

Ingénieures confinées en télétravail : est-ce que la gestion de projet en mode agile est en outil pour collaborer efficacement à distance ?

C'est par ce que nous avons la conviction que l'égalité réelle est source de richesse, qu'au sein de l'association Femmes Ingénieurs, nous valorisons les ingénieures pour inspirer notre société. En accord avec nos valeurs d'audace, ouverture, respect, équilibre et indépendance, nous nous donnons comme missions d'obtenir ensemble la mixité et l'égalité dans les faits, de promouvoir les métiers d'ingénieur auprès des filles et des femmes dans le monde de l'éducation, de rendre les ingénieurEs plus visibles dans l'entreprise et la société, et de rayonner pour développer la collaboration.

Le confinement lié à la crise sanitaire de la COVID19 a suspendu les échanges en face à face. Nous nous sommes retrouvées en visioconférences pour partager notre expérience du confinement, échanger nos idées et apprendre les unes des autres.

Organisation du télétravail : Comment le travail en mode projets agiles et la méthode scrum, avec des unités de travail, par unité de temps, pourrait nous aider à télétravailler efficacement en équipe, tout en évitant les surcharges ? Comment adapter les pratiques managériales de manière à accompagner les équipes dans ce télétravail confiné ?

La méthode Scrum est-elle un outil utile pour piloter les projets à distance en télétravail ?

Alice nous rappelle le principe de la méthode Scrum : « Il s'agit d'une méthode Agile, qui s'appuie sur un processus itératif, avec des activités prévues sur une période courte. SAFe est un cadre, c'est-à-dire un ensemble de divers principes, méthodes et approches concernant les problèmes que connaissent les organisations en stagnation lorsqu'elles entreprennent de devenir plus agiles. »

Danièle et Samia partagent leur propre expérience de l'utilisation de cette méthode. Le travail est découpé en lots de travail, ajustés à la capacité des membres : Il s'agit de découper le projet en petits morceaux, que l'on délivre de manière séquentielle, pour que le travail soit délivré dans un délai tel que les intervenants et intervenantes ne soient pas surchargés. Des réunions journalières sont organisées, pour faire le point. L'équipe est entendue dans sa capacité à faire et elle décide collectivement de ce qu'elle peut faire ou pas. Les décisions sont prises par vote, au besoin. S'il y a des contraintes de temps, qui paraissent en inadéquation avec le besoin, c'est le Scrum Master, qui challenge l'équipe.

Le scrum Master est dans une posture de facilitateur, mais pas de management. Son rôle peut donc être comparé à celui d'un chef de projet et il peut utiliser des membres d'équipes différentes. Le Scrum Master doit être rigoureux, diplomate, à l'écoute et il doit bâtir sa légitimité.

Le client interne indique au fur et à mesure si ce qui a été déjà livré est conforme. On avance vraiment par petits pas ou étapes, en objectivant les tâches à faire et le temps pour les réaliser, ce qui permet de visualiser les « impossibilités ». Ce découpage est donc très utile pour le Manager, en particulier pour la gestion de la charge de travail.



Par contre si le Manager n'est pas bien formé, il peut souffrir d'une « remise en cause de sa posture » et se sentir comme dépossédé.e d'une partie de son pouvoir. **Samia** précise que « le Manager est là pour aider à avancer, enlever les embuches et pas pour décrire le travail à exécuter. Le micro-management n'est pas de mise. »

La méthode peut être adaptée à des projets autres que le développement de software, qui l'a « inventé ». Mais il faut veiller à l'adaptation, pour pouvoir fonctionner de manière efficace. La communication est notamment très importante pour gérer les attentes. C'est également une méthode qui demande une certaine maturité.

Corinne, sur la base de son expérience de différents modes de management, souligne la difficulté à évaluer la charge de travail, en fonction de la complexité des dossiers. L'efficacité des intervenants et intervenantes n'est pas toujours homogène, et peut également être une difficulté, notamment en fonction de leur âge et donc de leur expérience.

Alice confirme qu'effectivement, il faut bien expliquer la méthode à tous et accompagner le changement, pour que la méthode soit un succès. On peut passer par des projets pilotes où on utilise cette méthode, et ensuite cette nouvelle manière de travailler fait tache d'huile.

En conclusion, cette méthodologie nous paraît particulièrement adaptée pour piloter efficacement les projets à distance, avec des collaborateurs et collaboratrices en télétravail.

Comment le télétravail « confiné » a changé les interactions, entre collègues mais aussi la relation managériale :

- Certaines entreprises étaient très frileuses sur le télétravail, témoignent certaines d'entre nous. Les grèves de décembre, puis la crise du coronavirus font bouger les choses. Le refus du télétravail, hors contraintes du confinement, par principe n'est plus tenable.
- **Samia** insiste néanmoins sur le fait que le télétravail organisé, hors confinement est très différent du télétravail contraint, vécu pendant la crise sanitaire, avec la famille autour de soi.
- **Alice** a observé un début de démotivation et donc un ralentissement dans l'avancée du travail, au bout de plusieurs semaines de télétravail. L'entreprise est mise à distance.
- Nous observons en particulier que le télétravail convient mal aux personnes peu autonomes dans leur travail.
- Inversement les salarié.e.s les plus expérimenté.e.s ont le moins envie de se déconfiner et se sentent efficaces à distance. **Samia** s'interroge sur un éventuel problème générationnel lié à la peur et également à une plus grande conscience du risque.
- De la même manière les managers qui ont un mode managérial basé sur le contrôle vivent mal le télétravail induit par le confinement. Ils y sont hostiles par principe.
- **Carine** qui est contractuelle, a de fait peu d'interactions avec son Manager, au sens hiérarchique du terme (c'est-à-dire appartenant à l'organisation de son employeur), évoque l'enjeu de la confiance. Son employeur lui fait confiance, alors que la société pour laquelle elle faisait la prestation était très frileuse, vis-à-vis du télétravail. L'entreprise où elle travaille a commencé par refuser catégoriquement le télétravail et surtout pas pour les prestataires.



Il a fallu attendre l'injonction d'Emmanuel Macron le 17 mars, pour que la distribution des accès informatiques se fasse dans la précipitation. L'enjeu de la sécurité ne peut pas complètement expliquer le refus initial. Pourtant, elle témoigne qu'elle travaille davantage en télétravail.

- **Jeanne** souligne le changement de paradigme par rapport à la période où les open spaces s'étaient imposés pour favoriser la collaboration. En fait, nous sommes d'accord pour dire qu'ils sont surtout bruyants et ne favorisent pas forcément la collaboration, même s'ils peuvent favoriser un échange rapide pour faire avancer un dossier « en panne ».
- **Danièle** propose du travail dans des hubs de coworking, pour que les salariés puissent se regrouper dans des lieux proches de leur lieu d'habitation. Chaque grande société pourrait proposer un espace de coworking, en mutualisation avec d'autres. EDF Lab propose par exemple son rez-de-chaussée pour que n'importe quel visiteur puisse y aller travailler.
- Il se crée également des tiers-lieux dans les villes, pour que ceux qui ne veulent pas travailler chez eux ou qui ont besoin de socialiser puisse le faire. Cette solution, qui nous paraît très intéressante nécessite tout de même de traiter les problématiques de confidentialité.

Parmi nos contributrices à cette réflexion co-animée par Danièle Huet-Kouo, sur la gestion de projet en mode Agile et sur la gestion managériale du confinement :

- **Danièle**, en famille recomposée et multiraciale de 5 enfants majeurs, vivant en appartement avec son conjoint dans le 9.3, retraitée et CEO de la société de conseil internationale DHK-SIP, qu'elle a créée. Elle est passée en télétravail à 100%, mais avait déjà son bureau au sein de son domicile.
- **Gemma**, vivant en famille homoparentale avec une conjointe écrivaine et 2 enfants en bas âge, dans un appartement avec un jardin dans le 94. Elle est Directrice des Opérations pour un éditeur de logiciel, en télétravail à 100% de son temps pendant le confinement. Son entreprise était bien préparée et le télétravail s'est plutôt bien passé.
- **Jeanne**, vivant avec un mari retraité, et un enfant élève en école d'ingénieur, dans une maison avec jardin en banlieue parisienne. Du fait du périmètre mondial de son poste dans l'industrie, elle a télétravaillé à 100% de son temps, sans que cela change très significativement l'organisation de son travail.
- **Samia**, vivant en famille avec son conjoint et 3 enfants adolescents, en maison avec jardin dans la banlieue parisienne, Directrice de programme pour un grand groupe industriel international, en télétravail ainsi que son conjoint à 100% de son temps pendant le confinement. Elle avait déjà l'habitude du télétravail.
- **Valentine**, en famille avec son conjoint et 3 enfants de 9 à 13 ans, ayant vécu le confinement en maison avec jardin dans la banlieue parisienne. Dirigeante de TPE depuis 20 ans dans deux activités durement touchées par le confinement (formation présentielle et édition jeunesse), elle a travaillé néanmoins à plein temps pour ajuster, anticiper et rebondir au sortir du confinement.
- **Isabelle**, vivant avec son conjoint, ayant à eux deux 5 grands enfants en garde alternée. Pendant le confinement, son fils étudiant ingénieur était présent avec le couple à temps plein, sa belle-fille lycéenne en garde alternée à 50%. Ils suivaient leurs cours via internet. Membre du COMEX d'une société industrielle, elle était en télétravail à « 150% » avec de grosses difficultés opérationnelles. Isabelle est habituée au télétravail qu'elle pratique en particulier lorsqu'elle est en voyage.



- **Fanny**, Responsable technique de clientèle dans une grande entreprise industrielle, vivant avec son conjoint en province dans un appartement d'une petite copropriété avec accès possible au jardin, deux enfants dont une lycéenne qui suivait ses cours en classe virtuelle et un étudiant en Erasmus en Finlande qui y est resté. Elle était en activité réduite à 50%, en télétravail. Son conjoint était en création d'entreprise, création finalisée début juin.
- **Alice**, vivant en famille avec son conjoint et leurs enfants en banlieue proche de Paris avec un jardin partagé. Travaillant dans une entreprise industrielle, elle était à 100% en télétravail pendant le confinement avec une grosse charge de travail.
- **Véronique**, vivant seule sans enfant, dans un appartement avec Balcon à Paris, menant en parallèle une formation (Mastère poursuivi à distance) et les activités de son cabinet de conseil (dans un secteur quasi à l'arrêt total durant les 3 mois du confinement). 100% en télétravail. Elle avait l'habitude du télétravail au sein de son précédent emploi.
- **Corinne**, vivant en famille en maison avec jardin en banlieue parisienne. Elle et son conjoint ont pu télétravailler à 100%. Ses 2 enfants étudiants ont suivi les (quelques) cours en classe virtuelle et travaillé en projets avec leurs camarades. Malade du Covid avant le confinement, elle a été confinée plus longtemps. Elle est en charge de transfert technologique au sein d'une grande structure de recherche publique, qui n'était pas habituée au télétravail. Elle s'y est adaptée sans problème.
- **Marie** travaille à la Direction des Achats d'un grand groupe, sur un poste à responsabilités internationales. Pendant le confinement, elle est passée de 50% à 100% de télétravail. Elle a vécu le confinement avec sa famille, dans une grande métropole de province, en appartement avec terrasse et accès à un jardin. L'atmosphère était studieuse, en particulier avec un fils, jeune adulte en classes préparatoires (spé) d'écoles d'ingénieurs, en enseignement à distance.
- **Farah** a un poste de Direction commerciale au sein d'une entreprise industrielle. Elle a commencé le confinement 100% en télétravail, puis est passée à 50% en chômage partiel, pour réduire les couts opérationnels. C'était compliqué car il y avait du travail.
- **Carine** est consultante dans l'industrie aéronautique et automobile, depuis plus d'une dizaine d'années. Pendant le confinement, elle a travaillé en télétravail à 100%. Progressivement les activités ont été réduites à 20%, pour finir en chômage partiel en Juin 2020.
- **Fabienne**, seule avec ses deux enfants à temps plein en appartement avec balcon en proche banlieue parisienne, son activité d'expertise en France et à l'international permettant le télétravail à 100% durant le confinement. Le confinement a été l'opportunité d'une première expérience du télétravail sur une longue durée, compliquée par la double activité professionnelle et domestique.

Vous pouvez retrouver nos autres chroniques sur d'autres points spécifiques, pistes de réflexion et propositions, soit sur le profil LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/alineaubertin/>, soit sur le site www.femmes-ingenieurs.org.

N'hésitez pas à partager avec nous votre propre vécu et vos réactions !

Rejoignez nous :

<https://www.femmes-ingenieurs.org/>

Femmes_ingenieurs@yahoo.com