

NEWSLETTER

TELETRAVAIL : STOP OU ENCORE ?

AELLA CONSEIL

76 boulevard Exelmans 75016 Paris
Courtage en Assurance et Conseil en Investissement Financier
Inscrit auprès de l'Orias sous le n° 10056683
Inscrit auprès de l'ANACOFI-CIF et ANACOFI-Assurances sous le n° E002691

novembre 2020

TELETRAVAIL : STOP OU ENCORE ?

Devant l'Assemblée nationale, le premier ministre Jean Castex a appelé, jeudi 29 octobre, veille du 2^{ème} confinement, à un recours au télétravail « *le plus massif possible* ». « *Dans le secteur privé, toutes les fonctions qui peuvent être télétravaillées doivent l'être cinq jours sur cinq* », a-t-il insisté.

Le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 (PNE) a été amendé jeudi soir pour souligner que « *dans les circonstances exceptionnelles actuelles, liées à la menace de l'épidémie, ... (le télétravail) doit être la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent ... (et qu'il) est porté à 100% pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance* ».

Mais qu'a-t-on appris du lancement à la « vas-y qu'je te pousse » du télétravail en France lors du 1^{er} confinement?

Je n'ai pas trouvé de document de synthèse à ce titre aussi je vous propose ici la réunion d'articles issus de différents intervenants sur le sujet.

1. Définition du télétravail

Comme le souligne l'Organisation internationale du travail (OIT), le concept de télétravail souffre d'un problème de définition. La définition la plus simple, proposée dans l'accord-cadre européen sur le télétravail signé en 2002, peut être la suivante : « *l'utilisation de la technologie afin d'organiser et de mener à bien une mission professionnelle hors des locaux de l'employeur, alors qu'elle aurait pu être réalisée dans ces locaux* ».

Le Code du travail s'est emparé de la question, et selon l'article L1222-9 du Code du travail, le télétravail désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ».

On entend donc par télétravail toute forme de travail à distance s'effectuant notamment via une connexion Internet.

Le précédent gouvernement d'Emmanuel Macron a créé un droit au télétravail pour les salariés français dans la loi pour le renforcement du dialogue social, promulguée en septembre 2017.

Désormais, le télétravail en entreprise est encadré par la loi.

Sont distingués deux cadres distincts :

1. Cadre normal

Le télétravail doit être mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte établie par l'employeur après consultation du comité social et économique. Le document rédigé doit alors préciser :

- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour en entreprise ;
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- Les modalités de contrôle du temps de travail et les plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail.

En l'absence d'un accord ou d'une charte, le salarié et son employeur peuvent s'accorder pour recourir au télétravail. Ils doivent impérativement formaliser cet accord par le moyen de leur choix. Un courriel, par exemple, peut suffire. Sauf circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure (article L. 1222-11 du code du travail), comme dans le cadre de la crise sanitaire du coronavirus, le salarié doit être d'accord

pour être en télétravail. Le fait de refuser d'être en télétravail ne peut pas constituer un motif de licenciement

A l'inverse, un employeur peut refuser le télétravail à un salarié qui occupe pourtant un poste qui permet d'en bénéficier (dans les conditions prévues par accord d'entreprise ou par charte). Cependant, l'employeur a alors l'obligation de motiver sa réponse, en démontrant, par exemple, en quoi les tâches exercées sont incompatibles avec le télétravail.

Les fonctionnaires d'Etat peuvent également bénéficier du télétravail si un arrêté de leur ministre de tutelle les y autorise. Le fonctionnaire concerné ne peut pas être en télétravail plus de trois jours par semaine et doit être présent au minimum deux jours par semaine dans les locaux de son administration. Ces durées peuvent être définies sur une base mensuelle. Le fonctionnaire en télétravail ne peut pas bénéficier de la prise en charge de ses frais de repas.

2. Cadre exceptionnel

La menace d'une épidémie est une circonstance exceptionnelle permettant d'imposer le télétravail au salarié sans son accord (article L. 1222-11 du code du travail). Il s'agit alors d'un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

La mise en œuvre du télétravail dans ce cadre ne nécessite aucun formalisme particulier.

Ainsi, lors du passage au stade 3 de l'épidémie de coronavirus, la mise en œuvre du télétravail devait être impérative dès lors que le poste de travail le permettait. Le télétravail peut être mis en œuvre lorsque l'aménagement du poste de travail est rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et pour garantir la protection des salariés.

2. Le retour d'expérience du 1^{er} confinement : qu'en pensent-ils ?

Qu'en pensent les entreprises ?

« C'est fini les vacances, tout le monde au bureau »

Si un salarié français sur deux était en télétravail au mois de mai, seulement un sur dix l'aurait encore été avant le 2^{ème} confinement.

C'est à peine plus que la moyenne d'avant crise sanitaire où 7% des salariés français pratiquaient le télétravail selon une enquête du Forum Vies Mobiles. Un taux particulièrement bas qui place la France en queue de peloton européen où le taux moyen de télétravail serait d'environ 20%.

Situation d'autant plus « atypique » que le ministre de la Santé, Olivier Véran, s'est senti obligé de faire une longue diatribe à ce sujet lors de son passage sur une chaîne de radio le 27 septembre dernier. :

« (Le télétravail) est recommandé et très encouragé, dès que c'est possible, pour les gens porteurs de maladie, dans les zones d'alerte renforcée et les zones d'alerte maximale (...) C'est une mesure importante et c'est une mesure efficace, dans le sens où le télétravail, ça fonctionne (...) On ne peut pas être derrière chaque entreprise, il y a aussi le bon sens qui opère. Quand vous êtes à la tête d'une entreprise (...) qui peut tourner avec des salariés qui travaillent de la maison, c'est à vous de les encourager. (...) "Il ne faut pas avoir peur du télétravail" », Véritable plaidoyer, donc.

De manière globale, il semblerait que les directions d'entreprises soient assez réticentes à autoriser le télétravail. Si certains groupes comme ADP, PSA ou Orange généralisent le recours au télétravail à l'issue de négociations internes, la très grande majorité des entreprises françaises semblent assez peu motivées.

Certaines disent accepter mais quand même... Comme le signale la charmante note issue de BNP Paribas :

En accord avec le protocole national édicté par le Ministère du Travail, le télétravail reste la solution privilégiée pour tous les autres collaborateurs.

Pour autant, le lien social qui nous unit tous et notre solidarité sont des appuis solides pour nous tous dans cette période difficile.

Le Groupe a donc décidé que chacun et chacune d'entre nous sera invité à venir un à deux jours par semaine travailler dans nos locaux, à l'exception des personnes vulnérables qui sont appelées à rester chez elles pendant la durée du confinement.

Nous retrouver régulièrement nous permettra d'entretenir et d'enrichir notre collectif, et de faire avancer ensemble nos projets, afin de mieux nous préparer à la sortie de la pandémie.

La gestion de cette organisation du travail sera assurée au niveau de chaque Métier, ligne de Coverage et Fonction.

Et quand bien même la DRH d'une entreprise approuverait le télétravail, les salariés ne sont pas à l'abri du « petit chef » opposé à la chose. Comme chez Christian Dior Couture, où un chef de département a décidé que ses 150 sbires seraient à leur poste de travail. Une salariée témoigne « *Il a dit qu'il appellerait les services tous les jours pour savoir qui est présent* ». Promesse tenue. Et de demander aux managers de lui envoyer une photo des open-spaces pour constater qui était présent sur site. Et gare aux réfractaires. Des sanctions seraient prises contre ceux qui ne viendraient pas tous les jours au bureau, comme des remises en question du poste des personnes concernées et des conséquences financières. « *On a tous compris qu'il parlait de nos primes* »...

Phénomène mondial, cette fois, les entreprises déploieraient en masse des systèmes logiciels pour surveiller à distance leurs employés, selon une enquête du cabinet ISG. Ainsi, la crainte d'une cybersurveillance généralisée dans le monde du travail ne tiendrait pas du simple fantasme de salariés paranoïaques.

En examinant plus de 2 000 entreprises à travers le monde, l'étude révèle que les ventes de logiciels permettant de contrôler des employés en télétravail ont augmenté de plus de 500% depuis le début de la pandémie de Covid-19.

En France, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) a prévu un certain nombre de garde-fous censés protéger les télétravailleurs. Parmi ceux-ci figurent le principe de proportionnalité dans l'exercice de cette surveillance et l'obligation d'en informer les représentants du personnel. Comme l'explique Alexandre Lazarègue, avocat au barreau de Paris spécialisé en droit du numérique, l'employeur ne peut utiliser « *juridiquement* » ces outils « *contre son salarié* ».

« *Le principe de proportionnalité est le principe selon lequel les libertés individuelles doivent toujours être respectées. La Cnil a mis en place tout un tas de délibérations pour encadrer l'usage des outils technologiques par le salarié, pour protéger sa vie privée qui reste un droit fondamental dans l'exercice de sa vie professionnelle. Donc l'employeur peut s'introduire pour contrôler le travail du salarié, mais sur le plan juridique, c'est quelque chose qu'il ne pourra pas utiliser contre son salarié ou l'utiliser pour expliquer que, compte-tenu de tels ou tels éléments, son travail n'est pas satisfaisant. Il ne peut en définitive utiliser ces outils pour accéder à des éléments qui relèvent de la vie privée du salarié.* »

Ces logiciels permettent de collecter beaucoup d'informations du salarié. L'un des plus sophistiqués, qui se nomme Hubstaff, propose de prendre une capture d'écran de l'ordinateur du salarié toutes les cinq minutes, ou encore de traquer les données GPS des téléphones des employés.

Plus intrusif encore, CleverControl promet, à grand renfort d'encarts publicitaires sur le web, de « *détecter les fainéants* ». Cela en enregistrant les frappes et les clics de souris du télétravailleur. Ce système capte aussi les conversations des employés en passant par les microphones des ordinateurs, voire les prend en photo par webcam pour vérifier s'ils sont bien à leur poste.

Ces logiciels très sophistiqués, peuvent s'installer facilement à distance et à votre insu sur du matériel délivré par votre entreprise ou sur votre ordinateur personnel. Mais, rappelons-le, leur usage par les employeurs est complètement illégal en France., du moins et pour l'instant.

Qu'en pensent les salariés ?

Une étude Opinionway (réalisée pour le compte d'une société de gestion immobilière) fait ressortir les résultats suivants :

85 % des personnes interrogées dont le métier leur permet de télétravailler estiment que le recours au télétravail en entreprise va se développer à l'avenir en France. Si les collaborateurs de grandes entreprises de plus de 1 000 collaborateurs croient plus à ce développement que ceux des petites organisations de moins de 50 salariés, ce constat est assez largement partagé quels que soient les secteurs d'activités, l'âge des répondants et la situation géographique. Selon eux, ce déploiement devrait se faire de façon progressive, **37% d'entre eux répondant pensent qu'il se fera dans les 12 prochains mois, 30% entre 12 et 36 mois, et 18% dans plus de 3 ans.**

Seuls 4% des répondants croient au « tout télétravail », alors qu'ils sont 15% à penser qu'il se pratiquera de façon exceptionnelle et 63% pensent qu'il se pratiquera 1 à 2 jours par semaine. Mais la surprise n'est pas là. Pour ces derniers, le bureau reste considéré comme le lieu clé de vie des entreprises. Point notable, **les moins de 35 ans sont les plus nombreux (22%) à penser que le recours au télétravail se fera de uniquement de façon exceptionnelle** au sein des entreprises, contre 12% pour les 35-49 ans et 10% pour les plus de 50 ans.

Si 81% des salariés déclarent que leur entreprise prévoit de mettre en place des actions en faveur du télétravail pour les métiers le permettant, seul 1 sur 10 pense que cela se fera de façon pérenne. 36% signalent que ces actions étaient déjà en place avant l'épidémie de Covid-19, et 35% pensent que cela durera uniquement tant que l'épidémie perdurera. La crise pandémique n'est pas perçue comme un phénomène qui installera une pratique généralisée du télétravail mais plutôt l'accélérateur d'une mise en place progressive et à la carte en fonction des différentes organisations.

Dans les faits, **42% de ceux dont le métier est compatible avec le télétravail ne le pratiquent pas (soit 23% des actifs au total).** En comptant les actifs qui ne peuvent pas pratiquer le télétravail (45%), **ce sont bien près de 70% des Français qui ne sont pas concernés par ce nouveau mode de travail.**

Assez logiquement, c'est dans l'agglomération parisienne que les travailleurs dont le métier est compatible pratiquent le télétravail (69%), alors que ceux vivant en commune rurale sont moins nombreux (50%). Cela peut notamment s'expliquer par une différence en termes d'infrastructures (réseaux de connexion internet...), par les activités favorables à ce mode travail surreprésentées en Ile-de-France (services, ...) mais aussi par une certaine « expérience » du télétravail pour les franciliens, régulièrement touchés par des mouvements sociaux passés ayant en partie paralysés les transports en commun.

In fine, 73% des Français dont le métier est compatible avec le télétravail souhaiteraient que cette pratique reste minoritaire dans leur quotidien professionnel (0, 1 ou 2 jours par semaine). 27% voudraient télétravailler 3 à 5 jours par semaine, parmi lesquels 8% seulement souhaiteraient le faire intégralement

66% des répondants considèrent le télétravail comme une pratique ponctuelle mais moins attractive sur la durée, battant en brèche l'idée d'une « révolution télétravail » bousculant les pratiques des entreprises. Le bureau restera même un élément central des organisations, **67% des Français pensant que les salariés seront de plus en plus désireux de se retrouver au bureau avec leurs collègues.**

Qu'en pensent les syndicats ?

Les organisations patronales et syndicales ont démarré ce mardi 2 novembre une négociation pour encadrer davantage le télétravail.

Ce rendez-vous fixé le 22 septembre, bien avant l'allocution du président de la République du 28 octobre, a été arraché au forceps au patronat par les syndicats de salariés, qui réclamaient une négociation en vue d'un accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail depuis le printemps.

Longtemps, le Medef a refusé toute négociation, considérant le « *corpus de règles et de normes juridiques parfaitement applicables* ». Le patronat veut que le futur accord, s'il y en a un, ne soit « *ni normatif* », « *ni prescriptif* », c'est-à-dire non contraignant. Hubert Mongon, le négociateur du Medef, a expliqué cette position par « *la diversité des situations : 5 millions de salariés, 5 millions de situations différentes* ».

Les autres organisations patronales sur la même ligne. La négociation doit aboutir « *à un guide de bonnes pratiques, afin que chaque employeur puisse s'emparer du télétravail avec une marge de manœuvre au plus près de sa situation* », suggère Michel Picon (U2P). Éric Chevée, de la CPME, est ouvert à « un guide ou un accord cadre ». Surtout, la CPME souhaite que la négociation porte sur le télétravail « *en situation d'urgence* » (sanitaire, environnementale, accident industriel), « *pour que les entreprises ne soient pas prises de court comme aujourd'hui* ».

Du côté des syndicats de salariés, la petite musique n'est pas la même.

« *Nous allons à la négociation pour avoir un accord prescriptif et normatif* », répond Jean-François Foucard (CFE-CGC).

« *Je ne vois pas pourquoi il faut dissocier télétravail en situation de crise et télétravail classique. Nous ne signerons pas n'importe quel accord* », prévient Éric Courpotin (CFTC), qui juge « *inévitables un accord prescriptif et normatif dans le contexte actuel* ».

« *La CFDT demande (...) qu'on se quitte quand on a bouclé cette négociation* », a insisté vendredi Laurent Berger en préalable à la réunion. Et de rajouter « *On ne va pas prendre un mois et demi ou deux mois dans cette période de télétravail massif pour se mettre d'accord* ».

Chaude ambiance à prévoir.

Parmi les sujets sur la table, les syndicats souhaitent aborder la charge de travail, le droit à la déconnexion, la prise en charge des frais liés au télétravail, les personnes en situation de handicap ou encore l'égalité femmes/hommes.

Côté patronal, les attentes portent sur le volontariat, la réversibilité du télétravail, l'anticipation de sa mise en place, la diversité des lieux de travail (coworking, tiers lieux), la formation des managers et les pratiques managériales, l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Un consensus se dessine toutefois se dessine autour d'un point : les risques psychosociaux liés à un télétravail discontinu.

« *Tout le monde n'est pas égal devant le télétravail. Certains souffrent d'une grande solitude* », souligne Michel Picon (U2P). « *Après le premier confinement, des salariés sont sortis complètement abîmés et fragilisés. Pas sûr qu'ils tiennent le coup cette fois* », ajoute M. Foucard (CFE-CGC).

La deuxième réunion est programmée le 23 novembre, et d'autres pourraient suivre

Qu'en pensent les observateurs du monde du travail ?

Les cas de figure sont nombreux: petit appartement ou grande maison, confiné en couple, avec des enfants, autonomes ou en bas âge... Le contexte dans lequel est effectué le télétravail confiné a un impact important sur le moral des équipes.

Surtout, une part des entreprises qui n'avaient encore jamais expérimenté le télétravail ne l'avaient jamais pensé et encore moins encadré. Pour leurs salarié(e)s, l'adaptation n'a pas toujours été chose aisée: pas le matériel nécessaire, pas d'espace de travail organisé, etc.

« *Mon chef m'a apporté un vieux PC portable et m'a dit que le disque dur était à changer. J'ai dû aller chercher un monstre d'imprimante que j'ai installé à côté de mon lit. J'ai passé plusieurs jours sans les applis nécessaires. Un informaticien m'appelait à 23 heures pour installer tout ça, il était débordé* », raconte Joséphine, responsable RH.

« ***Le télétravail a en particulier généré de l'anxiété chez les personnes qui n'avaient jamais télétravaillé et qui n'avaient pas pu expérimenter les différents outils. L'apprentissage s'est fait d'un coup sans temps de préparation, parfois sans aide ni accompagnement. Certains salariés n'ont***

même pas osé poser la question », commente Marie-Anne Gautier, médecin du travail et experte à l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). « **Le télétravail nécessite une charte, des formations préalables, une phase d'expérimentation. Tout le monde ne trouve pas dans le télétravail une organisation qui lui convient! Là, il n'y a évidemment eu aucun test pour certains** », ajoute son collègue Jacques Leïchlé, spécialiste de l'organisation du travail.

Selon une étude réalisée par le cabinet Empreinte Humaine, 44% des salarié(e)s se trouvaient en situation de détresse psychologique. « **Un quart des salariés est en risque de dépression nécessitant un traitement** », précisait l'enquête.

Épuisement, insomnie, angoisse, anxiété, perte d'appétit, de motivation: les risques psychosociaux sont bien réels et peuvent être à l'origine d'un état dépressif, d'un syndrome d'épuisement professionnel ou encore de troubles musculosquelettiques. « *Les problématiques habituelles vont avoir tendance à se rigidifier pendant cette période. Beaucoup de salariés sont effectivement en arrêt de travail parce qu'ils n'ont pu plus, surchargés, débordés. Ils souffrent de troubles anxiodépressifs, d'une détresse psychologique, ils n'en peuvent plus* », confirme Marlène Biotteau, psychologue du travail et ergonomiste.

La base d'un télétravail réussi, confiné ou non, consistera entre autres à s'imposer des rituels avant de commencer sa journée de travail (se laver et s'habiller, par exemple), s'aménager un espace de travail confortable, faire des pauses, changer de posture et se lever régulièrement, respecter des horaires de travail acceptables et être capable de se déconnecter. Mais pour beaucoup, la réalité est toute autre.

Toujours selon l'enquête menée par Empreinte Humaine, les femmes étaient davantage touchées par les troubles psychologiques liés au télétravail en confinement. « *Les femmes sont plus impactées par le confinement, puisqu'elles sont 22% à être en détresse élevée contre 14% pour les hommes* », écrit le cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux dans son communiqué de presse.

« *Les femmes sont celles qui habituellement gèrent les deux univers, professionnel et personnel, celles qui font le plus de concessions et de sacrifices. Le fonctionnement de chacun reste le même en confinement. Celui-ci ne rebat pas les cartes mais au contraire accentue la situation* », observe Marlène Biotteau
Le poids de la charge mentale s'en trouve décuplé.

Les risques psychosociaux sont accentués par l'isolement, l'élément qui pèse le plus sur le moral des employé(e)s passées les premières semaines. Malgré les visioconférences ou les messageries instantanées, le lien et la cohésion d'équipe s'effilochent si on n'y prend pas garde.

Dans un environnement de travail normal, le rôle de soupape des collègues est primordial, notamment quand la pression est trop forte. À la cantine, au détour d'un couloir, autour de la machine à café, on évoque ses contrariétés, on entend celles des autres, on trouve des solutions, on se rend compte que rien n'est vraiment simple pour personne. On est moins seul(e).

« *Perdre du lien social peut être délétère, pour la santé mentale mais aussi pour la santé physique. Notre sentiment de bien-être dépend étroitement de nos liens sociaux, en quantité mais aussi en qualité. [...] Il est nécessaire de continuer à communiquer avec ses collègues* », appuie Estelle Nouhra, psychologue clinicienne

« *Beaucoup de personnes n'ont pas compris au départ que la situation allait durer et elles ont mis en place une réponse d'urgence court-termiste. Beaucoup de salariés, par loyauté envers leur entreprise, ont fait face à cette situation d'urgence. Mais sur le long terme, ces personnes pour qui le travail est une part importante de leur identité s'épuisent, d'autant que leur entreprise ne leur donne parfois aucun levier de motivation, comme la reconnaissance, tout simplement, voire une compensation financière* », développe Marlène Biotteau.

« **Ce télétravail imposé modifie complètement le rôle et la mission des managers, surtout lorsque ce télétravail est une découverte. Le manager peut éprouver des difficultés à trouver sa place face à des salariés qui doivent nécessairement faire preuve de plus d'autonomie** », analyse la médecin du travail Marie-Anne Gautier.

« Le manager doit garder un contact régulier à distance, avec notamment la tenue de points individuels », conseille la spécialiste. « **Il doit aider ses collaborateurs à gérer les priorités, tout en tenant compte du fait que le mode de travail confiné est forcément dégradé.** »

Si les salarié(e)s doivent veiller à respecter un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, charge aux managers de contrôler la déconnexion de chacun(e) en dehors des heures de travail.

« Je vérifie leurs horaires de travail, les rappelant à l'ordre gentiment s'ils font trop d'heures ou des heures en dehors de l'habituel 9 heures-18 heures, à moins qu'il y ait une raison spécifique. Je leur conseille de prendre des pauses régulièrement, de se lever, de boire un truc, de se déplacer dans l'appartement ou la maison, d'ouvrir la fenêtre, de prendre l'air frais et de sortir si possible », rapporte Camille, manager en service client en Grande-Bretagne. Il décrit comment son entreprise s'est adaptée: « Nous sommes en contact constant par l'intermédiaire de services de messagerie instantanée mais aussi sur Zoom, où nous ouvrons un appel chaque jour. Celui-ci reste ouvert toute la journée pour permettre à chaque personne de poser une question par rapport au travail –mais pas que. Cela, à première vue, n'empiète pas plus sur le temps de travail que des pauses café. »

Qu'en pensent les gérants d'immobilier ?

Le monde tertiaire a changé depuis 2008 : des tiers lieux et des opérateurs de coworking ont émergé (Morning Coworking, Deskeo, etc.), des outils de collaboration en ligne efficaces se sont généralisés, et une nouvelle génération de collaborateurs est arrivée avec des attentes fortes.

Aucune industrie n'est immunisée contre le changement, la fameuse « disruption ». Rappelons-nous que des industries entières regrettent d'avoir nié l'impact du digital. La musique et la presse par exemple, qui ont confondu le support (qu'elles faisaient payer au client) et l'usage (qui apportait de la valeur au client).

Dans l'immobilier c'est un peu pareil : si on voit le bureau comme un simple cumul de m² à facturer, il perdra de sa valeur, car le m² n'est pas la valeur apportée au client. La valeur d'un immeuble réside dans la capacité à offrir un espace où les équipes collaborent mieux qu'ailleurs (et notamment mieux qu'en ligne).

Le bureau n'est plus le seul lieu où peut se produire un travail, c'est un fait. Mais cette fonction ne disparaît pas pour autant. Et les autres fonctions de l'immobilier prennent une importance nouvelle : les rencontres, l'image, les relations informelles qui mettent de l'huile dans les rouages. Autant de fonctions que le télétravail ne saurait remplir facilement. Sans oublier les coûts cachés pour gérer cette organisation nouvelle (ex : sécurité informatique).

La rencontre des intérêts de ces acteurs rendra le changement progressif. L'immobilier bouge collectivement sous l'effet de l'évolution des normes : techniques, réglementaires, ou d'usage. Il est difficile pour un acteur immobilier isolé, de valoriser une innovation unilatérale, la qualité de l'emplacement de l'immeuble a jusqu'ici été opposée comme une limite à toute innovation s'imposant trop souvent sur les autres sources de création de valeur.

Il est à penser que l'immobilier fusionnera beaucoup plus encore avec les ressources IT et la dimension RH, et demeurera plus que jamais un facteur de productivité de travail à part entière. Les grandes entreprises abriteront des espaces de travail partagés pour rendre leurs implantations plus flexibles. Les plus petites chercheront à réduire leurs engagements locatifs. Face à ces évolutions, les professionnels de l'immobilier gagnants seront ceux qui sauront adapter leur offre marché par marché. Car rappelons-le, chaque marché immobilier est différent, et la France ne se résume pas au quartier de La Défense.

Les compétences des investisseurs immobiliers feront de plus en plus la différence, face à des locataires plus impliqués et plus exigeants, et à des marchés plus spécifiques.

La généralisation du télétravail en France s'est faite à la hussarde et sans préparation. Avec à l'arrivée, ce que l'on pourrait appeler un (semi)-échec :

les employeurs ont fait machine arrière dès qu'ils ont pu le faire et une partie non négligeable des salariés l'ont mal vécu. Le constat est que le télétravail ne s'improvise pas mais qu'il s'organise.

L'époque actuelle est souvent appelée VUCA dans le monde des sciences du futur. Le VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) est un phénomène néanmoins très difficile à expliquer clairement. Des changements drastiques nous attendent. Personne n'en connaît encore les conséquences, mais elles atteindront chacun d'entre nous. Tous devons commencer à penser différemment. Il ne s'agit plus d'une volonté élargie, mais d'une nouvelle règle du jeu. Et cette période d'épidémies(s) mondiale(s) rebat un peu plus les cartes du jeu. Avec pour conséquence de demander aux entreprises un nouveau modus operandi.

Comme les capacités organisationnelles essentielles pour son avenir. Avec comme chantiers : renforcer la confiance dans la société, développer les compétences sociales, créer les nouveaux environnements de collaboration et s'adapter aux environnements changeants.

Des temps nouveaux s'annoncent...

Source :

- « Coup de frein sur le télétravail ! » - AFP – 9 septembre 2020
- « Covid-19 : pourquoi certaines entreprises refusent de généraliser le télétravail ? » - AFP - 10 septembre 2020
- « Confinement : ces salariés obligés d'aller au bureau alors qu'ils pourraient télétravailler » - Les Echos – 3 novembre 2020
- « Confinement : les banques françaises, très mauvaises élèves du télétravail » - LCI - 3 novembre 2020
- « Télétravail: des logiciels espions pour surveiller en masse les salariés » - RFI – 27 octobre 2020
- « Après des semaines de télétravail en confinement, l'épuisement guette » - Slate – 4 mai 2020
- Étude Opinionway pour ATLAND VOISIN – 7 octobre 2020
- « Déconnexion, prise en charge des frais... Début d'une négociation très attendue sur le télétravail » - L'Obs – 1^{er} novembre 2020
- « L'avenir du travail à l'ère post-covid – confiance et humanité » - Le Temps – 30 octobre 2020