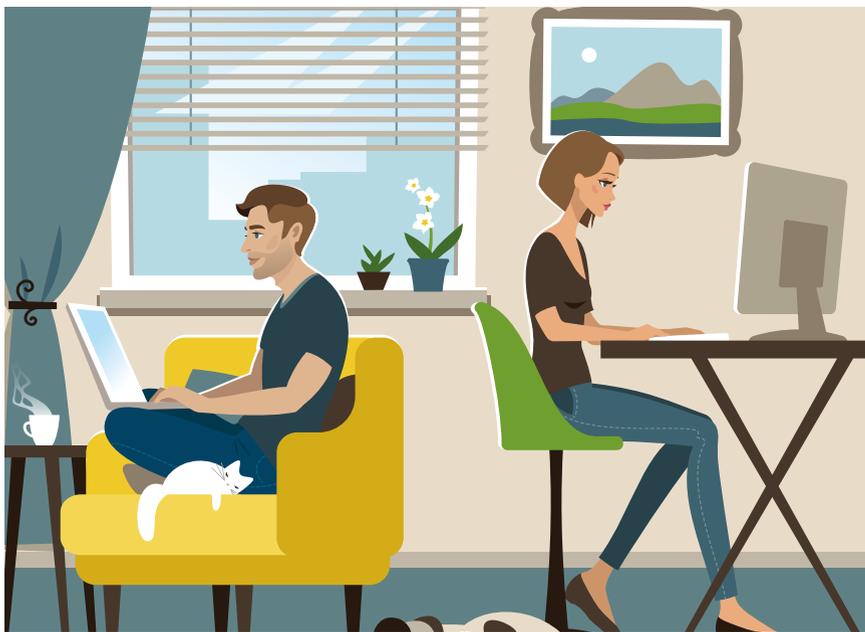


Télétravail, mode d'emploi



Alors même que la pandémie n'est pas terminée et que la situation sanitaire ne permet pas un retour à un fonctionnement normal des espaces de travail, d'aucuns annoncent déjà la disparition de leurs bureaux et le passage au télétravail intégral, d'autres des réductions de leur empreinte immobilière tertiaire de 50 %, d'autres encore que les télétravailleurs seront rémunérés au tarif de la zone où ils habitent !

En 2019, j'avais disserté dans ces colonnes, sur l'évolution des systèmes de distribution du mobilier et de l'équipement de bureau. Exemple caricatural de ce que l'on appelle, aujourd'hui, un sujet « d'avant », tant cette préoccupation semble anecdotique comparée aux questions que se posent actuellement les entreprises et les professionnels de l'environnement de travail sur l'avenir et l'essence même du bureau. Et, comme souvent dans ces périodes d'entre-deux incertain, ce sont les opinions, les visions et les décisions les plus spectaculaires qui retiennent l'attention des réseaux sociaux et font la une de la presse.

Généralisation à marche forcée du télétravail

Cette expérience massive et soudaine du télétravail a, il est vrai, surpris les observateurs les plus avertis et les dirigeants les plus réticents envers ce mode de travail. Elle a démontré que, sauf pour raisons techniques (besoin de matériels spécifiques) ou de sécurité (accès aux serveurs uniquement depuis un site de

l'entreprise), peu de tâches étaient irréalisables à distance. Une fois correctement équipés en matériel mobile et dotés d'applications de communication dont le nom était auparavant connu des seuls experts (Zoom, Teams, Klaxoon, etc.), les collaborateurs ont fait montre de créativité et de souplesse pour réinventer leurs modes de travail en solo comme en équipe. Ils ont su organiser leur autonomie et ont généralement goûté cette responsabilisation nouvelle.

Il faut, bien sûr, ajouter que l'expérimentation a été réalisée sous contrainte et que toutes les parties prenantes ont, durant cette période, pu et su adapter les innombrables règles et usages qui gouvernent le travail tertiaire. Une fois sortis de l'état d'urgence sanitaire (ce qui est prévu le 15 novembre 2021, à l'heure où nous écrivons), les entreprises n'auront plus d'obligation de dose minimale de télétravail et vont devoir négocier et signer avec leur CSE des accords formels où la jauge moyenne serait de l'ordre de deux jours par semaine, si l'on en croit les sondages et enquêtes. Comme précé-

demment la mise en place sera effectuée sur la base du volontariat et de la réversibilité à la fois pour l'employeur et pour l'employé.

Mise en place délicate des nouvelles règles du télétravail

De nombreux points ne manqueront pas de faire l'objet de négociations, entre autres le lieu où s'exercera le travail à distance et la sécurité et la qualité de l'environnement de travail extérieur :

-Par télétravail, faut-il entendre travail à domicile ou travail à distance, c'est-à-dire dans un tiers-lieu qui peut être un autre site de l'entreprise ou un espace de coworking, par exemple. Les premiers retours d'expérience venus des grandes métropoles (et de l'Île-de-France), indiquent que le télétravail à domicile n'y est souvent pas praticable dans des conditions satisfaisantes pour des raisons d'espace, notamment quand le mari et la femme télétravaillent au domicile les mêmes jours (sauf pour les cadres supérieurs disposant d'une vaste demeure). Il faudrait, alors, envisager un abonnement

dans un tiers-lieu proche du domicile. Une entreprise a, ainsi, déjà signé un accord de cette nature prévoyant deux jours de travail au bureau, une journée à la maison et deux jours dans un tiers-lieu situé à moins de quinze minutes du domicile, avec paiement d'un abonnement de mobilité douce pour s'y rendre. Les conséquences financières ne seront, à l'évidence, pas les mêmes selon la solution retenue.

-L'employeur est normalement tenu de s'assurer que les conditions de travail des employés sont sûres, hygiéniques et saines. Ainsi, dès lors que le domicile devient lieu de travail, il serait légitime que l'installation électrique soit vérifiée, que les conditions d'éclairages atteignent les minimas réglementaires, que le débit de la connexion Internet soit suffisant, etc. ; de même, le mobilier (siège et bureau) utilisé par le télétravailleur devrait être au même standard de qualité que celui des bureaux de l'employeur ; le domicile devra enfin être couvert par une assurance complémentaire car l'exercice d'une activité professionnelle n'est pas prévue dans les contrats d'habitation. Toutes ces demandes sont légitimes mais supposent un coût non négligeable et posent la question de l'intervention de l'employeur au domicile des employés

Les nouveaux modes de travail rebattent les cartes

Dès lors que le télétravail, se généralise le taux d'occupation des espaces de travail baissera notablement et de nombreuses entreprises vont passer à un fonctionnement en flex office, c'est-à-dire que les postes ne seront plus affectées, mais tous en libre-service. Dans le cas de deux jours de télétravail, le taux de flex (c'est-à-dire le nombre de postes de travail classiques -un siège et un plan de travail- rapporté aux nombres d'employés et de prestataires rattachés au site) est généralement de l'ordre de 60 à 70 % selon les secteurs et la détermination de la direction. Pour autant l'économie de surfaces correspondante sera inférieure car il faut, d'une part prévoir une marge de sécurité pour gérer les pics, d'autre part multiplier les salles de réunion et les espaces formels et informels d'échange et d'interaction (les employés iront, en effet, au bureau principalement pour les activités collaboratives et le travail en équipe-projet.). Les mètres carrés réputés excédentaires se situeraient alors autour de 25 %.

Mais on peut prévoir des discussions animées entre les directeurs immobilier et financier armés de leur tableaux Excel et les responsables des ressources humaines soucieux d'offrir au personnel des espaces donnant envie d'y travailler et qui seront une vitrine efficace pour recruter les talents. Finalement, le coût moyen annuel du poste de travail ne sera plus un indice pertinent de mesure de l'efficacité des espaces et devra être remplacé par le coût moyen global par personne attachée au site (coût des mètres carrés et frais d'exploitation du site, abonnements aux tiers-lieux et frais totaux des télétravailleurs à domicile).

Télétravail, l'avènement de la confiance

Du point de vue relations humaines, outre le souci de maintenir le lien social et culturel au sein de la communauté des collaborateurs, il faudra tout particulièrement surveiller la capacité de l'encadrement intermédiaire à modifier ses méthodes de management pour passer du bon vieux système *Command and Control* (management hiérarchique) au *Trust and Track* (faire confiance et assurer un suivi). Cette délicate mutation, déjà en cours depuis de nombreuses lunes, va être rendue plus difficile encore par le travail à distance et le nomadisme des équipes. La définition d'objectifs pour tous deviendra une nécessité, mais on sait que c'est une opération délicate tant il est complexe, pour de nombreuses tâches, de définir une unité de mesure du travail à accomplir. À cet égard, on peut penser que la difficulté sera plus grande encore dans la fonction publique où il est également prévue une large introduction large du télétravail.

La face cachée du télétravail

La dernière inconnue majeure du télétravail est son efficacité. Le consensus du moment est que le télétravail serait 20 % plus efficace que le travail dans des bureaux classiques en open space. Ce chiffre ne résulte toutefois pas de recherches universitaires rigoureuses, mais agrège les résultats d'enquêtes sur la perception de leur propre efficacité par les travailleurs à domicile. Or, des travaux scientifiques (peu nombreux, il est vrai) sur la capacité d'un employé à mesurer sa propre efficacité par rapport à l'efficacité objective indiquent que celui-ci surestime toujours sa propre performance. Certains experts opinent aussi que le nombre élevé de situations de stress, de

décrochage de burnout et de souffrance chez les télétravailleurs pourrait être le résultat d'une mauvaise gestion du temps et notamment d'heures de travail plus longues et moins productives à cause des facteurs de distraction et d'interruption. Certes la mesure de la productivité personnelle est encore un des graals de la recherche universitaire sur le travail, mais il faut noter que les travaux menés en laboratoire sur « efficacité et environnement de travail » indiquent que la cause numéro un d'interruption provient des outils personnels de communication et des messageries internes, WhatsApp, réseaux sociaux, emails entrants, etc. Or ces outils fonctionnent à l'identique quel que soit l'endroit où l'on travaille.

Enfin, rappelons que, dès 2017, sans contrainte extérieure, IBM, qui avait autorisé le travail à distance dès 1980 (et que 40 % de ses 386 000 employés avaient adopté) avait en quelque mois renversé la vapeur et rappelé toutes ses troupes au bureau. La société avait invoqué une moindre efficacité des équipes lorsque qu'elles sont disséminées, par rapport au travail *shoulder to shoulder and face to face* (épaule contre épaule et face à face). La décision radicale de Big Blue, qui a toujours été à la pointe de la recherche en matière d'environnement de travail (le premier espace aménagé en *activity-based working* y a été testé en 1971 !), semble indiquer qu'en sus de affecter la productivité individuelle, le télétravail pourrait avoir un effet délétère sur l'efficacité collective. On ne saurait donc trop conseiller aux entreprises de co-construire avec leur salariés des « modes d'emploi du télétravail », distinguant les activités compatibles avec le télétravail et celles qu'il convient de réaliser en présentiel.

Mais toutes ces incertitudes ne doivent surtout pas se traduire par un retour fâcheux à la situation antérieure. Il y a une réelle attente de télétravail de la part des collaborateurs ; avec son pendant le flex office, il faut donc le tester, le raffiner, le calibrer, signer des accords de télétravail révisables en fonction des résultats observés, et ne se défaire de mètres carrés existants qu'avec prudence et mesure. Ensuite, dans la sérénité, les décisions structurantes pourront être prises et mises en œuvre.

JEAN-PAUL FOURNIER

Rédacteur en chef d'Office et Culture