

# **Nouveaux Espaces de Travail, Télétravail et Télé-migration : *La Grande Confusion***

Auteur : Ch. Hadorn

Fichier : 2020.06.07\_Nouveaux concepts\_télétravail\_télé-migration\_la\_grande\_confusion\_V0.1

Vers : 0.1

Date : 07.06.2020

Révis. : 13.06.2020 /---

## Table des matières

1. Résumé.....	4
2. Introduction.....	5
2.1. Objectifs du document.....	5
2.2. Définitions .....	5
2.3. Sources .....	7
2.4. Compléments .....	7
2.5. Divers.....	8
2.6. Droits.....	8
3. De quoi parle-t-on ? .....	9
3.1. Approche générique.....	9
3.2. Evolution du monde du travail.....	9
3.3. La dématérialisation .....	10
3.4. La digitalisation.....	11
3.5. La mondialisation et la délocalisation .....	12
4. Les nouveaux espaces de travail .....	13
4.1. Principe et précision importante.....	13
4.2. Définition.....	13
4.3. Idées maîtresses .....	14
4.4. Expériences et retours d'expériences .....	15
5. Télétravail.....	17
5.1. Définition.....	17
5.2. Idées maitresses .....	18
5.3. Expériences et retours d'expériences .....	19
6. Télé-migration .....	20
6.1. Définition.....	20
6.2. Idées maîtresses .....	20
6.3. Expériences et retours d'expériences .....	21
7. La grande confusion .....	22
7.1. Base .....	22
7.2. Raisons de la confusion .....	22
7.3. Pistes pour éviter cette confusion.....	23
8. Evolution attendue.....	24
9. Conclusion .....	25



## 1. Résumé

Les **nouveaux concepts de places de travail** constituent souvent la base des implantations dans les entreprises afin d'améliorer tant les taux d'utilisation des espaces, donc de rentabiliser ceux-ci, que la satisfaction des collaborateurs.

Le **télétravail et/ou la télé-migration** sont des nouvelles options rendues possibles grâce à la technologie notamment et, dans bien des pays, à la libéralisation des pratiques et usages dans le domaine du travail.

Il est proposé d'aborder ces thèmes comme étant complémentaires et ce même si certaines personnes s'emploient, parfois pour des raisons obscures, à les décrire comme étant des éléments en opposition.

Le présent document cherche à présenter les thèmes et les options avec le maximum d'objectivité tout en étant limité aux idées et non à la présentation extensive des concepts eux-mêmes.

## 2. Introduction

### 2.1. Objectifs du document

Au départ, ce document constitue **une base de travail et de référence interne** pour l’auteur dans le cadre de ses activités professionnelles.

Ce papier permet d’utiliser toujours les mêmes sources et surtout de disposer d’une base de références qui peuvent être citées et utilisées lors de discussions ou de présentations faite par l’auteur.

### 2.2. Définitions

Un certain nombre de termes « génériques » sont régulièrement utilisés dans le document et/ou lors de présentations, conversations ou articles spécialisés. Les principales définitions sont citées ci-dessous :

Nom	Définition usuelle	(Source) et commentaire
<b>Activity Based Working</b>	En français, « travail basé sur l’activité ». La place de travail n’est plus attribuée à une personne mais le collaborateur choisit l’espace de travail dans la journée en fonction des activités qu’il effectue.	<i>Ch. Hadorn</i>
<b>Co-Working</b>	En français « travail partagé ». Avec ce concept, la place de travail ne se situe plus dans l’entreprise elle-même mais dans un lieu idoine dans lequel se retrouvent plusieurs petites sociétés soit par intérêts professionnels, soit pour des raisons économiques ou de flexibilité. Ces places sont soit louées par mois ou à la journée. « Regus » ou « Spaces » sont des exemples de sociétés spécialisées dans la location de ces espaces de travail.	<i>Ch. Hadorn</i> Cette forme de travail est très prisées par les start-ups notamment ou les micro-entreprises ayant besoin d’échanger avec d’autres entreprises ayant les mêmes besoins. Néanmoins, ce concept ne répond pas aux besoins de plus grandes sociétés dans la plupart des cas car certains aspects de confidentialité ou de secret des affaires ne sont pas ou que partiellement réglés.
<b>Do’s and Dont’s</b>	En français « faire et ne pas faire ». Règles et usages à mettre en place lors de l’implantation d’un concept de places de travail impliquant la mobilité et la flexibilité.	<i>Ch. Hadorn</i> En principe, le nombre de ces règles se limite à 10-12 points. Il est recommandé de les travailler avec les entités concernées.
<b>Mobilité</b>	Dans le contexte particulier des espaces de travail, par mobilité, il faut entendre le fait de pouvoir se mouvoir à l’intérieur d’un espace, de	<i>Ch. Hadorn</i> Il faut savoir que beaucoup d’entreprises ont une lecture très restrictive de la mobilité et leurs

	plusieurs espaces dans un même bâtiment ou entre des espaces de plusieurs bâtiments d'une entreprise ou enfin entre l'entreprise et d'autres lieux externes, dont le domicile des travailleurs peut faire partie.	collaborateurs ne disposent souvent que d'un espace de travail avec quelques alternatives pour des séances, des appels téléphoniques, etc.
<b>Nouveaux espaces de travail</b>	Grands espaces de travail constitués de divers éléments constructifs ou mobiliers permettant de tenir compte des activités du collaborateur selon le principe du « Activity Based Working » (travail basé sur l'activité)	<i>Ch. Hadorn</i> Le terme « nouveau » ne devrait plus être utilisé compte tenu du nombre de places installées dans de tels concepts. Le terme sert uniquement à différencier entre un espace traditionnel et le concept.
<b>Open-Space</b>	En français « espace ouvert ». En principe, grandes surfaces de bureau ouvertes dans lesquelles beaucoup de travailleurs effectuent diverses activités	<i>Ch. Hadorn</i> Ce terme est totalement usurpé et n'est plus guère utilisé par les spécialistes car la plupart des personnes confondent « l'open space » avec les nouveaux concepts de places de travail incluant la mobilité, la flexibilité.
<b>Télétravail</b>	Fait d'exercer ses activités professionnelles en dehors du cadre normal de l'entreprise où le travail doit être normalement délivré.	<i>Ch. Hadorn</i> Avec la digitalisation et la dématérialisation des opérations, le télétravail prend de plus en plus d'importance dans les entreprises du secteur tertiaire ou pour les secteurs administratifs des entreprises.
<b>Télé-migration</b>	Ce nouveau terme signifie que le travailleur se trouve en dehors du pays dans lequel l'entreprise est située et qui effectue donc son activité via la technologie uniquement.	<i>Ch. Hadorn</i> Ce phénomène a déjà été pratiqué par de grands groupes mondiaux ayant confié certaines tâches administratives notamment soit à des entreprises externes situées en dehors de leurs pays d'activités principales (notamment en Asie) ou employant des collaborateurs qui habitent et travaillent en dehors des pays dans lesquels l'entreprise est active.
<b>VOIP ou Voice over IP</b>	Fait de pouvoir téléphoner ou recevoir des appels depuis /sur son ordinateur via internet	

### 2.3. Sources

Il existe de très nombreuses sources et documents traitant dans les domaines du travail et des espaces de travail. Un choix personnel a été effectué quant à la sélection desdites sources ou documents.

En dehors des réflexions et expériences personnelles, les sources suivantes ont été utilisées pour rédiger ce document de travail :

Date	Source	Auteur	Commentaire
31.05.2020	Ce que le télétravail va changer dans les pratiques et la loi	Quotidien « Tribune de Genève »	
05.06.2020	Télétravail : L'épineuse question des frais	Quotidien « Le Temps »	
06.06.2020	Reportage sur le « Télétravail » et la « Télé-migration »	Télévision Suisse Romande	
06.06.2020	Etude GEG-COVID-19, sur les tendances, les conséquences de la « Télé-migration »	Cyprien Batut, Haute Ecole d'Economie de Paris	

### 2.4. Compléments

En dehors des sources traditionnelles ou citées ci-dessus, le document se base également sur les éléments suivants :

Élément	Désignation	Commentaire
<b>IFMA</b>	International Facility Management Organisation. Organisation produisant de nombreuses formations, documentations, conférences dans les domaines du Facility Management mais également concernant les espaces de travail au travers de sa section « WE Evolutionnaires » notamment	<i>Membre de cette organisation depuis 2013 via l'employeur (UBS) et à titre personnel depuis 2019</i>
<b>Expérience professionnelle</b>	Expériences de plus de 15 ans dans le domaine des espaces de travail, notamment les nouveaux concepts introduisant le partage des espaces.	<i>Initiateur et responsable du projet/concept « Workplace for the Future » puis de « Workplace Now » à l'UBS dont l'implantation concerne aujourd'hui plus de 26'000 collaborateurs</i>

## 2.5. Divers

Le document comporte un certain nombre de restrictions et ne saurait représenter l'ensemble des opinions et options en lien avec les espaces de places de travail, le télétravail et/ou la télé-migration.

Il s'agit d'un « essai » avec des références solides et des retours d'expériences nombreux et variés. Néanmoins, ce document ne saurait remplacer la littérature professionnelle produite tant par des instituts spécialisés que par des institutions publiques telles que des universités.

Par mesure de simplification et pour faciliter sa lecture, le document n'est pas genré et ne comporte pas l'écriture inclusive. Aussi, le masculin est utilisé indifféremment qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes.

## 2.6. Droits

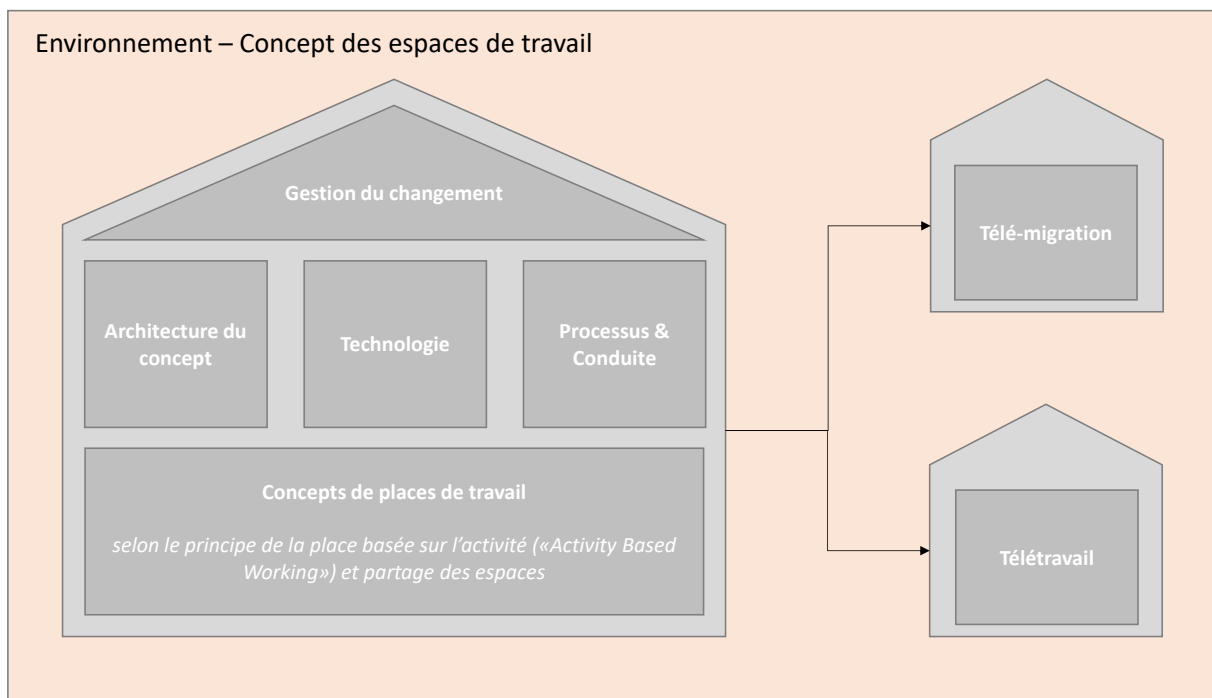
Ce document n'a pas de valeur « scientifique » et ne constitue pas un élément contractuel. Il ne saurait être utilisé à des fins commerciales. Sa reproduction ou son utilisation n'est pas autorisée sans autorisation écrite préalable de l'auteur.



### 3. De quoi parle-t-on ?

#### 3.1. Approche générique

Avant de pouvoir aborder les thèmes principaux que sont les nouveaux concepts de places de travail, du télétravail ou de la télé-migration, il est **nécessaire d'évoquer le contexte**. De manière très schématique, les éléments et/ou les composantes suivants devraient être intégrés dans la réflexion de principe :



Par la suite et en fonction de la stratégie développée, il est toujours possible d'exclure les « modules externes » (télétravail et/ou télé-migration), les autres composantes étant, de notre point de vue, des éléments de base qui devraient être toujours intégrés.

#### 3.2. Evolution du monde du travail

Le monde du travail a définitivement pris un autre visage et un autre rythme depuis maintenant une quinzaine d'années avec notamment :

- **La dématérialisation**
- **La digitalisation**
- **La délocalisation**
- **La mondialisation**

Si toutes les entreprises ne sont pas concernées au même degré, force est néanmoins de constater que même les petites sociétés avec un ancrage local ou régional voient **leurs environnements**

**modifiés, cannibalisés pour certaines**, et les règles qui entouraient l'offre et la demande être totalement remises en cause par de nouveaux acteurs et de nouvelles approches.

La **pandémie COVID-19 en 2020** et l'arrêt d'une grande partie de l'économie dans le monde a encore accéléré le mouvement et nous pouvons raisonnablement penser que les effets se feront sentir encore profondément ces prochaines années.

**La guerre des prix**, que l'on qualifie souvent poliment de « compétitivité », va certainement continuer dans tous les pays du monde, même ceux connaissant des salaires très bas et qui se trouvent en concurrence avec d'autres dont les conditions de travail sont encore plus dégradées. La fragmentation dans la production des produits, chaque pièce d'un tout étant produite dans une autre partie du monde ou dans une autre usine, fragilise encore plus l'édifice.

La limite entre la dématérialisation et la digitalisation est floue dans beaucoup de contextes et d'entreprises, les deux se complétant d'ailleurs très souvent.

### 3.3. La dématérialisation

Grâce à la technologie et l'intelligence artificielle, **de plus en plus de processus sont dématérialisés**, respectivement n'ont plus besoin de l'intervention humaine pour être effectués.

Pour illustrer le propos, on peut citer l'exemple certainement le plus évident : la création et l'utilisation de la monnaie électronique comme moyen de paiement pour presque toutes les transactions financières dans le monde. Que l'on paie un service ou un produit un million de francs ou quelques centimes, la transaction est dématérialisée. Le produit acheté peut être lui aussi dématérialisé en toute ou partie d'ailleurs.

Si certains pays n'ont pas encore totalement franchi le pas, on peut raisonnablement penser que cela sera le cas dans la prochaine décennie. **Il s'agit d'un changement complet de paradigme et de nombreuses entreprises ont dû se restructurer, et pour certaines ont disparu, avec la dématérialisation.**

**Les banques représentent un bon exemple car le phénomène de dématérialisation déjà ancien** – on parle des années 1980-1990 avec l'apparition des distributeurs de billets, la disparition des livrets d'épargne et des titres physiques, les comptes clients électroniques, etc. – **a eu une incidence directe sur leurs modèles d'affaires qui ont été totalement bouleversés.** On assistera encore à la réduction de la présence physique massive au profit de « satellites » uniquement utiles pour des contacts essentiels avec la clientèle.

Il faut voir que **derrière cet exemple, se cache des milliers d'emplois dans le monde et certaines fonctions n'existent plus ou presque plus dans ces institutions financières.** La dématérialisation a eu pour conséquence que les espaces de travail ont été également modifiés, voire fortement réduits.

Finalement, le fait de dématérialiser un produit, un article ou un processus permet notamment de le « produire » depuis n'importe quelle région du monde. De cette nouvelle situation, il n'y a qu'un pas vers la délocalisation ou la télé-migration.

**Les industries les plus touchées sont certainement celles actives dans les secteurs tertiaires ou administratif** : les banques, les assurances, les sociétés de conseils, d'audit ou juridiques sont les premières touchées.

**Le recours massif aux achats sur internet va, encore une fois, bouleverser l'équilibre déjà instable de beaucoup d'entreprises en Suisse et dans le monde.**

### 3.4. La digitalisation

**La digitalisation, qui est un phénomène connexe à la dématérialisation, a été fortement implantée dès que les outils d'enregistrement des documents notamment ont été mis sur le marché** et que des solutions avec processus automatisés intégrés ont été élaborés.

**La création et/ou la transformation d'un outil, d'un produit, d'un processus physique en quelque chose de virtuel a pris un essor extraordinaire ces dernières années.** On peut citer quelques exemples comme les billets de concerts, de train ou d'avion.

Au départ anecdotique, le « scanning » des documents s'est fortement professionnalisé au point d'être un élément-clé dans les processus de travail de beaucoup d'entreprises.

**En exagérant un peu, on peut dire que presque tout est devenu « virtuel ».** De la constitution et la conduite d'une équipe « à distance » grâce à la digitalisation à la communication en passant par la réalisation d'articles ou de produits.

**La digitalisation comporte certes beaucoup d'avantages mais ne doit pas faire oublier la finalité du produit** : pourquoi élaborons-nous cet article ? quel est le processus le plus adéquat ? quelle plateforme utiliser ? quelle est l'expérience client ? ne sont que quelques aspects de la digitalisation. En outre, « digitalisation » ne signifie pas encore « optimisation » : on a pu constater que certaines entreprises se lancent tête baissée dans un tel projet sans réfléchir à l'ensemble du processus et à son optimisation.

Sans entrer dans les détails ici car cela n'est pas le propos, **l'externalisation ou la digitalisation procure un réel avantage opérationnel ou financier lorsque le travail d'optimisation a été d'abord effectué en interne. Croire que de digitaliser ou externaliser ses « problèmes » permet de les résoudre est malheureusement une grave erreur que commettent nombre d'entreprises.**

Ce dernier aspect ne doit pas faire oublier un autre phénomène ou une autre conséquence de la digitalisation : l'empreinte écologique.

Pour la plupart des personnes interrogées, le fait d'utiliser des produits digitalisés ou dématérialisés signifie qu'elles contribuent à diminuer l'empreinte carbone. La réponse n'est malheureusement pas aussi simple sachant que la production d'énergie pour les centres de calculs, les ordinateurs et autres smartphones ainsi que l'utilisation de matériaux rares pour leurs productions ont aussi leurs « zones grises ».

### 3.5. La mondialisation et la délocalisation

A la dématérialisation et à la digitalisation s'ajoute deux autres phénomènes essentiels dans l'économie : la mondialisation et son corolaire, la délocalisation.

**Si la mondialisation n'est pas nouvelle au sens strict, l'ampleur prise ces dernières années est énorme et n'est, malheureusement, pas sans conséquence.**

Afin d'optimiser les coûts, un produit est composé de pièces produites par un nombre incalculable d'entreprises différentes localisées dans de nombreux pays. Sans parler de l'assemblage qui peut se faire par étapes dans des entreprises différentes situées peut-être à des milliers de kilomètres les unes des autres.

Grâce à la digitalisation notamment, il est possible aujourd'hui de passer une commande d'un article ou un produit à l'autre bout de la planète, de ne pas connaître ses interlocuteurs ou de ne jamais les voir et de recevoir ledit produit fini sans savoir où il a effectivement été créé, assemblé, emballé et envoyé.

**La délocalisation connaît souvent plusieurs étapes ou phases.** Après une première phase de délocalisations à l'intérieur même des pays, puis dans les pays voisins puis dans les mêmes continents, la délocalisation s'est faite au profit de pays émergents ayant des coûts de main-d'œuvre largement en-dessous des standards européens ou américains notamment.

**Sans vouloir se faire l'avocat d'une cause ou d'une autre mais il faut admettre que ces délocalisations massives ont paupérisé des pans entités de la population en Europe ou aux USA** et engendré des « effets de bord » qui, au sens macro-économique, ont peut-être été sous-estimés : l'égalité des chances, le système de formation, l'aide sociale, etc.

**La pandémie « COVID-19 » a peut-être montré les limites de la mondialisation et des délocalisations mais il faut bien se garder de tirer des conclusions trop hâtives :** le monde économique d'après sera très similaire à celui d'avant, même si certaines options seront légèrement modifiées et que certaines relocalisations seront effectuées au profit des « vieux » pays pour des secteurs ou des éléments sensibles.

L'une des questions, qui va toucher directement le monde du travail sera de savoir si les consommateurs seront prêts à payer 10, 20 ou 30% plus cher pour être certains d'acheter un article produit en Europe ou aux USA par exemple : nous nous permettons d'en douter fortement.

Malgré ces propos qui peuvent soulever des questions en lien avec l'éthique commerciale ou faire croire à une certaine orientation politique, l'idée n'est pas ici de faire le « procès » de la mondialisation et des délocalisations, mais bien de montrer certaines de leurs conséquences sur le monde et marché du travail.

## 4. Les nouveaux espaces de travail

### 4.1. Principe et précision importante

Ce chapitre présente de manière très succincte les « nouveaux » **espaces de travail impliquant une mobilité et flexibilité totale**. Il ne saurait remplacer les informations contenues dans un concept de base et/ou de détail.

### 4.2. Définition

Autant le dire tout de suite, la notion de « nouveau » pour parler des espaces de travail n'a plus beaucoup de sens quand on sait que la plupart des concepts introduisant :

- La mobilité
- La flexibilité
- La non-territorialité et le partage des places de travail
- Le télétravail

trouvent leurs origines dans les secteurs de l'informatique à la fin des années 70, début des années 80, notamment aux Etats-Unis.

A cette période, les grandes entreprises IT ont constaté que la plupart des places de travail n'étaient pas ou que partiellement occupées durant toute l'année, les employés travaillant par équipe dans de grands espaces ou des salles de réunion ou, lorsque cela était déjà possible, depuis d'autres bâtiments ou d'autres lieux.

Aussi, il faudrait plutôt parler « d'espaces de travail novateurs » ou « espaces de travail basés sur les activités » (voir définition sous « Activity Based Working »).

On trouve à ce sujet la définition suivante dans Wikipédia (Etat au 08.06.2020) :

**Le travail basé sur l'activité ( « ABW » )** est une « Stratégie d'entreprise » qui offre aux gens un choix de paramètres pour une variété d'activités en « lieu de travail ». Outre les bureaux avec un cadre fixe (chacun a son propre bureau), ABW-offices donne au personnel la possibilité de choisir un endroit dans le bureau où il est le plus approprié pour lui d'accomplir ses tâches. Les espaces sont conçus pour créer des opportunités pour une variété d'activités sur le lieu de travail, du travail intense et concentré aux réunions impromptues et informelles ou aux réunions plus formelles.

Cette « définition » permet d'indiquer, à des non-spécialistes tout au moins, ce que cela signifie par rapport à la notion de bureau en « open-space », notion qui devrait être bannie du vocabulaire, tant elle a été galvaudée et mal comprise.

### 4.3. Idées maîtresses

Le concept trouve son origine dans le fait que les entreprises ont besoin de plus en plus de flexibilité et de mobilité et doivent pouvoir s'adapter aux tendances du marché de manière rapide, simple et pragmatique. De manière très schématique et volontairement réductrice, un tel concept est implanté pour trois raisons :

- **Aspects financiers** : en réduisant les charges immobilières en optimisant, densifiant l'utilisation des espaces
- **Aspects humains** : en augmentant la satisfaction des collaborateurs avec le choix de la place de travail au quotidien et de ce fait en augmentant la productivité
- **Approche combinée** : La combinaison des deux points précédents.

En principe, il faudrait opter pour **une combinaison des facteurs humains et financiers** afin d'obtenir les meilleurs résultats.

Comme déjà indiqué plus haut, le concept comporte, en principe et sauf exceptions, les éléments suivants :

- Des **plans (layouts) génériques** qui comportent plusieurs espaces selon des ratios éprouvés, plans qui sont recopiés le nombre de fois que nécessaire en fonction de la taille du bâtiment
- Des **espaces partagés** par tout le personnel, cadres et employés (= suppression presque totale des bureaux privatifs)
- Des **espaces axés sur le travail, la communication, la concentration et/ou le silence, la technique et la détente**
- Des **espaces ouverts et fermés** afin de tenir compte des besoins spécifiques, de la confidentialité, du besoin de communication ou de concentration, etc.
- Sauf exception, **aucun espace n'est réservable** (premier entré, premier servi).

Le concept inclut souvent **une pré-attribution de zones aux entités**. A de rares exceptions, le système « hotelling », privilégié par les sociétés d'audit notamment, n'est pas appliqué ou applicable. Dit autrement, cette pré-attribution permet au collaborateur de savoir dans quelle partie d'un bâtiment il va pouvoir retrouver son équipe ainsi que les entités « voisines ».

Cette approche permet également de **faciliter l'interaction entre les entités** ayant le même profil ou travaillant étroitement en collaboration « physique » (la collaboration virtuelle n'ayant aucun impact pour ce point). A titre d'exemple, on peut citer les RH avec la formation ; la communication avec le marketing ; la direction logistique avec l'immobilier.

Lorsque le concept est déployé dans plusieurs bâtiments de l'entreprise, **la même approche, les mêmes modules et le même « design » du concept est souhaitable** car cela permet au personnel de travailler indifféremment dans un bâtiment ou un autre sans avoir à « redécouvrir » un nouvel environnement de travail.

Finalement mais cela doit « couler de source », il faut disposer d'une **technologie informatique très performante, efficace et orientée « utilisateurs »**, avant ou avec l'implantation du concept. Sans une informatique digne de ce nom, le concept ne fonctionnera jamais.

#### 4.4. Expériences et retours d'expériences

L'introduction d'un tel concept comporte des avantages opérationnels, financiers et pour le personnel. Parmi les avantages opérationnels, on peut citer **le taux d'occupation des places qui augmente en général de +20%**.

Toujours selon les expériences et malgré un partage de places de travail de 1,2 (120 personnes pour 100 places), **le taux de vacances demeure d'environ 20 à 30% ce qui est normal** : un taux proche de zéro signifierait que les utilisateurs doivent chercher des places de travail en permanence, ce qui serait totalement contre-productif.

Le « nouveau » concept procure généralement une **augmentation du taux de satisfaction des collaborateurs entre 10% et 15%**.

Selon une étude menée régulièrement par l'institut « Leesman » auprès de milliers de personnes dans le monde, on sait qu'environ **30% des collaborateurs travaillant dans un environnement traditionnel ne sont pas satisfaits** dudit environnement, le potentiel d'amélioration est donc énorme.

**La conduite s'en trouve fortement modifiée**. Du fait de la proximité permanente entre les cadres et leurs employés, l'interaction se trouve facilitée mais aussi accélérée. Ceci comporte de nombreux avantages, mais demande aussi un certain nombre de réglages et de changement de comportements.

Le **nombre de séances planifiées à tendance à diminuer** au profit d'une communication plus spontanée et répondant mieux aux besoins d'efficacité des uns et des autres.

Du fait de la « liberté de mouvement » donnée à tout le personnel dans les diverses surfaces pour exercer leurs activités, **les interactions sont modifiées** et le nombre de discussions informelles augmentent drastiquement.

Finalement, les échanges plus rapides et informels ont pour conséquence de **faire diminuer le nombre de courriels** échangés en interne (estimations souvent évoquées : -20%).

Les **problèmes liés à la confidentialité et au bruit sont souvent mentionnés** lors d'enquêtes menées auprès du personnel. Un certain nombre de solutions existent à ce sujet sur le marché, mais elles doivent **être pensées lors de la conception** :

- Parois anti-bruit entre les groupes de places de travail
- Micro-perforations ou panneaux phono-absorbants sur certains meubles
- Utilisation systématique des petites salles / cabines pour se concentrer
- Ecouteurs audio pour téléphoner (Voice over IP)
- Etc.

Finalement, il faut édicter **un certain nombre de règles de fonctionnement** (« do's and dont's ») afin de faciliter l'interaction et la vie en communauté.





## 5. Télétravail

### 5.1. Définition

La notion de télétravail telle que la plupart des interlocuteurs la connait aujourd'hui s'est particulièrement **développée grâce à la technologie et notamment aux télécommunications**.

Mais il ne faut pas oublier que **certaines formes de télétravail existaient bien avant l'arrivée des outils de communication**. On peut citer deux exemples particulièrement marquants qui étaient très développés en Suisse et ailleurs en Europe :

- **L'industrie horlogère** qui employait beaucoup d'ouvriers à domicile, ces derniers recevant les pièces à travailler par coursier, les usinaient selon les exigences des manufactures horlogères et les retournaient à la manufacture à nouveau par coursier.
- **L'industrie textile** utilisant des petits ateliers de tissage privés qui étaient chargés de préparer certaines pièces de tissus ou de tisser des motifs particuliers sur des pièces déjà préparées.

La préparation et la production était ainsi presque totalement décentralisée, seul l'assemblage final des montres ou des pièces de tissus se faisant dans les usines.

On trouve la définition suivante dans Wikipédia (Etat au 08.06.2020) :

Le **télétravail** est une organisation de travail effectuée en tout ou partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu. Il s'oppose au *travail sur site*, à savoir le travail effectué dans les locaux de son employeur. Le télétravail peut s'effectuer depuis le domicile, un « télécentre », un bureau satellite ou de manière nomade (lieux de travail différents selon l'activité à réaliser), dans le cadre du travail salarié, mais aussi depuis des « Coworking », dans le cadre du télétravail indépendant. Son développement a été permis par les technologies de l'information (Internet, téléphonie mobile, fax, etc.), notamment – dans certains métiers – par l'ADSL puis l'accès à l'Internet à haut débit, puis permis par la fibre optique. Le « télétravail nomade » a été encouragé par la mondialisation économique.

Dans sa forme moderne, le **télétravail doit être subdivisé en deux catégories** dont les tenants et aboutissants, notamment juridiques, sont différents :

- **Le télétravail comme activité permanente** et récurrente pour une partie ou tous les collaborateurs d'une entreprise. L'entreprise ne dispose pas des locaux ni des places de travail pour tous ses employés.
- **Le télétravail comme complément aux activités** exercée dans l'entreprise en temps normal. Ce complément étant souvent autorisé mais pas obligatoire se déroulant durant 1 à 2 jours par semaine au maximum. Du fait de la loi notamment, l'entreprise doit, dans ce cas, disposer des places suffisantes pour ses employés.

Cette ségrégation entre les deux approches peut sembler subtile mais elle **prend toute son importance pour régler des notions fort différentes** comme en termes de présences, d'assurances, de responsabilités, de rémunération, de fiscalité, etc.

**Ce document se limite à la notion de télétravail comme complément aux activités préexistantes** dans l'entreprise.

Il est intéressant de noter que la plupart des **intervenants dans les médias ou lors de conférences ne parlent pratiquement jamais de la complémentarité** des « nouveaux » concepts de places de travail et du télétravail mais se focalisent sur l'un ou sur l'autre.

L'expérience montre au contraire que **le télétravail** – dans son interprétation actuelle – ne devrait se comprendre que **comme complément à la place de travail en entreprise**. La plupart des personnes interrogées ayant pratiqué ou pratiquant le télétravail confirment que c'est cette complémentarité qui représente l'atout majeur.

## 5.2. Idées maitresses

Le télétravail doit permettre d'effectuer toutes ou parties des activités confiées au personnel en dehors des locaux de l'entreprise.

Il faut néanmoins savoir que selon l'étude menée par C. Batut (Ecole d'économie de Paris) et parue en mai 2020, **le télétravail ne s'applique qu'à 33% des entreprises**, les autres ayant des activités industrielles ou autres qui obligent à du présentiel permanent.

Selon nos expériences et les chiffres notamment contenus dans les études de Leesman, nous pouvons partir de l'idée que **cette proportion s'applique également aux « nouveaux » espaces de travail**.

S'il est bien implanté, **le télétravail comporte les avantages suivants :**

- Forme d'indépendance dans les activités (priorisation en fonction des souhaits ou des contraintes personnelles)
- Flexibilité dans les horaires de travail, l'objectif étant de rester dans les durées légales ou convenues contractuellement
- Optimisation du temps passé à domicile en combinant les activités professionnelles et privées de manière la plus opportune possible
- Obligation de la part des chefs de donner des ordres clairs et de se concentrer sur le rendu du travail et non sur le présentiel
- Réduction potentiel du besoin en surfaces de travail si le télétravail est pratiqué par un grand nombre de travailleurs
- Réduction du nombre de pendulaires dans les transports publics et réduction du nombre de véhicules sur les routes aux heures de pointe

A l'inverse, **le télétravail peut comporter les inconvénients suivants :**

- Perte potentielle de l'identité culturelle de l'entreprise et du sens de l'appartenance à une équipe

- Socialisation plus difficile due à « l'absence » physique des employés de leurs places de travail
- Obligation de trouver « le » jour de la semaine durant lequel organiser les séances « on » et le présentiel en général
- Si les encadrants ne connaissent pas bien les activités de leurs collaborateurs, risque de sur ou sous-évaluer les prestations effectuées par ceux-ci
- Travail sur écran et via visio-conférence plus contraignant et plus exigeant sur le plan de la santé (fatigue oculaire, maux de dos en cas d'environnements non ergonomiques).

Dans tous les cas, **la technologie doit être considérée comme la pierre angulaire du télétravail.**

Si les performances des outils IT, la vitesse de transmission, la stabilité des communications, etc. ne sont pas garanties, **la qualité des prestations effectuées en télétravail et la satisfaction des collaborateurs seront mauvaises.**

Enfin, il faut souligner **qu'en dehors des aspects légaux, une obligation de pratiquer le télétravail sans autre alternative peut être très contraignante, voire impossible** pour certaines personnes et certains contextes sociaux-culturels.

En outre, il faut être conscient que **le télétravail n'est souvent pas possible dans toute une série de pays** dont l'infrastructure technologique est insuffisante ou dont les espaces privés (taille des appartements) sont minuscules et ne permettent pas de travailler dignement.

### 5.3. Expériences et retours d'expériences

De nombreuses études et analyses ont été menées dans le cadre du télétravail et force est de constater que :

- Globalement et en Europe et aux USA notamment, **le télétravail est apprécié** par les collaborateurs travaillant dans les secteurs tertiaires ou secteurs administratifs.
- Le télétravail **doit se limiter à 1-2 jours par semaine** et ne pas dépasser ce seuil au risque de déstabiliser les relations interpersonnelles dans l'entreprise et de créer une forme de distanciation avec l'équipe.
- Le télétravail **ne remplace pas les activités effectuées en entreprise** dans le cadre d'une équipe mais les complète.
- **Si la technologie n'est pas adéquate**, le télétravail ne fonctionne pas et perd rapidement son attractivité auprès des collaborateurs.
- **Une limitation des accès aux applications et données en dehors des horaires usuels de l'entreprise n'est généralement pas apprécié** par les collaborateurs, même si elle répond à une volonté louable de l'entreprise de préserver le repos desdits collaborateurs. Ceux-ci souhaitent pouvoir moduler leur travail comme ils le veulent.

- Comme déjà mentionné, **le télétravail ne peut s'appliquer de manière pérenne et positive que si les conditions à domicile sont bonnes** (espaces à disposition, outils, communication).

On peut donc en conclure que **le télétravail est un très bon complément** aux activités effectuées en entreprises pour autant que les conditions cadres soient optimales, **mais ne saurait remplacer les relations interpersonnelles développées à la place de travail** en entreprise.

## 6. Télé-migration

### 6.1. Définition

En étudiant la littérature spécialisée et certains articles parus récemment, **le terme de « télé-migration » semble assez nouveau même si les activités selon ce modèle existent** depuis un certain temps déjà.

Il semble que la définition même de **« télé-migration » ou délocalisation des emplois qualifiés** entretienne un certain flou et, à notre connaissance, ne figure pas ou pas encore dans les dictionnaires français.

Si certains auteurs excluent de la « télé-migration » les activités effectuées par des employés travaillant auprès d'un fournisseur de prestations de l'entreprise, d'autres au contraire estiment que cela fait partie de la « télé-migration » même si l'on parle d'activités indirectes (forme de « offshoring »).

Dans tous les cas, le résultat est le même : **les prestations sont effectuées par un travailleur habitant et travaillant hors du pays où l'entreprise est localisée.**

Ainsi donc, on pourrait définir la télé-migration par **le fait qu'une entreprise fasse effectuer toute ou partie d'une activité par un collaborateur n'habitant et ne se situant pas dans le pays d'origine où le résultat de l'activité sera effectif.**

### 6.2. Idées maîtresses

La télé-migration vise à faire migrer la prestation hors du pays d'origine plutôt que de faire migrer le collaborateur dans le pays dans lequel le produit fini ou la prestation finale est livré.

On peut parler des critères suivants :

- La prestation est effectuée « off-shore » par le collaborateur
- Le collaborateur vit et travaille hors du pays « cible » du produit ou de la prestation

Compte tenu du peu d'expérience et surtout de l'utilisation assez nouvelle du terme « télé-migration », il est fort à parier que des ajustements tant au niveau de la définition que de l'interprétation seront effectués ces prochaines années.

Au-delà des aspects hautement politiques et sensibles de ce sujet, la télé-migration comporte, à nos yeux, plusieurs conséquences directes sur les emplois :

- La localisation de l'entreprise et des emplois qualifiés n'est plus la même
- L'entreprise « détourne » la notion d'emploi interne en dissociant l'activité du lieu où elle est produite et où le résultat sera enregistré

Nous pensons que les Etats vont assez rapidement devoir légiférer en la matière, même si beaucoup d'entreprises utilisent de facto ces facilités depuis pas mal de temps déjà.

On peut trouver deux arguments phares pour introduire la télé-migration dans une entreprise :

- Les aspects de connaissance ou de formation : l'entreprise doit chercher le savoir dans un autre pays car elle ne trouve pas les ressources nécessaires dans son propre pays
- Les aspects financiers : les aspects de compensation (salaires, prestations sociales, etc.) sont beaucoup plus attractifs dans le pays « tiers », permettant ainsi de profiter de réduire les charges.

Certaines entreprises utiliseront ce « levier » pour les deux raisons mentionnées ci-dessus.

### 6.3. Expériences et retours d'expériences

A notre connaissance, **il n'existe pas d'études sérieuses et approfondies au sujet de la « télé-migration »**. On peut imaginer que le thème n'était pas très « porteur » jusqu'à ce jour ou suffisamment marginal pour être étudié. L'une des seules études connues a été menée par un doctorant de l'Ecole d'Economie de Paris en mai 2020.

En outre, la plupart des entreprises cherchant à optimiser leurs charges, ont fort probablement opté pour **une externalisation des prestations auprès de fournisseurs tiers**.

On peut donc légitimement penser que le thème de « l'outsourcing » a été mis plus en avant qu'une des « formes spécifiques » de cette externalisation.

Il sera néanmoins intéressant de voir comment les plus petites structures, dont les startups vont utiliser leurs ressources externes. **Sachant que ces micro-entreprises travaillent en réseau, on peut facilement imaginer qu'elles ont déjà recours à la « télé-migration »**, cherchant les meilleures ressources où elles se trouvent sans se préoccuper des aspects plus « sociétaux ».

## 7. La grande confusion

### 7.1. Base

En lisant les articles et documents de références traitant des trois sujets, nouveaux espaces de travail, télétravail et télé-migration, on peut facilement **constater qu'il y a souvent un « doux mélange » entre les thèmes et les approches.**

Comme pour beaucoup de sujets ayant des composantes émotionnelles et qui sont nouvelles dans le paysage médiatique, ces incohérences ne sont pas graves en soi : l'interprétation erronée des informations et des recommandations, voire des prises de position définitives sur ces sujets le sont en revanche beaucoup plus.

### 7.2. Raisons de la confusion

Nous devons constater que tout et son contraire est écrit ou dit régulièrement sur les nouveaux concepts de places de travail et sur le télétravail.

Une très grande confusion règne dans ces domaines : **la complexité des approches et leurs conséquences économiques et psychologiques ne sont certainement pas étrangère à cet état de fait.**

Il est actuellement difficile de se faire une opinion sur les motivations et sous-jacents de ces nombreuses prises de position, tant les avis divergent d'une personne à l'autre.

Si certains articles ou prises de position sont très bien documentés et fouillés, force est de constater qu'un très grand nombre de « pseudo-spécialistes » apportent **un éclairage unique et orienté sur ces thèmes importants qui méritent mieux.**

**Le thème de la télé-migration semble encore trop « nouveau »** actuellement - même si la pratique existe depuis pas mal de temps - **pour faire l'objet de grands débats.**

**Néanmoins, la « problématique » de la télé-migration suscitera certainement débats et controverses dans un proche avenir** notamment à la suite de la pandémie et à ses conséquences économiques et au fait que le nombre de délocalisations complètes et parfois irraisonnées vont être revues.

En effet, il y a fort à parier qu'au-delà de certains aspects, **une forme de protectionnisme va réapparaître**, jugeant tant la pratique des délocalisations que de la « télé-migration » contraires à l'éthique, voire au droit fiscal, etc.

Il s'agit d'un sujet hautement politique qui dépasse le cadre de ce document et qui n'est donc pas traité plus avant. Mais revenons aux raisons de la confusion des thèmes.

**La confusion vient souvent du fait que ces sujets sont traités en silos**, de manière totalement indépendante les unes des autres, alors qu'ils peuvent – et doivent - être parfaitement complémentaires.

Même s'il peut paraître normal de se focaliser sur un point tant le domaine est vaste et donc impossible à traiter en quelques lignes ou mots, l'éthique devrait pousser les divers auteurs et autres rédacteurs à évoquer, au moins succinctement, les autres thèmes et à les mettre en perspective.

Peut-être est-ce le signe de notre époque, mais **on constate souvent une approche « polémique » ou binaire de ces thèmes**. En effet, l'exposé prend souvent une tournure politique ou mentionne des prises de position clivantes.

Il faut également **souligner que certains mauvais ou contre-exemples ont ajouté à la confusion**. On peut citer ici l'utilisation du mot « open-space » ou bureau paysagé pour évoquer les nouveaux espaces de travail qui incluent beaucoup plus d'éléments et sont largement plus complexes à gérer, mais dont les bénéfices sont largement augmentés tant pour les entreprises que pour les employés par rapport aux vieux « open-spaces ».

Finalement, on peut imaginer que l'approche souvent très tranchée des présentations vient du fait que **le sujet intéresse chacun et que les composantes hautement émotionnelles jouent un rôle profond**. En effet et pour ne citer que quelques exemples,

- Qui peut rester insensible au fait qu'il devra partager sa place de travail avec ses collègues, son espace devenant soudain un espace pour tous ?
- Quel chef peut demeurer neutre en apprenant qu'il perdra son bureau privatif et devra travailler au milieu de ses collaborateurs ?
- Quel chef peut spontanément trouver sympathique l'idée que ses collaborateurs seront parfois 1-2 jours par semaine hors du bureau tout en produisant autant voire plus ?
- Quelle équipe peut accepter de changer de méthode pour les séances sans sourciller ?

On le voit, l'aspect humain et la gestion des équipes sont au cœur du sujet et ne peuvent que générer des questionnements ou des doutes.

Dans les nombreuses prises de position, on constate enfin que **les thèmes sont abordés de manière souvent technique alors que c'est définitivement la partie émotionnelle qui doit être considérée**.

Ces quelques propos montrent, si besoin était, que tous les ingrédients sont réunis pour créer une grande confusion.

### 7.3. Pistes pour éviter cette confusion

Nous pensons modestement que ces confusions pourraient être assez facilement évitées. Nous suggérons notamment de :

- Exposer les trois sujets en même temps et comme étant complémentaires tout en se focalisant sur l'un d'entre eux si nécessaire
- Rester factuel dans le déroulé de la présentation, quitte à prendre position à la fin
- Rappeler les tenants et aboutissants de chaque sujet, sachant que la plupart des lecteurs ou auditeurs n'ont que peu ou pas d'expériences dans ces domaines.

En outre, il faut être curieux dans ce domaine et chercher les diverses sources, exploiter les informations de manière intelligente et peut-être s'entourer de spécialistes ayant étudié ces questions depuis de nombreuses années.

## 8. Evolution attendue

**Tout d'abord, il faut admettre qu'il s'agit d'un sujet de société essentiel.** Qu'on le veuille ou non, les espaces de travail constituent une part importante de la vie de la très grande majorité de citoyens actifs dans le monde.

En outre, **les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail (générations Y et Z) ont une approche totalement différente par rapport au travail** et à ses conditions que leurs aînés (génération des « baby-boomers » notamment). Ainsi, le travail doit procurer de la satisfaction, permettre de se développer, permettre d'apprendre de nouvelles choses.

Les « nouvelles » approches en lien avec la place de travail, dont les concepts novateurs d'espaces de travail et le télétravail en sont les représentations concrètes, **sont donc à intégrer dans les réflexions stratégiques des entreprises.**

**Les entreprises qui éluderont ces questions se verront certainement privées d'un avantage concurrentiel important** et pourront perdre à terme leurs forces vives et leurs talents. Elles peineront également à recruter des nouveaux employés.

**Les interventions étatiques sont à attendre dans des délais qui seront assez brefs en ce qui concerne les réglementations du télétravail et de la télé-migration,** car les enjeux politiques et économiques sont immenses.

**Il sera également intéressant de voir la position de l'OCDE et de l'Union Européenne sur ces sujets,** sachant que les pressions des Etats-Unis et de la Chine notamment seront énormes même si leurs motivations politiques profondes pourront diverger.

**Sur le plan économique, l'implantation de ces concepts va avoir une incidence importante sur certaines branches d'activités.**

Nous pensons notamment aux fabricants de mobiliers de bureau dont les volumes pourraient baisser assez fortement à l'avenir ou au secteur immobilier gérant les surfaces de bureaux avec une demande en régression du fait de l'optimisation des surfaces louées et au recours au télétravail notamment-



## 9. Conclusion

**Les espaces de travail n'ont jamais autant fait l'objet d'études, de documents, d'analyses ou de critiques que depuis quelques années.** Il est vrai que très schématiquement, les personnes actives passent plus du tiers de leurs vies sur leurs lieux de travail et il est normal qu'elles s'en préoccupent.

A l'inverse, le nombre des options, la technologie de plus en plus sophistiquée et les attentes des uns et des autres ajoutent à la complexité de l'ensemble.

**Vouloir opposer les modèles serait contreproductif** de la part des entreprises, des autorités, des syndicats ou des employés eux-mêmes et il serait particulièrement avisé de collationner le maximum d'informations avant de prendre de grandes décisions à ce sujet.

Le partage des espaces de travail, le télétravail et dans une mesure plus réduite, la télé-migration vont, à leur manière, **contribuer à donner un nouveau visage au travail, à la relation de l'employé face à son travail, ses chefs et ses collègues.**

Vouloir se priver d'un débat à propos de ces sujets serait faire preuve de peu de sagesse et surtout anéantirait les nombreux efforts que les entreprises mènent afin d'améliorer les espaces de travail de leurs collaborateurs.

Néanmoins, un concept d'espaces de travail agréable et sympathique n'apporte pas la satisfaction des collaborateurs à lui seul. **Si le management n'est pas à la hauteur et n'accompagne pas ou ne gère pas correctement les changements, le niveau de satisfaction, et donc de productivité, restera au niveau actuel** voire se péjorera avec le temps et l'arrivée de collaborateurs des nouvelles générations.