

Livre blanc : le développement du télétravail

Retour sur l'année 2020

The Orange logo, consisting of an orange square above the word "orange" in a white sans-serif font with a trademark symbol.

orange™

A woman with short red hair is sitting at a wooden table in a home office, working on a laptop. She is wearing a black tank top and a necklace. The background is a blurred living room with another person sitting at a table.

Comment les entreprises font évoluer le télétravail à travers les enseignements de la crise de la Covid-19 ?

Sommaire

A. Introduction

1. Avant-propos : étudier la stratégie télétravail des grandes organisations françaises avant, pendant et après le confinement [5](#)
2. A retenir : vers un effet « cliquet » dans le développement du télétravail [6](#)
3. Note méthodologique [8](#)
4. La politique télétravail d'Orange, une longueur d'avance [9](#)

B. Revue de tendances

1. A noter [11](#)
2. Télétravail : une pratique inégalement répandue parmi les actifs, malgré l'accélération du confinement [13](#)
 - Le télétravail avant la crise [14](#)
 - Le télétravail pendant la crise [15](#)
 - Le télétravail après la crise [17](#)
3. Enjeux juridiques : formaliser un nouveau mode de travail à distance [18](#)
 - Les conditions et les modalités pour le télétravail [19](#)
 - Faciliter les processus et accompagner les télétravailleurs [21](#)
3. Repenser son environnement en temps de crise [22](#)
 - Réagir à l'impératif d'outiller les collaborateurs pendant la crise [23](#)
 - Développer de nouvelles pratiques collaboratives [25](#)
 - Dématérialiser pour mieux organiser le travail à distance [26](#)
4. Instaurer une nouvelle organisation et transformer la culture managériale [25](#)
 - Transformer la culture managériale [26](#)
 - Un engagement des télétravailleurs en croissance

Sommaire

C. Enquête externe : principaux résultats

1. Panel d'entreprises étudiées [29](#)
2. Un développement massif du télétravail pendant la crise [30](#)
 - Recours au télétravail dans des proportions inédites [31](#)
 - Vers un effet « cliquet » du développement du télétravail [31](#)
3. Des organisations en cours d'adaptation [32](#)
 - Vers un mouvement de renégociation des accords de télétravail [32](#)
 - La stratégie digitale au cœur des mesures prises lors de la crise et des évolutions à venir [34](#)
4. Une prise en compte progressive des impacts du télétravail [35](#)
 - Evolution à venir des pratiques managériales et du fonctionnement du collectif [36](#)
 - Immobilier : plusieurs scénarii de réorganisation à prévoir [37](#)
 - Vers un recours accru au télétravail dans un contexte de refus du tout distanciel (« full remote ») [37](#)
 - Analyse des entreprises face à la crise à travers le benchmark des organisations [38](#)
5. Positionnement des entreprises du panel [40](#)
 - Avant la crise [41](#)
 - Proportion de télétravailleurs réguliers ou occasionnels [42](#)
 - Nombre de jours de télétravail pris en moyenne [43](#)
 - Nombre de jours de télétravail maximum [44](#)
 - Prime mensuelle / dotations pour l'achat d'équipements [44](#)
 - Environnement de travail privilégié [45](#)
 - Après la crise : échéances pour la renégociation d'accords de télétravail [45](#)

Sommaire

D. Focus sur la politique télétravail des organismes du panel

1. Panel d'entreprises étudiées	47
2. Fiches par organisations étudiées	
▪ EDF	48
▪ Renault	49
▪ Groupe bancaire 1	50
▪ Caisse des Dépôts	51
▪ Société d'assurance	52
▪ Groupe bancaire 2	53
▪ Entreprise de services numériques 1	54
▪ Entreprise de services numériques 2	55
▪ Acoss	56
▪ Malakoff – Humanis	57
▪ Schneider Electric	58
▪ Société de conseil	59
▪ Institution publique 1	60
▪ Institution publique 2	61
▪ Sodexho	62
▪ Sanofi	63
▪ Eovi Mcd	64

E. A retenir

1. L'impact du confinement sur le développement du télétravail	66
2. A long terme, une remise en cause sur plusieurs variables	67

Avant-propos

Etudier la stratégie télétravail des grandes organisations françaises avant, pendant et après le confinement

Le confinement du printemps puis de l'automne 2020 ont amené pour les salariés français au développement de trois situations distinctes : la transition de leur activité vers un « télétravail subi », le maintien d'une activité en présentiel ou encore le passage en chômage partiel.

A ce titre, la crise sanitaire a poussé les employeurs français à recourir massivement au télétravail. **39% des salariés** des entreprises françaises de plus de 10 salariés officiaient à distance au mois de mai. Pour moitié, ils **expérimentaient** cette forme d'organisation pour la **première fois**.

18 grandes entreprises et institutions interrogées

La situation sanitaire favorisant un recours pérenne au travail à distance, ce livre blanc

visait en premier lieu à comprendre la manière dont les grandes entreprises et institutions françaises ont **développé leur politique de télétravail**, la manière dont elles se sont **adaptées** à la crise du printemps ainsi que **l'évolution de leur stratégie** à l'avenir. A ce titre, nous avons étudié une pluralité de sources à même d'offrir une vaste perspective sur le sujet.

La présente étude compile une revue de **tendance** effectuée au long cours par les auteurs dans les contenus publiés depuis le premier confinement, l'analyse des politiques menées par le groupe Orange et des retours d'expérience formulées en interne ainsi qu'une **enquête** menée auprès de **18 grandes organisations** issues du secteur public et privé, alliant groupe du CAC 40, entreprises de taille intermédiaire et institutions nationales.



A retenir

Vers un « effet cliquet » dans le développement du télétravail

Le recours massif au travail à distance pendant le confinement - près de 90% des équipes pour certaines entreprises interrogées - a concerné des métiers qui n'avaient que peu accès à ce dispositif jusqu'alors.

Une réduction radicale des freins opérationnels et culturels.

La perception de certaines activités exigeant une présence physique a évolué face à l'ampleur de la crise sanitaire. Une large palette de métiers où le présentiel était la norme a pu accéder au télétravail : parmi les cas listés par notre panel, on peut citer l'exemple récurrent des téléopérateurs en centres d'appels, des conseillers en agences bancaires ou encore des métiers de service dans la production industrielle.

Ce développement soudain, couplé à la persistance des règles de distanciation sociale, rend difficile le retour en arrière au seul travail sur site dans les sociétés ayant fait l'expérience du télétravail.

C'est « l'effet cliquet » perçu par notre panel, qui signale à cette occasion l'importante évolution culturelle provoquée par le confinement au sein des populations de salariés, dans leur attachement à la présence physique.

Un phénomène similaire émerge au sein des équipes de management. Ce qui génère une série de réflexions sur le rôle de ces derniers, forçant la transition vers un management par objectif et un rôle de « manager-coach », plus adapté à l'organisation horizontale issue de la pérennisation du travail à distance.

Organisation des équipes, processus RH, transformation des espaces : un projet d'entreprise à construire autour du télétravail.

« On perçoit le développement du télétravail comme un projet d'entreprise global, comprenant des volets opérationnels, RH ou encore immobiliers », souligne l'un des répondants de notre panel, Responsable RH

dans un important groupe industriel français.

L'analyse du positionnement des entreprises de notre panel souligne que le développement à venir du télétravail s'inscrit dans une réflexion en trois temps.

En premier lieu, les entreprises ont initié un mouvement de mise en conformité des règles et processus RH en vigueur avant le premier confinement avec la situation héritée de la crise. Les Directions des Ressources humaines ont ainsi lancé à l'été 2020 puis au dernier trimestre 2020 un double mouvement de consultation de leurs collaborateurs et de renégociation des accords télétravail. Et ce, en vue de redéfinir un corpus de règles adaptées à la période d'incertitude sanitaire en cours.

A moyen terme, les organisations concernées entendent faire évoluer le mode de fonctionnement de leurs équipes pour **intégrer le télétravail à leur activité quotidienne**. Comment animer le collectif au sein d'une équipe évoluant majoritairement à distance ? Comment piloter l'activité de manière pérenne à distance hors crise sanitaire ? Ce sont quelques unes des questions que se posent aujourd'hui les **Directions métiers et fonctions supports** de notre panel, avec pour objectif de **s'adapter** aux contraintes opérationnelles ainsi que de **capitaliser** sur le travail à distance pour maintenir leurs **performances**, voire gagner en **efficacité** dans une période incertaine sur le plan de la continuité d'activité.

Réduire les surfaces ou les transformer en aires dédiées à la collaboration ?

Enfin, les répondants de notre panel

anticipent à terme un impact important du développement du télétravail sur leurs surfaces de bureaux. Alors que **l'immobilier** constitue le deuxième poste de dépense des entreprises, les **taux d'occupation** restreints constatés en entreprise depuis le mois de juin 2020 les amènent à anticiper une **réduction** globale des **surfaces occupées** d'ici deux à cinq ans. La **redéfinition des espaces** à venir génère du point de vue des répondants autant d'opportunités de transformer les bureaux en aires dédiées à la **collaboration** et au **bien-être** en entreprise.



Note méthodologique

La présente étude est issue du croisement de trois sources distinctes :

1. Une revue de **tendance** des contenus publiés sur l'évolution du télétravail depuis la période du premier confinement.
2. Une **analyse des retours d'expérience** internes au Groupe Orange et des résultats de l'enquête salariés effectuée sur le périmètre Orange France au cours de l'été 2020.
3. La réalisation d'une **enquête** portant sur l'évolution de la stratégie télétravail de 17 grandes organisations actives en France.

Développement du télétravail en France : construction du panel et réalisation des entretiens

Le panel d'entreprises étudiées a été constitué en vue d'offrir un **échantillon représentatif** de divers cas de figure dans le développement du télétravail en France.

L'ensemble des organisations identifiées

partage des **contraintes opérationnelles fortes** à travers une présence nationale et un maillage territorial permettant d'étudier des particularités locales. Elles ont également en commun la gestion d'un ensemble de **plusieurs milliers de salariés** en France, avec une diversité marquée des profils rencontrés en interne.

Sur la base de ces critères, les auteurs ont veillé à composer une **liste d'organisations diversifiées** de par leur mission et leur domaine d'activité. Les répondants sont donc issues de structures réparties en trois catégories :

- 6 entreprises du CAC 40
- 7 grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire (1 500 salariés au minimum)
- 4 institutions du secteur public actives au niveau national

Pour chacune des organisations concernées, un entretien semi-dirigé a été réalisé avec un ou plusieurs de ses représentants. Ces derniers ont été

désignés au sein de chaque structure pour leur vision complète des enjeux internes liés au développement du télétravail.

Les répondants, dont nous avons choisi d'anonymiser les réponses, se répartissent parmi les typologies de profil suivantes :

- DRH
- QVT Manager
- Responsable de programmes RH, télétravail ou transformation des espaces
- Responsable Réseaux & Informatique

Les auteurs ont proposé à chaque entreprise interrogée de répondre anonymement, c'est-à-dire sans faire mention dans le présent livrable de l'identité de la structure. Ce que huit répondants ont finalement choisi de faire. Ce mode de fonctionnement a permis de collecter des informations confidentielles à présenter aux lecteurs. Le cas échéant, les résultats concernés ont été présentés en indiquant l'activité de la structure étudiée (ex. : groupe bancaire, institution publique du secteur financier, etc.).

La politique de télétravail d'Orange, une avance notable

- Accord sur le télétravail depuis 2009

Modes d'organisation du travail

- 3 modalités de télétravail régulier :
 - Avec fixation des jours télétravaillés.
 - Selon un volume de jours mensuels.
 - A la carte.

Principes généraux

- Le télétravail es basé sur le **volontariat**.
- Il est **réversible** à la demande du salarié et/ou de l'employeur.
- Une **présence sur site** de 2 jours / semaine minimum est attendue pour le **maintien du collectif**.
- Un parcours de **formation** est garanti.

Le télétravail concerne l'ensemble du personnel , quel que soit le statut

36 000

Télétravailleurs réguliers ou occasionnels en 2019

60 000

Télétravailleurs en France pendant la crise sanitaire

Equipements et mesures compensatoires

- Equipements fournis : PC, téléphone, accessoires.
- Sur demande : mobilier, siège ergonomique.
- Prise en charge des couts liés à l'accès Internet haut débit.
- Prime annuelle de 120 à 180 €.

3 jours / semaine

Nombre de jours de télétravail autorisés

Lieux de télétravail autorisés

- A domicile.
- Dans une résidence secondaire de télétravail en France.
- Dans un espace proposé par l'entreprise.
- Autre.

01. Revue de tendances

Télétravail : une pratique inégalement répandue parmi les actifs, malgré l'accélération du confinement



À noter

Revue de tendances

Une période riche en publications

La période de crise liée au COVID-19 a vu émerger un nombre conséquent d'articles de presse, d'études les effets et les enseignements à tirer de la séquence. Chaque organisme, chaque média et la plupart des grandes entreprises françaises ont contribué au débat public sur ce thème en proposant à la lecture leur analyse. Une matière première produite sous des formats divers pouvant aller de la simple enquête, au témoignage en passant par des dossiers plus fournis.

Un souhait d'exhaustivité et d'ouverture

Les auteurs partagent, avec la partie qui va

suivre, la volonté de fournir aux lecteurs un condensé de cette veille et de la mettre en perspective avec notre panel d'entreprises étudiées. A travers la recherche de sources crédibles et diversifiées, des consultations externes ainsi qu'aux retours d'expérience récupérées sur le terrain, il a semblé pertinent de restituer les éléments saillants suivants.

Ce parti pris clair appuie également une motivation secondaire, celle d'ouvrir la discussion et de favoriser l'exploration des tendances en cours de constitution au lendemain de la première vague de la crise sanitaire. C'est pourquoi, vous trouverez présenté ici les sources de notre travail si d'aventure vous souhaitiez approfondir la découverte de certains enjeux.





Le télétravail : avant, pendant et après le confinement

**D'une croissance modérée à un
développement exponentiel en
2020**

Le télétravail avant la crise

1. Une réalité concrète pour une part des Français

Si les modes de décompte varient, le télétravail régulier ou occasionnel concernerait **près d'un tiers (29%)** des salariés, selon les deux dernières vagues d'une enquête Ifop/Malakoff-Mederic-Humanis de 2019. Une estimation à considérer toutefois avec précaution, les **données divergent** sur la proportion de télétravailleurs, la DARES allant jusqu'à évaluer à **seulement 7%** le nombre de télétravailleurs réguliers ou occasionnels parmi les salariés français dans son étude Summer 2017.

Dans ce cadre, le télétravail constitue toutefois une **réalité concrète et une pratique largement répandue** pour certains métiers et structures, 49% des travailleurs évoluant dans des entreprises de plus de 1 000 salariés le pratiquent, comme 45% des équipes d'entreprises de services.

Une pratique réelle

29

% des salariés en télétravail régulier ou occasionnel en France.

7

Jours de télétravail par mois en moyenne.

Source : "Télétravail, regards croisés, salariés et dirigeants", Malakoff-Mederic-Humanis, Février 2019

...Et peu contractualisée

25

% des salariés du privé couverts par un accord collectif ou individuel dans des établissements > 10 salariés en 2017.

Source : DARES-DGT-DGAFP, enquête Summer 2017

28

% des télétravailleurs sondés par l'IFOP se déclarent couverts par un accord de télétravail.

Source : Op-cit.

2. Un discours amené à évoluer

Les dirigeants d'entreprises ne mettant pas en place le télétravail déclarent à **93%** que **leur secteur ou leur métier ne correspond pas à ce type de travail.**

Un positionnement potentiellement remis en cause de manière radicale par la période du confinement.

Une **tendance confirmée** par de nombreux récits de retours permanents au travail en présentiel suite au confinement.

Source : Télétravail, Regards croisés, salariés et dirigeants, Malakoff-Médéric-Humanis, février 2019

Le télétravail pendant la crise

1. Un passage brutal et durable au télétravail

Le déclenchement du confinement en mars 2020 a été l'occasion d'un recours au **télétravail massif** par l'ensemble des entreprises, surtout dans les ETI et grandes entreprises du privé ainsi que dans certains secteurs (2 salariés sur 3 en télétravail dans le secteur Information –Communication).

Les analystes et RH qui s'expriment sur le sujet veillent à **différencier** ce « **télétravail subi** » de 5 jours par semaine avec le **télétravail régulier** mis en place avant et, à terme, après la crise sanitaire actuelle. Ce passage soudain au télétravail « imposé » est ressenti d'autant plus intensément qu'il constitue une **expérience nouvelle** pour près de la moitié des salariés du privé concerné.

2. Quel recours au télétravail pendant le confinement ?

25

% des salariés en **télétravail permanent** en mars 2020. Une tendance durable, 22% des salariés étaient encore en télétravail en mai.

63

% des équipes du **secteur information communication** en **télétravail permanent** en mars (59% en mai).

3. Des conditions diverses selon les profils

Les conditions dans lesquelles s'effectuent le télétravail constituent un facteur clé de la **qualité de vie au travail**.

54

% des 18 - 25 ans.

49

% des CSP-.

ont une tendance renforcée à exercer leur activité **dans une pièce partagée** avec d'autres membres du foyer.

50

% des salariés n'avait jamais expérimenté le télétravail

parmi les 41% de salariés du privé en télétravail au mois d'avril

Source : COVID 19 ; études flash télétravail et absentéisme, Comptoir de la nouvelle entreprise, juin 2020

4. Une satisfaction globale vis-à-vis du télétravail

73

% des télétravailleurs de juin 2020 **satisfaits de leurs conditions de travail**

43

% des nouveaux télétravailleurs ont une **perception favorable** du télétravail depuis la crise

Sources : COVID 19 ; études flash télétravail et absentéisme, Comptoir de la nouvelle entreprise, juin 2020

Le télétravail après la crise

1. Une demande forte des salariés

L'étude de la veille démontre que le confinement aura rapidement **redéfini les termes du débat** en entreprise autour du développement du télétravail. En premier lieu, parce que les salariés y ont eu massivement recours. Et la compilation des études existantes est venue attester de la volonté des travailleurs concernés de **poursuivre l'expérience dans la durée**.

Une ambition partagée par **plus de huit DRH sur dix** dans les grandes entreprises (voir données étude ANDRH-BCG)

La question reste désormais celle du **rythme** et des **modalités pratiques** à adopter, alors que les parties prenantes s'accordent pour dire que le télétravail intégral sur une semaine n'est pas la bonne formule.

2. Une volonté de poursuivre le télétravail

84

% des télétravailleurs veulent **poursuivre le télétravail après le confinement** (mai 2020)

Source : COVID 19 ; études flash télétravail et absentéisme, Comptoir de la nouvelle entreprise, juin 2020

85

% des **DRH** pensent que le **développement pérenne** du télétravail est **souhaitable** (panel DRH d'ETI et grandes entreprises)

Source : COVID : le futur du travail vu par les DRH », BCG & ANDRH, juin 2020

3. Une ouverture vers le télétravail, quelle que soit l'activité

Le confinement a permis le **passage en télétravail** de **fonctions** envisagées précédemment comme **difficilement compatibles** avec ce mode de fonctionnement. A titre d'exemple, le recours au télétravail des fonctions de production et de relations client a triplé voire quadruplé pendant le confinement.

Ce potentiel interroge toutefois les dirigeants quant aux **rythmes à adopter** au sein des équipes pour des entreprises qui verront une part importante de leurs salariés passer de manière pérenne en télétravail. Si **60%** des entreprises interrogées dans l'étude BCG&ANDRH **envisagent d'avoir plus de 25% de leurs salariés en télétravail** à terme, les rythmes préconisés varient ainsi fortement.



**Enjeux juridiques :
Formaliser un nouveau
mode de travail à
distance**

Enjeux juridiques : Formaliser un nouveau mode de travail à distance



1. Une nouvelle Loi pour faciliter le télétravail

La loi sur le renforcement du dialogue social apporte des simplifications majeures pour mettre en place le télétravail.

D'abord, il n'est plus nécessaire de modifier le contrat de travail pour permettre à un salarié de télétravailler.

Ensuite, le télétravail peut être mis en place de trois manières différentes :

- par un simple accord avec le salarié, par tout moyen (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.

Dans tous les cas, lorsque l'employeur refuse le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste qui le permet, il doit motiver sa réponse.

2. Qu'en est-il du salarié ?

La loi sur le renforcement du dialogue social crée un droit au télétravail pour les salariés. L'exercice de ce droit suppose que le travail du salarié puisse être exercé à distance grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Tout salarié qui souhaite télétravailler informe l'employeur de son intention, par tout moyen (oral, courrier, courriel...). L'employeur donne son accord, également par tout moyen (accord oral, courriel...). En cas de refus, l'employeur doit motiver sa décision.

Lorsqu'il existe une charte ou un accord, le télétravail est mis en place dans les conditions prévues par ces documents.

Les conditions et modalités pour le télétravail

1. Télétravail, que dit la Loi ?

- Le projet de réforme du code du travail français en 2017 (ordonnances Macron) a apporté un **changement** considérable au **code du travail**.
- Mais pour le **Groupe Orange**, l'**impact a été moindre**. L'accord du Groupe Orange était déjà conforme en aux ordonnances Macron.
- Le seul débat concernait la conclusion d'un avenant prévu par l'accord mais non prévu par le code du travail. Le code du travail précisait que si l'avenant n'était plus obligatoire, il restait cependant possible.
- L'accord du Groupe Orange prévoit le **télétravail occasionnel** avec une formalisation via application « Télétravail occasionnel » et validation du manager.

2. Tickets restaurant

L'URSSAF a déclaré que le ticket restaurant n'était pas un avantage en nature. Cependant, la règle est que le **télétravailleur** doit avoir **les mêmes avantages** que les travailleurs **sur site**.

3. Déclaration du lieu de télétravail

Le code du travail n'impose pas un avenant écrit du lieu de télétravail mais **impose de savoir où** le salarié est en télétravail. Les modalités du télétravail sont entre les mains de l'employeur et du salarié.

5. Débats public et questionnements

Contrôle du temps de travail : Le code du travail impose à l'accord collectif de trouver les modalités de contrôle du temps de travail et la régularisation de la charge. Pour le moment, il n'existe pas d'autre choix que le déclaratif, donc la possibilité de fausses déclarations n'est pas à négliger.

Droit à la déconnexion : L'un des débats les plus importants concerne l'équilibre de vie professionnelle-personnelle qui ne peut être assuré que par la déconnexion du télétravailleur. Si le télétravail se généralise, est-il nécessaire de mettre un système en place pour garantir la déconnexion ?

4. Lieu de télétravail

L'accord du 17 mai 2013 en lien avec la définition du télétravail spécifie que le télétravail consiste à « travailler en dehors de son lieu de travail ». Le télétravail peut être prévu **n'importe où** dès lors que le télétravailleur peut :

- Travailler de façon **autonome**
- Assurer la **confidentialité**
- Assurer la **loyauté** et le principe de **non-concurrence**.

La définition du télétravail peut être amenée à évoluer légèrement dans les accords.

Faciliter les processus et accompagner les télétravailleurs

1. Télétravail : que peut contenir l'accord collectif ?

Le télétravail peut être mis en place par **accord collectif** ou à défaut, dans le cadre d'**une charte** élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, ou en l'absence d'accord collectif ou de charte, par accord entre le salarié et l'employeur. L'avantage de conclure un accord collectif est de fixer les **règles de mise en place du télétravail** communes à tous les télétravailleurs au lieu de conclure un avenant complexe pour chacun des télétravailleurs.

2. Prise en charge et compensations financières

Depuis 2017, il n'y a plus **aucune obligation légale** aux **compensations financières**. Cependant, l'employeur se doit de fournir les **outils** jugés dans les accord collectifs comme « **nécessaires** » au travail. Altran technologies cite parmi les frais pris en charge :

- Mise en conformité installation électrique à hauteur de 300 euros
- Assurance habitation si surcoût.
- Electricité et/ou facture de chauffage pour un montant forfaitaire de 15 euros par mois.
- Ordinateur portable professionnel et téléphone portable, leur entretien ou remplacement.
- Consommables.
- Abonnement internet si surcoût.
- Abonnement téléphonique pour une ligne fixe.

Certaines entreprises – comme Groupe bancaire 2 (anonyme) - accordent **des primes mensuelles** aux salariés nomades.

3. Dialogue social

Dans certains accords, les salariés nomades ou en télétravail bénéficient d'**entretiens périodiques** avec leur manager sous forme d'un bilan mensuel d'activité (BAM) qui intègre impérativement un échange sur la charge de travail, un **entretien semestriel** ou plan d'avancement à mi- année portant sur les axes de réussite et d'amélioration du semestre écoulé, un **entretien annuel d'activité** et **une journée d'accompagnement** par leur manager a minima tous les deux mois.



Repenser son environnement en temps de crise

« Le monde a assisté en 2 mois à l'équivalent de 2 ans de transformation. »

Satya Nadella, CEO, Microsoft

Réagir à l'impératif d'outiller les collaborateurs pendant la crise

1. Le boom des solutions de visioconférence

Tandis que les bureaux et les sites se voyaient brusquement fermés en quelques jours voire quelques heures à peine, les organisations ont dû **faire preuve d'inventivité** et de **compétences** pour déployer auprès de leurs employés des **outils de contournement** et de **poursuite d'activités**. Ainsi les outils dits collaboratifs comme Zoom, Teams ou Slack ont vu leur activité bondir en quelques jours et atteindre des sommets d'affluences.

Cependant si ce déploiement a pu se faire en un temps record, il s'est souvent fait **au détriment des règles élémentaires de sécurité**. Autant de fondamentaux oubliés notamment lors du passage dans le cloud et l'oubli de contractualisation avec les éditeurs.

2. Le marché des outils de visioconférence

25

% **seulement** de réunions en présentiel à l'horizon 2024

Le cabinet **Gartner** estime que d'ici **2024**, les **réunions en présentiel** ne représenteront que **25 %** des réunions d'entreprise, contre **60 % avant la pandémie**. Côté investissements, les dépenses en vidéoconférence atteindront la somme probable de **4,1 milliards de dollars** en 2020, contre **3,3 milliards** en 2019.

3. Exemple concret lié à la sécurité

Au début de la crise l'outil **Zoom** a fait face à une **défiance** des utilisateurs.

En effet l'outil divulguait l'adresse mail, les photos, l'adresse IP, l'identifiant ou encore la taille d'écran et de disque dur à Facebook.

10 à 300

millions d'utilisateurs réguliers

L'application Zoom pour la **visioconférence** a connu un **pic record** dès avril, bien loin de ses **10 millions** d'habituels.

3

milliards de minutes de réunions par jour

Teams de Microsoft aussi a vu son **activité s'envoler** en quelques jours avec ses **75 millions de membres quotidiens** sur les mois d'avril-mai 2020 contre **44 millions** au mois de mars de la même année.

Source : Microsoft

Développer de nouvelles pratiques collaboratives

Déployer un seul outil ne suffit plus !

L'essor des nouveaux outils digitaux ne s'accompagne pas naturellement d'une généralisation des pratiques. Cet écueil faisant que de nombreux outils apparaissent dans le champ applicatif du collaborateur sans que celui-ci ne sache en tirer profit voire même ne sache l'utiliser.

Première impactée : la **réunion**. Incontournable, elle a vu son animation totalement évoluer avec la **visioconférence** et les **échanges à distance**.

De même, pour la **gestion et le pilotage de projet** qui sollicitent le développement des pratiques de **collaboration**. Au carrefour de la communication, du partage documentaire et de la productivité, ces pratiques à distance ont pu **laisser hermétiques certains collaborateurs** laissés souvent sans formations ni accompagnements.

Au sein d'Orange

Pratiques primaires et secondaires

Acculturer un collectif à de nouvelles pratiques autour d'un outil engendre bien souvent de **nouvelles attitudes**. Ainsi nous distinguons deux types de pratiques : celles dites primaires ("comment utiliser mon outil ?") de celles dites secondaires ("comment adapter ma posture / mon rôle autour de cet outil ?"). Quand la **pratique primaire** nécessite le plus souvent une simple **formation**, la **pratique secondaire** a besoin d'un **accompagnement** dédié, d'un « **coaching** » spécifique.

Par notre expérience des projets de ce type, il nous semble important de pointer un nombre important de projets de déploiement ayant restreint la phase de conduite du changement pendant la crise. L'**investissement dans l'accompagnement** constituera à terme un élément clé pour **pérenniser l'usage des outils** mis en place.

Exemple concret

Réaliser des formations "sur mesure" et par équipe

Au plus fort de la crise, Orange a été fortement sollicité par ses clients pour **former les salariés aux pratiques collaboratives** via des formats originaux à distance. Parmi ces formats retenus : la formation par équipe complète autour d'un socle commun de formation rehaussé d'un scénario spécifique autour des pratiques de ladite équipe.

Dématérialiser pour mieux organiser le travail à distance

Une nécessité reconnue par les dirigeants

Un bon outillage numérique est toujours un juste équilibre entre l'intégration d'outils existants, que l'on associe à du développement spécifique pour faire communiquer ces outils entre eux ainsi qu'avec vos procédures d'information et de communication.

Cet enjeu est stratégique, pas uniquement en période de crise sanitaire, mais pour répondre aujourd'hui aux évolutions du monde du travail et aux impacts écologiques et sociaux.

Dématérialisation de la prise de décision

La problématique de l'identité numérique se présente aussi car la validation de document nécessite aujourd'hui de s'authentifier. Le certificat électronique répond à ce besoin en donnant à la signature une composante unique qui prouve, de manière sécurisée, l'identité du signataire.

80

% des dirigeants interrogés reconnaissent les avantages de la dématérialisation

Source : SAP Concur- 2019

2

Milliards de dollars : estimation du cabinet Gartner concernant le marché des RPA (Robotic Process Automation) en 2021, soit +20% de croissance pour ces outils intelligents de dématérialisation des processus métier.

Source : Gartner 2020 – « Magic RPA Quadrant

Exemples de solutions de dématérialisation



Signature électronique



Courrier recommandé





**Instaurer une nouvelle
organisation et transformer
la culture managériale**

Instaurer une nouvelle organisation et transformer la culture managériale



De nouveaux modes de pilotage de l'activité apparaissent

L'efficacité des équipes ne dépend pas uniquement de la capacité des organisations à leur fournir du matériel, des accès informatiques, des procédures ou des rôles bien définis. Dans le travail à distance en situation de crise, l'efficacité repose sur l'aptitude de ces organisations à faire preuve de **flexibilité** et à accepter que le travail soit effectué selon un **cadre** et des **modalités propres à chaque équipe** et **pas à reproduire l'environnement professionnel chez l'employé**.

Un impact sur les processus opérationnels

La mise en place du télétravail permet donc de résoudre nombre de problématiques liées à la **continuité de la communication** entre les salariés d'une même **équipe**. Garantir la productivité nécessite néanmoins d'aller plus loin, notamment sur les thématiques de collaboration et de sécurisation du partage d'information. Optimiser le télétravail passe par la **dématérialisation d'un maximum de processus**.

La confiance est requise pour davantage d'engagement

Les périodes de **crise** sont très **révélatrices** du **besoin de contrôle** des entreprises : au moins elles ont d'emprise sur les événements, au plus elles cherchent à en avoir.

Le télétravail permet, d'une part, de fixer un **cadre fonctionnel précis** tout en donnant, d'autre part, de **l'autonomie** aux individus. C'est précisément à ce niveau que la **gouvernance collaborative** peut aider les entreprises à aborder la **situation différemment** : et si, au lieu de considérer la technologie comme un outil de vérification permanente, les organisations l'utilisaient pour créer **les conditions** qui feront de **l'efficacité** la conséquence de **l'engagement des employés** vis-à-vis de leur entreprise ? Plus productifs, plus efficaces, et plus autonomes, les salariés qui télétravaillent sont plus engagés dans leur travail. Mais si le travail à distance est un booster d'engagement ce mode de travail peut aussi engendrer un **risque de surengagement** et mener à des cas de burn out.

Accompagner la mise en place de nouveaux modes de pilotage

1. Un nouveau mode de pilotage

La mise en place du télétravail doit être un **projet d'entreprise** connu et compris par tous et implique, pour les managers, un véritable **changement de mode de management**. En période de changement, la gestion centralisée des entreprises est mise à mal, car l'environnement dans lequel elles évoluent devient trop complexe.

D'où la nécessité d'**accompagnement** et de **formation** des managers aux nouveaux modes de pilotage à distance.



« Il faut faire attention à **ne pas transposer le lieu de travail à l'identique** quand on est à la maison. Il est nécessaire de **se faire accompagner** par des professionnels lors de la mise en place de nouvelles formes de travail, et notamment du télétravail »

Flore Barcellini,
professeure en ergonomie
au Cnam **

64

% des managers déclarent ne pas avoir été formés dans la mise en place du télétravail au sein de leur équipe.

85

% des managers estiment que la mise en place du télétravail implique une gestion repensée de l'équipe.

Sources :

** « Télétravail : de l'importance du collectif pour un engagement sans surengagement », le comptoir de la nouvelle entreprise, 2020

* Malakoff Humanis, étude Télétravail, 2020

2. En quoi la gouvernance collaborative peut-elle aider le changement ?

En donnant à chacun une **autonomie « locale »** dans un cadre défini, la gouvernance collaborative permet à l'entreprise d'effectuer une transition plus fluide.

En demandant explicitement à chaque équipe de réfléchir activement à ses **stratégies et à ses modes d'organisation**, mais aussi de mettre en œuvre les adaptations nécessaires, avec une concertation minimum qui n'impose pas d'attendre la validation pyramidale.

Un engagement des télétravailleurs en croissance

Les nouveaux modes d'organisation issus de la crise sanitaire ont démontré la **nécessité de travailler sur la relation de confiance entre les managers et leurs équipes**. Le télétravail est un moyen de faire grandir les entreprises vers une pilotage des collaborateurs donnant plus de sens au travail et plus d'autonomie aux salariés. Cette nécessité de confiance réciproque est constamment rappelée par les intéressés, qu'ils soient télétravailleurs ou managers de télétravailleurs. Comme le révèle l'étude de la veille ainsi que notre benchmark, le télétravail oblige en effet à la **confiance** et à porter son **contrôle sur la finalité et non plus les moyens**.

Un booster d'engagement

Selon Marc-Eric Bobilier Chaumon, expert en mutations du travail, la **pratique du télétravail n'altère pas la motivation du collaborateur** et peut, contrairement aux idées reçues, être un **facteur de productivité** pour les organisations. L'**engagement** est souvent également généré par le **sentiment de satisfaction** lié à la participation active à la **gestion de problèmes complexes**. D'où la nécessité **d'impliquer le collaborateur** même à distance. Néanmoins, certains spécialistes mettent en garde quant au phénomène de sur-engagement né du manque de formation des managers au télétravail.

64

% des télétravailleurs estiment que le télétravail accroît leur productivité.

75

% des dirigeants trouvent que le télétravail permet d'augmenter l'engagement des télétravailleurs.

79

% des télétravailleurs estiment que le télétravail renforce leur engagement.

Source : Malakoff Humanis, étude Télétravail, 2020

« **Le télétravail favorise un engagement favorable pour l'entreprise en termes de productivité.** »

Marc-Eric Bobilier Chaumon, professeur au CNAM et spécialiste des mutations du travail.

Source : « Télétravail : de l'importance du collectif pour un engagement sans surengagement », le comptoir de la nouvelle entreprise, 2020

02. Enquête externe : principaux résultats



Panel d'entreprises étudiées

CAC 40 et grandes entreprises

Périmètre : salariés France



Organisations et institutions



Experts : entretiens hors benchmark



* Ces entreprises ont demandé que leur identité reste confidentielle

Un développement massif du télétravail pendant la crise

Recours au télétravail dans des proportions inédites

1. Les grands groupes ont eu un recours massif au télétravail pendant le confinement.

Le télétravail a constitué un **outil d'adaptation** aux contraintes du confinement en vue de **maintenir l'activité**. En ce sens, les grandes organisations du panel y ont massivement eu recours, notamment dans les organisations de services du panel. On y compte souvent **plus de 90% de télétravailleurs**, comme au sein de la Caisse des Dépôts, des Entreprises de services numériques 1 et 2 1 - dénomination des répondants anonymisés - ou encore du Groupe Bancaire 1. Ce cas de figure est également observé auprès des **fonctions sièges et transverses** d'organisations axées sur le présentiel telles que Sodexo.

Les **groupes industriels** font également part d'une **forte proportion** de télétravailleurs, bien que ces derniers aient eu **davantage recours au chômage partiel** pour faire face à l'arrêt des outils de production. EDF a ainsi pu compter jusqu'à 70% de salariés en télétravail tandis que 95% des populations éligibles y ont eu recours au sein de Schneider Electric.

2. Le constat d'une situation exceptionnelle ayant provoqué une opportunité de développement du télétravail

Les personnalités interrogées soulignent les différences majeures opposant le « **télétravail subi** » lié au confinement et la **pratique traditionnelle** du télétravail.

L'ensemble des entreprises interrogées compte **étendre** le recours au **télétravail à l'avenir**. Une telle évolution se fait à travers **deux leviers**. En premier lieu via **l'extension du type de population éligible**, passant selon plusieurs répondants d'un état d'esprit où le télétravail est accessible seulement à certains profils, vers un mode de fonctionnement où il est accessible à tous les salariés, nonobstant des restrictions ponctuelles selon les métiers. Ce cas de figure est le cas d'extension des conditions de pratique du télétravail le plus communément partagé par notre panel.

Une part importante des répondants évoquent également l'extension à venir du **nombre de jours maximum** pouvant être effectué **en télétravail**. Un élément au cœur des négociation en cours ou à venir avec les organisations syndicales.

« **Ce qu'on retient de ce contexte difficile est que cela a pu créer de l'isolement, la perte du lien avec le collectif. Il s'agit également d'une véritable opportunité de booster le recours au télétravail.** » (Schneider Electric)

Un développement massif du télétravail pendant la crise

Vers un effet « cliquet » du développement du télétravail

1. Un accès inattendu au télétravail pour des populations traditionnellement amenées à privilégier le présentiel

La majorité des répondants du panel souligne l'accès inédit au télétravail permis à certains pans de l'entreprise. Les principaux secteurs et métiers cités par le panel sont les centres d'appels et services téléphoniques, avec des profils de postes n'ayant traditionnellement pas accès au télétravail avant la crise, notamment pour des raisons managériales.

« On considérait que les téléconseillers devaient être présents physiquement sur site pour exercer leur activité », souligne ainsi le représentant de Schneider Electric. La transition de cette activité demande alors l'évolution des outils de suivi et de management pour piloter l'activité à distance.

« Nous sommes passés de presque 0% à 100% de téléconseillers en télétravail. » (EDF)

« Nous nous sommes rendu compte que le télétravail était possible pour de nombreux postes. » (Groupe bancaire 1)

2. Remise en question des freins culturels et managériaux

Une part significative a tenu à souligner les freins culturels internes limitant le recours au télétravail.

Ces barrières informelles sont perçues comme étant liées :

- à la culture métier :
« Beaucoup de personnes pourraient être en télétravail. La présence sur site leur paraît indispensable. [...] Ils se sentent liées à la machine. » (EDF)
- ou à un manque de sensibilisation du management et/ou des salariés :
« On a des managers qui s'arrangeaient subtilement pour que les collaborateurs n'en fassent pas la demande [d'accès au télétravail, NDLR]. » (Entreprise de services numériques 1)

Les répondants concernés soulignent toutefois qu'il sera difficile à l'avenir de remettre en question la capacité de remplir une fonction en télétravail après y avoir eu recours lors du confinement.

Des organisations en cours d'adaptation

Vers un mouvement de renégociation des accords de télétravail

1. Une renégociation à prévoir en 2020 pour plus de 70% des entreprises interrogées

13 des 18 organisations du panel déclarent **anticiper** à court terme, ou avoir déjà initié pour certaines, une **démarche d'adaptation de leur politique relative au télétravail**. Une dynamique enclenchée par la **renégociation** avec les partenaires sociaux des **accords en vigueur** pour la majorité du panel concerné, ou la conclusion d'accords pour les organisations n'ayant pas déployé le télétravail avant la crise.

La revue du **cadre applicable** au télétravail au sein de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de mise en conformité du corpus des règles existantes avec la situation héritée de la crise sanitaire. Elle s'accompagne également d'une **vague de contractualisation**, soit pas la signature d'un avenant au contrat de travail, soit à minima par la mise en place d'un processus déclaratif des jours télétravaillés par le salarié, directement auprès de son manager ou via un outil en ligne.

« **La négociation du nouvel accord est prévue fin 2020 pour augmenter la durée du télétravail et réduire un certain nombre d'obligations, comme la nécessité de fournir une attestation relative au réseau électrique.** » (Sanofi)

2. Le type de postes ouverts au télétravail et le nombre de jour maximum sont à l'ordre du jour

L'été et la fin de l'année 2020 s'ouvre pour les entreprises concernées sur une **intense phase de revue des règles applicables** au télétravail. Au cœur des négociations, on retrouve **trois enjeux** sur lesquels les dirigeants d'organisations sont amenés à se positionner rapidement. En premier lieu, les collaborateurs, on l'a vu, attendent de la phase post-crise sanitaire de pouvoir **poursuivre l'expérience du télétravail**. Il faut donc définir une nouvelle liste des postes pouvant accéder au travail à distance, ou alors décider d'ouvrir ce mode d'organisation à tous les postes de l'entreprise. Les critères d'ancienneté sont également susceptibles d'être restreints voire supprimés.

En parallèle, les enquêtes salariés menées en interne par les organisations du panel attestent de la volonté des équipes de voir étendu **le nombre de jour maximum** pouvant être télétravaillé. A ce titre, plusieurs entreprises recherchent actuellement le bon modèle, à savoir où positionner le curseur entre 1, 2 et 3 jours par semaine. Certaines remettent également en question le modèle hebdomadaire, lui préférant historiquement un décompte de jours mensuel ou annuel, facilitant le recours au télétravail occasionnel.

« **Dans l'esprit général, l'accord télétravail existant est trop rigide et va devenir obsolète.** » (Sodexo)

Des organisations en cours d'adaptation

Vers un mouvement de renégociation des accords de télétravail

3. Les conditions financières du télétravail en débat

Les **accords télétravail** actuellement en vigueur dans les entreprises interrogées, souvent négociés au début de la décennie 2010, prévoient pour une large part d'entre eux un **régime de compensations financières**. Selon les organisations, le télétravailleur peut percevoir **deux types d'enveloppes** : une **prime forfaitaire** correspondant à une **participation à ses frais d'abonnement internet** ainsi que ceux liés au logement et/ou une **somme dédiée à l'équipement de son poste de travail à domicile** (chaise ergonomique, écran, matériel bureautique).

Les sommes évoquées vont de **100 à 240 euros** par an pour la **prime forfaitaire**, et de **0 à 500 euros** pour **l'équipement à domicile**. Dans le contexte d'un recours accru au télétravail, les entreprises interrogées souhaitent **faire évoluer ce modèle** après la crise. Certains dirigeants signalent, qu'en temps d'incertitudes économiques, la prime forfaitaire engendre un doublement des postes de dépense par salariés, pour le maintien d'un bureau fixe et la prise en charge des coûts liés au télétravail.

Nos entretiens font apparaître une **décroissance progressive du modèle de la prime forfaitaire**, notamment du fait de la baisse des coûts d'abonnement internet haut débit. Le contexte réglementaire a également évolué, les obligations des employeurs en ce domaine ayant été revues à la baisse depuis 2017.

En parallèle la mise en visibilité, dans le débat public et au sein de l'entreprise, des **enjeux liés à la santé des télétravailleurs** plaide pour une **meilleure prise en charge des besoins d'équipement à domicile**, notamment d'un mobilier ergonomique. Certaines structures du panel (Entreprise de services numériques 1, Caisse des Dépôts) font ainsi le choix de participer à hauteur de 50%, avec une somme plafond, aux dépenses d'équipement effectuées par les salariés. Un second modèle, ayant cours au sein du Groupe Orange, consiste à fournir l'équipement sur demande.

« Il y avait des compensations financières dans notre accord télétravail de 2016. À l'époque, c'était obligatoire. Désormais, on va être amenés à se poser des questions. » (EDF)

« Historiquement, il y avait une contrepartie financière versée aux salariés pour la box internet. On a retiré cette enveloppe dans le nouvel accord car désormais tout le monde est équipé en connexion haut débit. » (Entreprise de services numériques 1)

Des organisations en cours d'adaptation

La stratégie digitale au cœur des mesures prises lors de la crise et des évolutions à venir

1. La disponibilité du réseau à distance comme point de vigilance

Les acteurs interrogés soulignent l'effort réalisé par les équipes IT internes pour permettre la connexion de l'ensemble de l'organisation.

Peu de cas problématiques ont été signalés, mis à part une organisation qui a dû suspendre l'usage des visioconférences sur son réseau VPN pendant le confinement. Les grèves de décembre 2019 ont été plusieurs fois mentionnées comme un facteur de progression ayant précédé la crise et permis aux organisations de mettre leurs réseaux à niveau au vu des exigences du confinement.

2. L'équipement des collaborateurs et les outils collaboratifs en question

Les entreprises n'ayant pas pleinement doté leurs collaborateurs en terminaux mobiles ont procédé à des vagues d'équipement flash. Dans certains cas, elles ont également rendu possibles l'accès VPN via des terminaux personnels. Des accès à distance ont été aménagés pour des applications accessibles uniquement en présentiel avant la crise. Les exemples les plus marquants ont été cités par l'Entreprise de services numériques 1 et l'institution publique 1 ayant répondu anonymement à notre enquête. Ces acteurs prévoient toutefois un retour aux procédures d'avant-crise à terme, face à l'exigence de sécurité de leur secteur d'activité ou de leurs clients.

Le confinement a accéléré l'adoption des outils collaboratifs déjà déployés en interne. Les répondants soulignent que le confinement a agi comme catalyseur, réduisant les freins et développant de nouveaux usages. Une majorité des organisations concernées utilisent Microsoft Office 365 et son logiciel Teams.

« On sous-utilisait la suite Office 365. On a tous progressé collectivement parce qu'on n'avait pas le choix. »
(Malakoff-Humanis)

Une prise en compte progressive des impacts du télétravail

Evolution à venir des pratiques managériales et du fonctionnement du collectif

L'organisation du collectif au cœur des réflexions sur l'avenir du télétravail

La première phase de renégociation des accords comprend essentiellement la mise en conformité avec la situation actuelle - telle que la **contractualisation du télétravail** pour certaines populations n'y ayant pas accès avant la crise - ou le **niveau des différentes compensations financières**.

Les organisations du panel posent toutefois de manière unanime la question de **l'organisation du collectif de travail** à moyen terme, dans le contexte où une grande part de leurs effectifs passerait de manière pérenne à 2 ou 3 jours de télétravail par semaine. Comment organiser la présence sur site ? Comment collaborer de manière durable à distance ? A quel niveau de l'organisation doivent se prendre ce type de décision ? Ces questionnements sont largement partagés par nos répondants. Plusieurs organisations du panel ont ainsi lancé **des démarches collaboratives pour construire leurs nouveaux modes de fonctionnement**.

Une fois posé le cadre d'un nouvel accord télétravail, ces structures comptent donner missions aux différents directions métiers, voire aux différents services qui les composent, le soin **de construire ensemble leur nouveau mode de fonctionnement**. Et ce, en vue de s'adapter à la **pluralité des contraintes** propres à chaque activité ou encore à certains territoires : le temps de transports des salariés selon les différents sites entrant également en ligne de compte.

La réflexion la plus avancée a été signalée au sein de la Caisse des Dépôts, qui prévoit d'éditer des règles communes dans son nouvel accord télétravail puis d'accompagner les équipes pour élaborer un mode de fonctionnement adapté aux différentes activités :

« On souhaite introduire le collectif de travail comme régulateur de processus de passage au télétravail.

Une fois que les demandes auront été émises, il y aura un débat, un échange au sein des équipes, pour définir le rythme de présence et des règles du jeu. »

(Caisse des Dépôts)

Une prise en compte progressive des impacts du télétravail

Immobilier : plusieurs scénarii de réorganisation à prévoir

A court terme, les impacts immobiliers sont jugés faibles ou négligeables par notre panel, qui signale que la durée des projets immobiliers et de l'évolution des pratiques rend difficile un changement radical à l'horizon de quelques semaines ou quelques mois.

« Un télétravailleur, dans l'accord actuel, est un travailleur comme un autre. Il a un poste de travail attiré, qu'il soit en télétravail ou non. » (Renault)

Néanmoins, dans plusieurs des entreprises interrogées, les Directions des Ressources humaines, de l'Immobilier et des Systèmes d'information ont entamé un dialogue autour de ces enjeux. Le faible taux d'occupation constaté dans les organisations à la sortie du confinement souligne le besoin d'adapter les espaces existants face à une triple contrainte :

- les salariés sont moins présents sur site, ce qui engendre un phénomène de « plateaux fantômes » certains jours de la semaine ;
- les budgets sont contraints par la crise, ce qui incite les gestionnaires de parc à réfléchir à une réduction de leurs espaces ;
- la pérennisation des contraintes sanitaires entraînent des frais supplémentaires pour suivre l'occupation des espaces et le respect des mesures d'hygiène.

Dans ce contexte, les organisations du panel imaginent à moyen terme (d'ici 2 à 5 ans) une évolution des espaces actuellement occupés. Et ce, à travers l'exploration de deux pistes de travail :

- La réduction de l'empreinte immobilière :

« Le fait d'avoir un taux de télétravailleur de 30% fait qu'on a besoin de moins de m². » (Malakoff-Humanis)

« Le développement du télétravail peut contribuer à limiter l'extension de nos espaces et les coûts associés. » (Société de conseil)

- L'adaptation des espaces existants :

« Il y a des espaces à récupérer pour le développement du « well-being ». Et c'est le télétravail qui nous permet de le faire. » (Société d'assurance)

Une prise en compte progressive des impacts du télétravail

Vers un recours accru au télétravail dans un contexte d'opposition au tout distanciel (« full remote »)

Les organisations du panel expriment une volonté largement partagée d'accroître le recours au télétravail, via l'ouverture à de nouveaux types de population ou à l'extension du nombre de jours maximum.

Par contre, aucune entreprise interrogée ne compte autoriser plus de 3j de télétravail par semaine.

Les risques d'isolement des salariés ainsi que l'importance du travail collectif sont soulignés comme les raisons principales d'une exigence minimale de présence sur site.

« On considère que le travail en présentiel participe à la culture d'entreprise, à la cohésion, on a donc fait le choix de ne pas élargir les modalités de télétravail prévues aujourd'hui. »
(Malakoff-Humanis)

Les organisations soulignent le défi « d'attractivité » des sites physiques à court et à long terme.

« Le sujet de l'attractivité des bureaux et des règles de management se pose d'autant plus pour une population nomade qui remet déjà depuis une dizaine d'année son rapport à l'espace de travail. »
(Sodexo)



Analyse des entreprises face à la crise à travers le benchmark des organisations

Les projections partagées des organisations pour les prochaines années :

Dès la rentrée 2020

Dans les prochains mois

Dans les 5 ans à venir



Réorienter la stratégie

« On va partir des constats puis définir des pistes d'amélioration et des règles. Une fois cela, on engagera des discussions avec nos partenaires sociaux. »

Responsable programme flex office et télétravail, Groupe bancaire 2.

Réduire progressivement la présence sur site

« Dans un an, on est à 95% de télétravail avec une formule souple d télétravail fixe ou de jours flottants. »

Responsable RH, Caisse des Dépôts

Revoir les modes et la géographie du travail

« Le développement du télétravail nous permettra de sourcer des Compétences à l'autre bout de la France avec des salariés qui travaillent dans une ville différente de celle de leur domicile. »

Interlocuteur RH, EDF



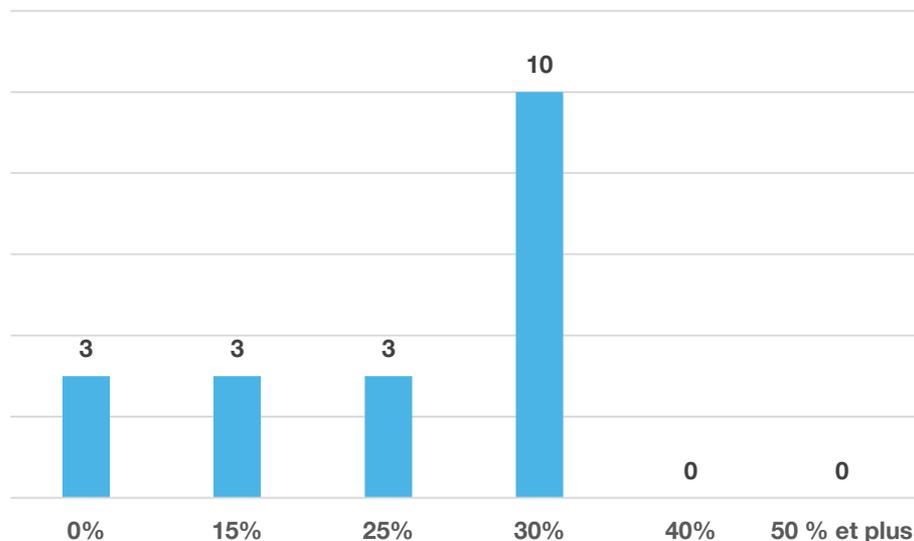
Le positionnement des entreprises du panel

Nombre de jours en télétravail, dotation de l'entreprise, renégociation des accords,...

Avant la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Proportion de télétravailleurs (réguliers et occasionnels) au sein de l'effectif France :

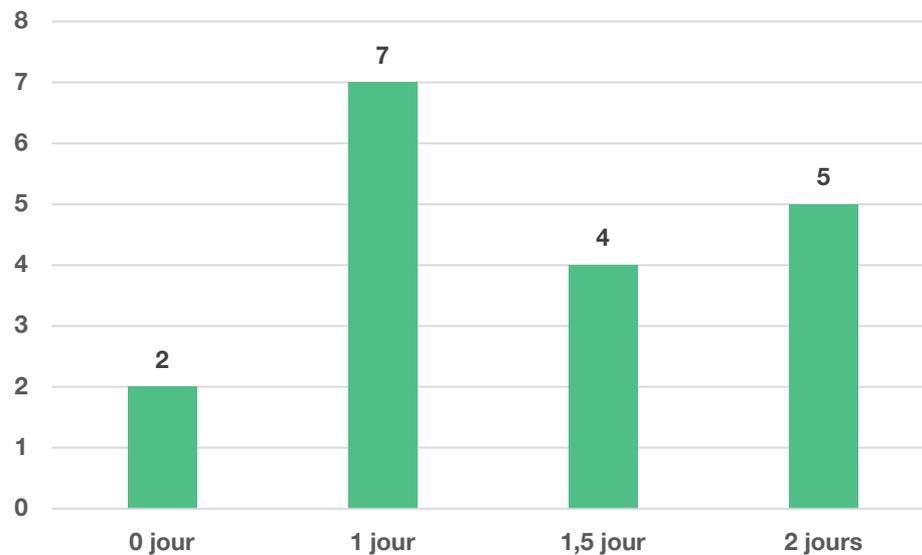


Parmi 18
entreprises
du panel

Avant la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Nombre de jours en télétravail par semaine pris en moyenne au sein de l'entreprise :

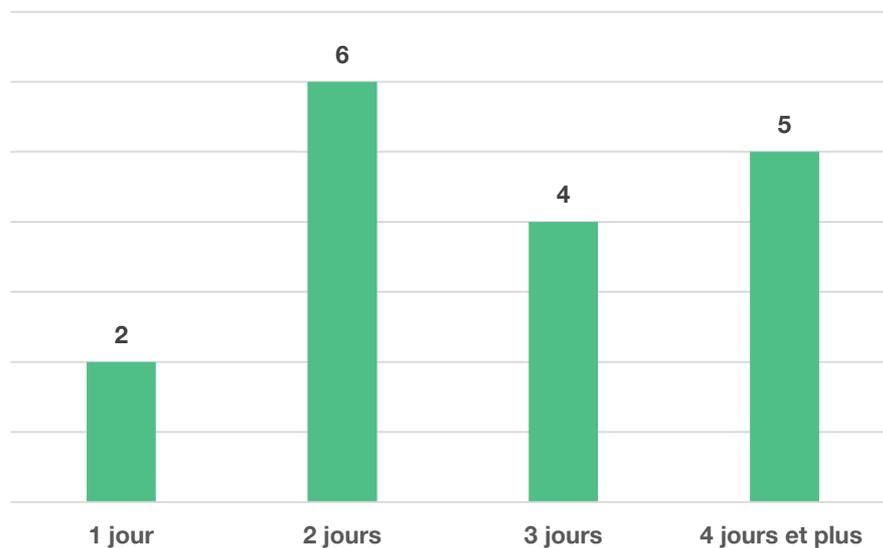


Parmi 18
entreprises
du panel

Avant la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Nombre de jours en télétravail **maximum** par semaine au sein de l'entreprise



Parmi 18
entreprises
du panel

Avant la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Prime annuelle en fonction du nombre de jours hebdomadaires télétravaillés (comprend principalement une participation au forfait internet)



Parmi 14 entreprises du panel

Dotations annuelles de l'entreprise dédiées à l'achat d'équipement (petit matériel de bureau, second écran, souris, clavier, fauteuil ergonomique)

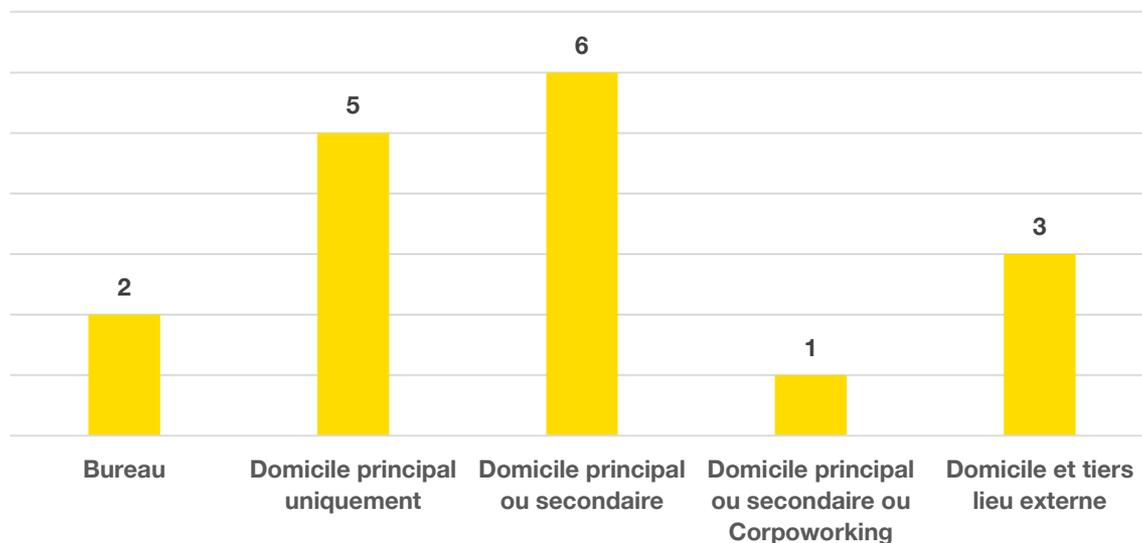


Parmi 15 entreprises du panel

Avant la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Environnement **de travail privilégié**

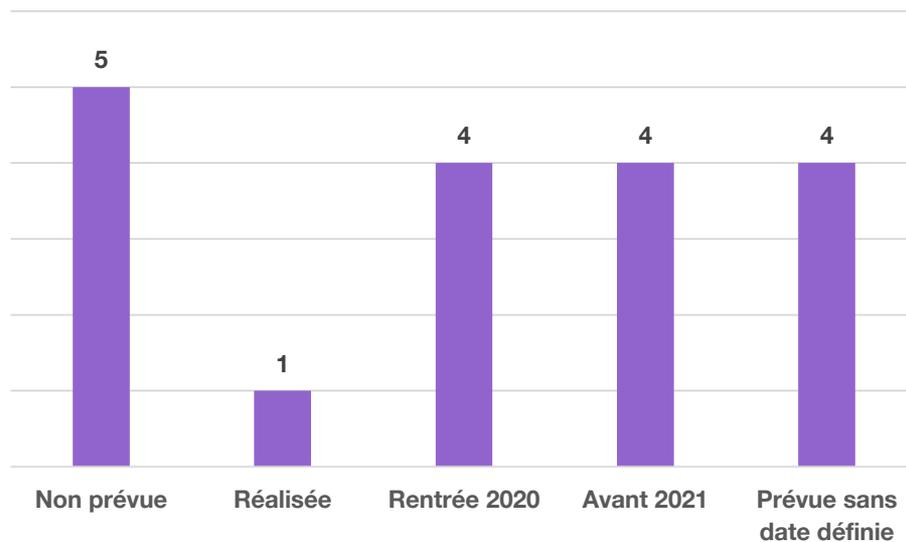


Parmi 17
entreprises
du panel

Après la crise

Positionnement des entreprises en fonction des critères établis

Échéance envisagée pour la **renégociation des accords télétravail** après crise



Parmi 18
entreprises
du panel

03. Benchmark

Focus sur la politique
télétravail des
organisations
du panel



Panel d'entreprises étudiées

CAC 40 et grandes entreprises

Périmètre : salariés France



Organisations et institutions



Experts : entretiens hors benchmark



* Ces entreprises ont demandé que leur identité reste confidentielle



EDF

Industrie | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	60 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	1/3 (20 000), dont 8 000 télétravailleurs éligibles
Rythme de télétravail avant la crise	Pour les réguliers : 86% à 1j /semaine, 14% à 2j par semaine
Lieu de télétravail	Domicile principal pour la majorité
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord en date de 2016, renégociation prévue au S2 2020
Dotations financières & équipement	100 € / an / journée de télétravail hebdo. Dotations PC & téléphone uniquement

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« On est une entreprise multi-site, on a fait le choix d'utiliser les nombreux sites qu'on a en France plutôt que de payer pour de nouvelles prestations. »

Avant la crise

- La situation était très diversifiée : les télétravailleurs sont majoritairement dans les métiers des services supports (60%), le développement est plus limité dans certains pans de l'entreprise « comme la production nucléaire par exemple ».
- Des freins culturels importants : « Pour certains métiers, les gens se sentent liés à la machine. »
- Un projet national est en cours pour développer l'accueil sur sites proches du domicile des collaborateurs

Pendant la crise

- 70% des collaborateurs ont bénéficié en télétravail
- Un passage de 0% à presque 100% de télétravail pour certains métiers comme les téléconseillers
- Une enquête flash menée auprès des salariés : 80% des collaborateurs satisfaits par le fonctionnement à distance pendant le confinement
- Un accompagnement des managers renforcé via des guides pratiques. Ex. : « Comment préparer le déconfinement ? »

Perspectives

- Un accord a été conclu pour la reprise de l'activité sur site.
- Une renégociation est à prévoir d'ici à fin 2020 sur l'organisation du travail, le travail à distance ou encore la mobilité durable.



Renault

Industrie | Cac 40 et grandes entreprises

RENAULT

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France 33 000

Proportion pratiquant le télétravail avant la crise 60% d'inscrits au dispositif parmi les 15 000 salariés éligibles

Rythme de télétravail Avant la crise 2 jrs/semaine avec 1 journée présentielle en commun

Lieu de télétravail Partout en France

Accord télétravail et renégociation prévue Accord en date de 2019, aucune renégociation prévue à court terme

Dotation financière & équipement Aucune

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« Notre accord de février 2019 répond à deux mots clés : simplicité et flexibilité. On permet toute forme de télétravail, avec des jours fixes ou occasionnels. »

Avant la crise

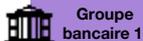
- Un accord télétravail renégocié : l'entreprise répond en 2019 à la demande de souplesse pour certains métiers
- 50% des collaborateurs éligibles, les métiers tels que les chaînes de production sont encore difficiles à intégrer dans le dispositif
- Une plateforme digitale dédiée pour établir la demande de télétravail occasionnelle auprès du manager
- Tout télétravailleur garde un bureau attribué sur site

Pendant la crise

- Ouverture des modules de formations pour les salariés et managers
- Une activité tertiaire ralentie à environ 50% de sa charge « Notre entreprise a été plus touchée par le régime d'activité partielle que par le télétravail »

Perspectives

- Etendre les « Business Centers » sur le territoire national. Cette action permettra de proposer le travail nomade (sur un site proche du domicile)
- Maintenir l'accord télétravail actuel, qui semble suffisant pour continuer à bénéficier plus largement du dispositif sur du long terme : « Pour nous cela sera un changement mais pas forcément une révolution »



Groupe bancaire 1*

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview de deux interlocuteurs RH, orientés qualité de vie au travail et transformation digitale.

Nombre de salariés en France	60 000 – 80 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	Pas de télétravail mis en place (hors confinement)
Rythme de télétravail	N/A
Lieu de télétravail	N/A
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord QVT en cours de négociation, intègre le télétravail
Dotation financière & équipement	N/A

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« On a besoin d'équité dans toutes les fonctions du groupe. Et dans les agences on pensait jusqu'ici qu'il était impossible de télétravailler, car le premier métier est de rencontrer les clients. »

Avant la crise

- Une expérimentation du télétravail lancée début 2020 avec un panel de métiers mais interrompue par le confinement.
- Des pratiques occasionnelles « Officiellement il n'y avait pas de télétravail. Certaines fonctions le permettaient avec l'accord du manager, mais c'était non officiel et très marginal. »
- Un positionnement avancé sur le sujet. Le groupe considère que « la digitalisation des processus bancaires a facilité la transition »

Pendant la crise

- 90% des salariés en télétravail : Organisation couplée à des dispenses d'activités pour éviter le chômage partiel
- Une présence sur site à tour de rôle « avec rideaux fermés »
- Du physique au Digital. Le groupe a pu maintenir l'ensemble des rdv clients avec la visioconférence.
- Un constat porteur d'avenir « On s'est rendu compte que le télétravail était possible pour de nombreux postes. »

Perspectives

- Négociation en cours d'un accord QVT intégrant la mise en place du télétravail
- Ambition d'un passage à 1 ou 2j par semaine de télétravail régulier pour maintenir une « équité » entre les fonctions supports et les agences locales
- Importantes interrogations sur la proportion de salariés qui feront le choix de passer en télétravail à terme

*L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de l'entreprise - comptant parmi les plus grandes banques françaises - demeure confidentielle.



Caisse des dépôts

Services | Institutions et grandes organisations

Nombre de salariés en France	6 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	14% de télétravailleurs réguliers déclarés
Rythme de télétravail	1j/semaine en moyenne, 3j/semaine au maximum
Lieu de télétravail	Partout en France
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord en date de 2017 Renégociation en cours
Dotations financières & équipement	Mise à dispo. ou achat par le salarié dans la limite de 500€, + indemnisation forfait internet : 10€/mois/jour

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« On fait confiance au collectif pour définir les règles qui conviennent le mieux. On pense que cela créera une autorégulation. Les équipes définiront par exemple un jour ou deux où ils seront tous présents. »

Avant la crise

- Du télétravail déjà pratiqué
14% de télétravailleurs réguliers bénéficiaient de 3j/semaine maximum, mais de nombreux salariés en forfait jour avaient recours à un télétravail non déclaré
- Déploiement des outils collaboratifs
Teams a été l'outil choisi pour permettre entre autre la mise en place du télétravail.

Pendant la crise

- 98% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- Une stratégie d'équipement éclair
1 000 PC portables ou unités centrales légères ont été distribuées au début du confinement
- Une période favorable pour tester de nouveaux modes de fonctionnement et prévoir le retour sur site avec le développement à l'échelle du télétravail

Perspectives

- L'accord en cours de négociation prévoit que chaque équipe définisse ses propres règles et son rythme de télétravail. En se limitant à 3j/semaine au maximum.
- « Mon pronostic c'est que dans un an on soit à 95% de télétravail, mais avec une formule souple de télétravail fixe ou de jours flottants. »



Société d'assurance*

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	1 000 – 5 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	Nomadisme et télétravail occasionnel uniquement
Rythme de télétravail	N/A
Lieu de télétravail	N/A
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord en cours de négociation, entrée en vigueur en septembre 2020
Dotation financière & équipement	Non prévu

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« Si on entame une réflexion sur le télétravail, on réfléchit également à l'organisation des bureaux. Il y a des espaces à récupérer pour le développement du “well-being” en entreprise. »

Avant la crise

- Une charte télétravail et nomadisme était en cours pour répondre à des demandes ponctuelles et pour certaines populations
- Un projet pilote lancé début 2020 auprès de 200 mais interrompu par le confinement

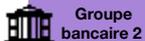
Pendant la crise

- Ensemble des salariés en télétravail pendant le confinement puis 50% d'ici à septembre
- Changement important des modes de fonctionnement, « car on n'avait aucune habitude de travail à distance »

Perspectives

- Le futur accord « ne devrait pas aller au-delà de 2j / semaine ».
- Les salariés auront accès au télétravail après validation managériale sauf pour certains dont la présence sur site est nécessaire
- A terme, « on aura un passage de 0% à 100% dans le nombre de salariés ayant recours au télétravail. Cela deviendra une simple modalité d'organisation du travail. »

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de l'entreprise – une société d'assurance et de courtage - demeure confidentielle.



Groupe bancaire 2*

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview de deux interlocuteurs RH, en charge d'un programme dédié à l'évolution des espaces et au télétravail.

Nombre de salariés en France	N/A
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	5 000 télétravailleurs occasionnels en 2019
Rythme de télétravail	Télétravailleurs réguliers : 1 à 2j de télétravail/semaine. Sinon, 1 à 2j de télétravail non fixés/mois
Lieu de télétravail	Au domicile principal
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord de 2010 pour certaines filiales et 2015-2016 pour l'entreprise. Réflexion sur une renégociation en cours.
Dotation financière & équipement	PC et solutions téléphoniques. Indemnités forfaitaires.

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« Certains collaborateurs plutôt réticents au télétravail l'ont découvert à travers cette expérience et ont réussi à s'adapter, mais cela n'a rien à voir avec le télétravail occasionnel. »

Avant la crise

- L'existence d'un programme dédié au développement du flex office et du télétravail. 1 à 2j de télétravail régulier /semaine au domicile du collaborateur et 1 à 2j de télétravail non fixés /mois pour les collaborateurs qui ne bénéficient pas des modalités de télétravail régulier.
- Des managers favorables à la mise en place du télétravail

Pendant la crise

- Un dispositif difficile à appréhender pour certaines populations non concernées par le programme du flex office « il a été plus difficile de l'instaurer et de réinventer les modes de fonctionnement. »
- Un constat clair : il est nécessaire d'accompagner les managers notamment sur comment garder le lien avec les collaborateurs

Perspectives

- Engager des discussions avec les partenaires sociaux (actuellement en phase d'étude qualitative et quantitative)

*L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de l'entreprise - comptant parmi les plus grandes banques françaises - demeure confidentielle.



Entreprises de services numériques 1*

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	10 000 – 15 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	29%
Rythme de télétravail	2j par semaine en moyenne avant le confinement 50% du temps max, soit 2,5j/semaine
Lieu de télétravail	N/A
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord signé en mars 2020 Pas de renégociation prévue à date
Dotation financière & équipement	Dotation pour l'équipement (fauteuil, écran, etc) à hauteur de 300€

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« On s'est aperçu que des collaborateurs engagés dans des situations pour lesquelles on pensait ce n'était pas possible, pouvaient en fait télétravailler. On a même des missions en régie qui se sont faites en télétravail. »

Avant la crise

- **Nouvel accord de télétravail signé** en mars 2020 avant le confinement
- **50% du temps en télétravail**, adaptable en fonction des semaines avec avenant au contrat de travail
- **Le télétravail pratiqué par tous les salariés** de l'entreprise (forte proportion des administratifs).
- Un usage répandu de l'outil collaboratif existant (messagerie instantanée et visio).

Pendant la crise

- 92% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- **Une dotation en équipements mobiles a été menée** : 1 200 PC portables ont été fournis aux collaborateurs non équipés
- **L'accès au télétravail facilité** : suspension de l'avenant pour accéder au dispositif pendant la crise
- **Un constat clair** : possibilité du télétravail pour certaines population jusqu'alors non éligible (missions en régie)

Perspectives

- Prévision d'un passage à 50% de télétravailleurs au 2^e semestre 2020
- Anticipation de deux freins : contraintes client (volonté d'une prestation en physique) et sécurité des plateformes utilisées exigeant un accès sur place
- Prévision à terme d'un impact sur l'immobilier, interrogation sur l'utilisation des surfaces libérées ainsi que l'usage des espaces collaboratifs

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de cette entreprise de services numériques demeure confidentielle.



Entreprises de services numériques 2*

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	1 000 - 5 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	N/A
Rythme de télétravail	2j par semaine en moyenne avant le confinement 50% du temps max, soit 2,5j/semaine
Lieu de télétravail	Sur tout le territoire français
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord de 2010, renégociation en cours de réflexion
Dotation financière & équipement	Dotation pour l'équipement (fauteuil, écran, etc) et participation pour le forfait internet

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« On n'a eu aucune difficulté majeure puisque le télétravail est en place depuis 10 ans dans l'entreprise. Car ce n'est pas qu'une question d'équipement mais aussi d'habitude. »

Avant la crise

- Un accord déjà existant depuis 2010 permettant le télétravail à hauteur de 2 et 3 j/ semaine en alternance. Tous les collaborateurs sont éligibles.
- Procédé : avenant télétravail en plus du contrat de travail et accord du manager. Politique favorable au télétravail.
- Des outils collaboratifs mis à disposition : Microsoft Lync ou Skype Business.

Pendant la crise

- 99% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- Rotations d'équipes pour certains métiers pour maintenir le bon fonctionnement des activités (data centers)
- Un accompagnement des managers renforcé avec des webinars dans le but de rassurer ("people care")
- Évolution des outils collaboratifs avec le déploiement de Microsoft Teams en cours

Perspectives

- Favoriser les moments de partage : "À terme, chaque équipe s'organisera comme elle le souhaite, mais on incitera tout de même les gens à trouver des moments de partage en commun. [...] On propose aux gens de tester des modes de fonctionnement pour trouver ce qui leur convient le mieux".
- Futur siège en développement, nécessité de repenser les espaces collectifs.

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de cette entreprise de services numériques demeure confidentielle.



Acoss

Services | Institutions et grandes organisations

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	16 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	20 à 25%
Rythme de télétravail	Max. 3 jours/semaine de télétravail. En effectif, 1 ou 2 j/semaine pour la majorité
Lieu de télétravail	Au domicile principal
Accord télétravail et renégociation prévue	Etude finalisée en septembre 2020
Dotation financière & équipement	Indemnité forfaitaire de 2,6€/jour télétravaillés, soit ~300€/an si 3j/semaine

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« On est rentrés dans cette crise avec une maturité du télétravail, mais aussi avec des convictions divergentes sur le fait que certains métiers peuvent ou non être télétravaillés. »

Avant la crise

- Une culture du management à distance déjà présente (réseau multi-sites)
- Un dispositif télétravail bien ancré avec un avenant au contrat de travail sur 12 mois. Double réversibilité (employeur-salarié)
 - 3j/semaine ou système de forfait de 40 à 80 j/an
 - Volontariat employé avec la validation du manager (critères d'autonomie et d'ancienneté).
 - Outil de gestion des absences pour déclarer les jours télétravaillés.

Pendant la crise

- 95% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail.
- Exclusion des visioconférences du VPN pour conserver la bande passante
- Une stratégie d'équipements et d'outils mis en place :
 - Plan d'urgence pour l'acquisition d'ordinateurs portables professionnels.
 - Développement d'une connexion sécurisée pour l'utilisation des ordinateurs personnels.
 - Adoption d'Office 365 (en place depuis 2019).

Perspectives

- Evolution du nombre de télétravailleurs à l'avenir ce qui mène à une réflexion sur l'augmentation du nombre de jours maximum.
- Réflexions sur les lieux autorisés en télétravail, l'aménagement des espaces, l'équipement informatique, l'organisation du collectif. Divers tests et expérimentations en cours.



Malakoff-Humanis

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	12 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	N/A
Rythme de télétravail	2 jours/semaine max. 50% 1 jour, 50% 2jours/ semaine.
Lieu de télétravail	Domicile principal ou télé centre (site proche)
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord de 2018. Renégociation rentrée 2020.
Dotation financière & équipement	Indemnité de 15€ / mois pour prise en charge du forfait internet. Equipement spécifique (PC, etc) fourni.

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« Tout le monde en télétravail, c'est facile. Tout le monde en présentiel, c'est facile. Mais en mode hybride, c'est ce qu'il y a de plus compliqué. »

Avant la crise

- Un accord télétravail en place depuis 2018
 - Formalisation d'un avenant (indiquant le nombre de jours télétravaillés, la tacite reconduction annuelle, la réversibilité, la possibilité de modifier les jours de télétravail choisis en prévenant son manager etc..)
- Une suite Office 365 encore peu utilisée

Pendant la crise

- 88% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- Accompagnement managérial sur l'aspect sanitaire et l'animation des équipes en période de télétravail généralisé
- Plus de partage d'information en simultané et non plus centralisé sur le siège social

Perspectives

- Echanges avec les instances syndicales à la rentrée 2020. Rythme de 2j/semaine maximum en télétravail identifié comme un équilibre à conserver.
- Réflexion sur l'évolution du travail, la modernisation des espaces et des lieux de travail ainsi que le bien-être au travail
- Ajustement potentiel de l'exigence de 12 mois d'ancienneté avant d'accéder au télétravail



Schneider Electric

Industrie | Institutions et grandes organisations

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

Nombre de salariés en France	15 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	26%
Rythme de télétravail	2 jours/ semaine maximum
Lieu de télétravail	Domicile ou résidence secondaire. Pas de lieux de co-working
Accord télétravail et renégociation prévue	Charte depuis 2013. Accord depuis 2018. Pas de renégociation prévue.
Dotation financière & équipement	Aucune

Auto-positionnement - Développement du télétravail
par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

«On a considéré que c'était un deal gagnant-gagnant, que c'est une vraie flexibilité pour le télétravailleur, mais sans compensation financière.»

Avant la crise

- Une adhésion collective du télétravail (tout âge et ancienneté confondus, hors alternants et intérimaires).
- Une flexibilité sur le rythme du télétravail (ex : 2 jours une semaine, et 0 la semaine suivante)
- Un process simplifié : un seul document à remplir et à soumettre au manager
- Adoption complète du pack Microsoft. PC, téléphone portable

Pendant la crise

- Le télétravail pour tous : 12 000 salariés connectés, y compris les non éligibles.
- Des avantages relevés : plus de temps libre (moins de contraintes de transports), boost dans l'adoption des outils de collaboration, prise de conscience sur les nouveaux modes de collaboration et de pilotage des équipes.
- Des difficultés rencontrées : l'isolement vécu, la perte du lien avec le collectif, l'absence de frontière entre l'environnement personnel et professionnel

Perspectives

- Aucune remise en cause du rythme de 2j/semaine
- Lancement d'une enquête salarié pour déterminer les prochaines actions à mener
- Poursuivre les réflexions sur les démarches de rationalisation des sites; du flex office (sauf en usine). Il n'est pas prévu de réels changements immobiliers à venir
- Faire évoluer les pratiques managériales.



Société de conseil

Société de conseil

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	1 000 – 5 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	N/A
Rythme de télétravail	2j/semaine pour les télétravailleurs réguliers. 3j/mois pour les occasionnels
Lieu de télétravail	Domicile, ou n'importe où en France, ou espace de co-working géré par un prestataire externe (Neonomade)
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord de 2016. Renégociation prévue fin 2020/ début 2021
Dotation financière & équipement	Aucune

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« Selon notre dernière enquête RH, 70% des répondants souhaitent poursuivre le télétravail. »

Avant la crise

- Des process définis pour chaque modalité de télétravail :
 - réguliers : accord du manager et avenant au contrat.
 - occasionnels : 3 jours/mois max pour les collaborateurs de plus de 6 mois d'ancienneté. Formulaire à remplir.
- Accès aux espaces de co-working : Chaque collaborateur bénéficie de 30h/mois au réseau Neonomade
- Un équipement mobile pour tous (PC et smartphone)
- Utilisation de Microsoft Teams

Pendant la crise

- 100% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- Mise en place d'une application de déclaration du télétravail
- Des outils collaboratifs renforcés :
 - Microsoft Teams
 - Solution de tableau blanc numérique
 - Déploiement d'application de café virtuels
- Un accompagnement individuel des RH : Les collaborateurs qui avaient des situations professionnelles très dégradées pouvaient revenir vers les RH. Très peu de cas sont remontés.

Perspectives

- Réflexion sur des mesures exceptionnelles à mettre en place
- Renégociations prévues sur les critères d'accessibilité tels que : les 6 mois d'ancienneté, le nombre de jours autorisés pour le télétravail occasionnel, les compensations
- Effectifs en forte croissance impliquant un développement probable du parc immobilier malgré le recours au télétravail.

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de cette société de conseil demeure confidentielle.



Institution
publique 1

Institution publique 1*

Services | Institutions et grandes organisations

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	10 000 – 15 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	Environ 30% des personnes éligibles
Rythme de télétravail	4 jours/ semaine max (majoritairement 1j, quelques collaborateurs 2j)
Lieu de télétravail	N/A
Accord télétravail et renégociation prévue	Accord de 2011 renouvelé en 2019
Dotation financière & équipement	Tickets restaurants (si pas de restauration d'entreprise)

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« **Le télétravail s'est même fait sur des postes hypersensibles. On en a donc maximisé la sécurisation.** »

Avant la crise

- Un accord renouvelé en 2019 : qui a permis de développer les conventions de travail. Le télétravail était déjà pratiqué en cas de circonstances exceptionnelles (grèves, intempéries, pandémie)
- Une expérience télétravail plus large avant Covid : pendant les grèves de décembre : 50% des effectifs en télétravail
- Un rythme de télétravail défini
 - régulier : définir les jours qui sont télétravaillés
 - occasionnel : jusqu'à 40 jours, sans fixer de jours réguliers

Pendant la crise

- Diminution conséquentes de la présence sur site : 150 personnes sur place au siège, au lieu des 5 000 habituelles
- Des collaborateurs outillés : téléphone portable (pas pour tous) , clés token (hyper sécurisées), etc
- Un accompagnement renforcé auprès des collaborateurs :
 - Formations pour les managers au « télémanagement en période de crise obligatoire »
 - Diffusion d'affiches de bonnes pratiques
- Prise de conscience sur la possibilité d'ouvrir le télétravail à de nombreux postes (ex : les traders)

Perspectives

- Forte demande du corps social de maintenir une forte proportion des agents à 2 ou 3 jours de télétravail / semaine.
- Réflexion sur 2 formules de télétravail (régulier/occasionnel) ainsi que sur l'organisation des locaux qui seront certainement à la baisse. Si le COVID a disparu, envisager le flex office
- Questionnement sur l'accompagnement en matière de management

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de cette institution publique demeure confidentielle.



Institution publique 2*

Services | Institutions et grandes organisations

Interview d'un interlocuteur technique et systèmes d'information

Nombre de salariés en France	1 000 – 5 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	Env. 10% Expérimentation télétravail dans une entité, télétravail informel pour le reste
Rythme de télétravail	2j/semaine max pour l'entité pilote
Lieu de télétravail	N/A
Accord télétravail et renégociation prévue	Négociation d'un accord à la rentrée 2020 Pas d'accord global à date
Dotations financière & équipement	N/A

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« Nous sommes passés d'une expérimentation du télétravail à une conversion massive, contraint par le contexte, avec des outils digitaux déjà déployés mais encore peu utilisés jusque-là. »

Avant la crise

- Pas d'accord global sur le télétravail avant la crise
- Expérimentation lancée en 2019 pour une Direction pilote avec 2j/semaine de télétravail et avenant au contrat. (10% de l'organisation était concerné)

Pendant la crise

- 50% des collaborateurs ont bénéficié du télétravail
- Une charte télétravail mise en place pour couvrir la période de crise
- Un mode de travail hybride pour certains métiers, notamment techniques.
- Recours accru aux outils digitaux déjà déployés dans l'entreprise (suite Office 365) : « Le confinement a été un accélérateur de l'adoption des outils, notamment Teams ».

Perspectives

- Négociation à venir pour un accord de télétravail à la rentrée 2020
- Prise de conscience sur la possibilité d'ouvrir le télétravail à de nombreux postes
- Le développement du télétravail constitue un « accélérateur » pour la stratégie digitale (stratégie de dotation de PC portables, mise en œuvre avancée du plan de transformation pour les fonctions Métiers ...)

* L'interview a été réalisée sous réserve que l'identité de cette institution publique demeure confidentielle.



Sodexo

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview de deux interlocuteurs RH et d'un interlocuteur activités commerciales

Nombre de salariés en France	30 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	N/A
Rythme de télétravail	2j/semaine maximum
Lieu de télétravail	Domicile principal
Accord télétravail et renégociation prévue	Panel d'accords existants en date de 2014-2015 selon les entités Renégociation en septembre 2020
Dotation financière & équipement	3€/jour de télétravail hebdomadaire Prise en charge surcoûts assurance

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



En retard

Dans la moyenne

En avance

« On souhaiterait mettre en place un cadre assez large qui permette au manager de définir une quotité de travail qui puisse se réaliser à domicile ou dans un tiers-lieu. »

Avant la crise

- Recours au télétravail restreint au sein de l'entreprise, concerne essentiellement les 1 000 salariés des fonctions supports (~400p)
- Une présence physique encore nécessaire pour une large palette de métiers
- Les accords en vigueur sont considérés comme « assez rigides », non adapté à l'environnement décentralisé et au nomadisme largement répandu
- Possibilité de télétravailler depuis un tiers-lieu externe (NeoNomade)

Pendant la crise

- 100% des fonctions siège et transverses ont bénéficié du télétravail
- Le recours inédit au télétravail pour certaines populations, considérées comme ne pouvant pas télétravailler avant crise « pour des questions d'accès à l'information »
- Mise en place d'une cellule de soutien psychologique pour les salariés pendant la crise
- Constat d'un changement de perception des managers – « une évolution culturelle » - sur le télétravail

Perspectives

Réponse masquée à la demande des répondants.



Sanofi

Industrie | Cac 40 et grandes entreprises

Interview d'un interlocuteur RH

Nombre de salariés en France	25 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	29% de l'effectif éligible (6 946 salariés en CDI)
Rythme de télétravail	4 à 8j max / mois, flexibles ou fixes
Lieu de télétravail	Domicile principal
Accord télétravail et renégociation prévue	Renégociation prévue au T4 2020
Dotation financière & équipement	150€ par collaborateur pour l'équipement et indemnité forfaitaire de 20€/mois (quel que soit le nombre de jours en télétravail)

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« On peut progresser sur l'accompagnement, notamment en ce qui concerne les outils digitaux, et le passage d'une culture du contrôle à une culture de l'objectif. »

Avant la crise

- Recours au télétravail répandu (29%) pour les salariés éligibles (en CDI et présence sur site non obligatoire) avec majoritairement 1j pris par semaine
- Recours plus important dans les fonctions support
- Développement progressif sur les sites de production et de recherche
- Un rythme de télétravail défini : 4 à 8j max par mois de télétravail avec l'accord préalable du manager et un avenant au contrat

Pendant la crise

- Plus de 3 000 collaborateurs supplémentaires passés en télétravail hors du cadre de l'accord
- Lancement d'une enquête salariés : demande d'un recours accru au télétravail et de plus de souplesse pour y accéder à l'avenir
- Utilisation intensive des outils collaboratifs : Teams et Zoom
- Point d'attention quant à la déconnexion : constat de collaborateurs connectés à la pause déjeuner et tard le soir, notamment si en lien avec l'international

Perspectives

- Négociation du nouvel accord de télétravail prévue début 2021 « pour augmenter la durée du télétravail et réduire un certain nombre de formalités remplacées par une déclaration sur l'honneur »
- Interrogations sur les règles de vie et l'accompagnement, notamment des managers : quelques réticences d'ordre culturel sont encore observées.
- Réflexion sur le chantier immobilier : « La question est de savoir comment occuper nos locaux pour réguler le télétravail sur la semaine. Si on réduit les surfaces, le pendant est de pouvoir assurer un nombre de résidents stable sur la semaine. »



Eovi Mcd

Services | Cac 40 et grandes entreprises

Interview de trois interlocuteurs
direction RH et services informatiques

Nombre de salariés en France	3 000
Proportion pratiquant le télétravail avant la crise	Env. 50% des effectifs éligibles
Rythme de télétravail	2j max / semaine pour les populations éligibles
Lieu de télétravail	Domicile principal uniquement
Accord télétravail et renégociation prévue	N/A
Dotation financière & équipement	Indemnité forfaitaire de 2€ par jour télétravaillé

Auto-positionnement - Développement du télétravail par rapport à des entreprises de dimension similaire du même secteur



« **Le confinement a été un accélérateur culturel pour que les gens se disent qu'il y a d'autres façons de travailler. Je pense qu'on est sur un terreau fertile pour initier des changements.** »

Avant la crise

- Programme pilote en 2018 puis **élargissement à toutes les populations éligibles** : équipées de matériel nomade et exerçant une fonction définie comme pouvant accéder au télétravail
- Recours étendu au télétravail (50%) au sein de la population éligible

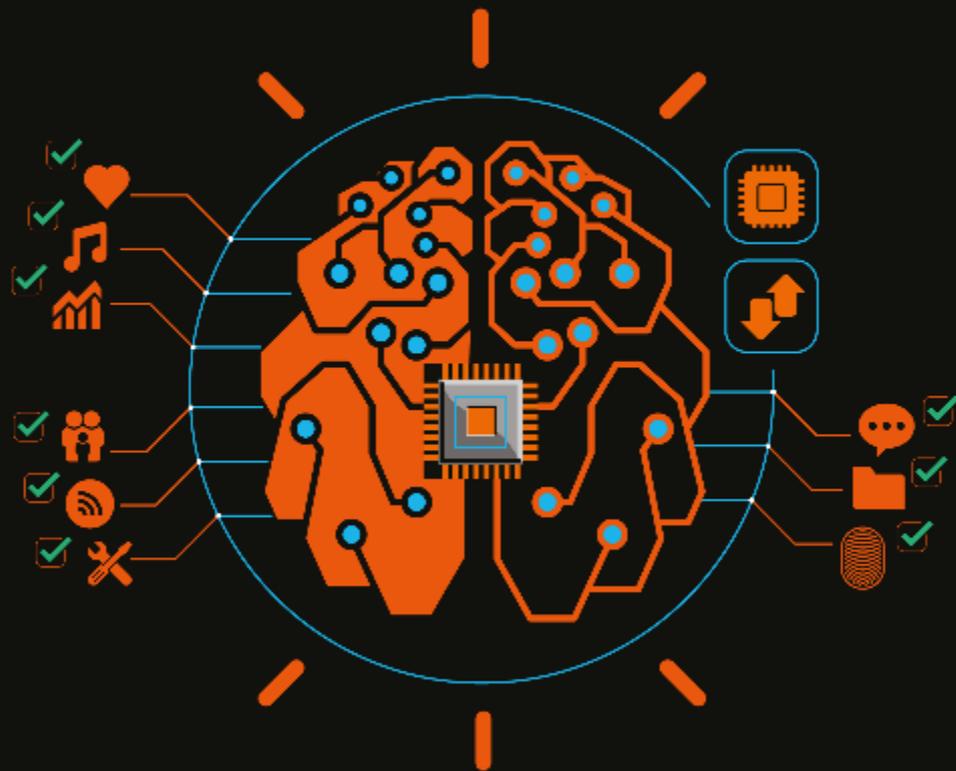
Pendant la crise

- Passage au télétravail « **pour tout le monde** » pendant le confinement
- Importante phase de gestion de l'urgence au démarrage : « En 2 semaines on était à 70% de personnels opérationnels ».
- « Sur le digital on a fait un bond technique et un bond culturel, qui auraient demandé plusieurs mois en temps normal. »

Perspectives

- Phase de mise en conformité en septembre avec un passage à une éligibilité par type de poste à une **éligibilité pour tous**, « sous réserve d'équipement en matériel nomade ». Plan d'équipement des collaborateurs à prévoir.
- Processus de **réflexion enclenché sur l'avenir du télétravail** en interne : « L'idée c'est de se projeter dans des conditions sanitaires normales. Ça va nous amener des réflexions sur l'organisation du travail, les outils digitaux ainsi que l'organisation de nos surfaces. » Une nouvelle charte est prévue pour 2021 à l'occasion de la fusion au sein d'Aesio.

04. A retenir



L'impact du confinement sur le développement du télétravail

Principales conséquences du confinement sur le développement du télétravail



Un état de fait qui amène les entreprises à faire évoluer rapidement le cadre d'application du télétravail

<ul style="list-style-type: none">Recours massif au télétravail dans les grandes organisations <p>90 % environ de télétravail dans plusieurs entreprises du panel pendant le confinement.</p>	<ul style="list-style-type: none">Accès inattendu au télétravail pour certaines populations <p>Passage des téléconseillers en télétravail : une nouveauté pour plusieurs organisations du panel.</p>
<ul style="list-style-type: none">Dotation massive en terminaux mobiles <p>Stratégie d'équipement flash étendue en 2020-2021 pour les entreprises concernées.</p>	<ul style="list-style-type: none">Levée des freins culturels pour les managers et salariés <p>Le passage contraint au télétravail a subitement réduit les barrières managériales ou opérationnelles.</p>

Avant / après le confinement

<ul style="list-style-type: none">Phase 1 (été 2020) : adaptation et préparation des négociations	<ul style="list-style-type: none">Phase 2 (reentrée à fin 2020) : renégociation des accords de télétravail (enjeux court terme)
<ul style="list-style-type: none">Mesures transitoires vers un mode d'organisation hybride.	<ul style="list-style-type: none">Nombre de jours maximum autorisés.
<ul style="list-style-type: none">Sondages et enquêtes salariés.	<ul style="list-style-type: none">Conditions d'accès au télétravail (ancienneté, métiers, procédures de sécurité, etc.).
	<ul style="list-style-type: none">Compensations financières.

A long terme, une remise en cause à plusieurs variables

Enjeux humains : former les salariés et managers au développement du télétravail, définir de nouvelles méthodes d'animation du collectif

<ul style="list-style-type: none">▪ Former les salariés et managers « débutants » à la pratique du télétravail	<ul style="list-style-type: none">▪ Accompagner la transformation culturelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Trouver de nouveaux modes de fonctionnement collectifs
<ul style="list-style-type: none">✓ Usage des outils collaboratifs ;✓ Modes de fonctionnement pérennes à distance ;✓ Gestion de l'hybride (présentiel et distanciel).	<ul style="list-style-type: none">✓ Accélérer la transition vers le management par objectifs ;✓ Permettre à tous les métiers de télétravailler ;✓ Prévenir les risques psychosociaux.	<ul style="list-style-type: none">✓ Définir des règles communes permettant l'adaptation du télétravail aux contraintes métiers ;✓ Garantir le lien social et le maintien des liens sociaux au sein d'une entreprise où le télétravail est la norme.

Enjeux immobiliers : transformer les espaces pour faire face à une nouvelle réalité

<ul style="list-style-type: none">▪ Adapter les espaces futurs et existants à des usages en constante évolution	<ul style="list-style-type: none">▪ Vers une réduction des surfaces ?
<ul style="list-style-type: none">✓ Faire du temps passé sur site un temps dédié à la collaboration ;✓ Convertir les espaces en lieux de rencontre et d'animation du collectif.	<ul style="list-style-type: none">✓ Le recours accru au télétravail remet en question l'usage actuel des surfaces tertiaires ;✓ Les coûts associés (compensations financières) peuvent potentiellement être compensés par une réduction des surfaces à terme.

Théo Verdier
Consultant Sénior



Orange Consulting
mob. 06 40 84 88 33
Theo.verdier@orange.com

Stéphane Boulard
Consultant Sénior



Orange Consulting
mob. 06 33 76 77 59
Stéphane.boulard@orange.com

Sara Ouarab
Consultante



Orange Consulting
mob. 06 79 08 44 82
Sara.ouarab@orange.com

Alexia Vanson
Consultante



Orange Consulting
mob. 06 75 20 36 88
Alexia.vanson@orange.com

Sandrine Da Silva
Consultante Principale RH



Orange Consulting
mob. 06 48 92 79 04
Sandrine.dasilva@orange.com

Merci