

LE GUIDE DU TÉLÉTRAVAIL

LES FACTEURS CLÉS
DE RÉUSSITE



LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Tout porte à croire que le télétravail est appelé à grandir et à se pérenniser. 26 % des entreprises le pratiquaient en 2017. Deux ans plus tard, fin 2019, 32 % d'entre elles avaient sauté le pas. Les confinements de 2020 n'ont fait qu'accélérer une tendance de fond.

Nombreux sont les avantages du travail à distance : humains, managériaux, économiques, sociétaux, environnementaux. Il répond aux aspirations de flexibilité et d'autonomie des salariés, et favorise un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il est bénéfique pour la santé, augmente la performance des équipes, facilite l'insertion dans l'emploi des personnes en situation de handicap et contribue à la préservation du climat. Plébiscité par les salariés, véritable levier de performance pour les entreprises, immanquable élément de leur politique RSE, le travail à distance a de beaux jours devant lui.

Pour porter tous ses fruits et répondre à toutes ses promesses, le télétravail doit être mené avec méthode. La clé de son succès réside dans le management, la confiance et le sens du collectif, en un mot dans la force d'une culture d'entreprise. C'est ce que nous nous proposons d'explorer avec vous à travers ce Livre Blanc.

Bonne lecture.

L'équipe Manutan

P.3 **Comment faire du télétravail un atout pour l'environnement ?**

P.4 **Le télétravail favorise l'engagement des collaborateurs**

P.6 **Comment assurer la cohésion des équipes en télétravail ?**

P.8 **Faire du télétravail un atout pour la santé**

P.9 **Télétravail et ergonomie : bien s'équiper pour bien travailler**

P.10 **Le cadre légal du télétravail**

COMMENT FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL UN ATOUT POUR L'ENVIRONNEMENT ?

Plus de 70 % des Français vont au travail en voiture. **3 jours de télétravail par semaine permettraient de réduire de 58 % la pollution** directement liée à ces trajets, à la condition toutefois que d'autres déplacements en voiture ne se substituent pas aux trajets domicile / travail. Pour éviter en outre que la consommation de chauffage et d'électricité des personnes en home office aient un impact négatif sur l'environnement, il est évidemment essentiel que chaque habitation soit la mieux isolée possible. N'oublions pas enfin que les activités numériques représentent déjà 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Le télétravail peut donc contribuer à augmenter ces émissions. Pour s'en prémunir, quelques bons usages peuvent être mis en place : **privilégier plutôt que la 4G, envoyer des documents sur des plateformes collaboratives plutôt qu'en pièces jointes des emails, vider régulièrement sa boîte mail et son espace sur le cloud, privilégier les échanges sonores plutôt que par vidéo.**

Source : Ademe



LE TÉLÉTRAVAIL FAVORISE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

75 % des employeurs et 79 % des salariés partagent le même constat : le travail à distance renforce l'engagement des collaborateurs ! Pour 88 % des salariés et 71 % des employeurs⁽¹⁾, le télétravail se traduit également par plus d'efficacité et de productivité.

PLUS DE TRAVAIL À DISTANCE, MOINS DE TEMPS DE TRANSPORT

La première explication réside évidemment dans la réduction du temps de transport. D'ailleurs, pour 46 % des salariés, la suppression des trajets entre le domicile et le lieu de travail est la première source de motivation au télétravail⁽²⁾. Qui dit moins de transport dit plus de temps disponible pour travailler, mais aussi moins de fatigue. Soit autant d'énergie disponible pour se concentrer sur son travail et ses résultats.

PLUS DE CALME ET DE CONCENTRATION

Travailler au calme constitue sans aucun doute l'un des principaux facteurs de productivité et d'efficacité. Et c'est précisément ce que permet le télétravail ! Lorsqu'ils travaillent à distance, les salariés risquent moins d'être interrompus dans leur tâche. On observe d'ailleurs une nette diminution de nombre de conversations téléphoniques et de mails durant une journée en télétravail. Il semble en effet que l'entourage professionnel a tendance à envoyer moins de mails lorsqu'il sait que son interlocuteur travaille à domicile. Ainsi, 4 salariés sur 10 ne sont pas ou peu en contact avec leur équipe lorsqu'ils télétravaillent. Pour 39 % d'entre eux, ces contacts n'ont lieu qu'une seule fois par jour, voire pas du tout⁽³⁾.

PLUS D'AUTONOMIE

Conséquence directe du point précédent, pour 88 % des salariés, mais aussi 86 % des employeurs, le télétravail permet de gagner en autonomie. Or l'autonomie est sans aucun doute l'un des principaux leviers d'engagement et de bien-être au travail. En effet, plus les salariés sont autonomes et bénéficient d'un environnement de travail souple et flexible, et plus ils sont investis et productifs dans leur travail.

PLUS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Travailler au calme, en home office ou dans un tiers-lieu, avec moins de fatigue liée au transport et plus d'efficacité, procure naturellement un profond sentiment de satisfaction. Un sentiment qui participe grandement au bien-être général de l'individu, d'autant plus si ce bien-être est le fruit d'une activité dans lequel il s'épanouit et lui permet de gagner sa vie. A cela s'ajoute que pour l'immense majorité des télétravailleurs (89 % exactement) le travail à distance conduit à un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.



PLUS DE CHOIX ET DE CAPACITÉ DE CONTRÔLE

Le dernier élément d'explication, et non des moindres, réside dans les neurosciences. Selon elles, choisir et modifier son environnement de travail confère un très fort sentiment de contrôle. Or comme le souligne Gaëtan de Lavilléon, docteur en neurosciences, le sens du contrôle est « associé à une plus grande satisfaction du travail en général, et in fine, à de meilleures performances. Le sens du contrôle correspond au fait de pouvoir influencer, modifier ou transformer son environnement. Dans le contexte professionnel, il renvoie donc vers la possibilité de pouvoir aménager son environnement de travail de façon à ce qu'il puisse répondre à ses propres besoins⁽⁴⁾ ». Choisir son environnement de travail, en fonction de ses besoins, voire de ses envies, voilà précisément ce que permet le télétravail.

LE PROFIL TYPE DU TÉLÉTRAVAILLEUR

L'immense majorité (69 %) des télétravailleurs sont cadres d'entreprises. 45 % d'entre eux travaillent dans le secteur des services. Pour 43 % des télétravailleurs, le travail à distance permet d'éviter en moyenne 2 heures de transport par jour. Enfin, même s'il est pratiqué dans toute la France, 41 % des adeptes du travail à distance sont franciliens.

Source : Baromètre annuel Malakoff Humanis 2019



COMMENT ASSURER LA COHÉSION DES ÉQUIPES EN TÉLÉTRAVAIL ?

La cohésion d'équipe est un enjeu central du télétravail. Elle suppose d'adapter les méthodes managériales et de mettre la confiance, la précision et l'autonomie au cœur du dispositif. A distance comme en présentiel, la cohésion des équipes repose avant tout sur le facteur humain.

La cohésion est l'une des principales conditions de réussite du travail d'équipe. Sans elle, pas de bonne coordination possible, surtout dans un contexte de télétravail ! Le risque est de voir les délais se rallonger et les liens professionnels se distendre. Au final, l'entreprise toute entière peut perdre en réactivité et en compétitivité. La bonne nouvelle est que le télétravail n'est pas antinomique avec la cohésion des équipes. Bien mené, il peut même la renforcer.

ADAPTER SON TYPE DE MANAGEMENT

On ne manage pas une équipe en télétravail de la même manière qu'une équipe en présentiel. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, le management consiste avant tout à établir des règles claires et communes qui fixent les limites, les marges de manœuvre et les responsabilités de chacun.

Il est donc essentiel de déterminer un cadre de travail précis, qui fixe les plages de disponibilité de la personne en télétravail. Une fois ce cadre fixé, le rôle du manager devient avant tout celui d'un animateur. Par sa capacité d'écoute, sa disponibilité et son empathie, il doit devenir le référent de toute l'équipe, celui qui favorise l'unité et crée les conditions de confiance.

NOURRIR LE SENTIMENT DE CONFIANCE

Par définition, le télétravail renforce l'autonomie des collaborateurs. Or il n'existe pas d'autonomie sans confiance ni de confiance sans réciprocité ! Il appartient autant au manager de créer les conditions propices à cette confiance qu'au collaborateur d'être au rendez-vous de la confiance mise en lui. Chacun doit être en mesure d'avancer seul sur les tâches dont il a la responsabilité.

Encourager l'autonomie, évaluer les compétences des collaborateurs, mais aussi chercher à les améliorer pour entretenir la motivation, voici les principaux piliers susceptibles de guider l'action des responsables d'équipes en télétravail.

PRÉFÉRER LE CONTRÔLE À LA SURVEILLANCE

Avec le télétravail, ce qui compte avant tout, c'est le résultat ! Aucun projet ne peut aboutir sans respect des échéances ni instance de validation. C'est à ce niveau que doit intervenir le contrôle.

Seul compte l'objectif à atteindre. Peu importe finalement quand et comment travaillent les collaborateurs. Libre à eux de travailler la nuit, le matin, le soir, dans leur salon, leur chambre ou leur bureau, du moment où cela ne perturbe pas le travail de l'équipe, ni ne ralentisse les délais au point de compromettre les résultats.

ASSURER UNE BONNE COMMUNICATION

L'absence de contact physique ne signifie pas absence de communication. En télétravail encore plus qu'en présentiel, il est essentiel que le salarié maintienne un contact régulier avec son équipe. L'important est de placer le curseur au bon niveau. Plutôt que de risquer de surcharger ses équipes de mails, d'appels, de visioconférences, il peut être utile de fixer des points réguliers, à des horaires précis, et de créer un planning collectif, partagé et accessible à tous, où chacun peut visualiser l'avancée des tâches de chacun.

➤ TIRER PARTI DES OUTILS COLLABORATIFS

Pour 93 % des salariés⁽⁶⁾, le travail à distance est tout à fait compatible avec les enjeux de la collaboration. Le confinement a permis de démocratiser l'usage des outils collaboratifs. Les Teams, Drive, Trello, Slack, Zooms, Hang out, etc... n'ont plus de secrets pour personne. Travailler à plusieurs et en simultané sur un document unique, élaborer une réflexion stratégique, tout cela est possible à distance, avec souvent un meilleur partage de l'information.

RÉSERVER DES MOMENTS À LA RENCONTRE RÉELLE

L'humain reste avant tout un être social. Réserver des moments à la rencontre réelle est indispensable ! Essentiellement cantonnées pour l'instant au secteur technologique, plusieurs entreprises fonctionnent aujourd'hui 100 % en télétravail. Elles connaissent souvent une croissance insolente et leurs salariés développent un fort sentiment d'appartenance. Mais ils prennent aussi le temps de se retrouver dans des rencontres réelles, souvent dans des cadres exceptionnels ! Séminaires, réunions de travail, ou simples moments de détente sont autant d'occasions de rencontres et de partage indispensables à la cohésion et à l'esprit d'équipe.



➤ LE TÉLÉTRAVAIL, UNE QUESTION DE CULTURE D'ENTREPRISE

Le télétravail est bien sûr une affaire de méthode et d'habitudes. Il est aussi – et avant tout – une question de culture d'entreprise. C'est d'abord sur elle que reposent le sentiment d'appartenance et l'engagement des collaborateurs. L'homme d'affaires américain Ben Horowitz définit cette culture par « la façon dont les décisions sont prises (...) et la manière dont (vos employés) se comportent quand vous n'êtes pas là⁽⁶⁾ ».

La culture d'entreprise serait ainsi étroitement liée au degré d'autonomie accordé à vos collaborateurs. A cet égard, il est remarquable que les entreprises qui encouragent l'autonomie et valorisent l'engagement des collaborateurs observent une hausse de 21 % de leur productivité, ainsi qu'une baisse de 37 % de l'absentéisme et de 48 % des accidents du travail⁽⁷⁾.

5- Étude Terra Nova, Coronavirus : regard sur une crise, la révolution du travail à distance, 30 avril 2020
6- Étude State of Global Workplace, Gallup, 2019
7- Ben Horowitz, What you do is who you are, 2019

FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL UN ATOUT POUR LA SANTÉ

Voici quelques conseils pour que télétravailler rime avec santé et sécurité :

1 LES DANGERS DU TRAVAIL SÉDENTAIRE

Si on 'y prend pas garde, une trop forte sédentarité peut avoir de nombreux effets négatifs sur la santé :

- Augmentation du risque cardiovasculaire (hypertension artérielle, insuffisance cardiaque).
- Troubles métaboliques comme le diabète de type 2.
- Risques d'obésité.
- Risque d'altération de la santé mentale (pendant le confinement, 30 % des télétravailleurs ont estimé que leur santé mentale s'était dégradée).

Pour votre santé, et pour que le télétravail reste une source de satisfaction personnelle et professionnelle, évitez de rester assis plus de 7 heures par jour et plus de 30 minutes d'affilée.

2 QUELQUES CONSEILS POUR FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL UN ATOUT POUR LA SANTÉ

> SUBSTITUEZ LE TEMPS GAGNÉ SUR LES TRANSPORTS PAR DES SÉANCES DE SPORT

Trente minutes d'activité sportive quotidienne suffisent à faire baisser la pression artérielle, à diminuer le taux de cholestérol et la masse graisseuse, et à stimuler le système immunitaire. Et en plus, c'est bon pour le moral !

> ÉVITEZ LE GRIGNOTAGE

A la maison, il est facile de se rendre à la cuisine pour se préparer son encas préféré. Une tendance que l'isolement social peut renforcer. Le risque est alors celui de la double peine : en plus de réduire les déplacements et la dépense énergétique, vous vous exposez à manger de manière irrégulière des aliments parfois hypercaloriques. Pour éviter cela, conservez des horaires de repas réguliers et une alimentation saine et équilibrée.

> LIMITEZ L'EXPOSITION AUX ÉCRANS

Le télétravail n'est possible que par l'intermédiaire des écrans. À la fin de votre journée de travail, évitez pendant quelques heures de vous exposer à nouveau aux écrans. Smartphones, tablettes ou téléviseurs vous inciteront à rester assis, voire allongé. Pour vous détendre, préférez au contraire une séance de sport, un moment de lecture, un jeu avec vos enfants, la préparation du repas du soir...



TÉLÉTRAVAIL ET ERGONOMIE : BIEN S'ÉQUIPER POUR BIEN TRAVAILLER

Au départ, un fauteuil de bureau mal ajusté ou un écran d'ordinateur mal positionné ne produisent qu'une simple gêne. Mais à la longue, cet inconfort peut se transformer en trouble musculo-squelettique (TMS) irréparable. Voilà pourquoi, « le télétravail doit favoriser un réel effort d'équipement de matériel ergonomique » relève Tiphaine de Réals, marketing manager France de Fellowes, spécialiste de mobilier et d'équipement de bureau.

ADOPTÉZ LA BONNE POSTURE

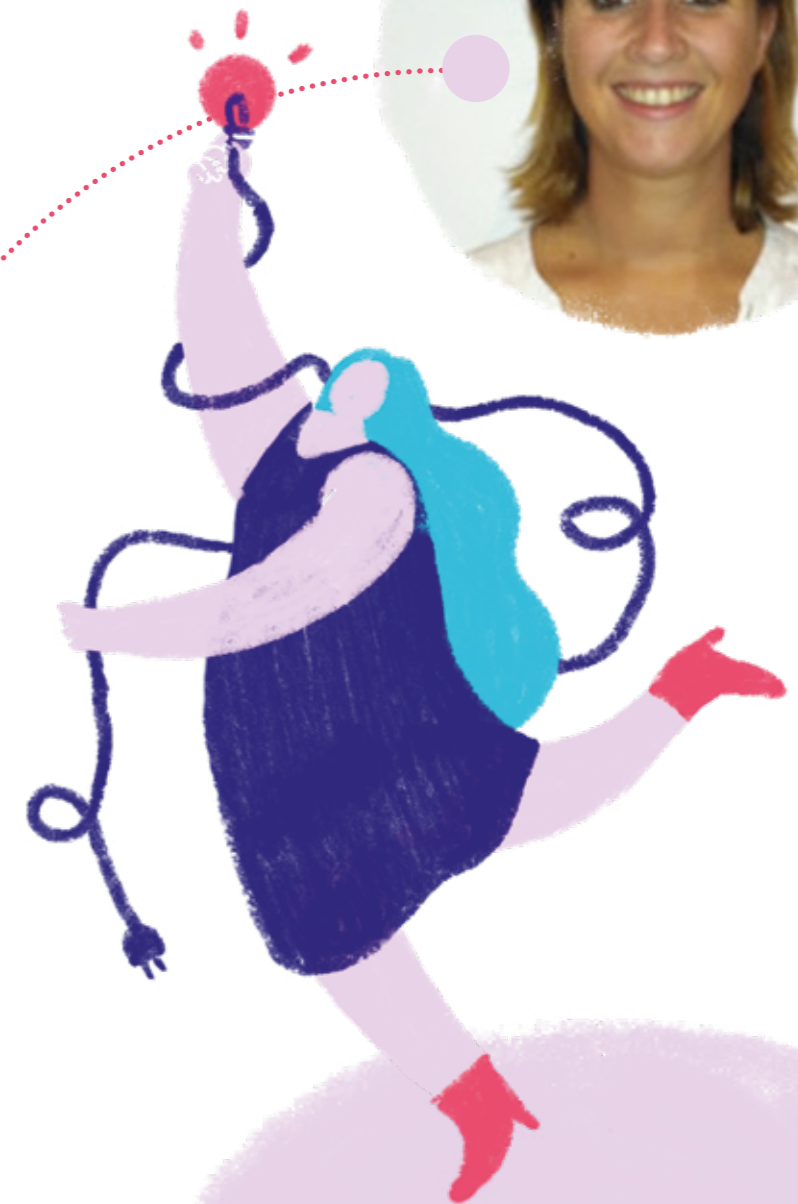
Idéalement, en position assise, les pieds doivent être bien à plat sur le sol et les genoux 1 à 2 cm plus hauts que le postérieur. Pour maintenir la nuque dans une position confortable, le haut des écrans d'ordinateur se positionne à hauteur des yeux. Un bras articulé pour écran plat permet bien souvent d'ajuster votre écran à la bonne hauteur. S'il le faut, installez aussi un support pour vos ordinateurs portables !

VEILLEZ À L'ÉCLAIRAGE

La lumière naturelle stimule le métabolisme, contrôle l'équilibre hormonal ainsi que le système immunitaire et favorise la reconstitution des cellules. A la maison, il est donc essentiel d'installer votre poste de travail à proximité d'une fenêtre. Evitez en revanche de tourner le dos à la fenêtre. S'il le faut, installez des filtres anti-reflets sur vos écrans.

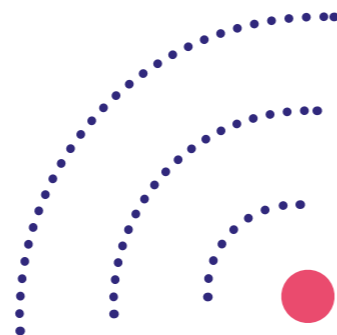
SOULAGEZ LES POIGNETS

Tenir ses mains dans l'axe de ses avant-bras soulage les tendons et limite les efforts des bras et des épaules. Un tapis à souris ergonomique avec repose-poignet s'imposera bien vite comme un précieux allié. Il permettra aussi d'éviter les dommages causés au canal carpien par des clics trop répétitifs.



LE CADRE LÉGAL DU TÉLÉTRAVAIL

Depuis septembre 2018, la loi pour La Liberté de choisir son avenir professionnel⁽⁸⁾ précise et assouplit les conditions d'application du télétravail.



1 DEUX PRINCIPAUX CAS DE FIGURE

> LE TÉLÉTRAVAIL EST UNE PRATIQUE COURANTE ET COLLECTIVE DANS VOTRE ENTREPRISE

Il doit alors être encadré par un accord collectif ou à défaut une charte soumise pour avis au Comité Social et Economique⁽⁹⁾. Cet accord ou cette charte doivent préciser les conditions de mise en œuvre du télétravail, mais aussi les conditions de retour physique dans l'entreprise. Il doit également revenir sur les conditions d'acceptation par le salarié du télétravail, et préciser les modalités de contrôle du temps de travail ainsi que les plages horaires durant lesquelles le salarié doit rester joignable. Enfin, les conditions d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail doivent elles aussi être précisées.

> LE TÉLÉTRAVAIL EST AVANT TOUT UNE PRATIQUE PONCTUELLE ET INDIVIDUELLE DES SALARIÉS

Dans ce cas de figure, un simple accord individuel peut être formalisé librement, par tout moyen oral ou écrit.

Le télétravail n'est ni un droit ni une obligation. Le salarié comme l'employeur peuvent refuser d'y recourir. Toutefois, en cas de refus de la part de l'employeur, il appartiendra à ce dernier de le motiver sur la base de critères objectifs et argumentés. De son côté, un salarié ne peut en aucun cas se voir imposer de télétravailler et son refus de travailler à distance ne peut constituer un motif de licenciement.

2 LE TÉLÉTRAVAIL EN CAS DE SITUATION EXCEPTIONNELLE

Le Code du travail prévoit que les règles mentionnées plus haut peuvent être suspendues en cas de situation exceptionnelle⁽¹⁰⁾. En cas de crise sanitaire par exemple. Aucune formalité particulière n'est alors nécessaire pour mettre en œuvre le télétravail.

En revanche, s'il estime que les conditions sanitaires et les mesures de prévention prises au sein de l'entreprise sont satisfaisantes, l'employeur peut refuser le télétravail à son salarié. Cette décision devra alors impérativement être motivée et argumentée.

3 LES DROITS DU TÉLÉTRAVAILLEUR

Le collaborateur en télétravail bénéficie des mêmes droits et avantages que les salariés en présentiel. Ces avantages concernent aussi bien les dispositifs proposés par le comité d'entreprise que l'attribution de ticket-restaurant.

> TÉLÉTRAVAIL ET ACCIDENT DU TRAVAIL

Selon le Code de la Sécurité sociale « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise⁽¹¹⁾ ». De fait, un accident survenu en situation de télétravail sera présumé être un accident du travail et le salarié bénéficiera alors des mêmes conditions de prise en charge que celles dont bénéficie un salarié en présentiel.

> TÉLÉTRAVAIL ET DROIT À LA DÉCONNEXION

Le télétravail pose clairement la question du droit à la déconnexion⁽¹²⁾. Celui-ci vise à prévenir les risques de burn-out et à maintenir un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Il prévoit donc que le salarié a le droit de ne pas être contacté par son employeur en dehors du temps de travail, en particulier pendant ses soirées, ses week-ends, ses RTT ou ses congés.

> TÉLÉTRAVAIL ET FRAIS PROFESSIONNELS

Il appartient à l'employeur de prendre en charge les frais professionnels générés par le travail à distance (frais de chauffage, abonnement Internet, téléphonie, etc.). Une indemnité dite « d'occupation » peut aussi s'appliquer en cas d'occupation professionnelle du domicile du salarié. En cas de situation exceptionnelle, ces mesures peuvent faire l'objet d'un aménagement.

LES CONDITIONS DU SUCCÈS : PRÉPARER ET ENCADRER LE TÉLÉTRAVAIL

Pour qu'une entreprise et ses collaborateurs bénéficient réellement des avantages du télétravail, il est essentiel que cette pratique soit correctement préparée et encadrée. Cela suppose notamment de :

Respecter le droit à la déconnexion pour créer les conditions d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Mettre en place une politique de prévention à l'égard des TMS et des risques psychosociaux liés à l'isolement propres au travail à distance.

Veiller à ce que chaque collaborateur dispose d'un équipement adéquat et de conditions de travail satisfaisantes.

S'assurer que chacun maîtrise le fonctionnement des outils collaboratifs.

Fixer des calendriers d'action clairs et des échéances précises.

LES CHIFFRES CLÉS DU TÉLÉTRAVAIL⁽¹³⁾ :



34 % des salariés pratiquent régulièrement ou occasionnellement le télétravail (hors crise sanitaire).

Un salarié effectuait en moyenne **1,6 JOUR** de télétravail hebdomadaire avant la crise sanitaire (3,4 depuis la crise sanitaire).



PLUS DE 90 % des télétravailleurs

89 % des salariés souhaitent accroître leur pratique du télétravail.

8/10, c'est la note globale de satisfaction à l'égard du télétravail (juin 2020).

9,2, c'est le nombre idéal de jour de télétravail par mois.

Pour **89 %** de salariés et **93 %** des dirigeants, le télétravail favorise un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Pour **88 %** des salariés et **71 %** des dirigeants, le télétravail améliore l'

55 % des salariés considèrent que leur poste est éligible au télétravail.

8- Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018

9- Art. L.1222-9 du code du travail.

10- Art. L.1222-11 du code du travail.

11- Art. L.411-1 du code de la sécurité sociale

12- Art 55 de la loi travail du 8 août 2016

13- Chiffres issus de l'étude Le télétravail en France, bilan et perspectives, Le comptoir de la nouvelle entreprise, Malakoff Humanis.



Groupe familial créé en 1966, Manutan est le leader européen du e-commerce BtoB, spécialisé dans la distribution multicanale d'équipements pour les entreprises et les collectivités. Son offre de produits et de service de qualité est l'une des plus larges d'Europe, et lui permet de couvrir l'ensemble des besoins de ses clients et de les accompagner dans l'optimisation de leurs achats indirects. Avec 26 filiales implantées dans 17 pays d'Europe, le Groupe compte plus de 2 300 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 774 millions d'euros en 2019/20. Manutan France a été labellisé Best Workplaces 2020 par Great Place to Work.



Retrouvez toutes nos offres sur manutan.fr
ou sur le blog manutan.fr/blog

Suivez-nous sur les réseaux sociaux :



Appelez-nous au :
[01 34 53 35 35](tel:0134533535)