



Travail à distance : enjeux, impacts et opportunités par-delà la crise

Livre blanc

Édito

« En développement continu depuis près d'une décennie, le recours au télétravail s'est brutalement accéléré à la faveur de la crise sanitaire et des périodes successives de confinement. Après avoir fait face à l'urgence, les entreprises doivent, cette fois, accompagner le phénomène de façon structurelle et globale.

Management à distance, cadre juridique, équipements et infrastructures... Tous ces sujets clés appellent aujourd'hui des décisions rapides dans un environnement toujours très incertain : faut-il continuer de s'adapter au fil de l'eau, se projeter dans un horizon de six mois ou un an en pariant sur la fin tant attendue de la crise ou bien basculer définitivement "dans le monde d'après" ?... »



Franck Szabo,
Principal *digital advisor*, Microsoft France



Mark Wolstenholme
Associé, EY People Consulting

Sommaire

	Introduction.....	4
I.	Où en est-on et quelles sont les perspectives ?.....	5
II.	Les enjeux juridiques du télétravail.....	12
III.	Les défis du management.....	16
IV.	Comment maintenir l'efficacité personnelle ?.....	21
V.	Outils et infrastructures du futur du travail.....	26
VI.	Les contributeurs.....	30

Introduction

Ce livre blanc est le fruit de [5 webinaires enregistrés](#) du 10 septembre au 24 novembre 2020. Conduits conjointement par des experts d'EY et Microsoft, ils avaient pour objectif d'explorer le champ encore mal défini du télétravail. Ce dernier s'est imposé comme un élément incontournable pour les travailleurs : les confinements successifs en sont la preuve éclatante.

Mais par-delà la crise, le télétravail va poser de plus en plus de questions que nous avons voulu défricher ici en les classant dans cinq grands thèmes : les constats et perspectives, les aspects juridiques, l'adaptation du

management, l'efficacité personnelle et enfin les questions d'infrastructure et outils numériques. Le travail à distance transforme en profondeur tous ces domaines et c'est donc à une vue globale que nous invitons ici le lecteur. Qu'il soit mis en place de façon régulière ou occasionnelle, de nouvelles obligations s'imposent dorénavant aux employeurs... et aux employés. Nos experts ont donc eu à cœur de partager de manière très concrète les meilleures pratiques constatées sur le terrain et dont la mise en œuvre peut faciliter la vie de l'entreprise.



Où en est-on et quelles sont les perspectives ?

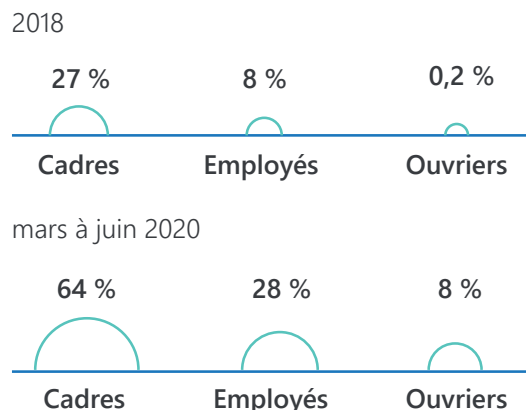
C'est un lieu commun de dire qu'il y a un avant et un après Covid-19. Mais il est ici particulièrement vrai : le télétravail et les crises font bon ménage. Les conflits sociaux de 2019 avaient déjà poussé 20 % des populations salariées à y avoir recours. En plein confinement, au mois de mars 2020, ils auront été près de 40 % ! On pourrait croire à un effet dicté par les circonstances, mais après le 1^{er} déconfinement, et malgré une baisse normale due à la reprise des activités, 23 % des salariés ont télétravaillé en septembre 2020... Parmi eux, comme attendu, les cadres sont largement majoritaires : ils sont 64 %* des télétravailleurs. Les ouvriers et employés, quant à eux, représentent respectivement 8 % et 28 % des personnes en télétravail (entre mars et juin 2020).

Cela est dû en particulier à la nature même des métiers qui se prêtent plus ou moins au travail à distance, mais aussi à des habitudes et préjugés ancrés dans nos organisations. Il y aura donc assurément un travail de fond à mener, à l'avenir, pour ouvrir plus largement le télétravail à d'autres catégories que les cadres. Mais la tendance de fond semble s'affirmer de plus en plus.

* Étude Opinion Way réalisée auprès de 1008 salariés en juin 2020.

Ce que pensent les travailleurs : un bilan contrasté

Répartition des télétravailleurs par catégorie

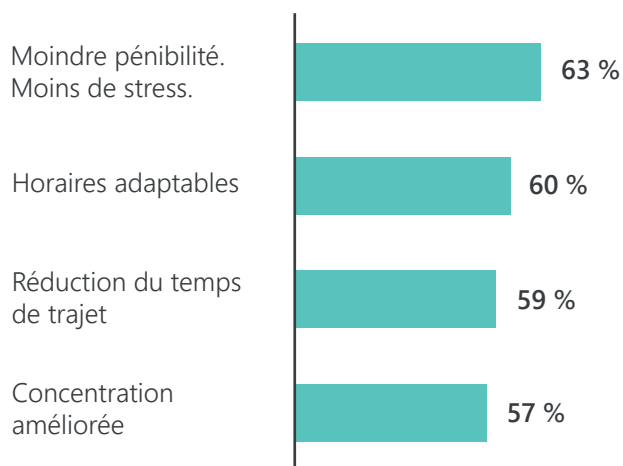


Une enquête réalisée par Harris Interactive du 4 au 8 novembre 2020 pour le ministère du Travail a montré que parmi les actifs qui en ont eu la possibilité, 70 % ont télétravaillé au moins partiellement et 45 % à temps complet ; 30 % ont opté pour le présentiel.

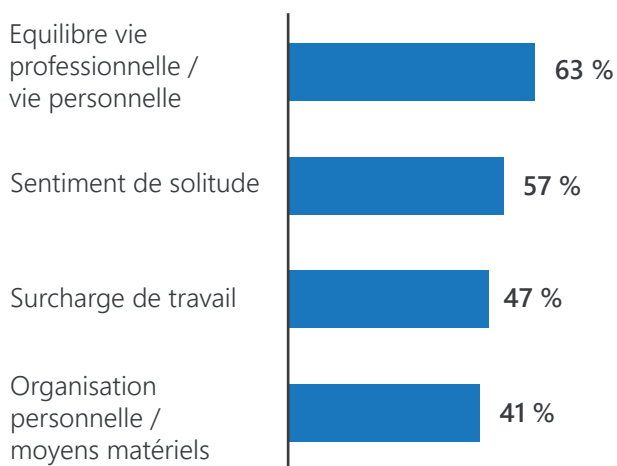
Cette situation de télétravail forcé des derniers mois fait ressortir un bilan contrasté. Dans une étude de la DARES - Ministère du Travail, 57 % des salariés affirment que leur concentration s'est améliorée tandis que 47 % notent une surcharge de travail ; 59 % apprécient la réduction du temps de trajet tandis que 57 % remarquent un sentiment de solitude... En sus, 63 % disent ressentir moins de stress tandis que 62 % se plaignent de l'équilibre rompu entre vie privée et vie professionnelle.

Les avantages et les inconvénients du télétravail perçus par les salariés

Les + du télétravail



Les - du télétravail

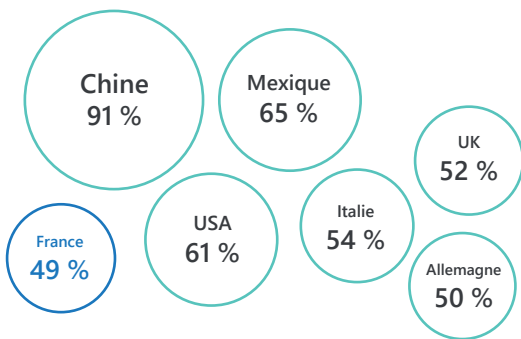


À distance, les salariés interrogés semblent développer et adapter leurs relations avec leurs collègues. En France, 49 %* déclarent ressentir un plus fort sentiment d'empathie envers leurs collègues (en les découvrant mieux dans l'intimité de leur domicile et de leur quotidien) et 53 % se sentent plus inclus pendant les réunions, sans doute parce que tout le monde se retrouve sur un pied d'égalité quand elles sont conduites 100 % à distance.

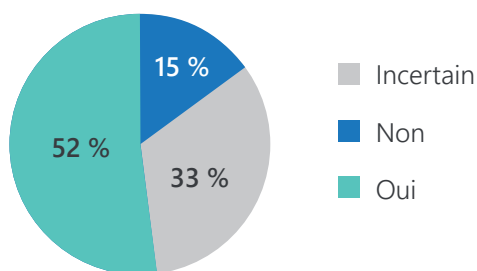
« Si le télétravail offre de nombreux attraits, des difficultés de mise en œuvre subsistent. »

Mark Wolstenholme
Associé, EY People Consulting

Pourcentage des employés ayant déclaré un supplément d'empathie envers leurs collègues depuis la crise



Les contributeurs à distance se sentent-ils plus inclus durant les réunions qu'avant ?



Il est possible qu'un tel changement de perception du salarié soit en partie dû au contexte sanitaire favorisant la solidarité, plutôt qu'au télétravail en soi. Par ailleurs, de mars à juin 2020, Microsoft a analysé les données anonymisées des collaborateurs utilisant Microsoft Teams, notamment leurs conversations instantanées. **Il s'est avéré que les horaires d'utilisation de l'application ont changé significativement.** De manière générale, toutes les tranches horaires ont connu une augmentation, allant de 3 % à 20 %. La tranche 13h - 14h est par exemple beaucoup plus dédiée à l'activité professionnelle qu'avant (avec une augmentation de 13 %). De même, la tranche 8h - 9h se trouve considérablement affectée, avec un bond de 15 % correspondant au remplacement du trajet domicile-travail par des activités professionnelles. L'empiètement sur la vie privée est donc bien réel, et nous verrons plus loin comment y remédier.

* Étude Harris Poll, commissionnée par Microsoft, sur 2285 adultes, en mai 2020.

Un changement durable ?

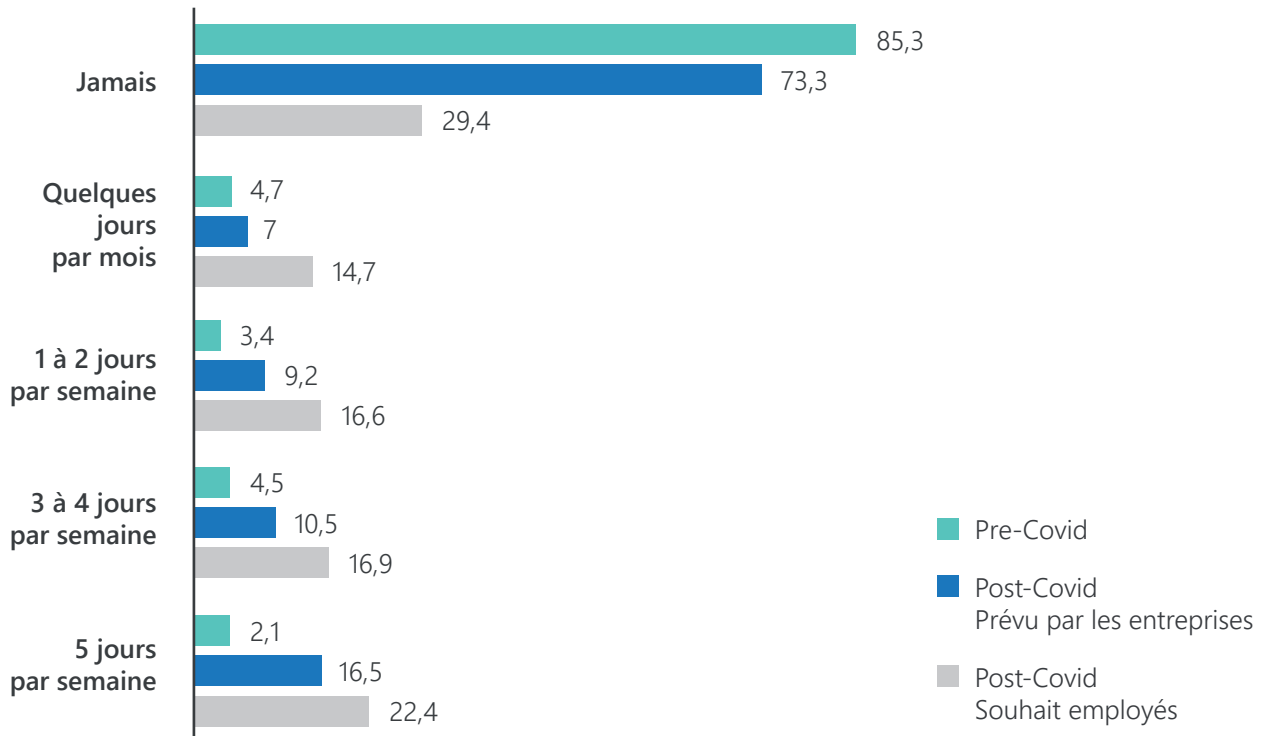
Malgré un bilan mitigé, employés et managers considèrent le télétravail comme une option de long terme : **71 % des managers et employés veulent ainsi avoir la possibilité de faire du télétravail après la pandémie.**

Si l'on excepte le noyau dur des **30 % qui ne souhaitent jamais** faire de télétravail, le reste opte plutôt pour un modèle hybride allant de quelques jours par mois à 2 ou 3 jours par semaine.

C'est le chemin que semblent emprunter les entreprises, car elles-mêmes y voient plusieurs intérêts. En développant le travail sur la durée, elles pourraient en effet :

- faire des gains financiers (immobilier et frais de déplacement notamment) pouvant aller jusqu'à 20 %*,
- réduire leur empreinte carbone, avec moins de trajets domicile-bureau et des voyages d'affaires moins nombreux et plus ciblés,
- améliorer leur attractivité auprès de talents recherchant plus de flexibilité.

« À quelle fréquence souhaiteriez-vous travailler depuis chez vous ? »



* Étude Harris Poll, commissionnée par Microsoft, sur 2285 adultes, en mai 2020.

Pour quels usages ?

De nouveaux usages d'ordinaire réalisés en face à face vont se développer à distance. Ils nécessiteront d'adapter les modes de travail, de management et les outils.

Quelques exemples d'usages nouveaux en situation de télétravail, d'ordinaire réservés au présentiel :

- session de brainstorming et créativité,
- formations et certifications,
- événements internes et externes,
- activités commerciales,
- recrutement,
- management et gestion de carrière...

Différentes entreprises, différentes postures

Ces évolutions en matière de profils des télétravailleurs, de répartition entre présentiel et à distance et de développement de nouveaux usages doivent être anticipées par les entreprises. Or, elles n'adoptent pas toutes la même attitude face au télétravail : leur culture les conduit sur différents chemins. Quatre postures, que la crise a mises en avant, se dégagent alors très nettement.

Naviguer à court terme suivant la situation

Ces entreprises forment la majorité. Elles s'adaptent selon la gravité et n'ont pas de vision long terme sur le sujet. Elles subissent la situation, en espérant un retour rapide à la normale.

Anticiper un horizon 2022

Celles-là ont pris acte de la rupture et planifient à moyen terme. Elles pressentent que la crise n'est pas finie et encaissent mieux les imprévus que la précédente catégorie.

Engager une transformation durable

La 3^{ème} attitude est rare et seules quelques entreprises l'ont adoptée. Elle consiste à penser que la crise a été un catalyseur et que le changement opéré est irréversible. Par conséquent, elles changent de manière profonde leur organisation.

Statu quo

Enfin, une dernière catégorie, loin d'être négligeable, est formée par des sociétés qui sont historiquement attachées au présentisme. Pour elles, il faut le préserver à tout prix, une volonté qui fait écho au slogan de Boris Johnson : "Back to the office !".

Le dispositif de télétravail de Microsoft

Microsoft a mis en place le programme *Be well at Microsoft* qui a abouti à une charte de flexibilité. Celle-ci communique les bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs. **Elle s'articule autour de 4 axes** : flexibilité, gestion des réunions, usages des collaborateurs et réunions à distance.

Le télétravail est ouvert à tous chez Microsoft, mais avec un équilibre (**3 jours maximum par semaine**) et une responsabilité : il ne doit pas troubler la relation avec les équipes et les clients et le télétravailleur doit communiquer sa plage de disponibilité.

Les réunions ont lieu entre 9h30 et 18h pour maintenir l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

Pour les réunions à distance, il faut impérativement disposer d'un lieu adapté, et d'une bonne confidentialité. Le droit à la déconnexion est reconnu chez Microsoft. Aucun manager ne peut exiger une connexion de ses collaborateurs en dehors du temps du travail.

Dans le cadre de la crise sanitaire, Microsoft a par ailleurs établi **plusieurs niveaux d'hybridation** du travail selon la gravité de la situation. Au niveau 1, le plus extrême, tous les collaborateurs sont conviés à travailler à distance ; au niveau 3, seuls les travailleurs essentiels sont conviés à venir sur place, tandis que le niveau 6 constitue le retour à la normale et le manager et l'employé peuvent à nouveau négocier le nombre de jours en télétravail.

« Chez Microsoft, nous pensons que la place du numérique doit être au service de l'humain, et non l'inverse. Quand une organisation met à la disposition de ses équipes les moyens de collaborer entièrement à distance, sur le lieu de travail ou avec une approche hybride, elle répond à leurs attentes sur un registre qui dépasse un rapport utilitaire au travail. En 2021, bonheur et travail ne s'opposent plus. Ils se nourrissent l'un l'autre, à condition que l'environnement de travail soit un espace vecteur d'échanges, de confiance et d'innovation collective. »

Nadine Yahchouchi,

Directrice de l'entité Microsoft 365 de Microsoft France

Le dispositif de télétravail de EY

« Au sein d'EY, le *flexible working* a été mis en place il y a 6 ans déjà. Le *flexible working*, c'est profiter des outils technologiques pour assouplir les contraintes de lieu et d'horaire de travail. C'est permettre des respirations dans son agenda, dans le respect des contraintes de l'équipe et du client. Ce n'est pas travailler plus, ni moins... c'est être excellent autrement ! 78 %* des collaborateurs EY en France estiment que leurs "managers rendent possible la flexibilité dans l'organisation du travail" (horaire et lieu).

À la faveur de la situation sanitaire, le travail 100 % à distance a été instauré pour toutes et tous pendant plusieurs mois. Fort des enseignements de cette période, EY a souhaité développer plus encore l'opportunité pour ses équipes de naviguer avec souplesse et autonomie au sein d'un réseau de différents espaces que forment le domicile, le site client et le bureau dont les usages ont été redéfinis. Ce dispositif a été baptisé le *SmartWorking@EY*. Ouvert au plus grand nombre, ce dispositif entend permettre à chacune et chacun de choisir les modalités de travail les plus appropriées à l'instant T, en fonction du client et de l'équipe, de la mission et de l'activité en cours.

Son objectif : favoriser l'efficacité et l'atteinte des objectifs en autonomie et encourager plus encore l'excellence et la confiance réciproque, la responsabilité et l'inclusion.

Avec ce dispositif, les modalités de travail sont établies et ajustées au fil de l'eau à la maille de chaque équipe, en concertation avec le manager et les autres membres du collectif de travail.

Pour implémenter durablement ces nouvelles manières de travailler, EY a intensifié ses transformations en agissant à la fois sur les plans culturel et organisationnel : accélération de la simplification de ses processus et enrichissement de ses services pour améliorer encore l'expérience de ses salariés, services rendus accessibles à la fois en présentiel et à distance ; soutien à la santé et au bien-être au travail et à l'équilibre des temps de vie ; renforcement du développement professionnel associé aux nouveaux modes de travail ; encouragement des modes de management par le sens et les objectifs... Enfin, parce que ses talents font sa force vive, EY capitalise sur les bonnes pratiques innovantes d'encadrement, de travail collaboratif et de relation clients que ses équipes ont su développer durant la crise sanitaire. »



Audrey Deconclois,
DRH EY

* Enquête interne EY Global People Survey.



Les enjeux juridiques du télétravail

La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur. Le télétravail, marginalisé la veille, s'est révélé tout à coup vital pour le maintien de l'économie. Aujourd'hui, son développement accéléré est inévitable mais il pose des questions juridiques et financières de plus en plus pressantes, auxquelles la loi et les entreprises devront très vite répondre.

Un nouvel accord national...

L'histoire du télétravail en France commence par le premier **Accord National Interprofessionnel (ANI)** de 2005, qui donnait enfin au télétravailleur français un statut juridique. Depuis, quelques suppléments plus ou moins importants ont spécifié son cadre, sans que le caractère exceptionnel du travail à distance ne soit radicalement remis en cause. Puis la Covid-19 vint. Et avec elle un deuxième accord a dû être trouvé le **26 novembre 2020**. Change-t-il vraiment la donne ?

« Il est nécessaire d'appréhender les questions d'imposition liées au télétravail pour éviter l'imbroglia fiscal. »

Franck Berger,
Avocat associé, EY Société d'Avocats

Par vraiment. Il reste, comme le précédent, peu contraignant pour les employeurs, même s'il permet aux partenaires sociaux de chaque entreprise de l'adapter à leurs propres besoins. En télétravail, nulle contrainte : la concertation entre employé et manager demeure la règle. Dans l'article 2.2 du texte, les auteurs insistent sur l'importance de faire du télétravail « un thème de dialogue social et de négociation au niveau de l'entreprise ». Aucune véritable révolution en vue pour l'instant. La nouveauté, en revanche, réside dans l'appel à prendre en compte le bien-être des salariés.

Près de
49 %

des télétravailleurs sont employés dans des sociétés de plus de 1.000 salariés

Le texte en fait un enjeu de management. **Par le biais de l'ANI, les partenaires sociaux demandent de prendre en considération les contraintes de l'environnement des employés.** Pour la première fois, c'est écrit noir sur blanc. Les employeurs sont ainsi appelés à organiser des formations, car le télétravail demande une capacité plus importante à manier les outils numériques.

...qui ouvre des chantiers considérables

Durée et accidents de travail

C'est le sujet le plus sensible, car il est crucial de contrôler le temps de travail non seulement d'un point de vue réglementaire mais aussi managérial et d'hygiène mentale du salarié. Le droit à la déconnexion est aussi important dans ce cadre et sa généralisation pourrait poser de bonnes assises pour une pratique saine du télétravail.

Dans un autre registre, une autre mesure sera sans doute disputée : la nécessité pour l'employeur d'aller visiter le lieu de travail du salarié ! Car l'employeur est responsable de la sécurité d'un lieu qu'il ne maîtrise pas. Cela peut paraître anecdotique, voire loufoque, mais constituera certainement un nœud de discussion si le télétravail tend à se généraliser.

Seuls
6 %
des salariés pratiqueraient
le télétravail de manière
contractuelle

Défraiement des dépenses engagées

C'est un sujet important et peu soulevé par les chartes : les coûts indirects liés au télétravail (Internet, électricité, cartouches d'encre, etc). Autoriser le télétravail ne reviendra peut-être pas seulement à fournir du matériel électronique à l'employé, mais à le défrayer pour toutes sortes de dépenses associées. Pour le moment, le ministère du Travail va à l'encontre de la jurisprudence de 1998 qui imposait une obligation de défraiement d'ordre général. Mais la pression sera assurément de plus en plus forte à mesure que le travail à distance s'instituera.

Fiscalité à l'international

Les enjeux fiscaux sont aussi peu évoqués dans le cadre du télétravail. C'est un domaine complexe, soumis à la réglementation internationale, mais **dont les principaux tenants doivent être compris par tous.**

D'abord, à un niveau individuel, le télétravail peut entraîner un changement du lieu de résidence du salarié. Ce qui a évidemment des conséquences fiscales pour l'individu concerné. Mais une autre

« L'employeur est responsable de la sécurité d'un lieu qu'il ne maîtrise pas. »

Anne-Élisabeth Combes,
Avocate associée, EY Société d'Avocats

dimension, plus globale, engage toute l'entreprise. Le télétravail fait en effet surgir avec une nouvelle acuité le problème du lieu d'imposition de la société lorsqu'elle opère une dématérialisation de ses activités. Si un salarié décide, par exemple, de travailler de manière continue dans un autre pays que celui de son employeur, cette installation peut aboutir à ce que l'on appelle **un établissement stable** de l'employeur dans le pays de localisation du salarié. Plus simplement dit, les autorités fiscales peuvent décider, après une analyse poussée de la situation, que la société doit payer des impôts **dans le pays d'exercice du télétravail !** La prudence est donc de mise à ce sujet pour éviter l'imbroglio fiscal... Cependant, dans le contexte sanitaire actuel, l'OCDE a recommandé que les situations temporaires de télétravail à l'international ne soient pas assimilées au cas évoqué. Soulagement.

Télétravail à l'international : la *to-do-list* de la sécurisation des enjeux fiscaux

- Mettre en place un suivi des situations de télétravail à l'international (salariés et dirigeants) en coordination avec les fonctions financière/fiscale/juridique.
- Analyser en détail les situations susceptibles de qualifier l'existence d'établissements stables et déterminer si des modifications au contrat de travail du salarié ou au mandat social pourraient les pallier.
- Apprécier la nécessité de faire évoluer la politique de répartition des profits et des pertes au sein du groupe au regard de l'impact des situations de télétravail à l'international sur :
 - le lieu effectif de création de valeur au sein du groupe,
 - les fonctions assumées par le salarié en télétravail et le degré d'autonomie dans la réalisation de ces activités,
 - la chaîne de management effective du salarié en télétravail.
- Identifier les coûts liés aux salariés en télétravail et mettre en place les refacturations adéquates.
- Documenter les changements dans la politique de répartition des profits et des pertes et les nouvelles transactions mises en place le cas échéant.



Les défis du management

Manager en présentiel est un défi ; manager à distance, une gageure. Lorsque le travail à distance s’installe durablement, il est nécessaire de préparer le terrain pour une nouvelle manière d’aborder l’encadrement. **Si les entreprises réagissent différemment selon leur culture (voir partie I. “Où en est-on et quelles sont les perspectives ?”), il n’en demeure pas moins essentiel d’assimiler des pratiques qui peuvent influencer sensiblement le bien-être des collaborateurs.** Et dans ce domaine, **le bon sens** doit rester la chose la mieux partagée.

Le management mis à l'épreuve

Les données récoltées par EY et Microsoft montrent que les préoccupations des managers tournent autour de **4 thèmes principaux** :

- la disparition du contrôle direct ;
- l'incertitude sur les objectifs et le degré d'autonomie ;
- la perte d'information sur la vie de l'équipe ;
- la diminution des interactions individuelles et collectives.

« Pour le management d'équipe, trouver le bon équilibre entre travail à distance et présentiel sera déterminant pour maintenir à la fois efficacité et lien social. »

Mark Wolstenholme
Associé, EY People Consulting

Certains domaines sont plus ou moins compatibles avec le télétravail : d'une manière générale, **les activités de processus ou administratives (comptabilité, gestion RH...) s'y prêtent a priori plus que les activités de projet** (consulting, projet IT...).

Deux types d'activités aux impacts managériaux totalement différents

Activités de processus

Exemples : comptabilité, centre de contacts, gestion RH (paie, etc).

Se prêtent plus facilement au management à distance

Mais des challenges demeurent (exemples) :

- Surveiller les risques de routines et de désocialisation des collaborateurs.
- Concentrer les collaborateurs sur les activités à forte valeur ajoutée. Envisager par exemple un renforcement des solutions de RPA (*Robotic Process Automation*).

Activités de projet

Exemples : consulting, projet de création, projet IT, construction, design...

Plus difficile à mettre en œuvre en situation de télétravail

Exemples de challenges relatifs à la performance :

- Assurer la cohésion et le partage d'information autour du projet.
- Organiser des rituels de projet efficaces.
- Développer des reportings d'activité clairs.

Fondamentalement, les managers ont affaire à des défis qui peuvent être relevés grâce à 6 pratiques concrètes dégagées par EY et Microsoft qui ont porté leurs fruits.

1. Donner de la visibilité

Fixer des repères stables pour l'ensemble de ses collaborateurs, partager son agenda, faire des updates réguliers sur l'activité de l'équipe, informer sur la vie de l'entreprise deviennent des enjeux de plus en plus cruciaux pour maintenir une cohésion qui tendrait sinon à s'affaiblir.

2. Renforcer les rituels avec son équipe

Un rituel, c'est d'abord un rythme. Et ce rythme doit être sauvegardé au cours de la semaine de travail avec idéalement une réunion d'équipe en début de semaine, à laquelle peut s'ajouter un moment plus informel de type café à distance. Cela peut avoir un impact insoupçonné sur le mental et la réduction des incertitudes des équipes.

82 %
des managers veulent
des conditions de
télétravail plus flexibles
post pandémie

3 Diminuer le *control-freaking*

Certains managers, mal à l'aise avec l'inédit de la situation, peuvent oublier en distanciel des méthodes qu'ils géraient parfaitement en présentiel. Savoir lâcher prise sur les horaires et éviter le *micro-management*, formaliser le *reporting*, préserver les instants de *one-to-one** seront des facteurs encore plus déterminants à distance.

* *One-to-one* signifie en tête-à-tête.

* *Deep work* signifie travail en profondeur.

« Les managers doivent adapter leur style de management, se former pour ça, et ne pas hésiter à exploiter les solutions numériques à leur disposition pour les aider. »

Franck Szabo, Principal digital advisor
Microsoft France

4. Négocier le bon équilibre de présence avec ses collaborateurs

Ce sera LA situation managériale à gérer par excellence. Les études montrent que le télétravail va sans nul doute perdurer après la crise. Mais le présentiel devra être maintenu à minima deux jours par semaine, du côté des managers comme de celui des employés. Dans tous les cas, une négociation profitable au manager et au salarié devra avoir lieu.

5. Renforcer sa disponibilité et sa réactivité

Répondre plus rapidement aux demandes individuelles, accepter les appels de ses collaborateurs, donner des échéances claires, accélérer sa prise de décision et débloquer les situations sont l'apanage du bon manager. En situation de télétravail, les renforcer, c'est s'assurer la confiance des équipes.

6. Se préserver et préserver les autres

Les managers ne doivent pas s'oublier eux-mêmes dans l'équation. Maintenir une bulle de travail en mode *deep work** d'au moins 2 heures par jour et limiter le temps passé en réunions à 4 heures paraît être, selon leurs propres retours, le bon équilibre à préserver.

Prendre soin de ses collaborateurs (à distance)

Il est possible aujourd'hui de **transposer dans un environnement numérique à peu près l'ensemble des interactions que l'on peut rencontrer dans un contexte physique**. Si la discussion autour de la machine à café vous manque, il est très aisé de la recréer. On ne dira pas que c'est comme si vous y étiez, mais presque.

Sur un plan plus professionnel, il est aussi envisageable de mener des **sessions de *brainstorming* avec des outils comme le tableau blanc virtuel**. Cela demande certes un temps d'adaptation et de formation mais le profit pour les équipes vaut l'investissement.

Il est important par ailleurs, pour les managers, de savoir effectuer des réunions de prise de décision à distance et d'organiser un bon partage de la parole, ce qui peut souvent donner lieu à des biais, comme celui, bien connu, du faux consensus : lorsqu'on n'est pas face à une audience, on a l'impression que tout le monde est d'accord. En présentiel, le langage corporel peut trahir le dissensus ; en distanciel c'est plus difficile.

Équivalents numériques des réunions physiques

Type de réunion physique	Équivalent numérique
Machine à café	Discussion asynchrone sur Teams et messagerie instantanée, en incluant idéalement un canal « social »
<i>One-to-one</i> (managers)	Discussion vidéo, e-mail de statut
<i>One-to-one</i> (mentors)	À prioriser durant les périodes de présence sur site
Session de travail en petit groupe	Tableau blanc numérique (intégré dans Teams), application Mural, etc.
Réunions d'avancement	Réunion vidéo, en prenant soin de demander un partage des états d'avancement et des attentes de chacun en amont
Prise de décision	Réunion vidéo avec un agenda clair, accompagné de lectures préalables. S'assurer d'un temps de parole correctement réparti (attention notamment à l'effet de faux consensus)
Sensibilisation / partage d'informations	Peut être effectué de façon asynchrone, avec enregistrement puis partage d'une vidéo
<i>Team building</i>	Réunion physique à privilégier, mais prévoir des moments réguliers de socialisation numérique à distance



Comment maintenir l'efficacité personnelle ?

On ne travaille pas à la maison comme au bureau, c'est une évidence. L'intensité change, les relations aussi, et tout le monde n'est pas équipé, matériellement et psychologiquement, de la même manière. Face à cela, le salarié et l'entreprise doivent faire des efforts conjoints pour maximiser les avantages et réduire les inconvénients inévitables du travail à distance.

Ce que peut faire le salarié

Tous ces éléments relèvent une nouvelle fois du bon sens, mais sont très souvent négligés. Seule une approche méthodique peut apporter des résultats durables. EY et Microsoft ont ainsi identifié huit recommandations concrètes pour optimiser son efficacité en télétravail.

1. Aménager son espace de travail

C'est la plus évidente. Il faut choisir un espace dédié, à l'écart des interactions familiales et respectant les principes d'ergonomie élémentaires : confort d'assise, écran, casque, clavier séparé, table de travail, espace de rangement...

2. Choisir son lieu de travail

Il peut être tentant de travailler dans une résidence secondaire. Il faut cependant choisir un lieu qui ne soit pas trop éloigné du lieu de travail, pour pouvoir s'y rendre facilement en cas de besoin. L'entreprise peut à ce titre inscrire cette obligation dans sa charte ou son accord collectif.

3. Créer des routines et organiser ses temps professionnels et personnels

C'est sans doute le nœud gordien du télétravail. Il faut à la fois opérer une séparation nette entre le temps dédié à l'activité professionnelle et à la vie personnelle, mais aussi, au sein même de l'activité professionnelle, consacrer un temps au *deep working*, c'est-à-dire au travail de fond qui nécessite une concentration durable sans aucune distraction.

4. Préserver le lien social avec les collègues

C'est assurément la moins évidente car il ne suffit pas d'interagir seulement pendant les réunions pour établir ce lien ; il faut aussi être capable de recréer, en virtuel, des moments informels. Ici, l'initiative est clef, pour instaurer par exemple des *one-to-one* qui ne soient pas exclusivement dédiés au travail, ou alors des *remote coffee* qui rompent l'isolement.

5. Être attentif à sa qualité de vie

Plusieurs remontées de la part des salariés ont fait ressortir une dégradation de la qualité de vie : manque d'activité physique ou pauses-déjeuner sautées contribuent évidemment à la surcharge mentale. Il faut y rester attentif et s'obliger à maintenir des habitudes de vie saines.

47 %

des salariés notent
une surcharge de travail
quand ils sont à distance

6. Soigner son image en ligne et raisonner *personal branding*

Qui dit télétravail dit maîtrise de son image en ligne. C'est un aspect fondamental pour la crédibilité sur le long terme. En visioconférence, le salarié aura alors à acquérir des compétences de base dans le cadrage, l'éclairage, etc., pour offrir à ses collègues et clients une image professionnelle. L'accès à la dimension non verbale des conversations est également clé (des études montrent par exemple qu'un cadrage de l'image en visio incluant les mains de l'interlocuteur permet d'accroître fortement la qualité d'interaction).

75 %
des employés estiment
être tout aussi voire plus
productifs en télétravail

7. Maintenir sa propre dynamique de performance

Travailler à distance ne doit pas être un frein à l'évolution dans l'entreprise. Pour cela, le salarié devra prêter une attention plus vive à ses objectifs et au développement de son réseau : actualiser ses objectifs et les contributions attendues, clarifier son champ d'autonomie et d'initiative dans un contexte de travail à distance, prendre l'initiative d'échanges répétés avec son manager et intensifier ses propres pratiques de reporting, continuer de développer son réseau interne et se positionner sur de nouveaux projets.

« La performance de l'entreprise dépendra dans une large mesure du nombre de collaborateurs qui auront adopté de nouveaux usages. »

Arnaud Forgiel, Senior digital advisor
Microsoft

8. Se former et développer ses compétences en télétravail

Il y aura de même un grand effort à faire pour se former et pour maîtriser les outils collaboratifs au fur et à mesure de leur développement. Cela est particulièrement vrai pour les collaborateurs qui sont le plus à la peine. Cela inclut de :

- faire un propre bilan de sa pratique personnelle du télétravail,
- demander des *feedbacks* argumentés à ses interlocuteurs réguliers (manager, collatéraux, collaborateurs...),
- se fixer des axes de montée en compétences *remote*,
- dédier des temps spécifiques à une meilleure maîtrise des outils collaboratifs...

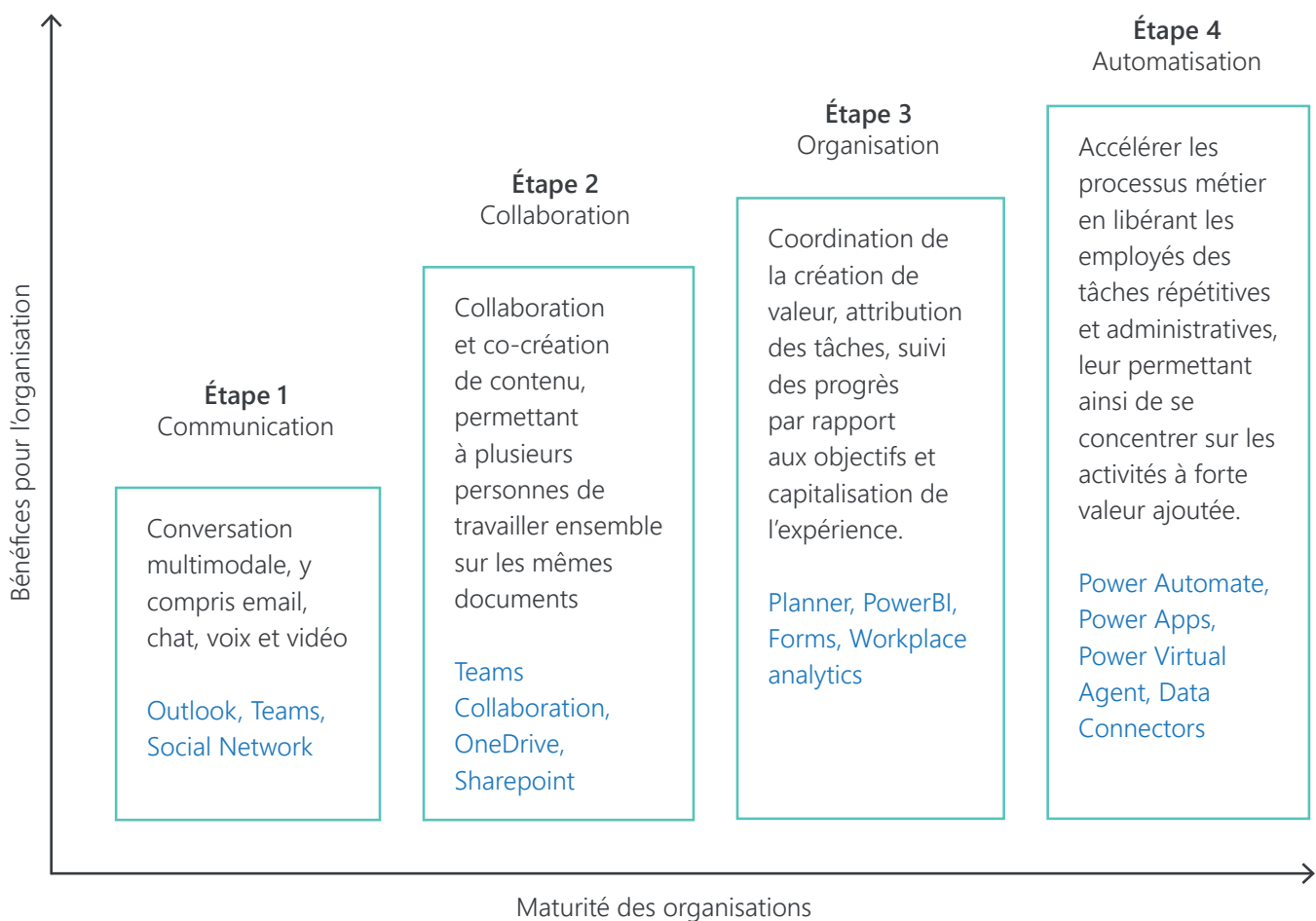
Et cela demandera une conduite du changement efficace de la part du manager.

Quelques recommandations pour les entreprises

Tous les télétravailleurs ne sont pas égaux face au télétravail. C'est la première chose dont les entreprises doivent prendre conscience. Le succès de l'entreprise sera fonction du pourcentage d'utilisateurs des outils mis à disposition. Plus le réseau d'utilisateurs sera étoffé, plus l'ensemble de l'entreprise sera tirée vers le haut. En revanche, un impact négatif se fera sentir sur l'ensemble de l'organisation s'il n'y a pas assez d'utilisateurs. Un fossé se creusera alors entre ceux qui maîtrisent les outils et ceux qui se sentiront forcément à l'écart, délaissés.

Pour amorcer ce changement dans l'entreprise, la précipitation dans la mise en œuvre est à éviter. Il faut avant tout diagnostiquer le degré de maturité de l'entreprise, avant d'appliquer la bonne méthode. L'entreprise franchit des étapes, et chacune d'elles représente une percée qui modifie sensiblement les heures gagnées par semaine, la satisfaction des employés, le nombre d'appels d'offres gagnés, etc. Quelles sont donc ces étapes ?

Le diagramme ci-dessous résume les 4 grandes étapes généralement observées par les entreprises dans l'évolution de leurs usages selon leur niveau de maturité sur les problématiques d'environnement de travail.



Le modèle ADKAR® pour le changement

Pour conduire le changement, Microsoft utilise un modèle créé par Jeff Hiatt, fondateur de Prosci. Il offre l'avantage de la simplicité et se concentre sur les objectifs qui guident le changement individuel et organisationnel. Son sigle se décompose ainsi : *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*.

Awareness : c'est la prise de conscience de la nécessité du changement. Et le moment des questionnements : quelle est la nature du changement ? Pourquoi le changement se produit-il ? Quel est le risque si on ne change rien ?

Desire : ou comment faire naître le désir, chez les salariés, d'accompagner le changement. Cela passe par une analyse simultanée de la motivation personnelle des salariés et des moteurs organisationnels (campagne de communication, par exemple).

Knowledge : vient ensuite le moment des compétences. La formation est ici clef pour adopter les comportements requis pendant et après le changement. Et pour comprendre comment évoluer.

Ability : c'est le suivi. L'entreprise doit s'assurer que les nouvelles compétences ont été acquises et, le cas échéant, repérer et éliminer les obstacles qui peuvent empêcher la mise en œuvre du changement.

Reinforcement : moment à ne pas négliger, il permet de soutenir le changement par des mécanismes de reconnaissance et de récompense qui maintiendront vivace la motivation des salariés à poursuivre leurs efforts.



Outils et infrastructures du futur du travail

Immobilier : moins de m² pour un environnement professionnel de meilleure qualité

EY a lancé une enquête mondiale pour comprendre où en étaient les acteurs principaux de ce qui est communément appelé le *future of work**. 550 professionnels de l'immobilier ont donc été interrogés entre août et septembre 2020. Sans réelle surprise, le *future of work* s'articule pour eux autour de **4 sujets** : le travail à distance, le numérique, les prestations à la demande et les travailleurs indépendants. **96 %** des répondants ont déclaré que la transformation du travail allait **impliquer une accélération du télétravail**.

Mais l'étude met surtout au jour un paradoxe : plus le télétravail progresse, plus la question du bureau devient centrale. Elle se résume à moins de quantité, mais plus de qualité.

« On ne va pas vers la fin du bureau mais vers sa transformation. »

Vincent Raufast, Associate Partner
Real Estate and International Location
Strategies, EY Consulting

93 %

des directeurs immobiliers estiment que le bureau est important pour attirer et fidéliser les talents

- Moins de surface et des coûts immobiliers à la baisse :
 - 53 % des répondants anticipent une réduction des espaces de bureau. 25 % prédisent même qu'elle sera supérieure à 20 %.
 - Le développement du télétravail ouvre aussi l'opportunité d'un départ vers des villes moyennes, où les prix de l'immobilier sont moins élevés
- Mais des bureaux physiques plus qualitatifs :
 - espaces de travail plus personnalisés et plus flexibles (96 % des répondants),
 - plus de technologie au sein des espaces de travail (95 %),
 - renforcement des espaces collaboratifs (81 %),
 - plus de proximité avec les clients et partenaires potentiels (65 %).

60 %

des employés seront amenés à travailler au moins 40 % de leur temps à distance d'ici 5 ans

Les sondés prévoient donc une réaffectation des usages du bureau, une augmentation de l'espace par employé et un regain d'intérêt pour les centres urbains. Si la tendance se confirme, on assistera alors à une véritable reconfiguration du bureau.

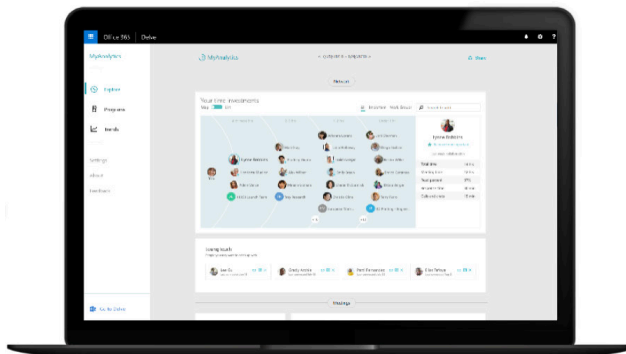
* *Future of work* signifie futur du travail.

Un facteur d'attraction et de rétention

Ces tendances vont confirmer les environnements de travail physique et numérique comme de puissants facteurs d'attraction et de rétention des talents. D'après une étude menée en 2019 par IWG, 54 %* des collaborateurs pensent que le lieu de travail est plus important que le prestige de l'entreprise. Dans ce contexte, il est logique que l'enquête menée par EY indique que :

- 93 % des répondants estiment que le bureau est important pour attirer et fidéliser les talents,
- 61 % trouvent que le bureau est très important pour la culture d'entreprise.

Pour les employés
MyAnalytics



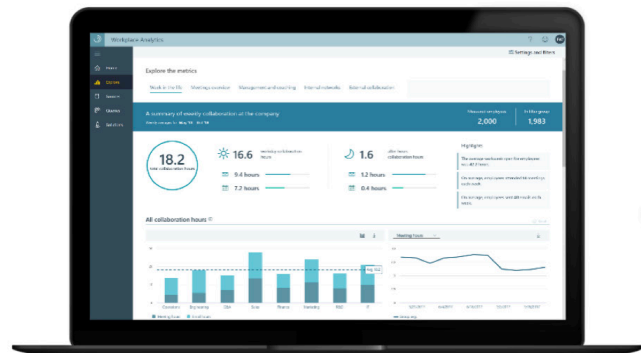
- Analyse individuelle et privée de la productivité
- Concentration, équilibre et développement des relations
- Recommandations pour travailler plus efficacement

On ne pilote que ce que l'on mesure

Dans ce contexte de transformation, l'évolution de la culture d'entreprise sera grandement soutenue par une analyse précise des données d'usage. Microsoft dispose d'outils puissants à cette fin. Coup de projecteur sur MyAnalytics et Workplace Analytics. Côté employés : MyAnalytics permet une introspection de la part de l'employé sur ses propres pratiques. Il peut faire une analyse individuelle et privée de sa productivité, mesurer sa concentration et le niveau de développement de ses relations. Enfin il pourra recevoir des recommandations personnalisées pour travailler plus efficacement.

Côté managers : Workplace Analytics est l'outil RH par excellence pour mesurer l'efficacité de l'organisation. Il permet d'obtenir une analyse consolidée sur la relation entre collaboration et résultats métiers et facilite la prise de décision dans un contexte de conduite de changement.

Pour les employés
Workplace Analytics



- Analyse consolidée sur le fonctionnement de l'entreprise
- Relation entre collaboration et résultats métiers
- Conduite du changement avec des données concrètes

* « Welcome to Generation Flex – the employee power shift », The IWG Global Workspace Survey, March 2019.

Gare au RGPD

Le télétravail entraîne la collecte croissante de données personnelles : d'où l'importance d'un rappel du droit applicable à la protection de ces données. Les fonctionnalités offertes par ces différents outils présentent **un impact certain sur la vie privée des salariés**, car certaines plateformes de vidéoconférence permettent aux organisateurs de mesurer l'attention des participants en temps réel, d'enregistrer les réunions, c'est-à-dire la voix des participants, mais aussi leur visage ainsi que les écrans partagés par les différents intervenants... Quels que soient les outils, la technologie et les prestataires tiers utilisés, **les employeurs doivent garder à l'esprit le Règlement général sur la protection des données (RGPD)**, la loi Informatique et Libertés ainsi que les dispositions de protection de la vie privée se trouvant dans le Code du travail. Les entreprises doivent par conséquent mettre en œuvre des actions spécifiques **pour garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données traitées** dans des circonstances de télétravail : mise à jour des pare-feu, verrouillage plus strict des sessions des collaborateurs, paramétrage du VPN, sécurisation et maîtrise des flux de données, journalisation des éléments, etc.

« S'il y a une nouvelle utilisation des données à caractère personnel, cela doit donner lieu à une analyse de la base légale. »

Fabrice Naftalski, Avocat Associé, Droit des technologies de l'information et de la propriété intellectuelle, EY Société d'Avocats

Par ailleurs, l'entreprise doit mettre à disposition **des moyens physiques pour protéger les équipements d'accès** : un filtre écran de confidentialité (pour les postes de travail, mais aussi pour les tablettes ou les mobiles multifonction), des scellés pour identifier une éventuelle compromission matérielle, des verrous de ports USB si nécessaire, et éventuellement un câble antivol.

Les contributeurs



Franck Szabo,
Principal Digital Advisor, Microsoft France

[linkedin.com/in/szabo](https://www.linkedin.com/in/szabo)



Mark Wolstenholme,
Associé, EY People Consulting

[linkedin.com/in/mark-wolstenholme](https://www.linkedin.com/in/mark-wolstenholme)



Arnaud Forgiel,
Senior Digital Advisor, Microsoft France

[linkedin.com/in/arnaud-forgiel-915b68](https://www.linkedin.com/in/arnaud-forgiel-915b68)



Anne-Elisabeth Combes,
Avocat Associée, Responsable du département
Droit social, EY Société d'Avocats

[linkedin.com/in/anne-elisabeth-combes-98730a20](https://www.linkedin.com/in/anne-elisabeth-combes-98730a20)



Vincent Fily,
Directeur de la solution d'analyse collaborative
Europe du sud, Microsoft France

[linkedin.com/in/vincentfily](https://www.linkedin.com/in/vincentfily)



Fabrice Naftalski,

Avocat Associé, Droit des technologies
de l'information et de la propriété intellectuelle,
EY Société d'Avocats

[linkedin.com/in/fabrice-naftalski-8842913/?originalSubdomain=fr](https://www.linkedin.com/in/fabrice-naftalski-8842913/?originalSubdomain=fr)



Vincent Raufast,

Associate Partner, Real Estate and International
Location Strategies, EY Consulting

[linkedin.com/in/vincent-raufast](https://www.linkedin.com/in/vincent-raufast)



Franck Berger,

Avocat Associé, Prix de transfert,
EY Société d'Avocats

Pour aller plus loin

Pour toute question et accompagnement sur ce sujet, veuillez nous contacter à cette adresse : contact_consulting@microsoft.com

Mentions légales

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy.

Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com

© 2021 EY & Associés.
Tous droits réservés.

2102BMC044
SCORE France N° 2021-038
ED NONE

Cette plaquette a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

© 2021 Microsoft. Tous droits réservés. Le présent document est fourni en l'état. Les informations et les points de vue exprimés dans le présent document, y compris les URL et autres références à des sites web, sont susceptibles d'être modifiés sans préavis. Vous assumez les éventuels risques associés à leur utilisation. Certains exemples fournis sont fictifs et ne sont donnés qu'à titre d'illustration. Ils ne font référence à aucune situation réelle et ne sauraient être considérés comme tels. Ce document ne vous confère aucun droit légal au titre de la propriété intellectuelle concernant les produits Microsoft. Vous pouvez photocopier et utiliser ce document à titre de référence interne. Le matériel contenu dans ce document est fourni à titre d'information seulement et n'est pas destiné à remplacer les conseils d'un professionnel. Nous vous conseillons de consulter un comptable ou un juriste pour obtenir des conseils sur les nouvelles règles et lignes directrices.