

Télétravail & Entreprises

Trouver le bon équilibre



Comment faire du télétravail un levier de performance, de fidélisation, de transmission et d'engagement collectif ?

Juillet 2025



Get in touch



+33 (0)1 56 43 45 63



AMCHAMFRANCE@AMCHAMFRANCE.ORG



WWW.AMCHAMFRANCE.ORG

Sommaire



1

Le télétravail : un levier pour renforcer la performance collective et individuelle

Renforcer la productivité au sein de l'entreprise

Optimiser les coûts et gagner en efficacité opérationnelle

2

Le télétravail : un outil stratégique pour valoriser la marque employeur et attirer les talents

Un levier d'attractivité pour les talents d'aujourd'hui

Un levier de fidélisation et d'engagement des collaborateurs

3

Du tout-télétravail au modèle hybride : réussir le retour au bureau

4

Recommandations de l'AmCham France



INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé nos modes de vie et transformé notre rapport au travail, en particulier dans le secteur tertiaire. **Depuis 2020, le recours au télétravail s'est intensifié**, d'abord en réponse aux contraintes sanitaires, puis comme un changement structurel et durable dans **l'organisation du travail**.

Selon une étude de la DARES¹, **en 2023, 26% des salariés français pratiquaient le télétravail**, soit une hausse de 17 points par rapport à 2019, dernière année avant la crise sanitaire. Cette évolution s'observe également **outre-Atlantique**, où certaines entreprises ont fait le choix d'un mode de fonctionnement intégralement à distance (*full remote*), y compris après la fin de la pandémie. Le travail à distance, perçu comme **un levier pour attirer les talents**, est rapidement devenu un impératif stratégique pour les entreprises désireuses de **concilier compétitivité et flexibilité**.

Cependant, en 2024, certaines entreprises ont amorcé **un retour en arrière**, en imposant **de nouvelles obligations de présence** au bureau. Cette évolution, souvent impulsée par des directives venues des maisons-mères, a nécessité un dialogue renforcé, parfois compliqué avec les salariés et, dans de nombreux cas, la co-construction d'accords adaptés.

Avec l'appui et les retours d'expérience de ses Membres, l'AmCham France souhaite, dans ce *Position Paper*, explorer les moyens par lesquels le télétravail peut contribuer à **concilier efficacité opérationnelle et équilibre entre vie professionnelle et personnelle**.

Ce document met notamment en lumière les bonnes pratiques et les écueils à éviter dans la recherche d'un équilibre adapté entre le tout distanciel et l'absence totale de télétravail. Il s'appuie sur les enseignements tirés par plusieurs entreprises ayant dû ajuster leur organisation à la suite de directives provenant du siège, les conduisant à revenir à un modèle plus hybride.

L'objectif est d'enrichir le débat en proposant des solutions concrètes pour faire du télétravail un **levier de productivité et de bien-être au service de notre économie et de notre compétitivité**.

TEMOIGNAGE



“

La crise sanitaire a redéfini nos façons de travailler. Nous avons opté pour un modèle hybride alliant performance et flexibilité : 3 jours minimum sur site, 2 jours de télétravail au choix, grâce à un nouvel accord d'entreprise.

Pour entretenir la synergie entre équipes, deux temps forts structurent notre organisation :

- Une journée de présence commune par semaine, pour booster l'énergie collective,
- Trois jours de rassemblement en fin de trimestre, véritables temps d'alignement stratégique.

Ces temps partagés renforcent la cohésion et fluidifient les échanges. Si la productivité du télétravail reste difficile à quantifier, ses effets positifs sur la collaboration en font un choix pleinement assumé [Ingram Micro]. ”

1. Le télétravail : un levier pour renforcer la performance collective et individuelle

RENFORCER LA PRODUCTIVITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le télétravail peut constituer un levier puissant pour renforcer **la performance des entreprises et optimiser la productivité des salariés** comme le démontre de nombreuses études.

*Angelici & Profeta (2020)*² ont ainsi confirmé que le travail à distance augmente la productivité des employés des centres d'appels d'environ 7,5 %, selon une enquête comparative menée au sein d'une entreprise italienne. En 2015, *Bloom et al.*³ ont étudié le passage au télétravail d'un ensemble de salariés volontaires d'un centre d'appel chinois et ont constaté que les télétravailleurs sont en moyenne 20 % plus productifs, plus heureux et moins susceptibles de quitter l'entreprise que leurs collègues qui travaillent totalement en présentiel.

Le *Forum mondial de l'OCDE* sur la productivité a mené une enquête entre 2020 et 2021 auprès de dirigeants et d'employés de 25 pays sur leur expérience et leurs attentes en matière de télétravail. Ces derniers estiment que le volume idéal de télétravail se situe entre 1 et 2 jours par semaine. L'enquête révèle également que si la productivité s'améliore durant les deux premiers jours de télétravail, elle tend ensuite à baisser à mesure que son intensité augmente.⁴

OPTIMISER LES COÛTS ET GAGNER EN EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Au-delà de ses effets sur la productivité, le télétravail constitue également **un levier majeur d'optimisation des coûts et d'efficacité opérationnelle** pour les entreprises. En adaptant leur organisation du travail, les entreprises peuvent non seulement réduire certaines charges fixes mais aussi repenser leurs espaces et modes de fonctionnement pour acquérir plus de flexibilité.

L'un des principaux bénéfices financiers du télétravail réside dans la diminution des besoins en surfaces de bureaux. Selon *l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF)*⁵, les entreprises en Île-de-France pourraient ainsi réduire jusqu'à 36 % leur espace de bureaux en limitant la présence simultanée des employés sur site. Le *Baromètre du télétravail 2023*, publié par *Malakoff Humanis*, indique également une baisse moyenne de 20 % des dépenses liées à l'immobilier des entreprises françaises grâce à la montée en puissance du télétravail.⁶

En réduisant les temps de transport et les coûts associés (frais de déplacement, indemnités kilométriques, abonnements de transport), le télétravail contribue également à **une meilleure allocation des ressources**. Les entreprises peuvent ainsi recentrer leurs investissements sur des outils collaboratifs, des formations ou des initiatives renforçant l'efficacité globale.

Aussi, l'AmCham préconise de privilégier la mise en œuvre d'un **modèle hybride adapté aux besoins des entreprises et de leurs salariés**. En combinant présence physique et travail à distance, les entreprises peuvent conjuguer réduction des coûts et amélioration de la performance opérationnelle, tout en garantissant un cadre de travail plus agile et efficace.

TEMOIGNAGE **Johnson&Johnson**

“ Depuis notre déménagement fin 2024, notre organisation des bureaux est flexible. Des « villages » par fonction ont été créés pour que chaque métier ait un espace commun de travail. La flexibilité de ces espaces permet néanmoins à chacun de s'installer où il le souhaite et favorise ainsi une meilleure connexion des collaborateurs dans des environnements plus ouverts, plus agréables et plus fonctionnels. ”

2. Le télétravail : un outil stratégique pour valoriser la marque employeur et attirer les talents

UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ POUR LES TALENTS D'AUJOURD'HUI

Dans un contexte où la "guerre des talents" reste d'actualité, les entreprises cherchent constamment des moyens innovants pour attirer et fidéliser les meilleurs profils. Le télétravail, et plus particulièrement le modèle hybride, émerge comme un levier puissant pour répondre à ces enjeux.

En améliorant le bien-être des travailleurs, par exemple en réduisant d'une heure le temps moyen de trajet quotidien⁷, il séduit particulièrement les nouvelles générations, plus sensibles à la qualité de vie au travail. Selon une étude d'*HelloWork* menée en 2022, 55 % des candidats estiment ainsi essentiel que le télétravail soit mentionné dès l'offre d'emploi.⁸

Le travail à distance devient donc **un argument différenciateur** pour les entreprises soucieuses de valoriser leur marque employeur. Ce modèle flexible permet non seulement d'attirer des talents, mais aussi de s'adapter aux situations spécifiques de chaque salarié : jeunes actifs nécessitant d'être formés, collaborateurs éloignés géographiquement, salariés aidants, ou encore jeunes parents en quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

L'AmCham souligne donc que l'adoption du télétravail hybride constitue une **opportunité stratégique** pour les entreprises : elle renforce leur attractivité, améliore la rétention des talents et répond de manière concrète aux aspirations "contemporaines" des salariés.

UN LEVIER DE FIDÉLISATION ET D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

En France, en 2024, 2,2 millions de salariés sont considérés comme des "potentiels télétravailleurs", c'est-à-dire exerçant des métiers compatibles avec le télétravail et exprimant le souhait d'en bénéficier.⁹

Dans un contexte de tensions sur le marché de l'emploi marqué par la pénurie de certaines compétences, les entreprises doivent repenser leurs stratégies pour attirer et fidéliser les talents. Le télétravail, en offrant aux employés une plus grande flexibilité et en élargissant les bassins de recrutement au-delà des zones géographiques traditionnelles, devient, de fait, un atout majeur pour renforcer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs. Selon l'étude annuelle du cabinet *Hays*¹⁰, 57 % des employeurs identifient **l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle** comme le deuxième facteur clé d'attractivité et de rétention des talents, **juste après le salaire**.

L'AmCham recommande aux entreprises d'adopter une **organisation claire** et une **communication renforcée** sur les possibilités de travail à distance. Le rôle des managers sera d'instaurer un climat de confiance, de définir des attentes précises et d'accompagner les équipes dans cette transition en vue de préserver la cohésion et la dynamique collective de l'entreprise.

Outre le fait qu'il soit un avantage pour les salariés, le télétravail représente un véritable levier stratégique pour répondre aux défis du marché du travail. En l'intégrant de manière réfléchie, les entreprises peuvent non seulement attirer les meilleurs talents, mais aussi les fidéliser sur le long terme.

TEMOIGNAGE

Johnson & Johnson

“ Chez J&J, le télétravail est encadré par des avenants au contrat de travail. Chaque collaborateur a la possibilité d'avoir jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine. Un jour de présence est imposé par le manager pour le bon fonctionnement des équipes et le deuxième jour est à son choix. De plus, nous avons noté qu'un nouvel environnement de travail plus moderne, mieux agencé et plus convivial était propice à une présence accrue des collaborateurs. ”

3. Du tout-télétravail au modèle hybride : réussir le retour au bureau

QUELQUES ÉTAPES INCONTOURNABLES

Après une période de télétravail parfois “intégral”, plusieurs entreprises ont dû réajuster leurs politiques pour trouver un meilleur équilibre entre présentiel et distanciel. Cette transition, souvent sensible, nécessite d’allier **pragmatisme** et **dialogue** pour préserver l’engagement des équipes tout en gérant les contraintes logistiques (bureaux, restauration, etc.).

Des enseignements clés pour réussir cette transition:

Préparer et accompagner le changement :

à travers une communication transparente très en amont, anticiper les discussions avec les partenaires sociaux et établir un diagnostic précis des pratiques existantes (niveau global et spécificités locales). **Il apparaît souvent que de nombreux collaborateurs sont déjà proches, dans les faits, du modèle envisagé.** Cette réalité facilite l’acceptation d’un nouveau cadre formalisé, qui ne fait que refléter des habitudes déjà largement ancrées.

Mesurer les impacts potentiels :

analyser les écarts et **les effets induits** – qu’ils soient sociaux, financiers ou logistiques – permet d’ajuster la mise en œuvre au plus juste. Souvent, il n’est pas envisageable d’accueillir simultanément l’ensemble des équipes sur site, ni d’organiser des moments de convivialité pour tous.

Définir un cadre clair mais adaptable :

fixer **un quota de jours sur site** et laisser aux équipes **une marge de manœuvre dans le choix des jours de présence**. Prévoir également la possibilité d’imposer **une journée spécifique de présence** afin d’avoir des temps collectifs pour renforcer la cohésion d’équipe.

Former et sensibiliser l’ensemble des collaborateurs :

aussi bien les managers que les salariés, pour garantir **l’adhésion au nouveau modèle**. Une bonne compréhension des pratiques à venir, ainsi qu’un dialogue ouvert avec les RH, constituent des éléments clés pour l’acceptabilité dans un contexte de transformation.

Soigner “l’expérience collaborateur” au bureau :

veiller à **la qualité de l’environnement de travail**, à **l’organisation des espaces** afin de faire face au nouvel “afflux” de collaborateurs sur site. Les espaces de cohésions apparaissent par exemple essentiels pour redonner aux collaborateurs l’envie de revenir au bureau.

Il n’existe pas de modèle “*one size fit all*” : chaque entreprise doit pouvoir adapter son approche en fonction de sa culture, de son activité et des attentes de ses équipes. La clé réside sans doute dans **une approche pragmatique et évolutive**, qui place la flexibilité au cœur du dispositif.

Quel que soit le modèle retenu, la manière dont le changement est conduit reste bien sûr déterminante: anticiper, communiquer clairement et laisser le temps aux collaborateurs de se préparer – mentalement et matériellement – conditionne largement l’acceptabilité et le succès d’un retour au bureau.

Télétravail en 2025

Recommandations de l'AmCham France

1

Établir un cadre clair et flexible

Définir en amont les règles du télétravail avec une marge d'adaptabilité permettant d'assurer une organisation fluide et efficace. Fréquence, jours télétravaillés, présence, équipements et sécurité doivent être définis entre le manager et son équipe pour combiner cadre et souplesse.

2

Présentiel régulier, engagement renforcé

Encourager des temps de présence réguliers en équipe favorise la collaboration, l'émulation et la créativité. Prévoir des journées où l'ensemble des membres d'une équipe se retrouvent sur site permet de renforcer la cohésion, de fluidifier les échanges informels et de maintenir un sentiment d'appartenance. À l'inverse, l'absence totale de présence au bureau peut entraîner un affaiblissement progressif de l'engagement et du lien avec l'entreprise.

3

Confiance avant contrôle

Instaurer des jours de travail en présentiel et encourager la collaboration sont essentiels pour bâtir une relation de confiance entre les managers et leurs équipes, sans céder à la tentation éventuelle du contrôle excessif. Une surveillance intrusive peut être contre-productive : selon *Resume Builder*, 96 % des entreprises américaines utilisent des outils de suivi de leurs employés et 70 % d'entre elles ont constaté des démissions liées à cette marque de manque de confiance.

4

Former les managers à la gestion hybride

Le télétravail est un levier qui permet aux managers de se concentrer davantage sur les résultats, en fixant des objectifs clairs et des délais précis. Une gestion efficace des espaces de travail en présentiel, bien orchestrée, peut favoriser la collaboration entre des équipes aux métiers différents, permettant ainsi des échanges sur des projets communs. Ce cadre contraste avec l'organisation traditionnelle, où les employés de différents départements ne se croisent que rarement, voire jamais.

5

Valoriser les atouts de la gestion hybride dans la communication externe

Dans la communication externe, il apparaît très important de mettre en avant la politique de télétravail interne de l'entreprise, car celle-ci est devenue un critère clé pour attirer les candidats. La flexibilité doit ainsi être intégrée comme un argument à part entière dans la stratégie RSE mise en avant dans les offres d'emploi.

Notes & références

Introduction

[1] Beatriz M., Erb L., "Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?", Dares Analyses n°64, Novembre 2024.

Le télétravail : un levier pour renforcer la performance

[2] Angelici, M. and Profeta, P., *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working Paper No. 8165, 2020.

[3] Cette, G., *Télétravail : quels effets sur la productivité?*, Banque de France, Billet n°198, Janvier 2021.

[4] Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F. & Nicoletti, G., *The Role of Telework for Productivity During and Post COVID-19*. Economie et Statistique / Economics and Statistics, n°539, 2023.

[5] Caplet, P., *Le travail à distance : nouvelle dynamique sur le marché de l'emploi ?*, Banque de France, Billet n°296, Décembre 2022.

[6] [Anon.] *Télétravail : les conclusions du baromètre annuel de Malakoff Humanis*. Lefebvre Dalloz Compétences, Juin 2024.

Le télétravail : un outil stratégique pour valoriser la marque employeur et attirer les talents

[7] Jauneau, Y., *En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé*, INSEE focus, n°263, Mars 2022.

[8] Lanzarini, A., *9 candidats sur 10 souhaitent connaître le salaire avant de candidater à une offre d'emploi*. Hellowork Group, Juin 2024.

[9] Beatriz M., Erb L., "Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?", op.cit.

[10] [Anon.] *Tendances RH 2025*, HAYS France. Hays Salary Guide FR.