrés aux ateliers pour porter des enjeux et problématiques distinctes. Au total, plus de 80 collaborateurs, des partenaires sociaux et syndicaux ont réfléchi ensemble aux modalités de l'Open Travail.

Une synthèse de l'ensemble des livrables produits est réalisée. Cela permet notamment de faire émerger les activités à privilégier en présentiel vs le distanciel par exemple :

- La phase d'onboarding des nouveaux collaborateurs suppose une présence plus soutenue dans un premier temps dans les bureaux pour faciliter l'intégration.
 - L'animation des équipes en présentiel exige des temps dédiés afin de favoriser le lien social et développer la cohésion d'équipe.
 - La gestion de projets suppose de créer des sessions en présentiel, notamment pour faciliter le travail collaboratif.
 - Les réunions RH et collaborateurs qui traitent de sujets sensibles doivent être plutôt réalisées en présentiel.
4. S'ensuit ensuite, une phase de négociation avec toutes les parties prenantes, pour aboutir à la **signature d'un accord le 11 mai 2021**, voté à l'unanimité.
5. Enfin, le projet Open Travail est déployé dans un premier temps sur **4 directions pilotes** jusqu'en septembre 2021, puis dans un second temps **ouvert à toutes les autres directions** en Octobre 2021.

Pour réussir l'entrée dans l'Open Travail et le management à distance, l'Ecole du Management de La Mutuelle Générale a déployé un dispositif innovant à destination des managers, dans l'objectif à la fois de développer leur montée en compétences, mais aussi de leur permettre de s'inspirer que ce soit en interne ou en externe. Pour cela, l'équipe RH a développé des **formats originaux** par exemple : des sessions de co-développement, des webinars pour échanger avec des managers d'autres entreprises, des podcasts de méditation, un abonnement à un magazine de philosophie,...

Tableau 1. Les grandes étapes de déploiement du projet

Étapes	Echéance
1. Publication d'un baromètre interne	<i>Été 2020</i>
2. Appel à candidatures pour rejoindre des groupes de travail	<i>Automne 2020</i>
3. Organisation d'ateliers collaboratifs internes	<i>Hiver-printemps 2021</i>
4. Négociation de l'accord et signature de l'Open Travail	<i>11 mai 2021</i>
5. Déploiement d'un pilote puis généralisation de l'Open Travail	<i>Pilote de Juin à Septembre 2021</i> <i>Généralisation en Octobre 2021</i>

L'Open Travail est ouvert à tous les salariés volontaires et pour les postes accessibles en Open Travail, répartis sur les centres de gestion, les équipes commerciales, marketing et les fonctions supports. Tous les sites de travail de La Mutuelle Générale, en Ile-de-France, en région et dans les DROM, sont éligibles. Cette démarche est rendue possible grâce à la **co-responsabilité** des collaborateurs et des managers et une **confiance mutuelle**.

Cet accord repose sur 4 piliers :

- Une souplesse d'organisation : le collaborateur peut s'organiser comme il le souhaite en respectant à minima 4 jours par mois de présence sur site et une réunion d'équipe par mois afin de réfléchir sur la vision de l'entreprise ou encore de développer le travail collaboratif.
- Une flexibilité sur le lieu de travail et les horaires : le collaborateur peut choisir de travailler à domicile ou sur les sites de télétravail définis (en France Métropolitaine) tout en disposant également d'une flexibilité sur les horaires de travail.
- Un accompagnement matériel et financier : le collaborateur bénéficie de la prise en charge des déjeuners sous forme de ticket restaurant, d'une dotation en matériel pour assurer un équipement de qualité en télétravail ainsi que d'un remboursement de 4 déplacements par mois s'il s'est éloigné à plus de 1h30 de son site de rattachement.
- Un accompagnement managérial : la dimension managériale est revisitée à travers cette nouvelle forme de management hybride. L'objectif est d'accompagner les managers sur l'évolution de leur posture managériale, le lâcher-prise, la confiance, ou encore le suivi du « comment » plutôt que du « combien », les objectifs à donner tant en présentiel qu'en distanciel... Toutes les bonnes pratiques sont définies au niveau de l'entreprise pour assurer un cadre juste et équitable pour tous.

La Mutuelle Générale s'est dotée d'un outil dédié à la réservation de son espace de travail. Ce logiciel de gestion du télétravail, nommé MEET en interne (Mon Espace d'Entreprise et de Travail) permet de réserver sa place en avance et de visualiser l'ensemble des réservations des collaborateurs pour optimiser les temps de présence sur site.

Le bilan de l'innovation

La réussite de ce type de projet passe tant par l'appropriation de la bonne posture par les managers que de la bonne volonté des collaborateurs à suivre leurs engagements, c'est un contrat et une vraie relation d'équilibre qui se construit.

KPI quantitatifs
96% de salariés bénéficient de l'Open Travail
1,9 jour de présence sur site en moyenne/semaine

- **96%** des salariés déclarent que l'Open Travail a été mis en place facilement au sein de leur équipe
- **88%** des collaborateurs pensent que l'Open Travail est précurseur sur notre secteur d'activité
- **91%** des salariés déclarent que leur manager leur fait confiance

Il existe néanmoins deux points de vigilance à prendre en compte dans ce type de projet. Premièrement, il est important d'anticiper le sujet des temps partiels pour rester dans un dispositif équitable. Deuxièmement, il est nécessaire de remodeler les espaces de travail en fonction des usages de chaque équipe.

Fort de ce constat, un travail sur l'**aménagement des espaces** a été mené au sein de La Mutuelle Générale pour favoriser l'intelligence collective. Des travaux ont été engagés pour permettre aux équipes de profiter d'un équipement propice à la créativité : lab créatif, écrans blancs, mobilier modulable, espaces de convivialité...

Un des principaux enjeux dans une démarche d'Open Travail repose sur l'**accompagnement managérial**. L'entreprise est une hybridation entre le travail individuel, le temps de réalisation à distance mais aussi une vision et une stratégie d'entreprise qui ne peut être partagée que dans le collectif, c'est-à-dire lorsque les collaborateurs reviennent sur site. Il en découle donc un vrai besoin de soutenir les managers pour engager les collaborateurs à revenir en présentiel et développer des temps de partage.

C'est pourquoi dans le cadre du dispositif d'Open Travail de La Mutuelle Générale, chaque manager dispose désormais d'une **enveloppe budgétaire** dédiée à l'animation de son équipe. Grâce à ce budget, les managers gagnent en autonomie et en responsabilisation dans la création de moment de convivialité, indispensable pour fédérer les équipes. Il s'agit d'une innovation dans le rôle de manager. L'animation ne repose plus uniquement sur des appétences individuelles mais devient centrale dans la fonction managériale.

Pour accompagner les managers dans l'acquisition de cette nouvelle compétence et cette nouvelle posture, le pôle innovation sociale et RH de La Mutuelle Générale a déployé plusieurs outils :

- **Formations** : dans le cadre de l'Ecole du Management de La Mutuelle Générale, les managers suivent un parcours de formation dédié.
- **Jeux de cartes** : cet outil ludique a été offert à tous les managers afin de donner des idées d'animation simples, déclinables et à la portée de tous pour aider à dynamiser les réunions et moments de convivialité.
- **Ateliers** : ces animations sont proposées chaque mois pour encourager les managers à y participer en équipe (Instants relax, Minute santé...).

- **Guide d'animation d'équipe** : la direction de la communication a conçu un guide dans lequel des prestataires sont référencés et de nombreux conseils sont donnés pour savoir organiser des événements de teambuilding.

L'entreprise encourage continuellement les managers à participer à l'ensemble de ces dispositifs. Une centaine ont déjà participé aux activités proposées et les retours sont positifs.

Graphique 2. Jeux de carte déployés auprès des managers



Par la suite, La Mutuelle Générale souhaite continuer à accompagner les managers dans la réussite d'un enjeu important : tisser et nourrir le lien. Tout le dispositif d'accompagnement est pensé pour créer du lien intra et inter-équipe !

Le conseil d'Hélène Bengorine

« Il est possible de créer et mettre en place un tel projet seulement si l'entreprise est assez mature. À La Mutuelle Générale, une étude de climat social a montré que les collaborateurs étaient prêts à sauter le pas, et que le contexte leur a permis aussi de passer en 100% distance. Ils étaient tous investis dans cette nouvelle méthode hybride. »