

## **Valérie Mellul (Nexity Conseil et Transaction) : télétravail / bureau, vers une hybridation utile et nécessaire !**



DRH pendant une vingtaine d'années dans différentes entreprises et secteurs d'activité, Valérie Mellul est depuis cinq ans présidente de la société de conseil Nexity Conseil et Transaction. Elle nous livre son analyse sur l'évolution du télétravail et les besoins des entreprises en matière immobilière.

Si la réflexion sur l'évolution des modes de travail avait déjà intégré le travail nomade avant l'apparition du Covid-19, la crise sanitaire et la nécessité de confinement ont, sans aucun doute, décuplé les réflexions sur ces derniers et notamment leurs conséquences en matière d'immobilier, y compris chez les plus réfractaires au télétravail. Les entreprises ont pu, su, dû réinventer en un temps record le cadre organisationnel du travail individuel et collectif, et cela dans un contexte contraint, sans choix alternatif possible, avec pour objectif commun la sécurité de tous. Le télétravail a été massivement adopté afin de pouvoir maintenir un certain niveau d'activité de l'entreprise, certes par « obligation ». Cette expérience nous a fait tester à une échelle massive le télétravail. En cette période où beaucoup cherchent déjà (et peut-être trop vite) à poser le cadre du monde d'après, il semble important de mettre en perspective les premiers enseignements de cette période sur l'évolution des modes de travail dans l'entreprise et les besoins individuels et collectifs.

**Le premier enseignement factuel** : la disponibilité d'infrastructure informatique et d'outils digitaux ont rendu possible la capacité à travailler en dehors de son poste habituel et récurrent, le fameux poste fixe sédentaire. Nous n'aurions, sans doute, pu imaginer la capacité humaine d'acceptation et d'adaptation à ce changement majeur des conditions de travail à grande échelle. Nous avons su le faire individuellement et collectivement, démontrant ainsi la capacité de résilience d'une organisation humaine.

**Deuxième enseignement** : nos organisations, nos équipes, nos collaborateurs ont su s'adapter, apprendre vite et réaliser en un temps record un travail commun à distance. Alors même qu'avant cette crise sanitaire, seuls 30 % des salariés français pratiquaient le télétravail, dont 8 % dans le cadre d'un accord d'entreprise spécifique (données issues de l'étude Malakoff Humanis).

L'expérience semble être concluante dans la mesure où 85 % des directions des relations humaines souhaitent développer le télétravail, 60 % des entreprises prévoient plus de 25 % de leurs salariés en télétravail et 55 % des salariés aimeraient en bénéficier avec une demande moyenne d'un à deux jours par semaine.

Cette étude particulièrement riche nous permet d'éviter toute prévision hâtive et hasardeuse sur la généralisation de ce mode de travail : oui à une progression de l'utilisation du télétravail, non à une massification !

**Troisième enseignement** : mais comment les salariés, les managers ont-ils vécu cette période et ce mode « exceptionnel » d'organisation du travail ? Les études lancées par les entreprises pour permettre de recueillir le retour d'expérience sont particulièrement intéressantes en la matière : les salariés sont conscients de l'engagement de leurs entreprises à avoir mis en place les moyens nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de tous, et pour ceux qui pouvaient travailler à distance, ils reconnaissent la mobilisation de leur entreprise à rendre possible ce travail à distance : technologies de l'information (IT), relations humaines, communication interne.

Deux bénéfices clés sont mis en exergue quant à la pratique du télétravail : **le gain de temps lié au trajet « domicile-bureau » (et plus encore pour les salariés de l'Ile-de-France), et la capacité de gérer son temps (vie privée-vie professionnelle)**. L'adoption d'outils digitaux pour réaliser des réunions et la dématérialisation des processus ont été des facteurs structurant pour maintenir une activité et, surtout, le lien avec les collaborateurs et les clients. On ne peut ignorer les limites du télétravail. La première, majeure et fondamentale : le sentiment d'isolement. Certes, les moyens digitaux nous ont permis d'échanger, mais l'absence d'interactions spontanées est toujours mise en avant, ce que nous appelons souvent le « off ». Une vraie frustration existe par cette absence de lien avec sa communauté directe de travail et, plus largement, les acteurs de l'entreprise. La deuxième va de pair : le besoin de liant entre les collaborateurs. Les salariés ont besoin d'émulation collective, d'interactions organisées et « improvisées » à l'issue d'une réunion, d'une présentation, d'un rendez-vous, d'un café... L'Homme est un animal social et l'interaction le nourrit, le stimule, le fait réfléchir, créer, apprendre, agir !

**Enfin, le télétravail a été vécu de façon très hétérogène en fonction des conditions « de confort » de chacun.** Les plus privilégiés ont été ceux qui disposaient d'un espace dans lequel ils pouvaient se concentrer, travailler. L'expérience n'a pas été si simple pour ceux dont les logements étaient plus étroits, parfois mal isolés, voire insuffisamment connectés. Le studio s'est transformé en bureau, un partage d'espace a dû être organisé pour les couples vivant dans un deux pièces... Quant à la gestion des enfants (qui plus est en bas âge), elle est devenue une charge mentale supplémentaire à gérer en plus d'une organisation logistique incroyable ! Mais alors, quelle organisation de travail future peut-on dessiner et mettre en œuvre ? Vers une solution hybride personnalisée !

Les enseignements de cette période nous permettent de réfléchir et travailler sur les besoins du corps social, les besoins individuels et collectifs des acteurs de l'entreprise.

L'objectif, ici, est de définir ce qu'il est possible, utile, intéressant pour les salariés comme pour les entreprises de réaliser à distance (en télétravail, à la maison ou dans un tiers lieu) et ce qu'il est utile, intéressant, à valeur ajoutée de faire dans le lieu de rassemblement des salariés : « le bureau ».

Le bureau, lieu collectif de vie professionnelle, se définit alors comme le lieu d'usages différenciant. Au-delà du totem que représente ce lieu symbole d'une culture d'entreprise, d'une marque employeur et d'une signature de marque pour les clients, le bureau devient alors un espace organisé pour s'informer, partager, travailler ensemble en équipe projet, créer, vivre ce lien et ce liant nécessaire à notre espèce ! Certaines entreprises ont déjà fait le pas vers cette transformation des espaces et lorsqu'elles n'ont pas succombé aux diktats des modes, lorsqu'elles ont pris le soin et le temps nécessaire à l'analyse de leurs besoins et impératifs, ont su utiliser cette mutation comme un levier d'accélération de la transformation de leur entreprise et de la performance collective.

**Enfin, le « Bureau » reste aujourd'hui le lieu concret de l'équité sociale.** Chaque salarié dispose des mêmes conditions de travail, quelque soit son origine sociale, ses revenus, sa formation initiale... Le choix du matériel, du mobilier, des outils au sein de ces espaces de travail est collectif et équitable ! Les efforts et avancées des entreprises et du dialogue social ont assuré des conditions de sécurité et de travail qui bénéficient à tous. Au-delà de cette équité de conditions de travail, cet espace de vie collectif est aussi un lieu d'opportunités d'échanges et de rencontres qui dépassent le simple cercle primaire de l'équipe.

A l'heure où les besoins de coopération, de sentiment d'appartenance à un groupe, de lien, de liant, d'équité sont si mis en exergue, n'est-il pas important de définir l'espace de travail comme celui du collectif ? Un espace où se rassemblent les talents pour apprendre, partager, collaborer et créer ensemble cette valeur ajoutée si recherchée ! A chaque entreprise, corps social, il appartient aujourd'hui d'analyser sa situation, les besoins individuels et collectifs, de mettre en perspective la stratégie et les enjeux de l'entreprise pour être en mesure de définir et mettre en œuvre sa solution hybride des modes d'organisation du travail, dont le « Bureau » avec des espaces utiles et dédiés à des usages collectifs !

**Valérie Mellul, PDG Nexity Conseil et Transaction**