



**MEDEF Paris**

Un allié capital



# LE GUIDE DU TÉLÉTRAVAIL

---

RETOURS D'EXPERIENCES D'ENTREPRENEURS

ÉDITION  
JANVIER 2021

# SOMMAIRE

---

## 01 . COMMENT DÉFINIR LE TÉLÉTRAVAIL ?

- . Ce qu'il faut retenir du nouvel accord national interprofessionnel
  - . Identifier les secteurs télétravaillables
  - . Identifier les tâches qui sont télétravaillables ou pas
- 

## 02 . COMMENT BASCULER EN TÉLÉTRAVAIL EN MODE CRISE ?

- . Hyper-agilité, anticipation, réactivité, adaptation
  - . Expérimenter, monitorer, faire confiance, laisser de l'autonomie
- 

## 03 . COMMENT MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL ?

- . Accompagner le management intermédiaire
  - . Détecter les signaux faibles et les risques de troubles psychosociaux
  - . Intégrer les nouveaux arrivants en télétravail
  - . Choisir les mots derrière l'écran
  - . Bien gérer ses réunions à distance
- 

## 04 . COMMENT ÉQUIPER LES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL ?

- . Recréer l'espace de travail et former aux nouveaux outils
  - . Ajuster la connexion et les infrastructures numériques
  - . Prévenir et réparer les problèmes techniques
- 

## 05 . COMMENT SUIVRE ET STIMULER LE TRAVAIL À DISTANCE ?

- . Gérer les heures de présence à distance du collaborateur
  - . Renforcer les outils et indicateurs de suivi pour s'assurer de la productivité
  - . Maintenir l'émulation et stimuler la créativité à distance
- 

## 06 . LE TÉLÉTRAVAIL, ÇA MARCHE VRAIMENT POUR TOUT LE MONDE ?

- . S'assurer que le télétravail est bien vécu pour ses collaborateurs
  - . S'assurer de la bonne continuité du mode projet
- 

## 07 . 2020 : ANNÉE ZÉRO DU (TÉLÉ)TRAVAIL ?

- . De la transformation de l'usage des bureaux ?
  - . La proposition des tiers lieux comme alternative
  - . Être entrepreneur aujourd'hui, c'est transformer son entreprise
  - . Apporter de la chaleur ajoutée
-

# PRÉAMBULE

Depuis mars 2020, le passage au télétravail forcé a été une réelle expérience pour les chefs d'entreprise.

Depuis mars 2020, le télétravail contraint a été une réelle expérience pour les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs.

Pourtant, le télétravail n'est pas une nouveauté. Apparue en 1980, elle a progressé lentement sans vraiment s'imposer. Avant la crise sanitaire, seulement 1/3 des entreprises s'y déclaraient favorables. Le télétravail venait compléter l'organisation présentielle classique dont les principales modalités furent déterminées dès les années 60. Le télétravail était considéré comme une alternative, une option souvent dictée par des besoins d'itinérance, parfois au bénéfice d'une flexibilité accrue. Depuis mars 2020, les restrictions de circulation et les obligations de télétravailler ont bouleversé la donne.

L'entreprise, résiliente, s'adapte en permanence aux situations inattendues. La technologie fournit le don d'ubiquité managérial, mais demeure un simple outil. Comment bâtir une vision partagée ? Être à l'écoute des besoins du terrain ? Flairer de nouvelles opportunités ? Maintenir le lien avec ses partenaires et ses clients ? Comment véhiculer chaleur humaine et charisme, éléments essentiels inhérents au leadership ? Trouver l'équilibre, nourrir le lien avec des collaborateurs brutalement disséminés, parfois dans des conditions peu propices à l'efficacité et la productivité, a constitué une épreuve inédite pour nombre de dirigeants.

La contrainte induisant des transformations, une fois l'effort opéré, de nouveaux modes de fonctionnement se dessinent. Nul doute que la période actuelle transformera durablement les usages et les habitudes. Pour accompagner nos adhérents dans cette phase « sans fin » de retour progressif à la normale, nous avons interrogé des chefs d'entreprise parisiens à propos de leur vécu du télétravail. De nombreux témoignages, pratiques et vivants, sont présentés dans ce recueil. Au fil de l'eau, si le besoin s'en fait sentir, nous publierons des mises à jour.

**Notre objectif ?** Que ces contributions apportent au plus grand nombre un éclairage utile aux réflexions et aux pratiques en matière de télétravail.

Charles Znaty, Président du MEDEF Paris

## AVANT-PROPOS : PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL

Une étude Malakoff Humanis, sortie en juin 2020 montre que la perception du télétravail reste positive, malgré une note moyenne (7,9 sur 10) inférieure à ce qu'elle était fin 2019 (9 sur 10). La grande majorité des salariés (71%) apprécie notamment sa souplesse et sa flexibilité. Si la satisfaction des nouveaux télétravailleurs est légèrement moindre avec une note de 7,6 sur 10, il est à souligner que 43% d'entre eux ne disposent pas d'espace de travail adapté, et 48% sont confrontés à des difficultés techniques.

Pour 38% des personnes sondées, cette situation de télétravail contraint a un impact positif sur leur autonomie, leur responsabilisation, la gestion de leur temps et leur concentration. Si elles déclarent avoir des contacts fréquents (au moins une fois par jour) avec leurs collègues (61%) et leur manager (43%), elles soulignent malgré tout ressentir une dégradation de la qualité du lien social, qu'elles estiment difficile à maintenir malgré les outils digitaux.

### A savoir :

Ce guide se veut pratique. Il n'est en aucun cas exhaustif ni ne contient pas d'informations à caractère légal et réglementaire. C'est avec cet état d'esprit que vous apprécierez au mieux son usage. Si vous souhaitez plus d'informations et notamment des éléments d'expertise ou d'expérience sur le télétravail, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse : [solidarite@medefparis.fr](mailto:solidarite@medefparis.fr)



# 1

## COMMENT DÉFINIR LE TÉLÉTRAVAIL ?



### CET ACCORD PRÉVOIT DE RÉELLES AVANCÉES POUR LES ENTREPRISES :

- La réaffirmation claire du pouvoir d'organisation de l'employeur, s'agissant notamment de la détermination des postes « télétravaillables » : le périmètre des activités pouvant faire l'objet de télétravail peut faire l'objet de discussions avec les salariés et leurs représentants, mais c'est avant tout à l'employeur qu'il revient de déterminer ce qui est « télétravaillable », en fonction des spécificités et des contraintes de l'entreprise.
- La suppression de l'obligation d'un avenant au contrat de travail en cas de télétravail régulier : prévu par l'article 2 de l'ANI du 3 juillet 2005 relatif au télétravail, cette obligation est remplacée par une formalisation « par tout moyen » de l'accord entre le salarié et l'employeur pour recourir au télétravail.
- Une approche pragmatique s'agissant de la responsabilité de l'employeur en matière de sécurité du salarié en cas de télétravail : il ne s'agit pour le chef d'entreprise de dédouaner de ses obligations légales, mais de simplement prendre en compte le fait qu'il ne maîtrise pas complètement l'environnement de travail du salarié en télétravail (et particulièrement lorsque celui-ci se déroule au domicile du salarié).
- Le rappel de la possibilité d'assouplir les modalités d'organisation du dialogue social en cas de télétravail, et notamment en cas de télétravail exceptionnel (organisation de réunions des instances et/ou de négociation à distance par exemple) pour plus de souplesse, dans la limite du cadre légal. Ces modalités peuvent notamment faire l'objet d'adaptation par voie d'accord collectif de travail.
- La clarification des modalités de passage au télétravail « contraint », relevant d'une décision unilatérale de l'employeur, en cas de circonstances exceptionnelles : le CSE, lorsqu'il existe, peut être consulté après la décision de recourir au télétravail généralisé.
- La possibilité de favoriser l'utilisation des outils personnels des salariés en cas de circonstances exceptionnelles. En tout état de cause, les points fondamentaux pour le MEDEF dans cette négociation sont respectés :

### EN TOUT ÉTAT DE CAUSE, LES POINTS FONDAMENTAUX POUR LE MEDEF DANS CETTE NÉGOCIATION SONT RESPECTÉS :

- Les diverses possibilités de mise en œuvre du télétravail (accord collectif, ou, à défaut, charte unilatérale, mais également accord de gré à gré, et décision unilatérale en cas de circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure), introduites par l'ordonnance de 2017 dans le code du travail, sont maintenues.
- La souplesse du formalisme relatif au télétravail est renforcée : accord formalisé par tout moyen, pas d'obligation de justification supplémentaire de l'employeur en cas de refus, réversibilité à la main de l'employeur (avec l'accord du salarié).
- La prise en charge des frais se fait selon le cadre légal en vigueur, et les modalités précises sont prévues par l'employeur.
- Cet accord apporte de la lisibilité dans l'articulation des règles applicables aux situations de télétravail dont certaines n'étaient pas traitées par l'ANI de 2005, qui néanmoins reste en vigueur pour ses dispositions non modifiées.

*Le cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail est constitué de l'accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail et des articles L1222-9 et suivants du code du travail, modifiés par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, dont la portée a pu être précisée par la jurisprudence.*

## CE QU'IL FAUT RETENIR DU NOUVEL ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL

Les organisations syndicales et patronales représentatives au niveau national et interprofessionnel ont conclu, à l'issue d'une 5<sup>e</sup> et dernière séance le 26 novembre 2020, la négociation relative au télétravail, sous l'impulsion de la délégation MEDEF, menée par Hubert Mongon avec l'appui de Dominique Carlac'h.

Cet accord national interprofessionnel (ANI) a été avalisé par toutes les parties prenantes sauf la CGT.

L'ANI du 26 novembre est articulé autour de 7 points fondamentaux dans la mise en place du télétravail, en toute situation, dans l'entreprise :

1. Le télétravail dans l'entreprise
2. La mise en place du télétravail
3. L'organisation du télétravail
4. L'accompagnement des collaborateurs et des managers
5. La préservation de la relation de travail avec le salarié
6. La continuité du dialogue social de proximité
7. La mise en œuvre du télétravail en circonstances exceptionnelles

Il est aussi utile de rappeler qu'en droit, le télétravail n'est ni un statut ou un régime juridique, Il s'agit d'une méthode d'organisation du travail.

## IDENTIFIER LES SECTEURS TÉLÉTRAVAILLABLES

Selon les témoignages d'entrepreneurs du MEDEF Paris, on distingue trois catégories selon les secteurs :

**SECTEURS FORTEMENT TÉLÉTRAVAILLABLES** : au moins un emploi sur deux peut être réalisé en télétravail. Il s'agit des secteurs de l'information et de la communication, des activités financières et d'assurance, et de l'administration publique, défense, éducation, santé humaine et action sociale.

” Dans nos métiers, nous utilisons déjà l'ensemble des moyens nécessaires au distanciel que ce soit pour la réalisation, le pilotage et le suivi via notamment de nombreuses applications informatiques, le télétravail a été plus naturel à adopter. Le switch du présentiel au distanciel est plus simple à mettre en place lorsqu'on dispose des bons outils »

> Une dirigeante d'entreprise de centres d'appel

**SECTEURS MOYENNEMENT TÉLÉTRAVAILLABLES** : entre 30% et 50% des emplois peuvent se faire en télétravail. Ces secteurs incluent ceux des activités spécialisées et de services administratifs, des activités immobilières et les autres secteurs.

**SECTEURS FAIBLEMENT TÉLÉTRAVAILLABLES** : moins d'un emploi sur trois peut être réalisé en télétravail. Cette catégorie comprend les secteurs de l'agriculture, de la construction, de l'industrie et des commerces.

Sources chiffres cités : Malakoff Humanis juin 2020

” Notre métier de distributeur, ne peut être par définition, éligible au télétravail. La fourniture de biens matériels nécessite le contact et la rencontre du client en point de vente. Il y a certaines fonctions supports qui peuvent travailler de temps en temps à distance. Mais ce ne sera jamais la norme, car chez nous il faut voir en réel pour comprendre. Une directive des RH à destination d'un de nos points de vente peut souvent être en décalage avec la réalité. C'est pour cela que nous privilégions le présentiel coûte que coûte »

> Un dirigeant d'une entreprise de la grande distribution

## IDENTIFIER LES TÂCHES QUI SONT TÉLÉTRAVAILLABLES OU PAS

### S'IL EST POSSIBLE D'EXERCER DES PROFESSIONS

**EN TÉLÉTRAVAIL**, il faut aussi considérer avec pragmatisme les missions qui sont réalisables à distance et mesurer l'efficacité ainsi que les effets sur le business de l'entreprise.

” Le télétravail n'est pas une fin en soi, il faut le confronter à la réalité économique de l'entreprise. Il en va de la valeur ajoutée de nos métiers. Le recrutement, au travers de l'évaluation de compétences, la découverte d'une personnalité, ne peut se faire que par des entretiens physiques durant lesquels toutes les formes de communication verbale, non verbale peuvent s'exercer »

> Un associé d'une entreprise spécialisée dans le recrutement

## 2 COMMENT BASCULER EN TÉLÉTRAVAIL EN MODE CRISE ?



” L'expérimentation d'une période où le télétravail est devenu une obligation nous a amené à analyser précisément les impacts sur nos collaborateurs. Le retour d'expérience est positif car le télétravail leur apporte au global plus de flexibilité de confort et d'autonomie »

> Un cadre d'une agence de communication

### EXPÉRIMENTER, MONITORER, FAIRE CONFIANCE, LAISSER DE L'AUTONOMIE

**LE TRAVAIL À DISTANCE INDUIT EN EFFET UNE RUPTURE DANS L'ORGANISATION** et dans les rapports humains. Cette rupture touche non seulement le télétravailleur et sa hiérarchie, mais aussi ses collègues. Il faut la gérer sur les plans humain, organisationnel et "systémique".

Face à l'urgence du basculement en télétravail, l'une des clés est de savoir prendre le temps pour analyser, expérimenter et voir comment le télétravail fonctionne dans ses équipes.

Bien sûr, cela ne s'applique pas à toutes les tâches et tous les types d'entreprises.

” « La mise en place du télétravail implique d'organiser concrètement la rotation des effectifs et de disposer d'une solution permettant de monitorer la réservation des postes de travail (via une appli de booking, par exemple). Les entreprises aspirent à une organisation de travail plus souple & agile, capable de s'adapter en temps réel à leurs besoins, comme à ceux des salariés, notamment en termes de réduction des temps de trajet »

> CEO d'un réseau de coworking et d'espaces de travail flexibles

### HYPER-AGILITÉ, ANTICIPATION, RÉACTIVITÉ, ADAPTATION

**AVEC LA MISE EN PLACE DU PREMIER CONFINEMENT LE 17 MARS**, ce sont les entreprises hyper-agiles qui ont su s'adapter. À Paris, certaines de ces entreprises sont habituées à gérer des crises exogènes :

” Le télétravail a été plus facile à mettre en place car nous avons eu l'opportunité de nous roder avec différentes expériences : gilets jaunes, mouvements sociaux... Ça fait deux ans que l'on est finalement en training... »

> Une dirigeante d'une société de centres d'appel à Paris

# 3 — COMMENT MANAGER EN TÉLÉTRAVAIL ?



” Sans ces outils, on perd beaucoup de temps à essayer de recréer un contrôle à distance et c’est moins efficace. Le problème de fond est celui du code du travail français qui n’est pas adapté au télétravail car il ne résout pas le problème de la suppression du lien de subordination qu’entraîne mécaniquement la distance entre le salarié et l’employeur »

> Un entrepreneur spécialisé dans les solutions d’archivage

## LE RÔLE DE LEUR MANAGER INTERMÉDIAIRE S’EN TROUVE INTERROGÉ.

Dans certaines organisations, la découverte du degré d’autonomie des collaborateurs, ou tout du moins de ceux que l’on qualifie d’exécutants fut une grande surprise pour leurs managers. Dans tous les cas, la responsabilisation et l’accroissement du degré d’autonomie laissé aux équipes est inéluctable.

” Le réflexe est souvent de passer d’un management classique à un micro-management pour les périodes de télétravail. C’est typiquement l’attitude suivie par nos managers lors du passage à un télétravail forcé. Les journées se sont ponctuées de multiples réunions à la chaîne en visio, laissant l’impression d’une journée sans fin, fatigante, avec peu de productivité »

> Un dirigeant d’une agence de communication

” Le télétravail, s’il est inévitable, demande une adaptation certaine du management, considérant que la composante première de celui-ci est de donner du sens à l’action des équipes »

> Un dirigeant d’une entreprise de recrutement

” Il est vrai que les managers sont souvent plus sollicités en télétravail qu’en présentiel, mais le micro-management n’est pas forcément la bonne approche. L’alternative est de faire confiance, de déléguer plus auprès de ceux qui peuvent absorber davantage d’autonomie. Nous l’avons testé, progressivement, et cela fonctionne. Nous avons lâché la bride à nos managers de terrain, et nous aurions dû le faire avant !

**Le manager à distance se rapproche finalement plus d’un coach, c’est le nouveau rôle du middle management »**

> Un directeur d’une chaîne de la grande distribution

## ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

LE MANAGER INTERMÉDIAIRE est historiquement le premier frein au télétravail. Un frein lié à une peur de l’abus, du litige et de ne plus pouvoir contrôler ses troupes. Le modèle managérial français est encore essentiellement basé sur le temps de travail et non sur le résultat, tandis que les anglo-saxons sont passés à un management par objectifs.

## LE TÉLÉTRAVAIL TOTAL COMPLEXIFIE LA SUPERVISION

DIRECTE et les outils supposés compenser ne donnent pas entièrement satisfaction, sans parler du fait que leur utilisation constitue un signal de défiance très mal ressenti par les salariés. Pour autant certains regrettent de ne pas avoir à disposition des outils pour évaluer la performance du collaborateur.

## DÉTECTER LES SIGNAUX FAIBLES ET LES RISQUES DE TROUBLES PSYCHOSOCIAUX

**FACE À LA PERCEPTION QUE LE TÉLÉTRAVAIL VA SE GÉNÉRALISER**,  $\frac{3}{4}$  des Français<sup>1</sup> pensent que le risque de pratiques addictives est plus accru en télétravail ; un sentiment loin d'être anodin car 41% estiment qu'elles sont fréquentes dans leur entourage. Parmi les risques principaux identifiés : l'addiction aux écrans (81%), le tabac (75%), l'alcool (66%) ... Face à ces risques, les Français sont convaincus que les managers doivent redoubler de vigilance (79%) alors même que la détection est plus difficile (80%).

” **La convivialité en prend un sacré coup surtout pour les personnes seules qui se retrouvent coupées de sociabilités. Il faut être vigilant et détecter les situations où l'on ressent un décrochage car les risques psychologiques peuvent être dramatiques »**

> Un cadre d'une chaîne de la grande distribution

**POUR CONTOURNER LES RISQUES GÉNÉRÉS PAR L'ISOLEMENT**, de nouvelles organisations de travail se font jour.

” **Certaines entreprises sont passées au full remote : on constate que cette organisation génère un nouveau besoin de consommation occasionnelle d'espaces de travail (pour réunir ses équipes une fois par semaine ou deux jours par mois, par exemple) »**

> CEO d'un réseau de coworking et d'espaces de travail flexibles

<sup>1</sup> - Sondage Odoxa – Novembre 2020

## INTÉGRER LES NOUVEAUX ARRIVANTS EN TÉLÉTRAVAIL

**L'INTÉGRATION DANS UNE ENTREPRISE EST PRIMORDIALE** : c'est une étape indispensable qui permet d'embarquer le nouveau venu dans l'aventure. A distance, l'adhésion au projet est vraiment menacée. Lors des 6 premiers mois, l'intégration de nouveaux collaborateurs en télétravail est compliquée pour beaucoup d'activités. On ne crée aucun lien. Une alternance du travail en physique et à distance semble être un minima indispensable pour intégrer un collaborateur.

” **Avec le temps, et la possibilité d'un retour progressif dans les locaux de l'entreprise, nous avons élaboré avec le comité de direction une organisation du travail avec 2 à 4 jours par semaine de télétravail. Aller plus loin était nuisible à la productivité et au lien social avec nos collaborateurs. Faire moins de télétravail ne nous permettait pas de garantir la sécurité sanitaire des équipes. Le plus rassurant est que nos collaborateurs nous ont dit que cette organisation avec cette volumétrie de télétravail était probablement la bonne »**

> Un dirigeant d'une agence de communication

**PAR AILLEURS** certaines situations font que l'on n'a pas le choix d'embaucher de nouveaux collaborateurs sans les avoir rencontrés en physique. C'est ce qu'il se passe en ce moment avec les périodes de confinement ou lorsque le télétravail est subi.

” **Initialement nous avons imaginé pouvoir intégrer de nouveaux collaborateurs avec un cycle d'échange en visioconférence. Après plusieurs expériences, on s'est aperçu que nos nouveaux arrivants vivaient mal cette intégration. Ils ne ressentaient pas d'appartenance véritable à l'entreprise. Nous avons donc fait évoluer les choses, au travers d'un programme de formation qui se déroulait en présentiel, et qui permettait d'avoir un véritable contact physique avec l'entreprise et ses managers avant de basculer dans une forme de télétravail. Nos nouveaux collaborateurs se sont sentis mieux considérés et intégrés à l'entreprise »**

> Un dirigeant d'une entreprise du luxe

## CHOISIR LES MOTS DERRIÈRE L'ÉCRAN

### LA CAPACITÉ À FAIRE PASSER DES MESSAGES NON ORAUX

est bien plus difficile à distance. Attention donc à l'emploi de différents registres (humour, second degré, ...) de langue qui s'accommodent mal et peuvent parfois laisser des traces quand on ne se connaît pas bien.

” Dans mon entreprise de service, la bonne humeur et l'humour sont de mise. Il n'est pas rare d'entendre les collaborateurs rirent à la machine à café et échanger des blagues. Lorsque le télétravail est apparu, certains ont voulu réintroduire ces moments informels, où l'on trouve plaisir à aborder d'autres thèmes que le travail. Dans les faits, cela a été très mal apprécié. Alors que notre culture demandait ce type de moment en temps normal, la transposition dans un monde virtualisé a été rejetée. Il faut accepter que les « small talk » s'accommodent mal avec la distance »

> Un directeur d'une agence de communication

**LE CHOIX DES CANAUX DE COMMUNICATION** est encore plus sensible à distance, autant dans leur capacité à toucher les bonnes personnes que dans leur capacité à porter le bon message. Exemple : de nombreuses entreprises vont limiter les interactions écrites à distance afin que les collaborateurs privilégient la parole et le contact téléphonique ou en visio-conférence entre eux. Mais une langue réduite est souvent nécessaire car le manque de spontanéité, d'émotion sur un fil de messagerie ou en visio-conférence peut conduire à des incompréhensions pour celui qui les reçoit.

” Au-delà d'utiliser les moyens de communication en fonction de l'urgence : e-mail pour les informations qui doivent rester, chat et fil WhatsApp pour favoriser l'immédiateté des échanges, le choix des mots et encore plus déterminant dans cette période le télétravail. Si dans le quotidien traditionnel, un échange entre le manager et ses équipes ne se passe pas très bien, il y a de multiples occasions de pouvoir s'en apercevoir et surtout s'expliquer. Derrière l'écran, le poids des mots reste. Ils peuvent générer de l'amertume et de la frustration dont on ne mesure pas la portée réelle. Nous avons donc sensibilisé tous les managers sur le poids des mots et les impacts puis formé sur une communication différente »

> Une dirigeante d'un centre d'appel à Paris

## BIEN GÉRER SES RÉUNIONS À DISTANCE

### LA VISIOCONFÉRENCE EST PRESQUE CONSUBSTANTIELLE DU TRAVAIL À DISTANCE.

Les solutions à disposition des entreprises sont multiples, robustes même si on découvre seulement aujourd'hui leur performance :

” Avant c'était une icône sur le bureau, maintenant c'est le seul lien avec mes équipes »

> Un dirigeant d'une agence de communication

Cependant pour que ce moyen d'échanger à distance soit efficace, il faut observer quelques règles bien précises :

### LES VIDÉOS ET LES MICROS DOIVENT ÊTRE ALLUMÉS.

Il est difficile de maintenir une bonne attention à distance. C'est pour cela que la vidéo et le micro sont des prérequis qui doivent être imposés sinon la réunion ne peut pas être productive et réaliste. Il y a déjà la perte de la communication corporelle avec la distance, l'image et le son doivent absolument être maintenus :

” La fonction mute tue le spontané et l'écran noir tue l'échange”

> Le fondateur d'un cabinet de conseil en aménagement de bureaux

### ÉVITER LES MIX RÉUNION PHYSIQUE/VISIOCONFÉRENCE :

Animer une réunion est un exercice délicat que ce soit en physique ou en distanciel. Vouloir associer les deux est souvent un échec car le langage corporel est absent pour les interlocuteurs à distance.

” **Au début du confinement on a tenté une réunion avec des équipes terrains en physique et quelques fonctions supports à distance, c'était inefficace. Personne ne s'entendait ni ne se comprenait. C'est une pratique à proscrire selon moi »**

> Un responsable commercial d'une grande enseigne dans l'alimentaire

### LIMITER LE NOMBRE DE PARTICIPANTS.

Les réunions de travail en ligne doivent se limiter à 5/6 personnes pour être efficaces. Quand il n'y a pas le choix, cela peut être acceptable jusqu'à 8 personnes. Au-delà, ce n'est pas recommandable pour échanger. A partir de 8 on est plus dans un format de Webinar.

### NE PAS EXCÉDER 60 MINUTES.

En ligne, les possibilités d'animation d'une réunion sont limitées. L'attention des personnes est proportionnellement limitée elle aussi.

” **Il faut absolument ajuster les temps de réunion pour intégrer la difficulté de concentration dans la durée au travers de l'écran et les échanges ont besoin d'être très dynamiques et percutants pour captiver l'attention. Et donc il nous faut repenser et rechallengeur notre dynamique manageriale et nos modes d'animation du collectif »**

> La responsable d'une entreprise d'énergie

### RÉSERVER QUELQUES MINUTES INFORMELLES EN DÉBUT DE RÉUNION POUR ASSURER UN LIEN SOCIAL :

Lorsque le télétravail se prolonge, il est nécessaire d'avoir des échanges informels lors des visioconférences. Pour cadrer cette pratique il paraît opportun de prévoir quelques minutes en début de visioconférence.

” **Si on n'opère pas de la sorte, on perd d'une part une certaine convivialité mais surtout on ne peut pas détecter ceux qui ont besoin de parler car ils sont seuls ou en décrochage”**

> Un responsable commercial d'une grande enseigne dans l'alimentaire



## 4 COMMENT ÉQUIPER LES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL ?



Comment équiper les collaborateurs pour qu'ils soient en bonne condition pour télétravailler ? (Outil informatique, matériel de bureau, connexion, ...). Évidemment, l'efficacité du télétravail est directement tributaire des outils mis à disposition du collaborateur.

### AJUSTER LA CONNEXION ET LES INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES

**DERRIÈRE CETTE RÉALITÉ DE "POTENTIEL À TÉLÉTRAVAILLER"** existe une très grande inégalité entre les salariés. Télétravailler à la campagne n'est pas équivalent à partager un espace exigu avec sa famille et ses enfants à Paris. Disposer d'une connexion en fibre à Paris octroie un confort que l'ADSL n'autorise pas totalement. Ce sont plus prosaïquement ces considérations matérielles qui incitent souvent à se déplacer dans les locaux des entreprises.

” **Mon activité demande une bonne bande passante internet pour que les applications informatiques en cloud fonctionnent. Impossible évidemment d'imposer à un collaborateur l'installation de la fibre ou de disposer d'une connexion ADSL rapide. Nous avons donc fourni un boîtier modem 4G à ceux qui en ont besoin »**

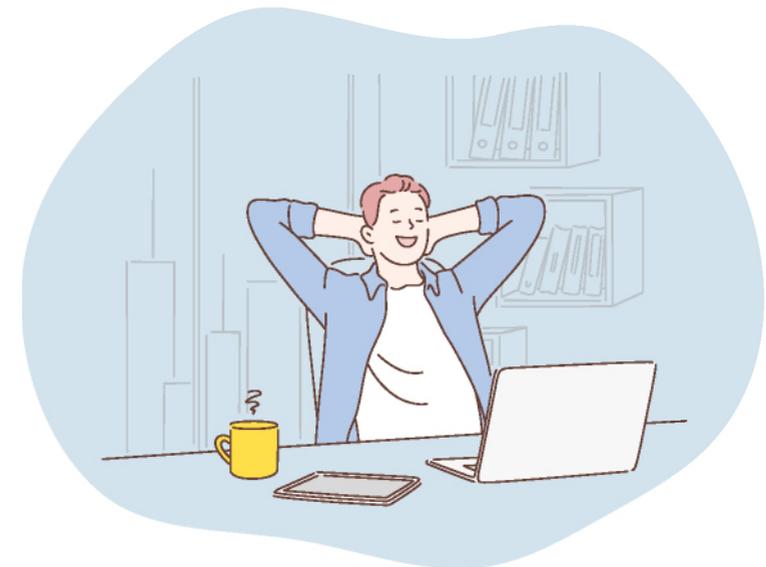
> Une dirigeante de centres d'appel à Paris

### RECRÉER L'ESPACE DE TRAVAIL ET FORMER AUX NOUVEAUX OUTILS

” **Autant nous avons refusé de participer au paiement de la connexion internet dont tout le monde dispose au sein de mes collaborateurs, autant nous avons mis à disposition des écrans secondaires, des chaises ergonomiques, voire pour certains un bureau d'appoint. L'idée était de retrouver presque l'ergonomie d'un bureau »**

> Un dirigeant du secteur de la distribution.

**AU-DELÀ DE L'ÉQUIPEMENT MATÉRIEL** se pose aussi la question de l'usage des nouveaux outils de travail à distance. Si certains collaborateurs présentent une appétence pour ces nouveaux outils, il est aussi important d'accompagner ceux qui les maîtrisent moins. Cela peut passer par des sessions de formation sur les outils digitaux à distance ou en présentiel afin de les former à une période de télétravail.



## 5 COMMENT SUIVRE ET STIMULER LE TRAVAIL À DISTANCE ?



### PRÉVENIR ET RÉPARER LES PROBLÈMES TECHNIQUES

#### QUAND ON ASSOCIE LES MOTS STRESS ET INFORMATIQUE

on pense tout de suite aux emails. Et par association à la surabondance d'informations à laquelle on est de plus en plus soumis notamment dans les communications asynchrones qui ne gèrent pas la disponibilité de la cible, ni sa charge de traitement. Avec le mail, personne ne se pose la question de quantifier le temps nécessaire pour lire les mails de sa journée. Et ceux qui le font découvrent alors une situation où il y a un déséquilibre entre la perception des contraintes que leur imposent leur environnement et la perception qu'elles ont de leurs propres ressources pour y faire face. Temporairement, la majorité sait faire face à cette pression, mais de façon prolongée dans le temps cette pression est ce que l'on appelle une situation de stress. En situation de télétravail, le stress peut s'accroître encore ; surtout quand les outils ne fonctionnent.

” Nous avons remarqué qu'il y avait davantage de stress dans l'utilisation des applications « maison » lorsque l'on est en télétravail ; probablement par le fait que la « hotline » semble loin en cas de problème. Nous avons donc instauré un fil « WhatsApp » pour recueillir les anomalies et incidents techniques permettant à chacun de déclarer les problèmes rencontrés tout en contribuant ainsi à resserrer le lien entre les collaborateurs et la société »

> Une dirigeante d'un centre d'appel parisien

### GÉRER LES HEURES DE PRÉSENCE À DISTANCE DU COLLABORATEUR

#### MÊME SI LE TÉLÉTRAVAIL APPORTE UNE NÉCESSAIRE

**FLEXIBILITÉ**, le collaborateur doit répondre aux différentes règles de son contrat de travail, à savoir la disponibilité d'un volume d'heure quotidien alloué à son activité salariée dans les horaires fixés par l'entreprise.

Pour beaucoup de chefs d'entreprise, la question est de savoir quelle est la volumétrie adéquate pour le télétravail. Il en ressort qu'au-delà d'un seuil de 2 ou 3 jours/semaine, il semble que le télétravail est contre-productif.

” **Nous nous sommes posés la question des jours qui peuvent être télétravaillés. Nous avons proscrit le mercredi après-midi sous couvert de la difficulté pour ceux qui télétravaillent à le faire avec enfants »**

> Un dirigeant d'une enseigne de retail dans le luxe.

**EN REVANCHE, LES AVIS SONT PARTAGÉS SUR LES AUTRES JOURS**, notamment vis à vis du lundi et du vendredi. Certains chefs d'entreprise considèrent que les jours de télétravail ne doivent en aucun cas être un moyen d'allonger son/ses week-end(s).

## RENFORCER LES OUTILS ET INDICATEURS DE SUIVI POUR S'ASSURER DE LA PRODUCTIVITÉ

### HORS PANDÉMIE ET CONTRAINTES SANITAIRES,

le chef d'entreprise doit bien cadrer le télétravail de ses collaborateurs à savoir : le nombre de jour par semaine et le choix des jours télé travaillés.

” **La principale difficulté est la baisse de productivité : en moyenne dans mon entreprise on perd 25% de productivité par rapport à une activité normale en présentiel” explique un dirigeant des secteurs des communications et médias, « le télétravail fonctionne si le salarié se sent investi. Dans le cas contraire, le télétravail accentue les baisses d'activité/productivité de certains collaborateurs. »**

> Le fondateur d'une société d'archivage.

Trouver le bon dosage entre contrôle et autonomie, entre micro-management et responsabilisation est le propre du management. Plus facile à dire qu'à faire. Pour cette raison, beaucoup de managers tâtonnent et différencient leur nouvelle relation à distance en fonction des collaborateurs et du contexte personnel de chacun. De fait à distance la productivité des collaborateurs en télétravail peut être fluctuante. Il est pourtant essentiel de définir des indicateurs de suivi de la performance afin de maintenir le lien avec les collaborateurs et de faire évoluer le management à distance. L'objectif majeur étant de fixer des objectifs clairs et atteignables pour

les collaborateurs et éventuellement en les analysant de revoir dans le détail leurs missions. C'est aussi un moyen pour s'assurer que les collaborateurs ne font pas face à une situation de décrochage ou rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs tâches. Si ces indicateurs de suivi (ex : KPIs) sont en amont discutés, partagés et compris par les collaborateurs, ils pourront permettre de mesurer l'efficacité des objectifs établis à court, moyen et long terme afin ensuite éventuellement de les réviser. Des tableaux de suivis peuvent ainsi être simplement établis.

De même, des dispositifs informatiques peuvent être utilisés pour un suivi proportionné de production et de productivité, après consultation des instances représentatives du personnel si elles existent.

## MAINTENIR L'ÉMULATION ET STIMULER LA CRÉATIVITÉ À DISTANCE

### IL EST PRIMORDIAL QUE LE COLLABORATEUR SOIT PLUS ÉCOUTÉ/QUESTIONNÉ POUR PLUSIEURS RAISONS :

- En physique, le collaborateur est habitué à échanger pour résoudre des problèmes.
- Souvent les bonnes idées sont trouvées dans la conversation/échange sur un sujet.

” **Dans mes équipes projets, la performance et la délivrabilité augmentent en télétravail tandis que la créativité diminue. Il est indéniable que les managers doivent écouter davantage leurs équipes lorsqu'elles sont à distance, car le côté challengeant d'un groupe de travail en physique est très efficace pour résoudre des problèmes, déterminer une stratégie »**

> Un dirigeant d'entreprise spécialisée dans l'archivage physique et numérique

” **Nous avons remarqué que, dans nos équipes, les personnes « leader » en présentiel, pouvaient ne plus l'être à distance. En effet, sur une longue période, le télétravail peut bloquer rapidement leur créativité (et donc aussi celle collective), en générant des comportements plus passifs. Nos staffs ont besoin de retrouver le dynamisme initial pour continuer à transmettre de l'énergie. Il faut donc redoubler d'effort sur ce point. »**

> Un dirigeant d'une enseigne de grands magasins parisiens

# 6

## LE TÉLÉTRAVAIL, ÇA MARCHE VRAIMENT POUR TOUT LE MONDE ?



### LES COLLABORATEURS ONT DES SITUATIONS FAMILIALES BIEN DIVERSES :

le travail en physique apporte souvent un équilibre primordial aux salariés, surtout à Paris. En effet, ceux qui ont des enfants dans un petit appartement parisien, ont parfois du mal à s'isoler pour travailler, ... Il faut parfois faire revenir des collaborateurs à distance car certains peuvent « décrocher ». Il faut à ce moment faire le juste arbitrage entre sécurité sanitaire et bien être.

” Dès la première phase de confinement on a senti que certains collaborateurs avaient besoin de retourner travailler en physique, de voir du monde. Ces personnes on les connaît bien et on leur a construit quelque chose de sur mesure pour le deuxième confinement. Les managers doivent bien entendu arbitrer finement auprès de chacun des collaborateurs car leur santé psychologique est un enjeu primordial »

> Un responsable commercial

### IL EST AUSSI RECOMMANDÉ

par les chefs d'entreprises interrogés de maintenir des espaces de dialogue formels et informels avec les collaborateurs. Le dialogue doit rester "ouvert" et libre, il peut s'avérer ainsi utile de recréer des espaces "formels" (par exemple : réunion à distance d'écoute et d'échange avec la direction générale) ou de promouvoir des lieux de discussions "informels" (boucle WhatsApp, outils digitaux de partage ou discussions instantanées, réunion régulière d'équipe à distance sans ordre du jour fixé).

## S'ASSURER QUE LE TÉLÉTRAVAIL EST BIEN VÉCU POUR SES COLLABORATEURS

**ON PARLE DE DROIT À LA DÉCONNEXION** depuis l'arrivée des ordinateurs portables et des téléphones mobiles. Avec le travail à distance, une nouvelle difficulté s'impose : il est de plus en plus difficile de décrocher et de scinder vie professionnelle et vie privée car les deux sont confondus dans un même lieu/sur les mêmes supports etc. ...

Au-delà du droit, c'est la formation des managers qui permet de mettre en place les garde-fous pour que la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle soit respectée.

” En télétravail, on respecte encore plus le temps de déconnexion car on veille à l'articulation équilibrée entre vie personnelle et vie professionnelle. Il n'est pas question que nos collaborateurs n'arrivent pas à scinder les deux »

> Un professionnel de la distribution spécialisée.



## S'ASSURER DE LA BONNE CONTINUITÉ DU MODE PROJET

### IL EST PRIMORDIAL QUE LE COLLABORATEUR SOIT PLUS ÉCOUTÉ/QUESTIONNÉ POUR PLUSIEURS RAISONS :

Dans certaines tâches et plus particulièrement pour les entreprises de conseil, consultings, sociétés d'études, cabinets d'audits, le mode projet est la règle pour l'organisation du travail. Le télétravail peut entraîner une rupture de "charge" dans la mise en œuvre du mode projet : en effet, il est établi que les capacités de supervision diminuent avec le télétravail. Or il est important de préserver des journées de travail en présentiel entre les acteurs d'un projet pour qu'il soit mené à bien et dans une bonne dynamique collective :

” **Il ne faut pas laisser les groupes d'expertise se dissocier. Les jours télétravaillés doivent être les mêmes jours pour toute l'équipe. Il faut au moins deux ou trois jours ensemble. Alternier les jours de télétravail et les différencier pour une même équipe altère la qualité et l'efficacité du travail »**

> Un dirigeant d'entreprise spécialisée dans l'archivage physique et numérique



## 7 2020 : ANNÉE ZÉRO DU (TÉLÉ)TRAVAIL ?



## DE LA TRANSFORMATION DE L'USAGE DES BUREAUX ?

**IL EST ÉVIDENT QUE LA CRISE SANITAIRE** a rendu nécessaire la réorganisation des espaces de travail tant au niveau de leur capacité que de leurs usages. Le « travail hors les murs », qui concernait 7% des salariés avant la crise et atteint 30% (un peu plus de 7 millions) pendant celle-ci\*.

Depuis,  $\frac{3}{4}$  des chefs d'entreprises parisiens réfléchissent ainsi à une modification des espaces de bureaux pour gérer les collectifs en présence et à distance. L'entreprise sera-t-elle demain un lieu où l'on vient uniquement pour les réunions, le partage, la créativité ?

Le retour au bureau après le confinement imposé par le coronavirus oblige à repenser l'aménagement des espaces de travail avec un grand gagnant, le travail à distance, et une victime, les « open space » ancienne formule. Selon la dernière édition, datant de 2017, du baromètre de la qualité de vie au bureau, réalisé par TNS Sofres, 65% des collaborateurs travaillant au bureau sont dans un espace fermé, 29% sont dans un espace collectif ouvert (ou « open space ») et 6% sont sans poste attribué (bureau partagé ou « desk-sharing »).

\* Source : TNS Sofres (baromètre de la qualité de vie de 2017)

” **Nous menons une expérimentation avec une nouvelle organisation de travail : le full remote qui se traduit par le fait que nos collaborateurs peuvent travailler de manière pérenne. Nous faisons bien la distinction avec le télétravail qui est intermittent. Si les espaces de dialogue restent ouverts et les objectifs clairement fixés, notre conviction est que le management peut continuer à s’effectuer dans de bonnes conditions mais nécessite de repenser notre organisation »**

> Une cadre d’une grande entreprise du numérique

Sur les 65% qui sont en bureau fermé, 32% sont seuls (proportion qui monte à 77% chez les cadres dirigeants et 46% chez les cadres intermédiaires) et 33% sont dans un bureau de plus de deux personnes (36% des employés).

” **Avec cette expérimentation à marche forcée du télétravail, nous nous sommes rendu compte que c’était possible et que le « flex office » pouvait devenir une réalité. À partir de là, nous avons imaginé disposer de moins de locaux au siège de l’entreprise, en les réaménageant de façon à ce qu’ils soient plus accueillants et capables de véhiculer une expérience d’entreprise réelle en complément du télétravail. Nous nous fixons désormais 30% de télétravail et 70% de travail physique en moyenne. La conséquence directe est une baisse de 20% de la surface de locaux du siège »**

> Un dirigeant d’une agence de communication

” **Côté entreprises, le premier besoin sous-jacent au déploiement du télétravail est la recherche d’économie, mais plus encore de flexibilité : pouvoir moduler le nombre de postes loués à la hausse comme à la baisse, ou résilier rapidement son contrat. » À Paris comme ailleurs, toutes les entreprises remettent en question leur modèle immobilier : il y a une nécessité absolue d’optimiser et d’assouplir l’environnement de travail. Face à la rigidité de l’immobilier traditionnel, les grands gagnants pourraient être les opérateurs qui proposent des solutions flexibles tant sur le plan opérationnel, contractuel et serviciel. »**

> CEO d’un réseau de coworking et d’espaces de travail flexibles

## LA PROPOSITION DES TIERS LIEUX COMME ALTERNATIVE

**LE TÉLÉTRAVAIL MÊME À TEMPS PARTIEL IMPOSE DE DISPOSER D’UN LIEU.** C’est le paradoxe du télétravail : on déporte ailleurs le lieu de l’entreprise, mais la contrainte de disposer d’un espace dédié au travail reste. C’est là que la proposition de tiers lieux prend son sens comme alternative au domicile du collaborateur.

” **Les chefs d’entreprise doivent permettre à leurs équipes en télétravail de disposer de tiers lieux complémentaires au home office, qui ne saurait à lui seul servir d’alternative au bureau traditionnel. L’idéal étant de leur proposer d’une part, des espaces de travail accessibles à la demande en fonction de leurs besoins individuels et d’autre part, le principe d’un “camp de base” dans lequel elles peuvent se retrouver régulièrement de leur propre initiative ou à la demande du manager. Ceci afin d’éviter l’isolement et maintenir la cohésion de l’entreprise. Ce camp de base peut lui aussi être nomade, alternative de tiers lieux pour leur équipes disséminées sur le terrain, sur le territoire et/ou qui ont besoin d’un cadre spécifique qu’ils ne trouvent pas chez eux ”**

> CEO d’un réseau de coworking et d’espaces de travail flexibles.

” **Je réfléchis actuellement à louer des postes de travail mis à disposition par des entreprises tierces à proximité du domicile de certains collaborateurs. Ils pourraient ainsi bénéficier d’un environnement de travail en s’affranchissant des contraintes de transport très importantes en Ile-de-France ”**

> Une dirigeante d’un centre d’appel

## ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI, C'EST TRANSFORMER SON ENTREPRISE

### IL EST ÉVIDENT QUE CES 55 JOURS « HORS DU TEMPS »

risque d'avoir un impact durable sur nos entreprises. Les conditions de travail ont souvent été dépendantes de l'activité économique, sociale et culturelle d'une période donnée. Lorsque les entreprises font face à une phase de transformation (progrès techniques, nouvelles réglementations, changement des habitudes de consommation, ...), l'organisation du travail se transforme en miroir. Conséquence directe : seules les entreprises qui parviennent à s'adapter arrivent à survivre ; seules celles qui se transforment restent pérennes.

” Mais transformer quand on est en situation financière délicate est presque impossible »

> Un dirigeant de la distribution spécialisée



## APPORTER DE LA CHALEUR AJOUTÉE

### LA CRISE A ÉTÉ POUR BEAUCOUP, UN RÉVÉLATEUR DES TRAVERS

dans lesquels nos organisations sont parfois tombées : focalisation sur l'exécution plus que sur l'entrepreneuriat, agitation plus qu'action réelle, respect des procédures davantage que recherche d'autonomisation. « À l'heure où la distanciation s'est un temps érigé comme une norme, la valorisation de l'humain dans l'entreprise revient sur le devant de la scène » peut-on dire.

À la sortie de la crise, nous avons là une occasion unique de redéfinir le management et d'inscrire nos entreprises dans cette voie d'un capitalisme plus responsable.

> Comme l'évoque la philosophe Julia de Funès

” L'entreprise doit n'être qu'un moyen au service d'autre chose que d'elle. C'est parce qu'elle sert une cause plus grande qu'elle-même qu'elle retrouve tout son sens.



# REMERCIEMENTS

Le MEDEF Paris remercie tous les entrepreneurs qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce guide, et notamment (par ordre alphabétique) :

- Stéphane Bensimon
- Pierre-Jean Bozo
- Paola Fabiani
- Sébastien Graff
- Benjamin Grange
- Thomas Journet
- Rémi Mangin
- Marie-Hélène Milot
- Alexis Mourot
- Béatrice Œuvrard
- Pierre Pelarrey
- Laurent Pfeiffer
- Cécile Rognoni
- Jacques Thibon
- Vincent Vallin

**Auteurs :**

Thibault Berthelin, Nathalie Chakra, Gildas de la Monneraye

**Graphisme :**

Studio396



**MEDEF Paris**

Un allié capital



[medefparis.fr](https://medefparis.fr)

55, avenue Bosquet, 75007 PARIS

T. +33 (0)1 53 59 19 19