



Lettre d'information N°85 – Septembre 2020

Télétravail : évolution ou révolution ?

En cette rentrée ceux qui n'ont jamais entendu parler du télétravail sont sans doute des extraterrestres ! Depuis le confinement de ce printemps, ce mode de gestion est très en vogue à travers le monde et semble même s'être durablement installé dans les entreprises et administrations françaises.

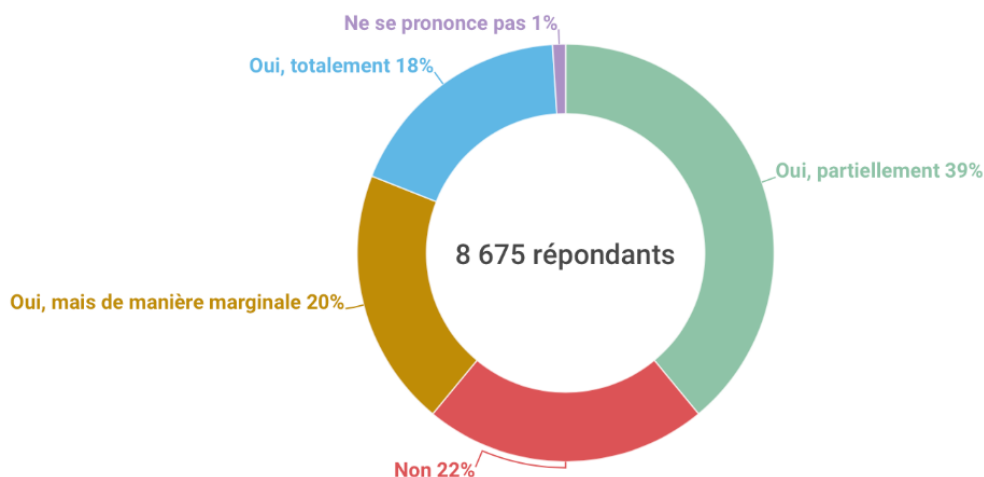
D'où vient le télétravail ?

Originaire des États-Unis, le télétravail consiste à exercer ses tâches professionnelles à distance. Que ce soit à la maison ou encore dans un lieu partagé, l'employé est en mesure de travailler, du moment qu'il a accès à un système de communication. C'est en 1950 que ce concept fit son apparition en Amérique, pensé par le mathématicien Norbert WIENER, fondateur de la cybernétique (*lire en note 1*). Apôtre d'une nouvelle religion laïque : *l'utopie de la communication* : il proposait une nouvelle vision du monde, dont l'information et la communication étaient les éléments fondamentaux. Comme vous le voyez, le concept n'est pas nouveau mais ce n'est qu'à compter de 2002 que des millions de télétravailleurs sont peu à peu apparus en Europe.

Pour mémoire, selon l'article L.1222-11 du Code du Travail, le recours au travail à distance est considéré comme « *un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* ». Par ailleurs, l'ordonnance du 22/09/17 a abrogé l'alinéa de l'article L.1222.10 qui imposait à l'employeur de « *prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail* ». Il convient donc aux RH de prendre quelques précautions avant de l'imposer (*lire en note 2*).

Quid du télétravail pendant le confinement ?

8.675 personnes, dont la moitié n'avait jamais pratiqué le télétravail avant le confinement, ont répondu à la consultation lancée entre le 8 avril et le 10 mai dernier par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (*ANACT - lire en note 3*). Ces réponses permettent d'identifier quelles pratiques peuvent être améliorées, en période de crise mais également en période d'activité normale. A la question : « *dans ce contexte de confinement contraint, vos activités ont-elles été adaptées ou redéfinies ?* », les travailleurs interrogés ont indiqué :





Si ces chiffres laissent à penser que le télétravail a été organisé en urgence de façon satisfaisante dans ses principales dimensions pour les répondants, ils soulignent néanmoins que plus d'un sur trois a travaillé à distance dans un environnement de travail inadapté. On retrouve parmi cette population une majorité d'employés qui n'a pas pratiqué le télétravail avant le confinement, mais aussi davantage d'agents de la fonction publique et de non-managers (cols bleus et gris).

Comme le note l'ANACT, le fait que plus des deux tiers des répondants – et de manière plus importante encore parmi les personnels travaillant dans des structures de moins de 250 personnes - ont bénéficié d'une adaptation de leurs objectifs (68 %) et de leurs activités (77 %) dès le début du confinement est somme toute encourageant. Il sera utile de vérifier cet automne si de tels ajustements sont possibles dans la durée, de façon à prendre en compte les évolutions nécessaires des organisations, l'ampleur des moyens disponibles et l'analyse des situations de chacun ainsi que la mesure de leur impact sur la politique immobilière des employeurs.

Le site *Dynamique-Mag.com*, support numérique du magazine *Dynamique Entrepreneuriale*, recense les avantages et les inconvénients de ce type d'organisation. Essayons d'y voir plus clair.

Avantages :

A - Dynamique-Mag.com (lire en note 4) : Le télétravail pour un meilleur train de vie

Le télétravail apporte de multiples avantages aux employés et aux employeurs. Les télétravailleurs sont connus pour être moins stressés. Moins de stress, car ils ont droit à un environnement plus adapté, du point de vue professionnel, familial et personnel. Inutile de se presser pour aller prendre le métro et rejoindre le bureau, car tout se fait au domicile ou dans un lieu partagé à proximité de celui-ci. Cette absence de trajet amène l'employé à être plus efficace et productif. Qui plus est, le fait d'être en télétravail permet de mieux gérer le quotidien. Grâce à la flexibilité, les gens consacrent plus de temps à leurs familles et à leurs passions. Cela leur permet d'avoir un train de vie tranquille et sans stress.

L'avis de DCR : ce constat semble vérifié, notamment pour les télétravailleurs œuvrant dans des structures agiles où le transfert de responsabilité et la délégation de décision est de mise depuis longtemps, bien avant le confinement. Attention, les résultats de l'enquête de l'ANACT indiquent bien qu'un poste de travail inadapté (ergonomie défailante), un PC obsolète ou un réseau trop lent et insécurisé détruisent très vite le confort espéré.

B - Dynamique-Mag.com : Comme un sentiment de liberté

Outre la zen attitude, le télétravail inspire un réel sentiment de liberté. Tant que le travail est fait, tout va comme sur des roulettes. Le télétravailleur peut s'accorder le droit de dormir une ou deux heures de plus que les autres, de s'installer confortablement devant son ordinateur et de laisser place à une belle journée de travail. Concrètement, l'employé démontre qu'il peut être autonome et productif à la fois. Mieux encore, ce dernier n'est pas distrait par ses collègues. Cet environnement conduit à une bonne performance professionnelle et suscite un vrai sentiment d'affranchissement, sans aucune surcharge d'activité. Libre à l'employé de déterminer ses horaires de boulot et d'instaurer son propre plan de travail.

L'avis de DCR : Organiser son temps comme on le souhaite est vrai. Ne pas être distrait par ses collègues aussi, surtout en open-space.. Mais pendant le confinement, les retours d'expérience ont relevé que le télétravailleur a souvent été distrait par son entourage familial. Quant au sentiment de liberté, tous les télétravailleurs de longue date que sont les managers, les commerciaux, les experts et consultants et les VRP le connaissent depuis longtemps. Mais ils connaissent aussi la porosité entre travail et vie personnelle et le sentiment de ne jamais vraiment se déconnecter pèse souvent sur leur moral et à terme, sur leurs performances... parfois jusqu'au *burn-out*.

C - Dynamique-Mag.com : Une culture d'entreprise à privilégier

Le télétravail symbolise un important gain d'argent aux yeux des employeurs. Les télétravailleurs ne sont pas les seuls à bénéficier des avantages de cette délocalisation. Pour les entreprises, permettre le télétravail aux



employés leur fait faire des économies substantielles. Nul besoin de payer un espace de travail à l'année, de supporter ses frais d'entretien et de rembourser les coûts de transports. Et pendant que la productivité augmente, le taux d'absentéisme, quant à lui, se voit sérieusement réduit. Les échanges entre collègues sont plus riches et les causes de distractions comme les coups de téléphone incessants et les bavardages sont rayés du tableau.

L'avis de DCR : De notre point de vue, ce constat est un peu trop simpliste. S'il est vrai que ne pas additionner les postes de travail sur site réduit significativement la charge immobilière, dire que les échanges entre collègues sont plus riches qu'en *présenciel* (comme on dit dans l'Éducation nationale) nous semble abusif. Pour l'augmentation de la productivité, gagner jusqu'à 2 heures de non-transport est arithmétiquement lisible. Pour l'absentéisme, faute de base de comparaison, nous réservons notre réponse.

Inconvénients :

D - Dynamique-Mag.com : L'employé se sent isolé

En contrepartie, le télétravail n'est pas toujours rose. S'il ne trouve pas son équilibre, l'employé travaillant de chez lui rencontre quelques inconvénients. Le plus gros désavantage d'être en télétravail est le manque d'interactions avec les autres acteurs de l'organisation (en dedans et en dehors d'elle). Isolement, manque de confiance et perte d'intérêt peuvent facilement venir envahir le quotidien du télétravailleur. Exerçant leur mission hors site, ces employés ne trouvent pas forcément l'intérêt de communiquer avec les autres et peuvent vite s'habituer à cette routine. Loin des yeux, loin du cœur, la possibilité de voir sa mission réussie et d'ainsi acquérir une promotion semble plus difficile.

L'avis de DCR : Le travail depuis le domicile isole d'autant qu'en fin de confinement, les enfants sont retournés à l'école et l'épouse, ou le compagnon, ont quitté la maison pour retourner au boulot. Les réunions par vidéo et les lieux partagés (ou espaces de *co-working*) peuvent palier en partie à ce sentiment d'isolement. Quant à la valorisation du job et la perspective de promotion, elles peuvent être préservées par un système d'évaluation individuelle performant et bien monitoré par la hiérarchie.

E - Dynamique-Mag.com : Supervision difficile de la part des employeurs et manque de discipline

Être en télétravail sans réelle discipline, tout peut facilement basculer. Au tout début, l'employé démontre une attention particulière à son travail. Il prévoit un emploi du temps strict ; heure de début, de fin et de pauses. Une fois habitué à ce rouage, le télétravailleur finit par se laisser et ne respecte plus son propre emploi du temps. Cela affecte malheureusement sa productivité et fait perdre du temps aux deux parties (l'employé et l'employeur). L'autre inconvénient de cette délocalisation est l'impossibilité de contrôler directement l'employé. Toutes les communications se font en général par le téléphone et internet. L'employeur se retrouve alors dans une situation délicate, où il ne peut faire un suivi convenable sur ses employés à distance et le rendu de leur travail. Impossible de vérifier si l'employé travaille vraiment ou s'il a des problèmes à réaliser ses tâches. L'esprit d'équipe et les communications se font rares et il lui est quasiment impossible d'avoir un œil sur tous à la fois.

L'avis de DCR : De notre point de vue, ce constat est souvent celui que font les *petits chefs* qui, peu habitués à ne pas avoir leurs troupes *aux ordres et à poste* se plaignent de ne plus pouvoir contrôler leur travail. Là-aussi, un système d'évaluation individuelle performant est la réponse adéquate et la redéfinition des missions du management intermédiaire par la DG peut devenir nécessaire sinon indispensable. Cela s'applique particulièrement aux organisations où la confiance et l'évaluation de la performance individuelle laissent à désirer. Certaines n'y sont pas préparées ou y sont opposées, alors la délégation de responsabilité qu'impose le télétravail n'est probablement pas faite pour elles. Peut-être même que leurs processus de production de valeur et de décision ne la permettent pas.

Quid du télétravail maintenant ?

Comme le rappelle l'EXPRESS (*lire en note 5*), alors que le confinement n'était pas encore levé, l'annonce du 6 mai dernier par le DRH de PSA, Xavier CHEREAU, a laissé pantois les salariés de son groupe. En effet, il annonçait vouloir faire du télétravail la norme et non plus l'exception. Ainsi, les collaborateurs dont l'activité le permet ne viendraient plus sur les sites qu'un jour et demi voire qu'un seul jour par semaine. Ce sont pas moins de 40.000 employés qui seraient concernés dans le monde dont 18.000 cadres, ingénieurs, techniciens et agents administratifs en France.



Bien que ce haut dirigeant avance que « *ce projet vise à accroître l'efficacité collective, individuelle et environnementale du groupe* », cette profession de foi a été violente pour beaucoup d'entre eux.

Des négociations collectives ont débuté dès juin prévoyant la mise en place d'une phase de test en septembre pendant laquelle les organisations syndicales ont obtenu que le changement repose sur le seul volontariat des salariés concernés.

De son côté, le cabinet Robert WALTERS (*lire en note 6*) rapporte que plus d'un cadre sur deux (58% exactement) aimerait garder le rythme d'au moins un jour de télétravail par semaine... mais pas plus. Et seulement 16% d'entre eux souhaiteraient sauter entièrement le pas du 100%.

Peut-être ont-ils raison de se méfier car, comme le dit François ENIUS, conseiller stratégique des dirigeants (*lire en note 7*) : « *une entreprise n'est pas un collectif de free-lance* ». En effet, si demain ses cadres travaillaient tous à distance, qu'est-ce qui empêcherait leurs employeurs de décider leur délocalisation ? Par exemple celle des ingénieurs en Chine, de la DSI en Inde ou celle des employés administratifs au Maroc.

C'est encore plus vrai dans le public. Ainsi Jérôme FRITEAU, DRH de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) - dont 12.000 salariés ont dû travailler de chez eux du jour au lendemain - fait le constat qu'il « *sera difficile de revenir sur les sites 5 jours sur 5 et qu'il faut une organisation du télétravail raisonnée car tout le monde a conscience qu'un télétravail continu n'est ni souhaitable ni tenable dans la durée. Un trop fort éloignement risquant de supprimer le sentiment d'appartenance à l'organisation, indispensable à sa réussite* ».

Alors, que fait-on ?

Les contraintes sanitaires imposées par le gouvernement aux entreprises et administrations lors de cette rentrée (distanciation, gestes barrières, etc) vont nécessairement peser sur l'organisation du *travail présentiel* et, naturellement, sur l'arbitrage en faveur du télétravail.

Ainsi si (et seulement si) :

- l'employé est volontaire,
- son descriptif de mission le permet (après adaptation ou redéfinition),
- l'ergonomie de son poste de travail est satisfaisante,
- son équipement informatique est à jour et dispose d'une connexion à haut débit,
- les coûts associés à ces deux derniers postes de dépense sont pris en charge par son employeur dans le cadre d'un accord collectif ou d'un avenant à son contrat de travail,

pourquoi ne pas décider, ou continuer, d'instituer une dose plus au moins importante de télétravail depuis son domicile et/ou un lieu partagé ?

Et si le télétravail devenait effectivement la norme ?

Tout d'abord, rappelons quelques chiffres. Selon l'enquête Emploi de l'INSEE de 2018 (*dernière consolidée - lire en note 8*), 27,1 millions de personnes occupent un emploi selon la définition du Bureau international du travail (BIT) en France (hors Mayotte). Parmi les personnes en emploi, 13,3% travaillaient dans l'industrie, 6,7% dans le BTP, 2,5% dans l'agriculture et 76,1% dans le secteur tertiaire. La part du secteur tertiaire était donc il y a 2 ans de 87,8% pour les femmes et de 65,1% pour les hommes ; cet écart s'explique essentiellement par la forte présence des femmes dans l'enseignement, la santé, l'hébergement médico-social et l'action sociale ou encore les services aux personnes, qui employaient à eux seuls 41,8% des femmes en 2018.

Toujours selon l'INSEE en 2017 (l'institut devrait mettre à jour sa base de données sans tarder) seulement 3% des salariés déclaraient pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine (45% de ces 3%), deux jours par semaine (26%) et trois jours par semaine (29%).

Imaginons que le tiers des postes du secteur tertiaire se voit proposer de télétravailler à temps complet ou à temps partiel, cela représenterait près de 7 millions de personnes. Soit 9 fois plus en 2021 qu'en 2017 ! Qui oserait imaginer que cette révolution n'aurait pas d'incidence sur le parc immobilier tertiaire (et, subséquemment, sur la hausse très significative de trafic du Net) ?



Si on retient une moyenne de 12 m² SUN par poste de travail (*surface utile nette - lire en note 9*), celui entrainerait la vacance de près de 84 millions de m² de surface tertiaire, limitée pour partie par l'augmentation de surface des lieux partagés.

Notons que selon une enquête de leur association nationale (ANDRH) réalisée cet été, **85%** des DRH souhaitent pérenniser la pratique du télétravail au sein de leur entreprise, en adoptant un modèle hybride (présentiel et à distance) avec en moyenne deux jours de télétravail par semaine à distance.

Comme nous l'avons déjà abordé dans notre précédente lettre (*lire en note 10*), il faudrait prendre des décisions tout aussi rapides que radicales. C'est ce qu'envisage Robin RIVATION, directeur d'investissement chez Idinvest Partners dans son dernier ouvrage paru (*lire en note 11*). Lequel note que la crise sanitaire « a servi de catalyseur à certains mouvements déjà à l'œuvre, qu'il s'agisse du travail à distance, du commerce en ligne ou encore de la télémédecine. Ces comportements qui basculent dans l'immatériel ont un impact très concret sur les bâtiments dans lesquels ils prenaient auparavant place ».

L'auteur rappelle qu'en Île-de-France, l'appétit des investisseurs, stimulés notamment par le Grand Paris Express, a conduit à une multiplication des opérations. Ainsi, on compte 2,5 millions de m² de bureaux en chantier livrables à 3 ans auxquels il faut ajouter 2,7 millions vacants à fin 2019... qui sont sûrement restés dans les catalogues des brokers depuis le printemps.

Trouveront-ils preneurs demain dans leur configuration actuelle ?

Par ailleurs, une récente étude, réalisée cet été par BNP Paribas Real Estate, affirme que 65% des entreprises locataires veulent renégocier le montant de leur loyer, 60% entendent modifier les conditions de leur bail et elles sont même 40% à vouloir mettre fin à celui-ci dans les mois qui viennent ! Autant dire que plus rien ne sera comme avant et BNPPRE propose en ce sens un plan d'action pour se préparer à l'après-Covid (*lire en notes 12 et 13*).

Une crise majeure de l'immobilier d'entreprise est-elle devant nous ?

Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER

Consultant Senior

denischambrier@dcr-consultants.com

Mobile : 06.7777.1883

Note 1 : https://fr.wikipedia.org/wiki/Norbert_Wiener

Note 2 : [https://www.juritravail.com/Actualite/internet-travail/Id/328954#:~:text=En%20effet%2C%20l%27article%20L,la%20protection%20des%20salari%C3%A9s%20\(c](https://www.juritravail.com/Actualite/internet-travail/Id/328954#:~:text=En%20effet%2C%20l%27article%20L,la%20protection%20des%20salari%C3%A9s%20(c)

Note 3 : <https://www.anact.fr/>

Note 4 : <https://www.dynamique-mag.com/>

Note 5 : L'EXPRESS N°3607 du 20/08/2020

Note 6 : <https://www.robertwalters.fr/>

Note 7 : <https://www.enius.fr/>

Note 8 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/4318291/TEF2020.pdf>

Note 9 : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cie/publications/documents/fiche_3.pdf

Note 10 : lettre DCR N°84 de Juillet 2020 : évolution et réversibilité des bâtiments

Note 11 : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/immobilier-demain-real-estech-disruption-maturite>

Note 12 : <https://www.bnppre.fr/actualite/conseils/20200717/recherche-de-bureaux-quels-nouveaux-criteres-apres-la-crise-sanitaire-588.html>

Note 13 : <https://www.bnppre.fr/actualite/conseils/20200707/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-votre-immobilier-de-bureau-telechargez-le-livre-blanc-bnp-paribas-real-estate-587.html>