

Entreprises et travail à distance

Quelles pratiques et quel impact sur l'occupation du parc immobilier d'entreprise ?

CONSTATS-ENJEUX

Si la France accuse un certain retard en Europe, la généralisation des nouvelles technologies fait évoluer considérablement nos modes de travail. Comment se met en place le télétravail ? Quelles sont les conséquences de cette dématérialisation des données sur l'organisation des entreprises, leurs pratiques de management et, à terme, sur l'offre immobilière et l'occupation de l'espace ?

Qualité de vie et aménagement du territoire : des enjeux de société forts liés au télétravail

Le développement du travail à distance s'inscrit dans de réels enjeux de société, rappelle François Bertrand, directeur de l'unité territoriale des Hauts-de-Seine de la DRIEA IF.

Enjeu sur les transports, tout d'abord, puisqu'actuellement 40% du temps de déplacement des Franciliens est consacré aux trajets domicile-travail pour une durée moyenne de 32 minutes (deux fois plus qu'en province)¹. L'enquête réalisée dans les Hauts-de-Seine² le confirme, l'optimisation des temps de déplacement des salariés est la première motivation pour les entreprises pratiquant déjà le télétravail ou celles envisageant de le mettre en place, juste avant le souhait d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Enjeu environnemental ensuite, car ce qui sera gagné en déplacements le sera aussi en consommation d'énergie, en réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants.

Enjeu d'aménagement du territoire, enfin, avec les préoccupations liées au développement social, à la compétitivité et au bien-être des habitants, dont le débat sur le Grand Paris vient en rappeler les grands objectifs : la production de 70 000 logements par an (deux fois plus qu'aujourd'hui) et la création de 800 000 à 1 000 000 d'emplois basés essentiellement sur l'économie de la connaissance.

Une marge de progression pour les entreprises des Hauts-de-Seine

Parmi les entreprises de services interrogées dans les Hauts-de-Seine, 40% d'entre elles disent encourager ou pratiquer le travail à distance, selon Guy Détrousselle, directeur du cabinet Médiamétrie. Les activités d'ingénierie, de recherche et développement, et des services opérationnels aux entreprises y semblent plus propices. Autre résultat intéressant, c'est le télétravail à domicile qui est privilégié à 80%, suivi par le travail dans le cadre de déplacements (environ 54%), le travail en télécentres restant marginal à moins de 10%.

Ce dernier chiffre donne la mesure du potentiel de développement de ces nouveaux espaces de travail que sont les télécentres ou tiers-lieux.

Avec l'augmentation des temps de trajets domicile/travail et la dématérialisation des données, quel sera demain l'impact de ces nouveaux modes de travail sur l'offre immobilière ?

Quel rôle joueront les lieux de mobilité eux-mêmes : gares, aéroports, hubs de transport ?

Principaux résultats de l'enquête

40% des PME interrogées encouragent ou pratiquent déjà le travail à distance.

Le travail à distance est davantage pratiqué pour les fonctions :

- commerciales • d'encadrement • d'ingénieurs

Les principales raisons évoquées :

- Optimiser les temps de déplacement,
- Accroître la réactivité de l'entreprise,
- Fidéliser les salariés et réduire les charges immobilières.

80% des entreprises qui ne souhaitent pas opter pour ces modes de travail redoutent des difficultés de management.

Sommaire

Entreprises et télétravail : quelles pratiques pour quels bénéfices ?	P2
Quel impact sur l'occupation du parc immobilier d'entreprise ?	P3
Encourager le télétravail pour un bénéfice partagé	P4

1 - Enquête nationale transports et déplacements, 2008.

2 - 34^e enquête de conjoncture Médiamétrie/ CCIP.

Echantillon : 300 PME interrogées dans les Hauts-de-Seine dans le secteur des services.

Table ronde 1 • Entreprises et télétravail : quelles pratiques pour quels bénéfices ?

Souvent perçu comme une perte de contrôle de la part des managers, la mise en place du télétravail passe souvent par une nécessaire transformation de la culture de l'entreprise.

Le travail à distance en France : un retard culturel

La définition officielle du télétravail dit clairement qu'il s'agit « d'une activité que l'on exerce normalement dans les locaux de l'employeur et que l'on peut exercer ailleurs, d'une manière régulière, au moyen des technologies de l'information et de la communication », précise Nicole Turbé-Suetens, expert auprès de la Commission européenne et fondatrice du cabinet Distance Expert.

Les TIC sont donc un élément clé dans la définition du télétravail et expliquent ainsi une partie du retard français dans sa mise en place ces dix dernières années. Mais d'autres facteurs sont en cause, reconnaît Nicole Turbé-Suetens, comme la culture managériale basée essentiellement sur le contrôle. Et, de fait, les entreprises de culture anglo-saxonne sont plus facilement précurseurs en la matière. Exemple : Cisco Systems France, pratiquant le télétravail depuis une dizaine d'années et dont Valérie Simier, workplace manager, prône un « management de confiance » privilégiant un pilotage par objectifs.

Une politique de ressources humaines plus attractive pour la « génération Y »

Dans un contexte fortement concurrentiel, « attirer et retenir les meilleurs talents en offrant une certaine flexibilité aux collaborateurs est un enjeu majeur pour une entreprise », précise Valérie Simier de Cisco. Le télétravail relève alors d'une démarche en matière de ressources humaines destinée à proposer davantage de souplesse aux collaborateurs, notamment les plus jeunes – cette fameuse « génération Y » – qui peut attendre beaucoup de l'entreprise, sans s'y projeter sur le long terme. Ainsi le télétravail doit être vu comme une façon de faire évoluer la stratégie de l'entreprise, et donc d'avoir des répercussions sur la productivité et le bien-être des salariés, rappelle Nathanaël Mathieu, de LBMG Worklabs.

Quelle démarche à suivre pour les entreprises ?

Il existe de grandes disparités entre les entreprises, et la démarche est plus difficile pour une entreprise traditionnelle qui a toute une culture à transformer, souligne Nicole Turbé-Suetens. L'exemple de Renault, qui a signé un accord d'entreprise en 2007 avec la participation et l'adhésion de l'ensemble des organisations syndicales est une excellente illustration de réussite. Ouvert à tous, excepté les agents de production pour des raisons évidentes, cet accord sur le télétravail repose sur le volontariat. « Il faut aussi partager la démarche de transformation de l'entreprise et, bien sûr, avoir l'accord de sa hiérarchie directe », témoigne Eric Couté, pilote Corporate du télétravail chez Renault.

Condition du succès, la démarche doit être fortement encadrée et passe par différentes étapes dont l'évaluation de la capacité d'autonomie du collaborateur. Le tout est stipulé dans un avenant au contrat de travail portant précisions sur les jours et plages horaires pendant lesquels le candidat peut être joint.



Une dérive redoutée : « le télétravail gris »

Nicole Turbé-Suetens insiste sur le nécessaire encadrement de la démarche notamment pour éviter toute forme de « télétravail gris », la pression que certaines entreprises font peser sur leurs salariés en exigeant une réactivité à toute heure, abolissant ainsi la frontière avec la vie privée de leurs collaborateurs. A contrario, le télétravail formalisé auquel est associé un management par objectifs permet de prendre en compte les conditions de travail et de respecter cet équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il apparaît même aujourd'hui, y compris au regard des syndicats, comme une solution pour lutter contre le stress et les risques psychosociaux.

Optimisation des espaces : de vrais bénéfices pour les entreprises

Le télétravail a une incidence directe sur les taux d'occupation de l'entreprise par l'organisation en bureaux partagés, et donc l'optimisation des m² nécessaires. Certaines entreprises peuvent ainsi intégrer cette stratégie immobilière en amont de leur réflexion, générant des économies sur le deuxième poste de charges le plus important après les salaires, précise Nathanaël Mathieu, de LBMG Worklabs.



Eric Couté,
Valérie Simier,
Florence Amalou,
Nathanaël Mathieu,
Nicole Turbé Suetens

Table ronde 2 • Quel impact sur l'occupation du parc immobilier d'entreprise ?

Des télécentres aux tiers-lieux, une nouvelle offre de locaux et de services est en train d'apparaître en France, qui s'inscrit dans une logique d'optimisation de la productivité et de réduction des coûts pour les entreprises. Quels sont ces tiers-lieux et en quoi peuvent-ils répondre à des besoins nouveaux ?

Télécentres et centres d'affaires, vers des dynamiques de complémentarité et de services

Diverses formes de tiers-lieux se développent aujourd'hui proposant aux télétravailleurs (fixes ou nomades) des solutions à la carte.

Pour Christian Ollivry, fondateur d'Actipole21, le télécentre constitue « un lieu de travail ouvert à tous dans lequel des salariés issus de différentes entreprises et de différents métiers travaillent ensemble ». Il souligne également le concept de développement de ces télécentres en un réseau labellisé, qui offrirait aux entreprises une garantie technique, de sécurité et d'ambiance.

Quant à Guillaume du Poy, directeur marketing chez Regus, il situe le centre d'affaires ou tiers-lieu entre la sphère privée du salarié en télétravail et la sphère publique, citant pour exemple « The Library », face à la gare de Saint-Pancras qui offre aux voyageurs des espaces de réunion et de travail, leur évitant ainsi de devoir se déplacer dans Londres.

Le centre d'affaires offre ainsi flexibilité et mobilité, dans les mêmes conditions de professionnalisme, avec les mêmes outils et sans perte de productivité. Ils sont également voués à se constituer comme des pôles d'accompagnement des sociétés. Dans son centre d'affaires à Paris, la société Regus projette de développer des outils permettant aux 400 sociétés hébergées, allant de l'auto-entrepreneur au grand groupe, de travailler ensemble et de développer des dynamiques de regroupement.

Développement d'activités au niveau local et réduction des déplacements

Christian Ollivry rappelle enfin l'intérêt partagé de ces télécentres polyvalents : situés à proximité de lieux de résidences, d'espaces publics et de nœuds de transports, ils favorisent le développement de l'activité locale et la réduction des temps de déplacement.

Quant au rôle des gares dans la sphère du télétravail et des tiers-lieux, Lorenzo Sancho de Coulhac, responsable de la maîtrise d'ouvrage des espaces voyageurs, confirme l'intérêt porté par la RATP à ces nouveaux espaces, qui vont dans le sens d'une réduction des déplacements et d'un étalement des mouvements de voyageurs.

Cette nouvelle offre immobilière soulève la question du rôle des stations de demain, conçues pour devenir le cœur de pôles urbains au sein desquels on trouvera nombre d'activités et de services. C'est l'enjeu même du concept de stations « Osmose » imaginé par la RATP dans le cadre du Grand Paris.



OSMOSE, concept de station de métro virtuel, RATP

Optimiser les espaces et leur gestion pour réduire les coûts

L'optimisation des espaces de travail et la réduction des charges immobilières sont des questions centrales face au télétravail.

Catherine Gall, de Steelcase Consulting & Services, a étudié les spécificités culturelles des salariés anglais et français et en a déduit un certain nombre de préconisations sur la façon d'aménager l'espace de travail.

Selon elle, la logique qui consiste à diviser le nombre de personnes par m² devrait être inversée : « la dynamique d'équipes, de groupes projets, est largement sous-estimée dans la façon d'aménager les bureaux » précise-t-elle. « Il s'agit d'abord de se demander qui sont les utilisateurs, s'ils sont en équipe, à distance, distribués géographiquement, et ensuite déterminer l'attribution de poste ou non ».

Les open space provoquent encore des réactions épidémiques auprès des Français parce qu'ils ont été mal conçus pendant des années, pourtant, « il y a des espaces ouverts qui fonctionnent très bien, qui permettent la communication et font que les gens se connaissent mieux ».

Optimisation des coûts immobiliers, mutualisation des équipements numériques et des moyens, diminution des coûts avec les bureaux partagés ou les tiers-lieux à proximité des lieux d'habitation : il s'agit maintenant de déclencher un cercle vertueux en encourageant des initiatives novatrices afin d'assurer l'exemplarité.



Nissan / Office Code Steelcase



De gauche à droite : Florence Amalou, Catherine Gall, Lorenzo Sancho de Coulhac, Christian Ollivry

Encourager le télétravail pour un bénéfice partagé

Les débats du 22 novembre dernier ont démontré que si le télétravail est une pratique courante du fait du progrès des technologies de l'information et de la communication, la mise en place d'accords cadres au sein des entreprises françaises n'est pas encore acquise et qu'une évolution de la culture managériale, un progrès de la dématérialisation des données sont nécessaires. Si les gains sont multiples, ces processus de mise en place du télétravail doivent se structurer pour l'intérêt des salariés, des entreprises et des territoires.

Intégrer les modalités du télétravail dans une stratégie de l'entreprise

Un projet de mise en place de pratiques de télétravail au sein d'une entreprise doit faire l'objet d'une réflexion stratégique qui prend en compte l'impact des nouvelles modalités de travail, les changements d'usage, de pratiques d'encadrement, les modifications dans les relations professionnelles et la nécessité de mise à disposition d'outils informatiques et de communication.

Quelques pistes pour la mise en place de cette démarche, qui doit s'inscrire dans un plan défini d'étapes et d'objectifs :

- évaluer les possibilités et le niveau de dématérialisation des processus de travail et de numérisation des données,
- analyser, par métiers, fonctions et activités ce qui peut être « télétravaillé »,
- institutionnaliser le télétravail en définissant clairement et en contractualisant la relation employé-employeur : définition des responsabilités, évaluation des performances des télétravailleurs et des managers, définition des processus de travail, des jours et plages horaires où le salarié peut être joint, etc.
- évaluer la possibilité de mise en place des outils technologiques nécessaires au salarié,
- former les managers au management à distance, les salariés à l'usage éco-responsable des outils numériques,
- mettre en place une charte d'usage des outils numériques et des données de l'entreprise.

Les démarches de la CCIP pour un encouragement des bonnes pratiques

> Des démarches de PDIE

La CCIP Hauts-de-Seine s'engage aujourd'hui dans une démarche globale d'analyse et d'optimisation des

déplacements générés par un parc d'activités. Dans cette optique, elle interviendra en priorité auprès des 413 entreprises présentes sur les zones d'activités situées au nord des Hauts-de-Seine et représentant plus de 18 000 salariés, afin de les sensibiliser et les assister dans la mise en œuvre de plans de déplacement interentreprises (PDIE). Ces actions, menées avec le Conseil régional d'Ile-de-France et l'ADEME, visent à :

- améliorer les conditions de déplacement des utilisateurs en proposant notamment l'usage de tiers-lieux le cas échéant,
- favoriser le recours aux modes de transports écologiques,
- rendre plus attractifs les bassins d'emploi et les entreprises.

> Des ateliers de réflexion sur la dématérialisation des données et les nouveaux services à venir

La CCIP soutient les thèmes de recherche sur les usages des données, au travers de quatre ateliers de réflexion organisés par l'Agence Hub et le groupe Chronos.

Elle s'engage auprès des partenaires tels que Cap Digital, Mov'eo et Advancity pour créer les services de demain permettant de partager les données relatives à la mobilité.

> La mobilité en question

La mobilité et les temps de transports sont une question centrale au quotidien des salariés. Cette question est également au cœur des préoccupations de la CCIP Hauts-de-Seine à travers les actions de soutien de Paris Ile-de-France capitale économique pour le développement de l'attractivité de la région et de ses entreprises. Le groupe de travail « Grand Paris » s'est notamment réuni le 25 octobre dernier à la CCIP pour réfléchir à la réduction des temps de transport entre domicile et lieu de travail.

Pour en savoir plus sur les actions de la CCIP Hauts-de-Seine, rendez-vous sur www.ccip92.fr



 **0820 012 112**
 La Chambre de commerce et d'industrie de Paris vous répond 0,12 €/minute

CCIP Hauts-de-Seine / Département développement économique territorial
 6-8 rue des Trois-Fontanot 92023 Nanterre cedex
 © 0820 012 112 (0,12 € la minute)
www.ccip92.fr