# En 2022 : La flexibilité de travailler n'importe où, n'importe quand sans diminuer l'efficacité collective

jeanmichel.menant@orange.com
Jerome.bassaler@orange.com

Mai 2022

Business Services

orange™

Orange Restricted

# Avant la crise de la Covid : les principes de l'hybridité étaient déjà là !

Orchestrer la transformation dans toutes ses dimensions (stratégie, usages, outils, culture et organisation) et pour tous (DSI, DRH, Management, Métiers…)

| | | |
|---|---|---|
| **Social Collaboration** | Développer l'intelligence collective & l'efficacité opérationnelle collective.<br>Favoriser l'innovation<br>(Travail collaboratif, RSE, Teams, O365) | **=> Move to Cloud et vague MS/teams** |
| **Mobilité & WorkPlace** | Digitaliser, moderniser et adapter l'environnement de travail.<br>(Smart Building, Mobile Workspace et poste de travail) | **=> Attractivité des locaux et mobilité** |
| **Entreprise Agile & Apprenante** | Accélérer le transfert de compétences, acculturer, former et coacher les collaborateurs aux nouveaux modes de fonctionnement.<br>(Transfo RH, Transfo Managériale, Ingénierie pédagogique, Agilité …) | **=> Nouvelles façons de travailler, de manager, de former** |

**=> Les grèves fin 2019 et début 2020 ont préparé les entreprises aux impacts de la crise du Covid**

Orange Restricted

# Pendant la crise / le confinement : accélération des changements et transformation des pratiques dans l'urgence !

Exemple Orange (Orange en France a basculé de 35 000 à 60 000 télétravailleurs sans difficulté majeure) :

## Télétravail

Majorité de collaborateurs en télétravail du jour au lendemain

Nouveaux types de collaborateurs en télétravail

Accès aux applications pour les sous-traitants

## Outils

Usage critiques et intensif des outils collaboratifs

Plus d'accès à distance aux applications métiers

Usages des applications dans le cloud

## Infra

Sur sollicitation des réseaux

Stratégie de priorisation des accès suivant les profils

Continuité de service des services critiques (hôpitaux, OIV, ministères, …)

## Interactions

Des interactions qui n'étaient pas envisageables à distance le deviennent

(Ateliers, évènements, formations …)

## Liens

Managers ont du redéfinir leurs modes de management

Nouveaux rituels digitaux pour entretenir les liens (Apéro Skype, réunion d'équipe à distance …)

**=> Augmentation des interactions digitales et de la maturité sur le travail à distance**

Orange Restricted

# Chemin vers l’hybridité : états des lieux en sortie des confinements

En moyenne, les français souhaitent télétravailler 2 jours par semaine

Nous sommes passés de 1400 accords d’entreprise de télétravail en 2019 à 24000 en 2020

Télétravailler 2 jours par semaine représenterait un gain de temps moyen de 100 heures par an

**=> Les entreprises doivent s’adapter aux nouvelles attentes des collaborateurs**

Orange Restricted

# Chemin vers l'hybridité : Les chantiers à orchestrer

**Renégociation de l'accord de télétravail**

Collaborateurs et managers plus demandeurs, + de populations éligibles, lieux, tiers-lieux, équipements, fréquence (2 à 3 jours / s)

**Définir les usages hybrides** (Collaboration & Processus)

Renforcement de l'efficacité des interactions hybrides (digitales et physiques) et digitalisation des processus

**Redéfinition de l'usage des lieux de travail**

Le bureau devient majoritairement un lieu de travail collectif et on diminue le nombre de positions personnelles de travail

**Renforcement des infrastructures**

Scalabilité, performance, pics de connexion, priorisation, sécurisation…

**Modernisation du Digital Workplace**

Refonte des outils collaboratifs, move to cloud, téléphonie, nomadisme…

**Evolution de la culture de travail** en mode hybride (nouveaux modes de management, acculturation aux nouvelles pratiques, efficacité des interactions…)

**► Vers des modes de fonctionnement plus mixtes / hybrides et une scalabilité du SI plus forte**

# Trois priorités dans les demandes de nos clients

**Généralisation des usages hybrides**

(Collaboration, Smart Building, Mobile Workspace)

**Amélioration des performances**

(Renforcement des infrastructures, M365 , Modernisation du digital Workplace)

**Digitalisation des processus**

(Low code, workflow, applications, pratiques collaboratives, Power Platform, Usine Digitale)

# Focus sur les difficultés qui freinent le travail en mode hybride

Exemple de difficultés, de freins, ou d'irritants ne favorisant pas le travail hybride du point de vue d'un métier/ d'un collaborateur

- Tâche manuelle
- Processus papier
- Processus partiellement digitalisé
- Outils pas adaptés
- Qualité de service insuffisante
- Locaux inadaptés – peu attractifs
- Poste de travail inadapté
- Savoir-faire et culture insuffisants
- Organisation du travail inadaptée

**=> Enjeu : résoudre les difficultés & freins empêchant un travail hybride efficace et productif**

Orange Restricted

# Tome 2 de notre livre blanc sur le télétravail !

**Extrait**

## Le mode hybride : où en sont les organisations les plus avancées ?

### Procéder à la transition vers une pratique formalisée et régulière

« Le nouveau paradigme est que le standard est d'être en télétravail. »

Responsable RH, Renault

### Adopter une formule souple, adaptée à une pluralité d'activités

« Nos collaborateurs peuvent choisir entre une formule souple avec un forfait de 45j par an ou un télétravail régulier jusqu'à 3j par semaine. »

Responsable RH, Caisse des Dépôts

### Décentraliser l'organisation et l'animation des collectifs

« Nous avons accompagné chaque équipe dans la définition de leur propres règles de fonctionnement en télétravail. »

Responsable Direction générale, BPCE

« Nous mettrons en place un parcours de formation et d'accompagnement dédié au management hybride ainsi qu'un module de partage d'expérience. »

Responsable RH, grande entreprise industrielle

### Réduire les surfaces et adapter les espaces collaboratifs

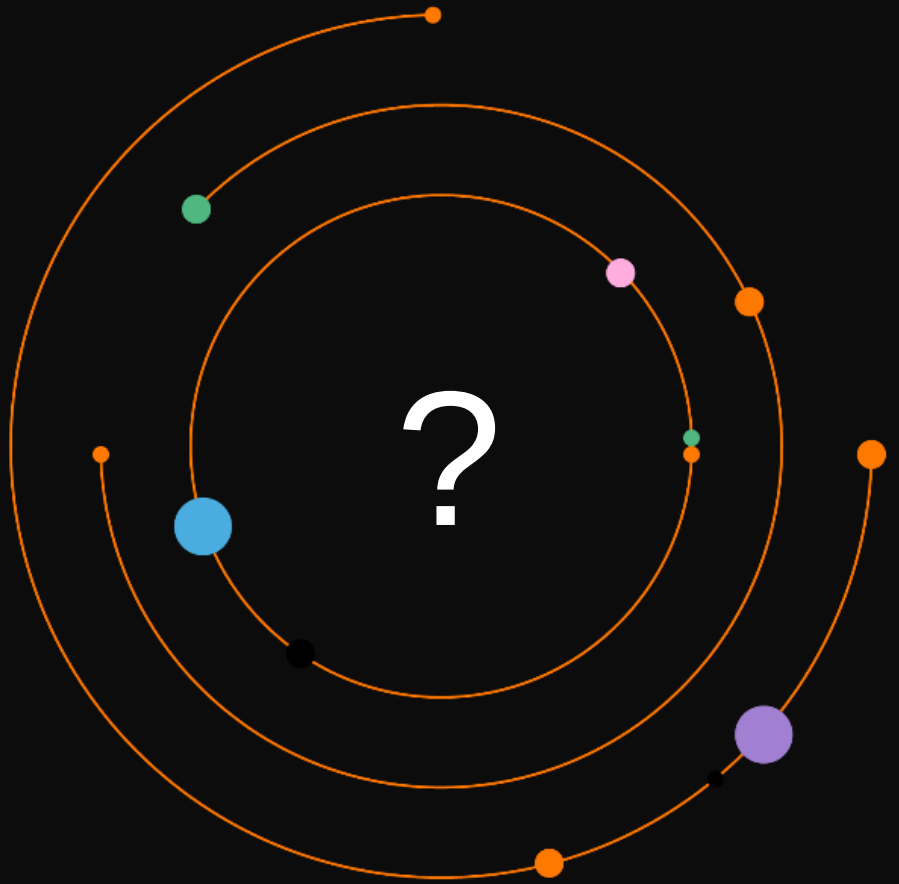
« Nous réaménageons le siège social pour avoir beaucoup plus de lieux conviviaux. Et nous initions le passage au flex-office avec des territoires d'équipe. »

« Les salariés estimaient qu'ils allaient venir sur site 44% de leur temps de travail. Nous avons donc dimensionné notre siège en fonction. En réalité le taux de présence réel est plus proche de 20%. »

Responsable Direction générale, La Mutuelle générale

Orange Restricted

# Vos réactions & Questions ?



# En 2022 : La flexibilité de travailler n'importe où, n'importe quand sans diminuer l'efficacité collective

jeanmichel.menant@orange.com
06 40 84 87 75

Mai 2022

Business Services

orange

orange™ Business Services

# Vers un monde hybride : les grandes organisations face à la pérennisation du télétravail

Livre blanc sur le télétravail – Tome II – 2021/2021

# Sommaire


Avant-propos : vers un modèle hybride entre télétravail et travail au bureau 3

Management, organisation de l'activité, évolution des bureaux, relations clients : focus sur la diversité des enjeux liés au télétravail 4

Synthèse : un nouveau standard, le mode d'organisation hybride 5

A. La voix des salariés 6

1) Leurs attentes sur le télétravail 7 - 14

2) Regards croisés d'experts : Anca Boboc, sociologue et Sihem El Ouassini, psychologue du travail 15 - 19

B. Les règles du jeu : contexte juridique et social du télétravail 20 - 24

C. Enquête : pérennisation du télétravail, 13 organisations témoignent 25

1) Adaptation de l'organisation au télétravail : matrice et critères d'étude 27 - 34

2) Principaux enseignements de l'enquête 35 – 41

D. Fiches entreprises : la stratégie des 13 organisations du panel 42 - 55

# Avant-propos : Quels seront les effets à long terme du passage à un mode d'organisation hybride du travail ?

Il y aura un avant et un après la crise du Covd-19 : le télétravail, qui était jusqu'alors l'exception, est devenu la norme pendant les vagues de confinement. Les collaborateurs ont majoritairement apprécié l'expérience et souhaitent la prolonger. Les entreprises n'y sont pas opposées par principe, mais souhaitent appliquer des règles claires pour tous.

Cette seconde édition de notre blanc sur le télétravail étudie la manière dont les individus, les collectifs et les entreprises font face à cette nouvelle donne, ainsi que les effets rebonds qu'ils constatent sur leurs espaces et leurs outils de travail dans la mise en place d'un mode d'organisation hybride.

Nous proposons des pistes de réflexion pour rendre durable le passage au télétravail en exposant les retours d'expérience d'organisations de toutes tailles. A quels accords ont-elles abouti ? Comment se décline l'adoption du télétravail dans ces entreprises ? Quels sont les moyens et formations qu'elles ont privilégiés ?

« Nous entrons dans un monde hybride avec davantage de personnes en télétravail. Le bureau restera le lieu de travail collectif, de créativité et d'émulation. Dans les entreprises, se mêleront des salariés présents sur site et d'autres plus nomades, travaillant chez eux, chez un client ou dans des tiers-lieux. »

Les outils et les espaces de travail constituent le socle de l'expérience proposée aux collaborateurs. La crise sanitaire a démontré qu'il constituait à la fois un élément clé de la continuité de l'activité et de l'attractivité de l'entreprise. Nos équipes accompagnent ces projets de transformation complexes, sous un angle à la fois métiers et usages, mais aussi solutions et SI, en fédérant à vos côtés l'ensemble des parties prenantes.

**Jean-Michel MENANT**

Directeur Expérience clients et collaborateurs

Orange Consulting

**Théo VERDIER**

Consultant principal

Orange Consulting

# Management, organisation de l'activité, évolution des bureaux, relations clients : focus sur la diversité des enjeux liés au télétravail

La réduction des contraintes sanitaires limite les impacts quotidiens et la nécessité du travail à distance permanent. L'évolution de la situation sanitaire permet aux décideurs des Directions générales et des Ressources humaines de se projeter sur le modèle d'organisation que leur structure pourrait adopter à long terme.

Si les salariés qui l'ont expérimenté souhaitent poursuivre l'expérience du télétravail, sa pérennisation pose un certain nombre de questions clés :

1. Comment garantir le maintien ou la croissance de l'activité ?
2. Comment entretenir les liens collectifs et le sentiment d'appartenance ?
3. De quelle manière doit-on faire évoluer les espaces pour maximiser les interactions tout en réduisant les coûts ?
4. Comment équiper les collaborateurs à domicile ?
5. Comment accompagner les managers pour prévenir les risques d'isolement et de conflits ?

Ces interrogations constituent le socle de nos travaux.

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons recomposé la « voix des salariés » au moyen d'enquêtes d'opinions sur les aspirations des Français au travail.

Cette lecture quantitative est complétée par une enquête qualitative menée auprès d'un panel de 13 organisations privées et publiques.

Ces entretiens visent à identifier l'impact de la pérennisation du télétravail sur les entreprises et les institutions, à travers l'évolution de :

- leur activité,
- leur fonctionnement managérial,
- leur relation client
- de leurs bureaux.

# Synthèse : un nouveau standard, le mode d'organisation hybride

## 1) La voix des salariés

- Le télétravail concerne une part minoritaire des Français.

**1/3** Des Français pratique le télétravail aujourd'hui.

- Dans certains secteurs, il constitue toutefois une nouvelle norme :
  - ✓ 93% sont ainsi considérés comme « télétravaillables » dans le secteurs des services financiers.
  - ✓ De manière générale, 75% des cadres et 47% des professions intermédiaires déclarent télétravailler en 2021.

**86** % des salariés souhaitent poursuivre l'expérience du télétravail au delà de la crise sanitaire.

- Ils sont néanmoins opposés au modèle d'une organisation 100% télétravail, lui préférant un équilibre de 2 à 3 jours de travail à distance par semaine.
- Dans les organisations concernées par le télétravail, s'exprime une volonté pérenne de télétravailler 50% à 60% du temps.

## 2) La voix des entreprises : le télétravail, stratégie d'entreprise.

Les organisation les plus avancées s'attèlent à structurer un mode d'organisation hybride du travail. Elles mettent à disposition de leurs salariés une enveloppe de jours flottants dédiés au télétravail sur la base d'un forfait mensuel ou annuel.

**50 à 80 %** Du temps de travail à distance.

Pour ce faire, elles décentralisent l'organisation du travail collectif pour permettre aux équipes d'adapter elles-mêmes leurs pratiques.

Elles le font en parallèle d'une évolution de leurs lieux de travail, généralement axée sur la réduction et la densification des surfaces de bureaux.

Pour accompagner leurs collaborateurs, elles déploient des stratégies de formation des managers et des salariés, avec parfois – pour les plus avancées - une stratégie de prévention des risques psycho-sociaux. On peut citer parmi ces structures le groupe bancaire BPCE, la Mutuelle générale ou encore une organisation publique du panel ayant répondu anonymement.

A l'inverse, certaines structures plus conservatrices s'engagent vers un retour au présentiel à partir du second semestre 2021. Elles expriment le souhait de vivre une période de retour à la normale avant de définir de nouvelles règles relatives au travail à distance.

# Le mode hybride : où en sont les organisations les plus avancées ?

Les projections des organisations pour les prochaines années :

### 1. Procéder à la transition vers une pratique formalisée et régulière

« Le nouveau paradigme est que le standard est d'être en télétravail. »

Responsable RH, Renault

### 2. Adopter une formule souple, adaptée à une pluralité d'activités

« Nos collaborateurs peuvent choisir entre une formule souple avec un forfait de 45j par an ou un télétravail régulier jusqu'à 3j par semaine. »

Responsable RH, Organisation publique (anonymisée)

### 3. Décentraliser l'organisation et l'animation des collectifs

« Nous avons accompagné chaque équipe dans la définition de leur propres règles de fonctionnement en télétravail. »

Responsable Direction générale, BPCE

« Nous mettrons en place un parcours de formation et d'accompagnement dédié au management hybride ainsi qu'un module de partage d'expérience. »

Responsable RH, EDF

### 4. Réduire les surfaces et adapter les espaces collaboratifs

« Nous réaménageons le siège social pour avoir beaucoup plus de lieux conviviaux. Et nous initions le passage au flex-office avec des territoires d'équipe. »

« Les salariés estimaient qu'ils allaient venir sur site 44% de leur temps de travail. Nous avons donc dimensionné notre siège en fonction. En réalité le taux de présence réel est plus proche de 20%. »

Responsable Direction générale, La Mutuelle générale

# A. La voix des salariés

## 1) Leurs attentes sur l'évolution du télétravail

# Télétravail : évolution de la pratique depuis 2018

## 1. Avant la crise : le télétravail occasionnel et non formalisé largement répandu

- **On observe tout d'abord une croissance de la pratique du télétravail : près d'un quart des salariés déclarait y avoir recours en 2018.**
- **En parallèle, on constate une hausse du nombre d'accords relatifs au télétravail signés dans les entreprises depuis les « ordonnances Macron » de 2017[1].**
- **Les données de la DARES faisant état d'un taux de télétravailleurs contractualisés de seulement 3% en 2017[2], alors même que 19% des salariés[3] assuraient le pratiquer de façon occasionnelle et non formalisée, tendent à démontrer que le télétravail « gris », non officiel, demeurait la norme avant la crise.**

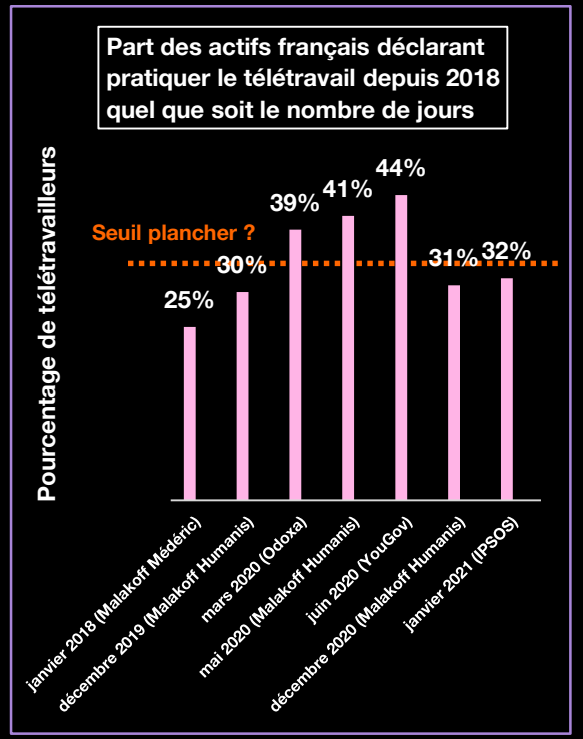
**On observe plusieurs tendances ces dernières années :**

1. Une croissance continue jusqu'à la crise
2. Un pic pendant la crise, qui tient à la fois au nombre de personnes concernées - 4 salariés sur 10 entre mars et mai 2020 - et à l'intensité de la pratique, passée d'un mode occasionnel à un état permanent pour les salariés concernés.
3. Le taux d'un tiers des salariés en télétravail se stabilise depuis la fin de l'année 2020.

## 2. Après la crise, 1/3 des actifs en télétravail : une nouvelle norme française ?

**On ne sait pas encore comment évoluera la pratique hors de la contrainte sanitaire, il semble toutefois qu'on puisse formuler deux pistes de réflexion :**

1. Le tiers des actifs en télétravail depuis le début de la crise constituerait-il le nouveau seuil plancher du taux de télétravailleur en France ? Et ce, avec une population qui s'est habituée à une pratique intensive. En tout état de cause, la nouvelle réalité du travail repose pour cette population sur une organisation hybride, à imaginer dans la durée pour que les entreprises et salariés trouvent un rythme pérenne hors pandémie.
2. Pour 10 à 15% des actifs, le télétravail constitue une pratique inédite apparue avec la crise. Le retour à la «vie normale» de cette part des télétravailleurs est à suivre dans le temps pour analyser l'impact de la transition.




[1]Télétravail : qu'apporte le nouvel accord conclu par les partenaires sociaux ?, Institut Montaigne, décembre 2020

[2]DGT-Dares, enquêtes SUMER 2017

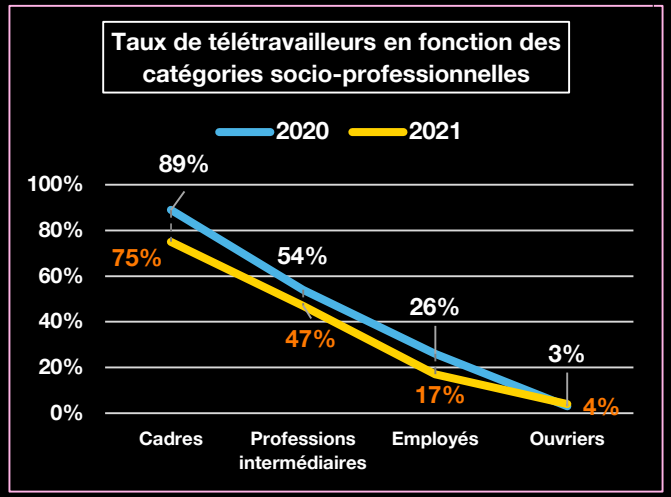
[3]Etude télétravail, Malakoff-Huamnis, cité dans les résultats de l'année 2020

# Disparité des pratiques du télétravail

## Les cadres quasi tous en télétravail en 2020-2021

**4/10**

**Salariés en télétravail au plus fort de la crise sanitaire.**
**Certaines populations sont toutefois plus concernées : 89% des cadres déclarent avoir télétravaillé en 2020. En comparaison, ils étaient 60% à avoir déjà eu recours à ce mode d'organisation en 2017[1].**




L'observatoire de la digitalisation Odoxa pour BFM Business & Saegus, mai 2020

## Disparités selon les secteurs d'activité

**Les autres catégories socio-professionnelles ont une pratique plus nuancée voire restreinte du télétravail :**

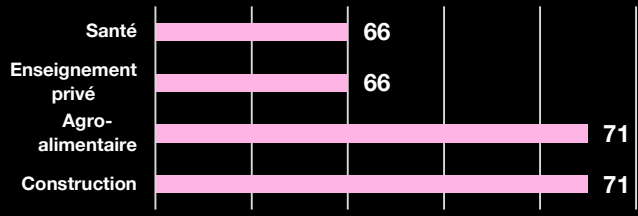
- ✓ 54% pour les professions intermédiaires en 2020, 47% en 2021
- ✓ 26% pour les employés en 2020, 17% en 2021
- ✓ Seulement 4% pour les ouvriers en 2021

**La catégorie socio-professionnelle est donc un facteur de clivage dans l'accès au télétravail.**

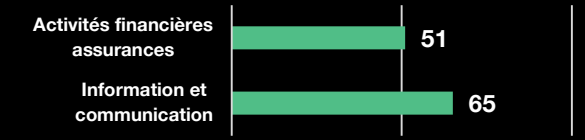
- **Les organisations avec le plus de cadres sont les plus susceptibles de voir émerger un fort taux de télétravailleurs**
- **Les organisations peuvent voir émerger un vrai risque d'un double standard dans le mode d'organisation du travail entre les différentes catégories de salariés**

Odoxa pour BFM Business et Saegus : Les français et le télétravail mars 2021; expérimentation du télétravail

**Secteurs d'activité où le travail sur site domine**




**Secteurs d'activité où le télétravail domine**



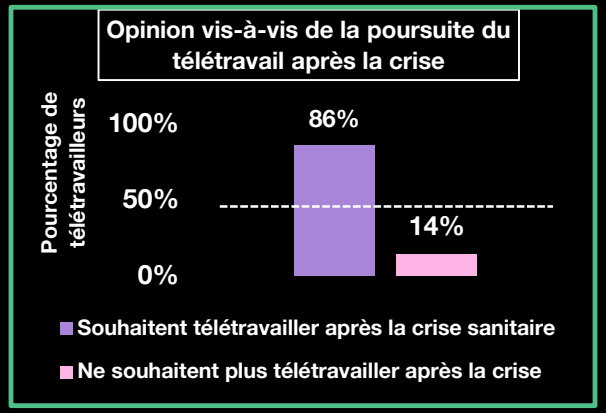

**Le télétravail met en avant une difficulté des entreprises aux populations mixtes à satisfaire une aspiration des salariés à travailler partiellement depuis leur domicile.**
**Tout cela vient justifier le risque d'une distinction des actifs par leur lieu de travail ou la possibilité qui leur est offerte d'accéder au télétravail.**

Extrait DARES Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, mai 2021

# Poursuite du télétravail : anticiper et prévenir les risques

Le télétravail est une organisation du travail qui se démocratise.

Plus de 8 salariés sur 10 pratiquant le télétravail souhaitent continuer de télétravailler après la crise sanitaire.




Etude sur le télétravail BU EIC Orange, juin 202

Le travail à distance dessine t-il le futur du travail ? Chair fit 2, avril 2021

Baromètre annuel Télétravail 2021, Comptoir de la Nouvelle Entreprise, Malakoff Humanis, 9 fev 2021v

Côté employeurs, 89% des entreprises considèrent le télétravail comme une modalité pérenne dans leur structure[1].

Les actifs concernés ont développé à travers l'expérience du confinement une perception affirmée de la plus-value du télétravail, s'estimant plus productifs, plus concentrés et plus autonomes, générant également un meilleure équilibre entre vies professionnelle et personnelle (étude Iligo mars 2021 et Chaire FIT avril 2021).

Ils perçoivent en parallèle les risques nés d'une pratique intensive. Les travaux évoqués ci-avant rappellent que certains salariés redoutent une perte de lien social et donc un potentiel isolement, de la monotonie et éventuellement une perte de motivation. De plus, des risques psychosociaux d'un nouvel ordre se développent, du fait que des télétravailleurs « surtravaillent » ou expérimentent une « déstructuration des temps sociaux », voire une perte de sens.

[1]My Rhline , (juillet 2021)

Ainsi, les télétravailleurs peuvent vouloir revenir sur site « pour simplifier les échanges avec les collaborateurs » et « pour simplifier la réalisation de certaines tâches ».
La pérennisation du télétravail, si elle est souhaitée par une majorité des actifs concernés, constitue ainsi pour les employeurs un point de vigilance à surveiller dans la durée pour s'assurer qu'il ne dégrade pas la qualité de vie au travail de leurs équipes[2]

## Opportunités et risques du télétravail selon les salariés[2]

| Opportunités | Risques |
|---|---|
| Autonomie dans l'organisation des tâches et du temps | ▪ Disponibilité accrue<br>▪ Intensification du travail<br>▪ Allongement du temps de travail |
| Meilleure conciliation entre vie familiale et professionnelle | ▪ Empiètement du travail sur la vie personnelle<br>▪ Brouillage des frontières entre les deux |
| Economie de coûts et de temps de transport | ▪ Surcoût en équipement et consommation d'énergie |
| Performances mieux reconnues | ▪ Surveillance rapprochée<br>▪ Atteinte à la vie privée |

[2] Baromètre annuel Télétravail 2021, Comptoir de la Nouvelle Entreprise, Malakoff Humanis, 9 février 2021

# Pourquoi revenir au bureau ?

Si pour une grande majorité des salariés, le télétravail apporte une plus-value et une plus grande liberté et autonomie, ces derniers estiment qu'il est nécessaire de revenir au bureau pour le renforcement des liens sociaux.

A ce titre, il est important de repenser le bureau de demain. Si les collaborateurs veulent une partie de présentiel c'est pour vivre une expérience différente du télétravail.

Les espaces devront alors répondre à de nouveaux enjeux et attentes ; une expérience réussie du collaborateur repose sur :

- ✓ La diversité des espaces de travail
- ✓ Les outils et l'infrastructure digitale
- ✓ Les différents services proposés.

Le bureau de demain devra être vecteur de l'image de l'entreprise et favoriser la socialisation des équipes. [1]

Cette nouvelle donne impose aux entreprises de revoir l'usage des bureaux au-delà de la seule optimisation des surfaces (réduction des surfaces)

Les directions devront alors faire preuve d'imagination et de créativité pour transformer ce qui était avant un lieu de travail en une expérience unique dans le but d'attirer et de fidéliser les talents :

- ✓ Offre de restauration
- ✓ Services de santé
- ✓ Services de bien-être

## Une identité et partage de valeurs communes

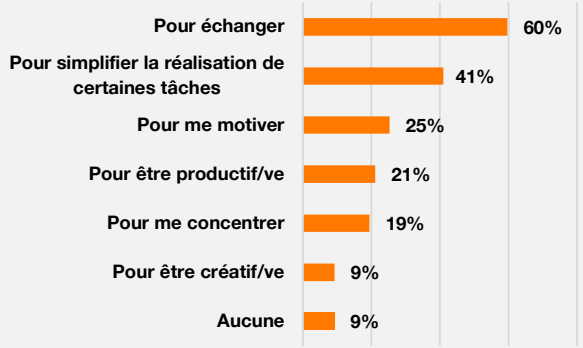
Les confinements successifs auront suscité chez les salariés des envies de changements mais également de nouvelles exigences plus morales sont nées : travailler pour des entreprises qui correspondent à leurs valeurs tout autant que pour des entreprises qui leurs offrent une nouvelle expérience en tant que collaborateur.

## Repères

La business unit EIC d'Orange Business Services a fait réaliser une étude auprès de 1000 répondants, dont près de 9 répondants sur 10 ont télétravaillé au moins un jour par semaine lors du premier confinement ( 67% 3 jours par semaine ou plus).

Voici un extrait des résultats

**Les raisons pour lesquelles les salariés souhaitent revenir au bureau**




[1] Baromètre Parella 2020

# Organisation du travail : le mode hybride, modèle privilégié par les salariés

Après plus d'un an de télétravail, comment les actifs concernés perçoivent-ils l'évolution de l'organisation personnelle et collective après-crise ?

Nos travaux ont rappelé que les actifs souhaitaient poursuivre le travail à distance : quel rythme imaginent-ils à l'avenir entre la présence sur un site de leur employeur et à domicile ou dans un autre lieu privé ?

Les différentes études menées depuis la crise sanitaire convergent pour faire état d'une volonté des salariés de travailler en moyenne 2 à 3 jours par semaine hors période de contrainte sanitaire.

**2 à 3**

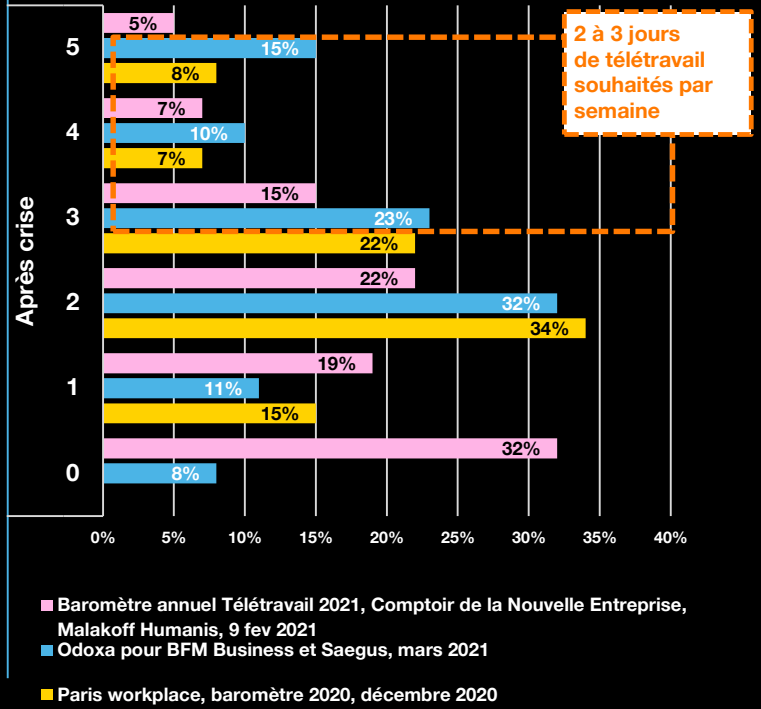
Le nombre de jours de télétravail par semaine. Le modèle d'organisation privilégié des Français pour l'après-crise

La tendance serait ainsi d'adopter un fonctionnement comprenant 50% du temps à distance et 50% sur site (en moyenne 2/3 jours par semaine). Les Français concernés souhaitent ainsi qu'un mode hybride d'organisation du travail se mette en place dans la durée.

## Renouer avec son collectif de travail

Cela permettrait à la fois de continuer à bénéficier des aspects positifs du télétravail, d'imaginer de nouveaux choix de vie (nouveau lieu de résidence, changements professionnels, …) tout en renouant avec la richesse de son environnement social professionnel et d'un collectif de travail.

**Le rythme de télétravail souhaité après la crise, en nombre de jours par semaine**




Baromètre annuel Télétravail 2021, Comptoir de la Nouvelle Entreprise, Malakoff Humanis, 9 fev 2021
Odoxa pour BFM Business et Saegus, mars 2021

Paris workplace, baromètre 2020, décembre 2020

# Espaces de travail : les salariés plébiscitent-ils le bureau individuel ?

Les études de différents instituts montrent que les Français préfèrent de loin une position individuelle de travail : leur souhait n'est pas forcément d'avoir un bureau fermé car ils souhaitent maintenir leurs interactions sociales, mais de disposer d'un bureau leur appartenant, qu'ils peuvent personnaliser et où ils se sentent à l'aise.

Au moment de retourner au bureau, ils expriment le besoin de repères sûrs et durables que le flex office ne fournit pas, tout du moins à court terme.

Les actifs concernés divergent dans leur vision de l'espace de travail vis-à-vis du développement croissant de bureaux ouverts et d'un mode de fonctionnement basé sur la flexibilité et le partage des ressources.

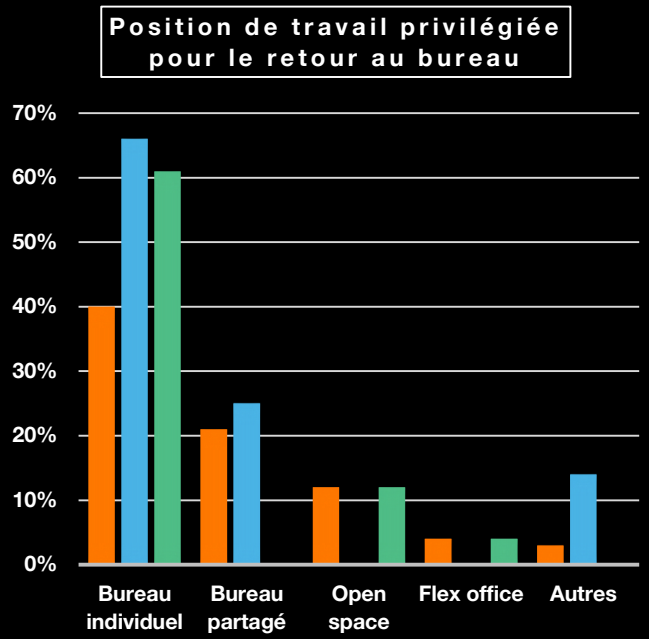
Et ce, dans une dynamique contraire à celle des directeurs immobiliers.

« Il y aura sans doute moins de surface attribuée aux postes de travail, au profit d'espaces dédiés à l'échange, à la créativité, à la formation. »

E. Cogné et L. Philippe, fondateur et directrice de l'agence d'architecture intérieure Othéa, Les Echos, « Pourquoi la crise sanitaire va modifier la façon de concevoir les bureaux », avril 2020

La volonté de retourner au bureau est aussi liée au souhait de retrouver une vie sociale, plus de collaboration et des échanges. Les collaborateurs sont friands d'espaces collaboratifs, dynamiques, numériques et ouverts pour se retrouver.

A l'avenir, les organisations devront trouver un consensus entre la volonté de confort et de maintien des acquis des salariés et le besoin de réduire leurs surfaces et de les adapter à une présence restreinte des équipe sur site.




Mon bureau post confinement II , Essec Chaire Workplace Management, septembre 2020

Baromètre annuel Télétravail 2021, Comptoir de la Nouvelle Entreprise, Malakoff Humanis, 9 fev 2021

Le travail à distance dessine t-il le futur du travail ? Chair fit 2, avril 2021

# Réflexion par activité : comment définir le taux de télétravailleur potentiel pour adapter sa stratégie ?

**A terme, la définition de plusieurs volets de la stratégie d'entreprise (force commerciale, équipement IT, immobilier, recrutement) est liée au développement du télétravail.**

**La proportion de télétravailleurs potentiels au sein d'une organisation constitue ainsi une donnée clé pour les directions et départements ressources humaines en vue de planifier l'organisation du travail et l'activité en interne.**

**Les entretiens menées avec notre panel tendent à démontrer que la logique d'éligibilité par type d'activité – et non plus par type de poste – ainsi qu'une détermination au niveau local avec son manager direct se développent dans les nouvelles formes d'organisation prévues pour la fin de la pandémie.**

**Des pans complets du corps salarié peuvent encore rester éloignés du télétravail, car ils exercent une activité physique ou encore un contact direct avec les clients.**

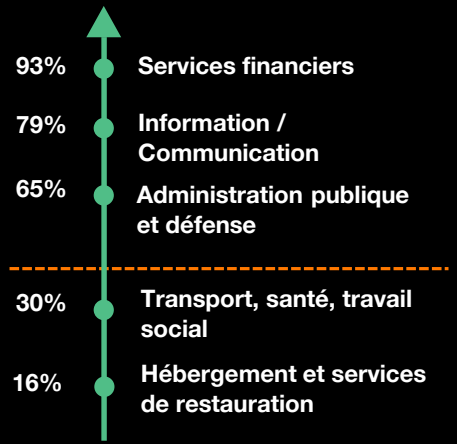
**Dans une étude publiée en mai 2020, la Commission européenne et l'agence Eurofund anticipent qu'à terme, 40% des emplois en France seront « télétravaillables » de manière pérenne. Mais avec d'importantes disparités sectorielles (voir schéma).**

**Pour définir l'indice de « télétravaillabilité », est proposé un indice structuré autour de trois axes :**

1. la nature de l'activité et des tâches (physiques, sociales ou basées sur la manipulation d'informations et de processus) ;
2. la méthode de travail dans l'organisation, basé sur le niveau d'autonomie des collaborateurs, le travail en équipe, la redondance des tâches ;
3. les outils de travail utilisés dans le processus productif.

**40** **% des emplois en France potentiellement éligibles au télétravail.**

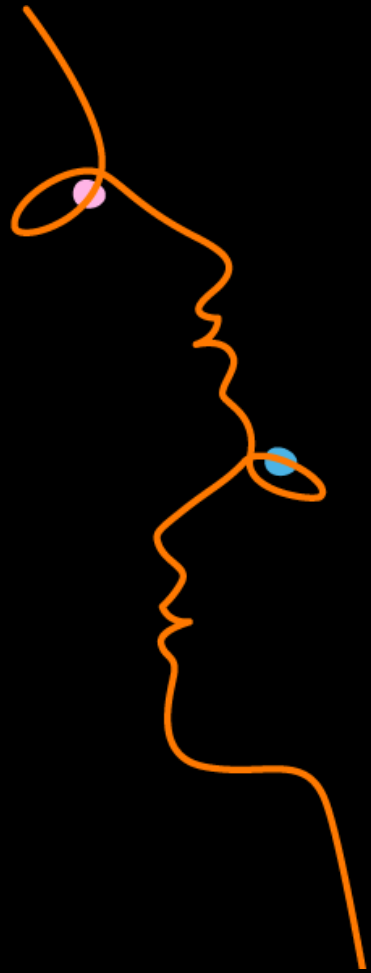
**Potentiel d'emplois « télétravaillables » dans le secteur des services (UE 27)**




Commission européenne & Eurofund, mai 2020, figure 27, p. 50

# A. La voix des salariés

## 2) Regards croisés d’experts



# Vision de deux expertes du fonctionnement des organisations et des collectifs

**« Nous vivons bien le télétravail à partir du moment où nous respectons des règles que nous avons contribué à établir. »**
**Anca Boboc**

## Anca Boboc

Sociologue du travail et des organisations

### Orange Labs

Sociologue du travail et des organisations, chercheur en sciences sociales d'Orange Labs, (SENSE) . Ses recherches portent sur les évolutions du travail avec les usages du numérique (frontière entre vie privée et vie professionnelle, organisation des espaces-temps de travail, aspects générationnels, collaboration, formation professionnelle…) et les transformations managériales qui les accompagnent.

## Sihem El Ouassini

Ergonome et psychologue du travail, consultante principale

### Orange Consulting

Après 7 ans de conseil sur la santé au travail, Sihem est consultante principale chez Orange Consulting.
Elle accompagne ses clients sur les impacts des transformations numériques : comment les métiers s'approprient ces outils / services numériques ? Quels bénéficies et risques pour les individus, le collectif et les organisations ? Quelle stratégie d'accompagnement mettre en place ?

# Quelles sont les conséquences de la généralisation du télétravail pour le fonctionnement collectif ?

**Anca Boboc** :

La crise a démontré que nous avons besoin d'équilibrer présence et distance dans l'activité professionnelle, sinon au moins une partie des liens entre nous risquent de s'affaiblir. Les échanges numériques, qui se construisent dans le prolongement du présentiel, nous privent des échanges informels qui nous facilitent la vie au quotidien.

On parle du « paradoxe de la téléprésence » : les réunions à distance sont organisées selon le modèle des réunions en présentiel, alors même que le contenu en diffère, car elles sont plus courtes et plus formelles. Après coup, nous devons donc organiser d'autres points pour débriefer, en multipliant ainsi les réunions.

**« Nous avons besoin d'équilibrer présence et distance dans l'activité professionnelle. »**

**Anca Boboc, chercheuse, sociologue**

**Sihem El Ouassini** :

Avec la généralisation du télétravail, nous avons transposé en virtuel les rituels qui avaient lieu en présentiel. On a digitalisé le canal, je pense au « virtual coffee », mais nous n'avons pas pensé le contenu. Or, la discussion par téléphone ou via écran interposé est bien moins naturelle que l'échange en face-à-face. Or, même en télétravail, les temps informels sont importants. Des initiatives se sont développées pour gamifier davantage les formats et modes d'animation.

**Anca Boboc** :

Les applications ne font que formaliser l'informel, il n'y a qu'avec le présentiel que nous pouvons alimenter pleinement nos liens sociaux. Trop de distance conduit à l'affaiblissement de ces liens. Lorsque les liens entre les individus sont forts, le besoin de présentiel est plus faible.

**Sihem El Ouassini** :

Les études montrent également que le télétravail limite le partage d'informations tacite utile pour transmettre du savoir. En présentiel, les collaborateurs s'observaient pour apprendre. Ce mécanisme est aujourd'hui rendu plus complexe par le travail à distance.

**Anca Boboc** :

Par exemple, l'« écoute flottante » des téléconseillers leur permet de capter de nombreuses informations qui ne leur sont pas destinées directement, mais qui peuvent être néanmoins utiles pour les dossiers qu'ils sont en train de traiter avec leur clients. Ce flux de connaissances sur l'activité peut potentiellement être interrompu par le numérique, qui nécessite de passer à des échanges écrits et peut engendrer des pertes dans la transmission.

# Quel mode d'organisation peut permettre de pérenniser le recours au travail hybride ?

**Anca Boboc** :

Avec le confinement, l'activité a souvent été remaniée pour être rendue « télétravaillable ». Ce remaniement nécessite une réflexion collective, menée au niveau local, pour organiser ce travail à distance à plusieurs. Certaines routines ont disparues et de nouvelles ont été créées.

In fine, trois messages à retenir :

1. Tout d'abord, s'appuyer sur ce remaniement initié lors du confinement.
2. Ensuite, la nécessité d'une souplesse dans le choix des jours de télétravail pour que chaque salarié puisse organiser sa présence sur site en fonction des besoins de son activité de chaque jour.
3. Enfin, donner envie de se retrouver. Les managers doivent particulièrement faire attention aux enjeux de cohésion au sein d'une équipe pratiquant le télétravail, ainsi qu'à la gestion des conflits et à la reconnaissance du travail fait, tout en sortant de la logique de contrôle dans l'encadrement des collaborateurs.

**Sihem El Ouassini :**

Pour pérenniser le travail hybride, il faut le rendre soutenable. Deux irritants forts s'expriment aujourd'hui :

- ✓ la fragilisation des collectifs
- ✓ l'intensification du travail. Sur ce second point, il y a en réalité peu d'outils pour suivre la répartition du travail et alerter en cas de surcharge. Demandez à un manager : il vous dira qu'il attend qu'on l'alerte pour agir. Nous pouvons être proactifs en développant des outils de suivi de la charge réelle de travail.

**Anca Boboc** :

Individuellement, nous développons des résistances par rapport à cette connexion continue, dans la sphère privée et professionnelle d'une façon qui nous est propre.

Pour les entreprises, le sujet est identifié de longue date et de nombreuses mesures de sensibilisation ont été testées : exemplarité managériale, coupures de serveur le week-end, journées sans mails, les chartes… mais cela ne conduit pas à des changements de routines. Un levier important reste le niveau collectif, car la solidarité entre les salariés, la réprobation des « comportements déviants », les discussions collectives, y compris avec les managers, conduisant à la construction des règles collectives peuvent constituer des mesures efficaces face à la connexion continue.

# Comment définir des règles communes et accompagner les salariés dans leurs pratiques ?

**Anca Boboc** :

Nous vivons bien le télétravail à partir du moment où nous respectons des règles que nous avons contribué à établir collectivement, d'où l'importance de cette co-construction.

**Sihem El Ouassini** :

On peut imaginer organiser des ateliers de co-construction avec un animateur pour donner aux salariés des ressources et un accompagnement pas à pas pour construire ces règles communes.

La co-construction est importante pour les règles d'une équipe mais aussi au global pour concevoir l'organisation du télétravail : nombre de jours, tiers lieux, etc.

Je pense à l'exemple d'une collectivité qui a récemment proposé à ses agents de travailler à établir une charte du télétravail. C'est une démarche assez innovante là où les organisations sont souvent dans une logique verticale de définition des règles de pratique du travail à distance.

# B. Télétravail : Règles du jeu

**Contexte juridique et social du télétravail : règles actuelles et débats futurs**

# 2017, année pivot du développement du télétravail

## Une pratique officieuse avant 2017

- **Avant les ordonnances sur le travail de 2017 : des salariés historiquement peu nombreux à avoir recours au télétravail de manière régulière (avec un accord).**
- **« La pratique occasionnelle du télétravail était a priori non formalisée et correspondait à du télétravail 'gris' », analyse ainsi la DARES[1].**

**3** **% de salariés avec un contrat de télétravail en 2017[2]**

**19** **% de salariés pratiquent le télétravail de manière informelle en 2017[3]**

## Assouplissement du télétravail avec les ordonnances travail

- **L'ordonnance du 22 septembre 2017 puis la loi sur le renforcement du dialogue social simplifient la mise en place du télétravail.**
- **Désormais, le droit reconnait le télétravail occasionnel ou régulier : il n'est plus nécessaire de modifier le contrat de travail pour permettre à un salarié de télétravailler.**
- **Le télétravail peut être mis en place de trois manières différentes :**
  - ✓ par un simple accord avec le salarié, (accord oral, email, courrier…) ;
  - ✓ par un accord collectif ;
  - ✓ par une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique, s'il existe.
- **L'employeur doit motiver son refus à un salarié dont le poste est compatible avec le télétravail.**

## A retenir

1. **Le télétravail occasionnel est reconnu.**
2. **Les processus de mise en place sont simplifiés pour les salariés et employeurs (via accord individuel écrit, accord collectif ou une charte).**
3. **Le télétravail s'appuie sur le double volontariat : celui de l'employeur et de l'employé. Aucun des deux ne peut l'imposer à l'autre.**

[1]Dares Analyses, septembre 2019, n°41

[2]DGT-Dares, enquêtes SUMER 2017

[3]Etude télétravail, Malakoff-Huamnis, cité dans les résultats de l'année 2020

# Vers une libéralisation du télétravail en France ?

## L'accord national interprofessionnel

**x2** Nombre d'accords de télétravail signés entre 2017 et 2019

Ce mouvement continu de formalisation est interrompu et perturbé en mars 2020 par le premier confinement. Le recours au télétravail a depuis lors été alternativement imposé et encouragé par les pouvoirs publics.

L'utilisation massive du travail à distance, alors même que certaines entreprises ne l'avaient encore jamais expérimenté, a révélé l'importance de la négociation et du dialogue social au niveau local. Les partenaires sociaux ont le 24 novembre 2020 abouti à la conclusion d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail.

Cet accord ne crée pas de droits nouveaux, il propose un cadre pour la pratique du télétravail, dans un contexte où de nombreux employeurs le déploient dans des proportions inédites.

Ce texte non contraignant redéfinit les conditions d'accès au télétravail et réaffirme la règle du double volontariat (salarié et employeur), sauf en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

Cet accord interprofessionnel s'étend à tous les champs professionnels et toutes les entreprises par un arrêté du 2 avril publié par la suite au Journal officiel du 13 avril 2021 :

« Sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application, les stipulations de l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail »

## Prévention des risques et accompagnement managérial

L'ANI met l'accent sur les risques pour le télétravailleur (isolement, perte de lien social, charge de travail, hyperconnectivité, ... ). L'objectif est de préserver la relation de travail en insistant sur la prévention du risque d'isolement des salariés.

Le texte s'intéresse aussi à la relation managériale : formation, accompagnement et développement des compétences, etc. Le manager joue en effet un rôle clef dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail.

Ce texte insiste sur la nécessité d'assurer la montée en compétences des salariés comme des managers face aux évolutions engendrées par le télétravail.

# Débats publics et questionnements

## « Le télétravail restera un acquis durable de la crise »

Elisabeth Borne, Ministre du travail, de l'emploi et de l'insertion, 9 juin 2021

### 1) Pérennisation du mode hybride ?

Le télétravail a des conséquences sur l'organisation de l'entreprise et de son activité. Parmi l'évolution des indicateurs de mesure de la performance, on retrouve :

- ✓ la stratégie de recrutement,
- ✓ la culture managériale
- ✓ l'évolution des espaces de travail.

L'expérience de la quasi généralisation du télétravail pendant la crise alimente la réflexion des employeurs : ils envisagent de mettre en place un mode d'organisation hybride, alternant dans la durée travail à distance et présence sur site.

### 2) Renforcement de l'attention sur les risques psychosociaux

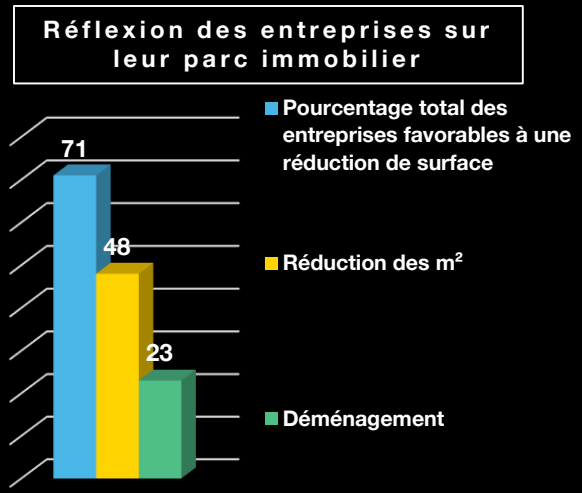
- Le recours massif au télétravail a poussé les entreprises à réévaluer les risques liés au travail à domicile. Prévenir des risques sur la santé physique et mentale des salariés est devenu un enjeu majeur pour les employeurs : sédentarité, prise de poids, troubles du sommeil ou musculosquelettiques, isolement, dépression ou baisse de motivation révèlent un possible mal-être de salariés, plus isolés qu'en temps normal.
- Ce qui était un point de vigilance avant la crise devient un risque humain global pour l'entreprise dès qu'elle pérennise une organisation hybride, avec une part importante de personnels en télétravail.

### 3) Stratégie de suivi et calcul du temps de travail

Le calcul du temps de travail et le pointage vont évoluer pour les personnels au forfait horaire : auparavant peu éligibles au télétravail et ne pratiquant pas le nomadisme, ces personnels ont désormais massivement accédé au télétravail.

### 4) Evolution des espaces de travail

Le télétravail engendre de nouveaux coûts et une sous-occupation des espaces de travail.
L'immobilier est le second poste de dépenses des entreprises : la question du parc de bureaux se pose désormais.




(Baromètre Parella, 2020)

# Fonction publique : principes communs pour tous les agents

Le développement du télétravail dans l'urgence de la crise sanitaire pose la question de la **pérennité de ce mode d'organisation** pour les **5,6 millions[1] d'agents** publics.
Ils représentent une part importante des actifs en France.

**20** % des actifs français sont des agents publics

Un **cadre commun** aux **3 typologies d'agents publics** (Etat, Santé et collectivités) est instauré par **l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail** dans la fonction publique, signé le 13 juillet 2021.

Si l'accord insiste sur la **nécessité d'un dialogue social** pour s'adapter à la nature de l'activité de chaque organisation, il instaure un **socle commun de principes généraux**, portant notamment sur le rythme hebdomadaire maximum.

## Principes généraux

**3** Jours de télétravail par semaine **maximum** pour les agents publics

**2,5** € par jours **d'indemnité forfaitaire** limitée à 220€ par an (fonction publique territoriale et hospitalière)

L'**éligibilité** se détermine selon les **activités exercées** et non par le type de poste occupé par l'agent.

## Eligibilité selon l'activité : réflexion locale sur l'organisation du travail

**Seconde évolution majeure**, l'accord stipule que l'éligibilité au télétravail "se détermine par les **activités exercées,** et non par les postes occupés".
C'est un **élargissement** des activités concernées par rapport à la pratique d'avant crise. Au niveau local, il faut définir les activités concernées.

Troisième évolution : l'accord précise les **conditions matérielles** du télétravail. Les agents pourront effectuer leur activité :

- ✓ depuis leur domicile,
- ✓ un autre endroit privé
- ✓ un espace à usage professionnel tel qu'un tiers-lieux.

Une **indemnisation forfaitaire** est mise en place pour certains secteurs. L'employeur peut prendre des initiatives locales (primes,dotation, remboursement) pour améliorer "l'ergonomie du poste de travail" .

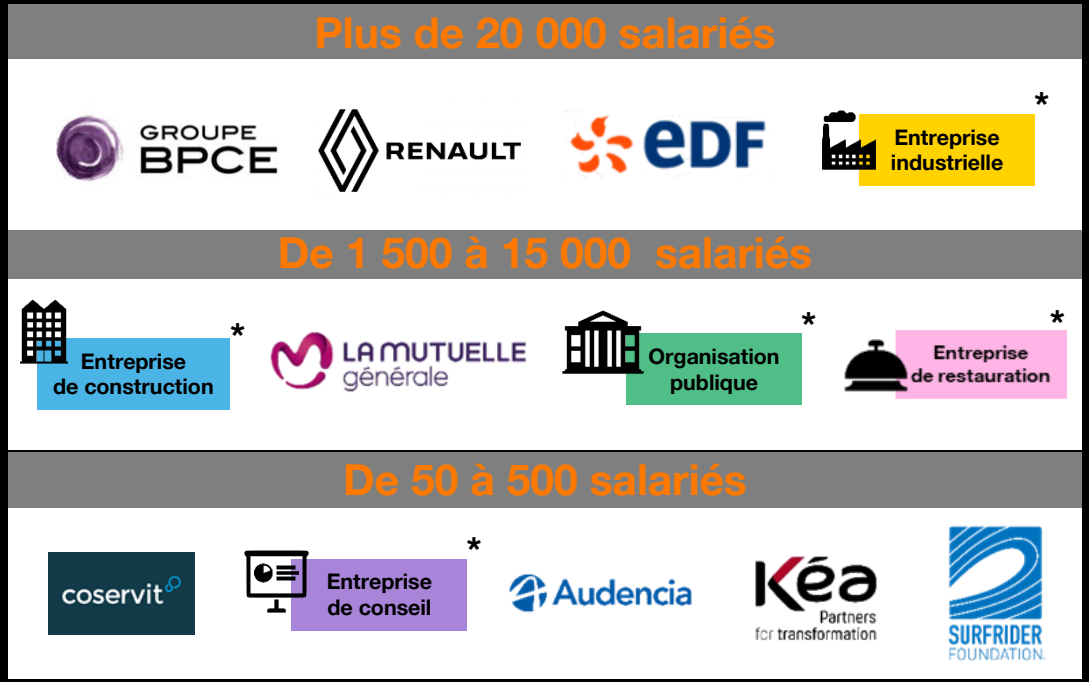
[1]Source : vie-publique.fr

# C. Enquête

## La pérennisation du télétravail

13 organisations témoignent de leur stratégie

# Panel d'organisations étudiées




**Périmètre : salariés France**

**Note méthodologique :**

1. **Un ou plusieurs responsables de chaque organisation du panel a été auditionné lors d'un entretien semi-dirigée réalisé entre juin et septembre 2021.**
2. **Chaque répondant est identifié au sein de sa structure comme étant responsable de la stratégie télétravail.**
3. **Ils appartiennent en majorité aux ressources humaines de leur organisation, parfois à la Direction générale ou des Opérations.**

* : Ces organisations ont participé anonymement à l'enquête.

# C.1/ Matrice et critères d’études

## Adaptation de l’organisation au télétravail

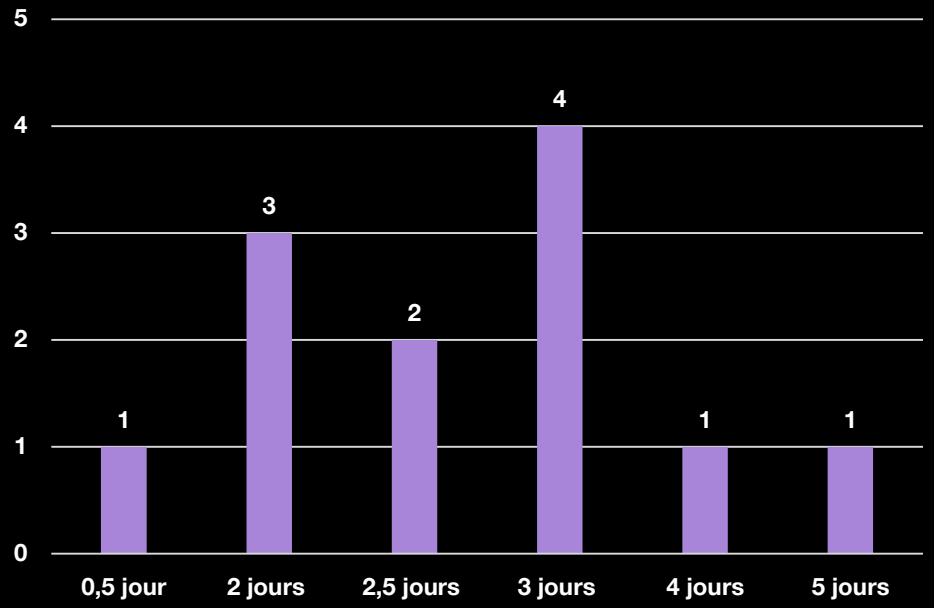
# Positionnement des entreprises

**Nombre de jours en télétravail par semaine accordés au maximum au sein de l'entreprise à partir du second semestre 2021**

**Parmi 12 organisations du panel**

**Une entreprise du panel est en train de négocier son accord**

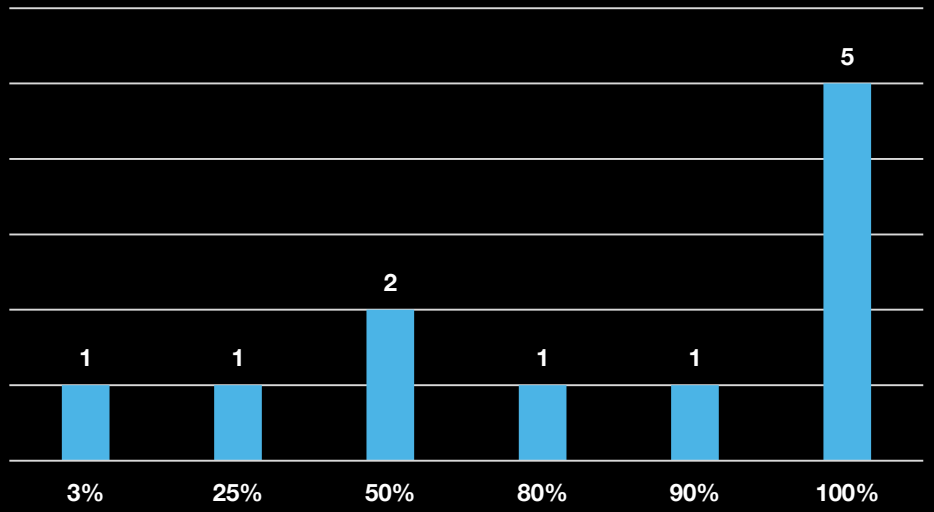
**Certaines organisations accordent un forfait par mois ou par année.**
**Nous avons ramené les données collectées à une échelle par semaine pour faciliter la comparaison.**



# Positionnement des entreprises

**Proportion des collaborateurs pratiquant le télétravail à partir du second semestre 2021**

Parmi 11 organisations du panel :
- La majorité a pu organiser son activité partiellement ou totalement en télétravail
- 2 organisations n'ont eu qu'un recours limité (moins de 25% des collaborateurs concernés) à cette organisation, leur activité ne permettant pas ou peu le télétravail.



# Matrice d'études des stratégies du panel et de l'organisation du télétravail

**Stratégie télétravail**

- Espaces de travail
- Accès aux sites
- Parc immobilier
- Gestion des flux
- Espaces collaboratifs

**Workspace**

- Éligibilité
- Rythme
- Lieux

**Workplace**

- Collectifs
- Individus
- Managers
- Risques psycho-sociaux

**Organisation & accompagnement**

- Poste de travail nomade
- Outils de travail à distance
- Équipement à domicile
- Déclaration du télétravail

# Les 3 critères de mesure des stratégies de télétravail

**Stratégie télétravail**

| Éligibilité | Rythme | Lieux |
|---|---|---|
| Générale | Forfait mensuel ou annuel | International |
| | Flexibles hebdo. | Tous lieux privés en France |
| Partielle | Jours fixes | Domicile principal uniquement |

L'analyse des stratégies télétravail des organisations nous amène à définir trois critères de mesures :

1. Le critère éligibilité : il s'agit de voir si les organisations accordent un accès partiel ou général au télétravail aux salariés de l'entreprise, indépendamment du nombre de jours. La mesure diverge selon les secteurs d'activité, les types de métiers influant sur l'éligibilité.
2. Le critère rythme indique le comment sont pris les jours en télétravail. Il s'agit de savoir si les salariés doivent renseigner des jours fixes de télétravail, s'ils ont une flexibilité selon les semaines ou, niveau le plus élevé, s'ils disposent librement d'une enveloppe de jours mensuelle ou annuelle.
3. Le critère lieux indique si les organisations permettent le télétravail uniquement depuis le domicile principal ou un autre lieu renseigné, si elles accordent une liberté dans les limites du territoire français ou si elles permettent l'accès à des lieux de travail à l'étranger.

# Les 4 critères de mesure de l'organisation et de l'accompagnement

**Organisation & accompagnement**

| Organisation collective | Accompagnement individuel | Accompagnement managérial | Prévention risques psychosociaux |
|---|---|---|---|
| Co-construction par équipe | | Coaching & Co-développement | Détection proactive et prévention |
| Adaptation par entités ou métiers | Formations dédiées | Formations dédiées | Formation managers |
| Règles générales | Kit télétravail | Kit télétravail | Enquêtes salariés |
| | Pas d'action dédiée | Pas d'action dédiée | Charte et alerte |

1. Le critère **organisation collective** indique la méthode selon laquelle les services **encadrent leur pratique** du télétravail. Il peut s'agir de règles générales à l'entreprise, d'une adaptation par entités ou encore d'une démarche de co-construction.
2. Le critère **accompagnement individuel** se base sur le **soutien** proposé aux **salariés** qui télétravaillent. Certaines organisations ne disposent **pas de stratégie spécifique**, d'autres fournissent un **kit télétravail** et certaines proposent des **formations dédiées**, en ligne ou en présentiel.
3. Le critère **accompagnement managérial** mesure l'appui apporté aux managers, via des kits comprenant les **nouveaux processus d'encadrement**, la proposition de **formations** ou encore de sessions de co-développement / **coaching**.
4. Le critère prévention des **risques psychosociaux** rend compte des actions prises pour **prévenir l'isolement** ou encore la **surcharge de travail**. Les actions prises vont de la mise en place d'une **charte** et de **systèmes d'alertes** à des mécanismes de **détection proactives** fonctionnant hors de la chaîne managériale.

# Workspace

| Poste de travail nomade | Équipement à domicile | Déclaration du télétravail | Outils de travail à distance |
|---|---|---|---|
| | Dotation mobilier de bureau | | Outil visio pour tous |
| | Dotation sur demande second écran et bureautique | Application mobile / Plateforme dédiée | Outil visio pour certains profils |
| Déploiement général | Forfait d'équipement | SI RH ou système de gestion des congés | Suite collaborative et chat-top |
| Déploiement pour les éligibles télétravail | Pas de dotation | Formulaire, mail ou Excel | Connectivité (VPN) |

1. Le critère **poste de travail nomade** indique si les organisations ont déployé des **équipements** permettant le travail à distance ou en mobilité pour les populations éligibles au télétravail.
2. Le critère **équipements à domicile** évalue l'offre de **dotation en outils de travail** et d'aménagement. Les organisations du panel proposent selon les cas un **forfait d'équipement**, la **dotation d'un second écran** et de **matériel bureautique** ou, pour les plus avancées, de **mobilier de bureau**.
3. Le critère **déclarationn du télétravail** illustre la manière dont les salariés renseignent leurs jours en télétravail : via un **formulaire** pour les modes d'organisation les plus simples, à travers un outil type **SI RH** de pose de congés ou encore, pour les structures les plus avancées, via une **plateforme web dédiée**.
4. Le critère **outils de travail à distance** précise les **outils collaboratifs** fournis aux salariés. Les organisations proposent une connexion **VPN** à distance, des **suites collaboratives** et des solutions de **visioconférence** selon leur état d'avancement sur le sujet.

# Workplace

| Espaces de travail | Espaces collaboratifs | Accès aux sites | Parc immobilier | Gestion des flux |
|---|---|---|---|---|
| Flex-office | Développement nouveaux espaces de rencontres | Accès à des tiers-lieux | Réorganisation maillage territorial | Outils prédictifs |
| Réduction & densification des surfaces de bureaux | Développement de nouveaux espaces de réunion | Travail sur sites proches de chez soi | Réduction des surfaces | Information des collaborateurs |
| Partage des bureaux attribués | Ajout capacités visio | Outil de réservation | Densification sites existants | Suivi par zone |
| | | | | Suivi de l'occupation par site |

1. Le critère **espaces de travail** porte sur l'évolution des **surfaces de bureaux** et du modèle d'attribution des positions de travail.
2. Le critère espaces collaboratifs mesure l'évolution des **espaces de rencontres et de réunion**, du simple ajout d'outils de visioconférence au développements de nouveaux espaces.
3. Le critère **accès aux sites** montre l'évolution de l'accès aux bâtiments, qui peut fonctionner via un outil de **réservation**, le développement du travail dans les **sites proches de chez soi** ou l'accès à des **tiers-lieux**.
4. Le critère **parc immobilier** renseigne la **stratégie globale** : **densification** des sites existants, **réduction des surfaces** de bureaux ou encore réorganisation du **maillage territorial.**
5. Le critère **gestion des flux** étudie les **outils de suivi de l'affluence** pour le gestionnaire des sites physiques, que ce soit par le suivi du nombre d'occupants d'un site au global, de zones spécifiques, l'information des collaborateurs sur le taux d'occupation ou encore la mise à disposition d'outils prédictifs.

# C.2/ Principaux résultats issus de l'enquête

## Enseignements tirés des entretiens

# Premier enseignement : des stratégies télétravail différenciées

**Un nouveau standard : le mode d'organisation hybride**

## 1. Une stratégie télétravail adaptée aux nouvelles pratiques développées pendant la crise

La majorité de notre panel a décidé de sortir de la période de crise sanitaire en nivelant par le haut la pratique du télétravail. Les conditions d'accès sont élargies à tous les postes de bureaux en général et le temps de travail pouvant être réalisé à distance est fixé à 50% ou 60%, soit 2,5 à 3 jours par semaine. Certaines structures comme la Mutuelle générale permettent jusqu'à 5 jours de télétravail par semaine, avec 4 jours de présence obligatoire par mois. Hors du présent benchmark, on note par exemple que Boursorama suit également cette stratégie d'un télétravail « total ».

Le modèle hebdomadaire a été déconstruit dans plusieurs organisations comme l'organisation publique du panel, EDF ou BPCE pour aller vers un forfait de jours mensuels ou annuels.

« Le télétravail s'organise à la semaine, au mois ou à l'année. Il n'y a pas de formule arrêtée, cela reste à la main des équipes. » (EDF)

« Notre accord permet de prendre jusqu'à 10 jours de télétravail par mois. » (Entreprise industrielle)

## 2. Un retour à la situation *ex ante* pour certaines organisations

Certaines organisations se démarquent par une approche plus conservatrice et la volonté d'un retour sur site des équipes à partir du second semestre 2021. Les sociétés en question font état d'un souhait de revenir à une pratique moins intensive du télétravail et de négocier en parallèle de nouvelles règles à instituer indépendamment de la contrainte sanitaire.

« Le seul engagement que nous ayons pris à date est de mener une enquête à la rentrée. Notre besoin est de revenir à une situation normalisée pour voir comment faire évoluer les choses. » (Audencia)

À la sortie de la crise, certains répondants manifestent le souhait de se réinscrire dans le cours de leur stratégie télétravail antérieure, prenant en compte les facteurs culturels et opérationnels. Et ce, avec tout de même une certaine marge de progression.

« La crise sanitaire nous a fait gagner ce que je pourrais évaluer comme 5 ans de discussions internes. Nous nous sommes dit que ce serait bien d'arrivée à 1 journée en télétravail toutes les 2 semaines. » (Entreprise de construction)

# Second enseignement : l'impact du télétravail sur l'organisation

**L'organisation et l'accompagnement des collectifs, des managers et des collaborateurs**

## 1. Organisation des collectifs : un compromis propre à chaque métier dans le cadre de règles communes

**Tous les entretiens confirment le double questionnement des entreprises au moment de pérenniser le télétravail :**

1. Comment permettre aux collaborateur de bénéficier de télétravail en maintenant la qualité de service ?
2. Comment maintenir le travail collectif ?

**Plusieurs organisations ont décidé de décentraliser la réponse à cette problématique en accompagnant les équipes dans la définition de leurs propres règles de fonctionnement. Elles se sont appuyées sur une liste de questions clefs transmises par les ressources humaines.**

**« Chaque équipe s'est réunie et a défini une "convention de services" qui définit ses obligations vis-à-vis de ses clients. »**
**(La Mutuelle générale)**

**« L'organisation fonctionne par services et sera définie au niveau local selon les contraintes d'activités. Avec notamment un jour de présence en commun à définir. » (Entreprise de restauration)**

## 2. Des stratégies diversifiées pour entretenir le sentiment d'appartenance

**Les répondants s'interrogent sur l'évolution du sentiment d'appartenance des salariés lorsqu'ils pratiquent massivement le télétravail. C'est pourquoi les organisations définissent un taux de présence minimale. Deux jours par semaine de présence sur site sont par exemple requis au sein de BPCE ou encore de l'organisation publique du panel.**

**Elles investissent en parallèle dans la transformation de leurs locaux pour entretenir l'attractivité des sites physiques.**

**Enfin, elles forment les managers à l'animation hybride afin d'adapter les pratiques d'encadrement aux nouveaux modes de fonctionnement.**

**Certaines organisations comme la Mutuelle générale ou Boursorama (hors benchmark) investissent dans des moyens fournis aux managers pour animer les temps en présentiel, voire le remboursement des frais de transport en cas de d'éloignement géographique.**

# Second enseignement : l'impact du télétravail sur l'organisation

**L'organisation et l'accompagnement des collectifs, des managers et des collaborateurs**

### 3. L'accompagnement des salariés : formation et prévention au cœur des préoccupations RH

Nos travaux ont mis en lumière la formalisation progressive d'une stratégie d'accompagnement et de formation des salariés dans le passage au télétravail.

Les premières actions prises à l'occasion des vagues de confinement ont consisté en la mise à disposition de ressources documentaires et de formations à distance.

Elles se sont structurées dans plusieurs entreprises à travers des parcours e-learning (Renault, entreprise de conseil). Le suivi de ces modules est par ailleurs souvent présenté comme un des prérequis du passage en télétravail des collaborateurs.

**Nous faisons attention aux risques psychosociaux et à la surcharge de travail. Les consultants et les fonctions supports sont des personnalités engagés, qui gagnent en temps de transport mais peuvent compenser en travaillant plus**
**(Kéa & Partners)**

Au-delà de la formation individuelle, la mise à distance des salariés pose la question de la prévention des risques psychosociaux (RPS). L'isolement, la perte de productivité, la charge de travail et la déconnexion sont les quatre signaux les plus citées par les répondants comme faisant l'objet d'un suivi. Au-delà de la formation, les organisations déploient trois types de stratégies de prévention :

1. la réalisation d'enquêtes salariés type baromètre permettant une remontée par service / équipe de signaux d'alerte sur la charge de travail ou les relations collectives ;
2. l'intégration de modules dédiés à la prévention des RPS dans le parcours de formation des managers sur le travail à distance ;
3. la réalisation d'entretiens RH réguliers avec les collaborateurs pour une détection proactive. Ce dernier item n'a été relevé que dans les structures les plus avancées, telles que Kéa partners.

# Second enseignement : l'impact du télétravail sur l'organisation

**L'organisation et l'accompagnement des collectifs, des managers et des collaborateurs**

## 4. Accompagner les managers dans leurs nouvelles responsabilités

**Les employeurs interrogés ont insisté sur les nouvelles responsabilités dues au télétravail qui reposent sur les fonctions d'encadrement. Et ce, notamment en ce qui concerne les managers de proximité. Quatre types de nouvelles tâches se généralisent, liées à l'organisation du travail à distance et leur incombent :**

1. être le garant de la nouvelle organisation de son équipe via la recherche d'un mode de fonctionnement compatible avec le maintien de la productivité, les aspirations communes et individuelles de ses collaborateurs ;
2. encadrer l'accès individuel au télétravail, le manager de proximité étant avec les RH le tenant de l'acceptation ou du refus du passage d'un salarié en télétravail ;
3. animer le collectif en mode hybride, en alliant des moments d'échange en présentiel, à distance ou, le plus souvent, les deux en même temps ;
4. suivre personnellement les collaborateurs sous sa responsabilité pour prévenir les risques d'isolement ou la surcharge de travail.

**« Nous avons mis en place une offre de coaching interne pour les managers. Les managers de proximité font état d'une importante charge mentale, parce qu'une chaine de pressions repose sur eux. Ce qui nous a amené à engager un chantier de simplification qui s'appuie sur la digitalisation ainsi que la réduction de ce qui peut être perçu comme un excès de norme ou un manque d'autonomie » (Organisation publique, anonymisée)**

**Les organisations ont mis en place un certain nombre d'actions destinées à accompagner leurs managers.**

**En premier lieu, un socle de formations est proposé par la quasi-totalité des entreprises du panel. Il comprend des modules dédiés au travail à distance et à l'animation de collectifs hybrides, en présentiel et à distance.**

**Les organisations avec des besoins spécifiques proposent des formations avancées et personnalisées. Et ce, en vue notamment de faciliter la transition vers un management par la confiance.**

**Enfin, certains répondants (La Mutuelle générale ou l'organisation publique du panel par exemple) évoquent la mise en place de groupes d'échanges entre pairs ainsi que de sessions de coaching personnalisé.**

# Troisième enseignement : des espaces amenés à évoluer

**Les répercussions de la stratégie télétravail sur les espaces et surfaces de bureaux**

## 1. La stratégie télétravail va de pair avec une évolution des espaces

**La majorité des organisations sondées font état d'une réflexion en cours sur leurs espaces de travail. D'une part, certaines organisations vont travailler à adapter les surfaces existantes. Et ce, avec deux objectifs : densifier et maximiser l'occupation des sites tertiaires tout en limitant les réaménagements.**

**L'organisation publique du panel met ainsi en place le partage des bureaux pour permettre la croissance de ses effectifs franciliens sans lancer de nouveaux projets immobilier. Kéa & Partners créé dans son site actuel de nouveaux espaces collaboratifs mieux adaptés aux réunions hybrides.**

**D'autre part, plusieurs organisations du panel présentent le télétravail et l'évolution des espaces de bureaux comme les deux versants d'une même stratégie. On constate alors une double évolution :**

1. l'accélération et la généralisation du passage au flex-office (partage des positions de travail)
2. la réduction des surfaces de bureaux afin de réduire l'étendue du parc immobilier en exploitation et de développer de nouveaux espaces collaboratifs.

**« Nous allons nous concentrer sur un nombre de m² très réduit, mais avec un nombre de siège suffisants.**

**Nous souhaiterions que les collaborateurs viennent au bureau car ils y auraient une meilleure expérience que lorsqu'ils travaillent chez eux » (BPCE)**

**« Sur le lieu de travail, le désert amène le désert. » (Entreprise de construction)**

# Dernier enseignement : l'évolution de l'équipement des collaborateurs

**Domicile, bureau, quel standard d'équipement pour les collaborateurs ?**

## 2. Quel périmètre de responsabilité pour l'organisation dans l'équipement et la prise en charge des frais à domicile ?

Les organisations sondées font état d'une large diversité de stratégie en ce qui concerne leur stratégie d'équipement des collaborateurs à domicile. Les offres "mieux-disantes" du panel offrent aux salariés :

- une indemnité télétravail à hauteur de 200 à 300€ par an (220€ max si on prend l'accord de la fonction publique, cf. slide dédiée)
- une dotation en second écran et matériels bureautiques sur demande
- la dotation de mobilier de bureau sur demande ou l'attribution d'une enveloppe financière dédiée

**Les salariés ont accès à un catalogue de matériel, écran, souris, clavier ou encore fauteuil ergonomique que nous leur livrons à domicile. » (La Mutuelle générale)**

On peut toutefois noter que ce modèle est loin d'être généralisée. Certaines organisations font le choix d'un équipement à minima, via la seule dotation d'un ordinateur portable, voire d'un second écran.

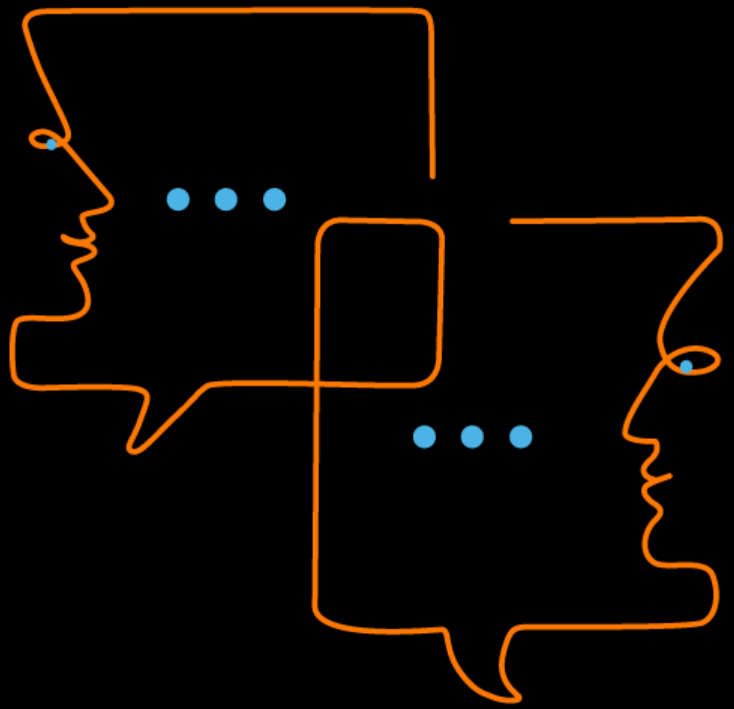
## 3. Une meilleure prise en charge des pics de connexion VPN et une généralisation de Microsoft Teams

Les pics de connexion VPN entraînant parfois des restrictions d'usage lors du premier confinement, telles que nous les avions constaté dans le premier tome de ce livre blanc, semblent avoir fait l'objet d'une prise en charge adaptée. Ce qui permet par exemple la généralisation de la visioconférence dans les différentes organisations concernées.

La quasi-totalité du panel souligne avoir déployé Microsoft Teams. Sont utilisées à la fois les fonctions conversationnelles et la visioconférence.

# D. Fiches entreprises

**Retours d’expérience des 13 organisations du panel**



# Groupe BPCE

Services | Cac 40 et grandes entreprises

**Interview de deux interlocuteurs RH et d'un interlocuteur en charge des opérations**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **90 000 salariés (dont env. 25 000 pour Natixis et les fonctions centrales)** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **10-15% (variable en fonction des établissements du réseau)** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **90% des collaborateurs de Natixis et des fonctions centrales en travail hybride Volonté d'avoir 1 salarié sur 2 du Groupe dans le même dispositif d'ici à 2023** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire *(à partir du S2 2021)*** | **10 jours flottants de télétravail par mois (2 jours sur site obligatoires par semaine)** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **Déploiement généralisé de PC portables accéléré depuis le premier confinement, smartphone professionnel pour les fonctions cadres** |

**« Nos locaux doivent évoluer avec le travail hybride pour devenir un quartier général où nos collaborateurs auront envie de se retrouver. »**

## Depuis mars 2020

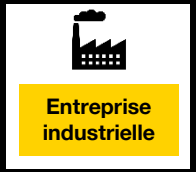
- Mise en place d'une formule de 10j de télétravail flottant par mois, (comprenant 2j / semaine sur site au minimum)
- Ce « travail hybride » est largement déployé sur les fonctions centrales et Natixis : des banques régionales expérimentent le télétravail dans leur réseau d'agences
- Chaque équipe a défini son « cadre de fonctionnement » en télétravail, comprenant le pilotage de la performance, la coordination des jours sur site

## Perspectives

- Le télétravail vu comme un projet d'entreprise global comprenant l'évolution vers le management par la performance et l'évolution des espaces.
- Le réseau commercial bénéficiera de stratégies différenciées selon les métiers, avec un télétravail largement possible dans les activités de siège mais à décider au cas par cas au niveau local selon la mission et les effectifs par agence (60% de postes en réception physique)

## Espaces de travail

- Passage généralisé au flex-office : ratio de 0,6 position/personne pour un gain de 35% en surface et une réduction de 60 % du parc de bâtiments.
- Développement parallèle des espaces collaboratifs pour améliorer l'attractivité des sites.
- Application mobile utilisée pour déclarer ses jours de télétravail. Une nouvelle application sera bientôt disponible pour réserver ses espaces dans un bâtiment et localiser ses collègues.




# Entreprise industrielle

Industrie | Anonymisée

**Interview d'un interlocuteur RH orienté expérience employés**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 30 000 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | 25% |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | N/A |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 10 jours/mois flottant |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | Matériel informatique : PC portable, casque audio et tests de connectivité pour chaque salarié en télétravail |

**« Le télétravail était perçu jusqu'ici comme du confort, maintenant c'est une pratique courante qui doit s'intégrer dans l'activité professionnelle des équipes. »**

## Depuis mars 2020

- L'entreprise s'est adaptée aux mesures gouvernementales pour les salariés dont l'activité permettait de travailler à distance.
- De manière générale, les salariés ont apprécié la présence de l'entreprise, en favorisant le lien entre les collaborateurs (formation, collaboration, activités bien-être).
- Pour maintenir l'activité commerciale en BtoB et en BtoC les équipes ont innové en développant des offres autour du digital.

## Perspectives

- Pas d'évolution de l'accord concernant le télétravail, maintien des règles déjà en place.
- La proportion et la typologie des salariés demandant à faire du télétravail devraient augmenter.
- Les managers doivent intégrer le télétravail dans l'activité professionnelle des équipes.
- Nous encourageons les managers à ouvrir le débat avec leurs équipes pour décider du niveau de télétravail adapté à leurs activités.

## Espaces de travail

- La perception des espaces physiques va évoluer, l'entreprise s'efforce de suivre les évolutions des pratiques de travail pour s'adapter au contexte.
- Réorganisation des espaces de travail pour favoriser la collaboration avec notamment le déploiement d'outils, de méthodes et de bonnes pratiques.
  « **Les évolutions sont en cours pour rendre plus collaboratives les pratiques de travail** ».

# EDF

Industrie | Cac 40 et grandes entreprises

**Interview d'un interlocuteur RH, périmètre EDF SA**

| | |
|---|---|
| Nombre de salariés en France | 63 000 |
| Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire | 1/3 de l'effectif, soit 20 000 collaborateurs, dont 8 000 télétravailleurs réguliers sous convention |
| Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021) | 50% à 60% (estimation sur la base du nombre de télétravailleurs pendant la crise sanitaire) |
| Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021) | Accords en cours de négociation |
| Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière | Déploiement généralisé de PC portable, accéléré depuis le premier confinement. Tous les télétravailleurs ont été équipés. |

**« Les équipes doivent travailler sur l'évolution de leurs modalités de fonctionnement, au service de leur mission et de la performance attendue et en prenant en compte les enseignements tirés de la crise sanitaire. »**

## Depuis mars 2020

- Elargissement du nombre de télétravailleurs avec de nouvelles activités concernées
- Accompagnement des managers pour faciliter l'animation des équipe à distance
- Possibilité d'accès aux télétravail pour les alternants/stagiaires

## Perspectives

- Finalisation d'un accord portant non seulement sur le télétravail mais plus globalement sur l'évolution des modes de travail des collectifs
- Poursuite prévue de l'accompagnement managérial sur la co-construction des nouveaux modes de travail avec leur équipe et sur le management en mode hybride

## Espaces de travail

- Accélération de la densification et de la mise en place du flex-office tout particulièrement sur les sites implantés dans les grandes métropoles
- Développement sur d'autres territoires du service de co-working interne

# Renault

Industrie | Cac 40 et grandes entreprises

**Interview d'un interlocuteur RH orienté qualité de vie au travail**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 33 000 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | 60% d'inscrits sur 15 000 collaborateurs éligibles |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 90% de télétravail pour les éligibles à partir de la rentrée |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 2 ou 3 jours/semaine en télétravail avec 1 journée de présentiel en commun dans chaque équipe + enveloppe de 35 jours annuels flottants (formule standard) |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | Matériel informatique : PC portable et casque audio pour tous les collaborateurs en télétravail + une enveloppe de 200 € pour l'installation du poste de télétravail (uniquement pour les collaborateurs qui adhèrent à la formule standard). |

**« Nous avons essayé de standardiser au maximum le télétravail tout en essayant de satisfaire les besoins individuels de nos salariés. »**

## Depuis mars 2020

- Ouverture des modules de formation pour les salariés et managers.
- Alternance entre télétravail et activité partielle pour les activités tertiaires : « Notre entreprise a été autant touchée par le régime d'activité partielle que par le télétravail ».
- Utilisation de l'outil existant de gestion et déclaration du télétravail.

## Perspectives

- Enquête auprès des collaborateurs : 85% des salariés éligibles au télétravail souhaitent le pérenniser après la crise.
- Renégociation des accords de télétravail en juin 2021 : En France, formule standard (2 ou 3 jours de télétravail, cf. tableau ci joint), possibilité de télétravailler depuis l'étranger 30 jours dans l'année.
- Opération team-building pour chaque équipe. Cette rencontre sert également à définir le planning de télétravail de l'équipe.

## Espaces de travail

- Evolution des espaces de travail : vers une diminution des espaces individuels au profit d'espaces collaboratifs et conviviaux : « **Nous avons négocié le fait qu'au fur et à mesure des réaménagements nous passerons dans des espaces dynamiques de travail, avec partage de postes** »
- Le taux d'occupation quotidien dans les sites tertiaires à date ne dépasse pas les 60%.

Construction

# Entreprise de construction

Services | Anonymosée

**Interview d'un interlocuteur RH**

« **Nous avons aujourd'hui des managers moins obtus sur le besoin d'avoir les collaborateurs en visuel. Ils regardent plus le résultat que la présence**. »

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **Plus de 2 000 salariés** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **N/A**<br>**Présence d'une charte télétravail depuis 2018 assez restrictive (situations exceptionnelles et complexes)** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **80-90% des éligibles (700 personnes)** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **Adoption probable d'un système avec 1 jour de télétravail toutes les 2 semaines**<br>**Il n'y a pas de télétravail systématique avec des jours fixes mais une orientation vers une souplesse organisationnelle** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **En 2018 lors de la préparation de l'installation du nouveau siège, il a été prévu la mise à disposition de PC portable et de smartphone pour tous** |

## Depuis mars 2020

- Le site a toujours été ouvert et a permis pendant le confinement de garder une activité. Maintien de 1 à 2 journée de présence par semaine
- Dès la fin du premier confinement, les collaborateurs sont revenus en intégralité
- Formation des managers et collaborateurs sur les bonnes pratiques du management à distance

## Perspectives

- Modification de la charte du télétravail pour adopter une forme plus structurée et adéquate au contexte
- Problématique d'accès au télétravail pour certaines fonctions : réflexion sur des conditions d'accessibilité
- Volonté d'un accord de principe entre le manager et le collaborateur sur la mise en place du télétravail et de son éligibilité.
- Evolution prévue de l'outil de gestion des congés pour permettre de déclarer le télétravail

## Espaces de travail

- Pas d'impact du télétravail sur les locaux
- Nouveau siège très bien équipé, pas de flex-office mais des positions attribuées

# La Mutuelle générale

Services | Entreprise de taille intermédiaire

**Interview d'un interlocuteur de la direction générale**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 1 600 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | N/A |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 90 à 95% de télétravailleurs prévus (une fois l'ensemble des demandes traitées par les RH d'ici T4 2021) |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | Jusqu'à 5j par semaine, avec 4j par mois de présence obligatoire sur site (soit 80% de télétravail possible) |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | ○ PC nomade pour tous les collaborateurs<br>○ Equipement à domicile fourni sur catalogue : second écran, clavier, fauteuil ergonomique<br>○ 2€ par jour de télétravail & ticket restaurant<br>○ Participation aux frais de déplacement en cas d'éloignement géographique |

**« Nous avons le seul accord de France qui permet jusqu'à 5 jours de télétravail par semaine et l'éloignement géographique. »**

## Depuis mars 2020

- Signature unanime d'un accord intitulé « Open Travail » en mai 2021
- Les collaborateurs peuvent choisir de télétravailler jusqu'à 5j par semaine
- Les collaborateurs doivent revenir sur site 4j par mois au minimum
- Les managers disposent d'un budget dédié pour animer cette période en présentiel
- Chaque équipe / service définit une convention de service avec ses propres règles de télétravail

## Perspectives

- Sur 1 000 demandes traitées en septembre 2021, une majorité de salariés a souhaité passer à 5j de télétravail par semaine, avec la possibilité de faire moins selon son envie au quotidien
- Les salariés et managers ont accès à un parcours de formation dédié au télétravail. Les managers bénéficient également de séances de co-développement et de coaching individualisé
- Les risques psycho-sociaux sont suivis par la formation des managers, les indices de productivité et un baromètre social

## Espaces de travail

- Passage au Flex-office du siège social parisien et développement de nouveaux espaces collaboratifs.
- « **Les salariés estiment, qu'ils vont venir 44% de leurs temps au bureau. Nous avons donc dimensionné notre siège social par rapport à ce souhait** ». Le taux réel de venue sur site est plus proche de 20%.
- Budget économisé avec le Flex-office réattribué en partie pour l'équipement à domicile et les frais de déplacement

Organisation publique

# Organisation publique

Services | Anonymisée

**Interview d'un interlocuteur RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **Entre 5 000 et 10 000** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **14% de télétravailleurs réguliers déclarés** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **65% de télétravailleurs déclarés**<br>**Cible de 80% à fin 2021** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **Formule ponctuelle : 45j flottants max / ans**<br>**Formule régulière : 3j max / semaine** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **Remboursement à 50% de l'équipement à domicile dans la limite de 250€ ou fourniture sur demande (bureau, écran, fauteuil)**<br><br>**Déploiement de PC portables et de smartphones professionnels à tous les collaborateurs (contre 30% avant la crise)** |

**« Les salariés ont défini ensemble l'organisation 'Site-Distance'. Chaque collectif a discuté de ces sujets pour se fixer ses propres règles de fonctionnement. »**

## Depuis mars 2020

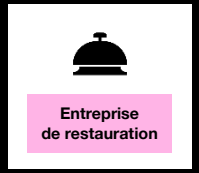
- Un avenant à l'accord télétravail a été signé en sept. 2020. il institue deux formules (souple avec des jours flottants ou régulière avec 3j / semaine max) avec 95% des salariés éligibles.
- 60% des collaborateurs ont choisi la formule régulière, avec une moyenne de 2j/semaine
- Chaque collectif de travail a défini sa propre organisation « Site-Distance » sur la base d'un kit fourni par les RH comprenant la liste des points à aborder

## Perspectives

- Les collectifs devront se réunir régulièrement pour suivre leurs indicateurs de performance et adapter leur organisation.
- Plusieurs modules de formation dédiés au télétravail sont proposés aux managers et un programme de coaching personnalisé leur est proposé.
- Une plateforme digitale a été mise en place pour faciliter l'arrivée des nouveaux collaborateurs 90j avant leur prise de poste.

## Espaces de travail

- Expérimentation du « bureau libre » : les agents en télétravail seront invités à laisser leurs bureaux disponibles pour d'autres collaborateurs
- Mise en place de sites pilotes pour une redéfinition de l'équilibre entre espaces individuels et collectifs




# Entreprise de restauration

Services | Anonymisée

**Interview d'un interlocuteur RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **Plus de 10 000** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **Certaines fonctions supports avaient accès au télétravail 1 journée toutes les 2 semaines** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **Environ 3%** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **3 jours/semaine pour environ 300 salariés**<br>**2 jours/semaine pour les managers de district** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **Matériel informatique à domicile : écran, clavier, souris, casque, déploiement de Teams** |

**« Le télétravail était peu développé chez nous. Nous nous sommes par exemple rendus compte que nous pouvions faire des paies à distance, ce qui était difficilement imaginable pour nos collègues ! »**

## Depuis mars 2020

- Télétravail pour certains salariés sur le terrain et les fonctions supports mobilisées
- Le confinement a permis un premier constat sur les avantages du télétravail pour l'entreprise et les salariés
- Formation sur le travail à distance pour les managers
- Observation d'une meilleure productivité, difficile de juger si ce qui tient au télétravail ou à la mobilisation des salariés pour dans une période difficile pour l'entreprise

## Perspectives

- L'organisation du télétravail fonctionnera par service et sera définie au niveau local selon les contraintes d'activités, avec notamment un jour de présence en commun à définir
- Déploiement d'un e-learning sur le travail à distance pour l'ensemble des salariés
- Création d'une charte sur le télétravail

## Espaces de travail

- Un sondage montre que les collaborateurs sont attachés à leur propre bureau. À réévaluer dans six mois une fois que les contraintes sanitaires seront levées.
- Sur le siège : positions attribuées en général, avec mise en place progressive de positions partagées pour les équipes en déplacement et les télétravailleurs (10% des positions). Certaines équipes ne paraissent pas encore prêtes à cette transition.

# Coservit

Services | Petites et moyennes

**Interview d'un interlocuteur de la Direction**

**« Pendant la crise nous nous sommes attachés à renforcer notre accompagnement managérial et à maintenir un lien, même virtuel, entre nous. »**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 45 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | N/A |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 80% des salariés |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | Maintien de l'accords en vigueur depuis 2017 : 2 jours/semaine en télétravail au maximum |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | Matériel informatique : PC portable et casque audio |

## Depuis mars 2020

- « **Nous avons suivi exactement ce que le gouvernement nous demandait** » en termes de recours au télétravail.
- La pandémie n'a pas eu d'impact sur l'activité : « Dans notre secteur d'activité [services numériques, NDLR], **tout peut se faire en visioconférence** ».
- Renforcement progressif de l'accompagnement managérial
- Ouverture des locaux pour les personnes seules et pour les apprentis

## Perspectives

- Après la crise sanitaire, pas d'évolution prévue des règles en place en termes de télétravail : maintien de la politique de 2j / semaine au maximum
- L'objectif est de continuer à délivrer tous les services de Coservit en distanciel et de façon sécurisée
- Relation client : beaucoup moins d'échanges en présentiel mais plus d'événementiel à l'avenir

## Espaces de travail

- Réflexion en cours sur l'aménagement des espaces de travail : « **Les postes peuvent évoluer, varier et devenir plus libres** ».
- Mise en place du flex-office et maintien des espaces de collaboration

Entreprise de conseil

# Entreprise industrielle

Services | Anonymisée

**Interview d'un interlocuteur RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **300 salariés** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **Difficile de le quantifier, l'entreprise était divisée en 10 entités juridiques avec ses propres règles en terme de télétravail** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **100%** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **2 jours/semaine flottant**<br>**Développement en expérimentation de modèles alternatifs : 8 jours de télétravail par mois / full télétravail** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **Matériel informatique : PC portable, casque audio et prêt de matériel supplémentaire : écran, chaise, …** |

**« Trois jours avant l'annonce officielle du premier confinement, nous avons décidé de faire un test grandeur nature en proposant le télétravail généralisé à tous les salariés. Cette anticipation a permis de récolter les besoins des collaborateurs et d'ajuster les prêts de matériel. »**

## Depuis mars 2020

- Projet de simplification des 10 entités juridiques en une avec une stratégie de télétravail commune
- Accord télétravail datant de juin 2020 : 2 jours de télétravail par semaine pour toutes les populations éligibles (hors stagiaire et période d'essai)
- Déploiement d'un Learning Management System : digitalisation de l'ensemble des formations

## Perspectives

- Vers une organisation du télétravail 100% hybride avec la possibilité de respecter la charte actuelle ou de passer en full remote si l'activité le permet : réflexion en cours sur l'évolution de la charte de télétravail
- Test à venir sur 2 dispositifs : 2 jours de télétravail par semaine (actuel) / 8 jours de télétravail par mois.
- Evaluation du meilleur modèle sur la base du REX des collaborateurs, et en mesurant le nombre d'heures produites VS le nombre de jours posés

## Espaces de travail

- Flex-office déjà mis en place avant la crise.
- L'entreprise a décidé de sous-louer une partie des étages de son bâtiment à Paris

# Audencia

Education | Ecole de commerce

**Interview d'un interlocuteur RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | **400 salariés permanents** |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | **2/3 des salariés éligibles, 80% d'entre eux télétravallaient** |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **Retour sur site pour l'ensemble des collaborateurs en vue de fixer collectivement la base des prochains accords** |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | **N/A** |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | **Matériel informatique : PC en dotation partagée et casque audio** |

**« Nous avions l'habitude du télétravail avant la crise. Nous nous sommes surtout concentrés sur l'accompagnement des managers, pour s'assurer notamment qu'ils faisaient des points réguliers avec leurs équipes. »**

## Depuis mars 2020

- Renforcement de l'accompagnement des managers
- 3 enquêtes ont été menées autour du bien-être au travail
- Mise en place d'un programme d'accompagnement psychologique autour des étudiants : échange avec infirmières, conférences thématiques.
- Prévention des risques : cycle d'ateliers sur l'équilibre de vie.
- Organisation d'événements conviviaux et pour maintenir le lien social : challenge inter-équipes.

## Perspectives

- « **Pour l'instant, nous ne prenons aucun engagement si ce n'est de mener une enquête à la rentrée. Notre besoin est de revenir à une situation normalisée pour aborder les choses sereinement et voir comment faire évoluer les choses** ».
- A partir du 1er septembre : neutralisation du quota 45j annuel pour faire en sorte que les équipes reviennent en présentiel.
- Maintien et renforcement du dispositif d'accompagnement auprès des étudiants.

## Espaces de travail

- Pas d'évolution majeure en terme de réorganisation des espaces de travail.
- Développement de la collaboration entre équipes et la transversalité entre les directions.

# Kea Partners

Services | Entreprise de taille intermédiaire

**Interview de deux interlocuteurs RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 200 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | Traditionnellement, nous avons 3 lieux de travail pour les consultants (bureau, client et domicile) et 2 pour les fonctions supports (bureau et domicile) donc une pratique du télétravail ancienne et ancrée avec un suivi rapproché par les managers. |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | Tous les salariés sont admissibles au télétravail et la proportion de télétravailleurs a pu aller jusqu'à 100% . Nous observons un retour au bureau actuellement avec une part du télétravail toutefois qui reste plus importante qu'avant mars 2020. |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | Nous sommes dans une logique d'hybridation avec de la souplesse sans imposer de jours ou de nombre de jours. |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | La majeure partie des collaborateurs est nomade et équipée. Notre action a essentiellement porté sur le déploiement d'outils collaboratifs. |

**« La crise a amplifié une pratique existante. Traditionnellement, nous avons 3 lieux pour les consultants (bureau, client et domicile) et 2 pour les fonctions supports (bureau et domicile) et ainsi une pratique du télétravail ancienne et aussi très souple. »**

## Depuis mars 2020

- Introduction dès juin 2020 d'un principe de souplesse dans le cadre du protocole sanitaire avec la possibilité de revenir au bureau pour ceux qui le souhaitaient.
- Depuis, nous restons sur un principe de souplesse et d'hybridation sur les différents lieux de travail (bureau, domicile et client).
- Mise en place d'une grille de questionnement à destination des chefs de projet pour aborder les sujets pratiques d'application du télétravail.
- Accompagnement et mise à disposition d'e-learning sur les bonnes pratiques du télétravail.

## Perspectives

- Elaboration en cours d'une Charte de télétravail dans l'objectif est de proposer un cadre, reposant sur un principe de souplesse et d'hybridation.

## Espaces de travail

- Pas d'impact du télétravail sur les locaux à date.
- Création de nouvelles salles collaboratives qui n'auraient pas été pensées de cette manière avant la crise. Modulation possible en fonction des besoins.

# SurfRider

ONG

**Interview d'un interlocuteur RH**

| | |
|---|---|
| **Nombre de salariés en France** | 56 |
| **Proportion pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire** | 100% : Télétravail régulier possible jusqu'à 2 jours par semaine pour tous |
| **Proportion pratiquant le télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 100% |
| **Rythme de télétravail post-crise sanitaire (à partir du S2 2021)** | 3 jours par semaine<br>+1 jour depuis la crise sanitaire |
| **Equipement (à domicile/nomadisme) & Dotation financière** | PC portables déjà attribués pour tous avant la crise sanitaire<br>Achat de matériel supplémentaire (PC, équipements) et possibilité d'emprunter mobilier de bureau (chaise, écran…) |

« **Nous pratiquons le télétravail régulier depuis déjà plusieurs années : nous avons construit une forte relation de confiance avec nos collaborateurs**. »

## Depuis mars 2020

- Le télétravail est devenu obligatoire, 100% des effectifs étaient en télétravail pendant la crise
- Les activités de terrain ont été impactées (une partie des salariés est passée en chômage partiel)
- Tout le monde était déjà doté d'outils pour travailler à distance
- Points réguliers organisés par les managers pour maintenir le lien (one to one et réunions d'équipes)

## Perspectives

- Mise en place d'un outil RH généralisé permettant de savoir qui est en télétravail : les salariés le renseignent au même titre que la pose d'un congé
- Autonomie et confiance sur le télétravail et le retour sur site, réflexion en cours sur l'obligation de revenir au moins une fois par semaine

## Espaces de travail

- Le siège est situé à Biarritz : mélange flex-office et positions fixes avant la crise sanitaire. Il est prévu d'élargir un peu le nombre de places en flex-office
- A Paris et Bordeaux : occupation d'espaces de co-working

# En savoir plus

https://www.orange-business.com/fr/dossier/repenser-le-teletravail

Business Services

Orange SA, Société anonyme de droit français au capital de 10 640 226 396 euros, RCS Paris 380 129 866,
Siège social : 78, rue Olivier de Serres – 75015 Paris, France.
Novembre 2021