



WEBINAIRE

**« Le télétravail va-t-il révolutionner l'immobilier et
notre société ? »**

LE 22 JUIN 2022

MOT D'ACCUEIL

**Maître Philippe LAVEIX, Notaire à Sauveterre-de-Guyenne et
Président du Think Tank Territoire et Consciences**

Mesdames et Messieurs,

Bonjour,

Je suis ravi de vous accueillir pour ce nouveau webinaire organisé par Territoire et Consciences.

Territoire et Consciences est un Think Tank, créé en 2018, à l'initiative du notariat. Pourquoi ? Parce que les notaires sont aussi à côté de nos élus et d'un certain nombre de professionnels au cœur des territoires. Plus de 7 000 notaires et de 65 000 collaborateurs installés sur notre territoire, sur tout notre territoire, c'est-à-dire en milieu urbain, en milieu périurbain, en milieu rural.

Nous recevons chaque année plus de 20 millions de nos concitoyens dans nos bureaux avec toutes leurs problématiques de transmission familiale, de création d'entreprise, d'achat et de vente immobilière. Et quand on parle de territoire, on en parle souvent au pluriel, alors qu'en

réalité nous le traitons, à Territoire et Consciences, au singulier. Les difficultés y sont souvent identiques ou très proches, mais ce sont les ratios qui changent entre les différents territoires. Les notaires réfléchissent et proposent des solutions, particulièrement lors des congrès qui, chaque année, se tiennent pour la profession.

En 2018, le sujet traité était justement « Demain, le territoire » et des propositions ont été faites à propos de l'agriculture, de la forêt, de la ville et de l'énergie. En 2019, l'équipe du 115^e Congrès à Bruxelles a débattu et proposé des solutions sur l'application du droit international. En 2020, l'équipe du 116^e Congrès a choisi d'aborder la protection des vulnérables, des proches, du logement, de l'habitat et du cadre de vie, ainsi que de leur amélioration en démontrant combien les notaires pouvaient s'imposer dans ces domaines.

Le 117^e Congrès des notaires, en septembre 2021, a choisi de présenter un autre sujet d'actualité : « Le numérique, l'homme et le droit ». Car enfin, comment aborder aujourd'hui les questions de territoires sans évoquer le numérique ? Nous avons pu ainsi présenter plusieurs colloques à Territoire et Consciences depuis 2019, avec la participation des membres des congrès. Toujours sur des sujets à enjeux pour le territoire et les personnes qui les occupent. Ainsi, à Paris, à l'Hôtel de l'Industrie, sur l'agriculture urbaine. Puis à Bordeaux, à l'Hôtel du Département sur la revitalisation des centres-bourgs et des cœurs de ville. Le troisième colloque, obligation sanitaire oblige, s'est tenu en décembre 2020 sous forme de webinaire sur le thème des questions internationales « Personnes et territoires d'ici et d'ailleurs ». Le professeur Cyril Nourissat, des notaires aussi, des magistrats, avocats, sénateurs, généalogistes nous ont expliqué toutes les conséquences des flux migratoires et les adaptations de confrontations des lois nationales avec la situation de chacun.

« Quelle place pour l'immobilier commercial à l'heure de la sobriété foncière ? » : c'était un nouveau webinaire en mai 2021. Question cruciale, aujourd'hui, car nous nous trouvons à devoir faire des choix sur l'avenir de nos espaces urbanisés à l'heure de la sobriété et de la nécessaire limitation de notre empreinte environnementale. Alors, même si le Président nous a assuré que plus aucun terrain agricole ne saurait être « mangé » par l'artificialisation des sols, nous constatons encore des développements de zones commerciales. Il nous a été démontré qu'il était préférable de rénover, de réhabiliter des friches industrielles et commerciales plutôt que de gagner sur les espaces agricoles ou naturels.

« Exode urbain : mythe ou réalité ? » : nous nous sommes questionnés, en juillet 2021, avec un nouveau webinaire. Qui quitte les métropoles pour s'établir dans les villes de préfecture, dans nos villages et dans nos campagnes ? Pourquoi et comment ? Quels en sont les effets ? Ces sujets revenaient régulièrement sur la scène médiatique, de sorte que nous pouvions imaginer

que le phénomène était d'ampleur et devait se pérenniser. Les intervenants, statistiques à l'appui, nous ont démontré qu'il fallait relativiser et que les métropoles restaient toujours très attractives, que les villes se mettaient à l'heure de la séduction, tandis que les villages et les campagnes peinaient à attirer une population dont l'implantation pouvait pourtant redynamiser son territoire.

Enfin, à l'Hôtel de l'Industrie à Paris, le 8 décembre dernier, nous avons abordé la question de la transition énergétique lors d'un colloque passionnant, partagé avec des élus territoriaux comme le président du Département de la Vendée, un député chargé du rapport de la transition énergétique à l'Assemblée nationale et des responsables de grandes entreprises nationales, chargés du développement des énergies nouvelles provenant du solaire, des éoliennes ou encore de l'hydrogène. Ce colloque était présidé par Corinne Lepage, ancienne ministre. Et en conclusion, toujours plus d'électricité avec des sources de production plus variées, mais aussi des besoins d'autres solutions énergétiques que chaque territoire devra adapter en fonction de ses propres moyens et de ses propres capacités. Vous pouvez retrouver toutes les synthèses de ces travaux sur notre site Territoire et Consciences et sur notre page LinkedIn.

Vous le voyez, les membres de notre Think Tank réfléchissent, partagent, proposent parce que les débats sont enrichis par des acteurs essentiels à notre territoire, des magistrats, des universitaires, des urbanistes, des architectes, des responsables d'entreprises reconnus, des élus et des responsables politiques.

Aujourd'hui, nous aborderons notamment l'évolution des espaces et des constructions. Au programme pour les mois à venir : un nouveau webinaire, dont le thème portera sur les outils et les méthodes pour rafraîchir nos villes de demain. Et en fin d'année, un colloque en présentiel sur l'agriculture.

Pour le webinaire d'aujourd'hui, je tiens à remercier tout particulièrement le Groupe Monassier qui a très gentiment mis à disposition sa plateforme digitale en nous accompagnant tout au long de la mise en place de cette manifestation. Mes remerciements vont bien entendu aussi à notre délégué général, Aymar de Germay, au cabinet Hâ-Hâ & Associés qui suivent ensemble toute la mise en place de nos manifestations et la communication. Le sujet que nous avons choisi d'évoquer aujourd'hui va se tourner vers une question là aussi d'actualité, le télétravail et plus particulièrement : « Le télétravail va-t-il révolutionner l'immobilier et notre société » ?

Encore une question de territoire qui implique, notamment, les notaires, dans le prolongement de nos précédents colloques et webinar. Nous serons accompagnés par plusieurs intervenants, un sociologue spécialiste du télétravail, la directrice générale de l'Union notariale financière et le président de la CCI du Gers qui nous livreront chacun leurs expériences. Ce thème est vaste.

Les conséquences du télétravail dans nos comportements et dans l'approche de l'immobilier professionnel sont remarquables. En attendant, j'abandonne le petit temps de parole qui m'était réservé et je laisse la place à Aymar de Germay, qui va donc présenter le thème et nos interlocuteurs.

Monsieur Aymar de GERMAY, délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Merci beaucoup, Philippe, pour ces propos introductifs. Bonjour à toutes et à tous. Merci de nous rejoindre pour ce nouveau webinaire qui s'achèvera un peu avant 10 h. Je voulais remercier, au-delà des remerciements adressés au Groupe Monassier pour la mise à disposition de la plateforme, l'UNOFI qui nous soutient pour cette manifestation et bien sûr remercier nos trois intervenants, que je présenterai dans quelques instants, d'avoir accepté de participer à ce webinaire et d'apporter leur éclairage sur ce sujet d'actualité.

Récemment, l'INSEE a donné des chiffres sur le phénomène du télétravail. Une étude parue le 9 mars dernier a ainsi révélé qu'en 2021, plus d'un salarié sur cinq en France a télétravaillé. 44 % des personnes ont même télétravaillé sur une semaine complète ! Dans un contexte, il est vrai, particulier, celui de la crise sanitaire, mais aussi dans un contexte où l'on sent venir une généralisation et une progression de ce phénomène du télétravail au sein des entreprises. Quand on interroge les personnes qui télétravaillent, on se rend compte que c'est une organisation qui leur convient puisque huit télétravailleurs sur dix veulent continuer à bénéficier de cette faculté. Et c'est vrai que d'une option, le phénomène du télétravail est devenu pour certains vraiment un mode de travail, un mode de vie, une habitude, et ceci dans un contexte où de plus en plus d'entreprises souhaitent l'organiser au mieux afin de faire coïncider performance économique et satisfaction des attentes de leurs salariés.

Evidemment, certaines entreprises demeurent réticentes à le mettre en place parce qu'elles considèrent que cela complique la gestion et la vie de l'entreprise au quotidien. Mais avec aussi en arrière-plan la question du contrôle des salariés. « Je n'ai plus de salariés dans les bureaux. Qu'est-ce qu'ils font ? Est-ce qu'ils travaillent vraiment ? » C'est une question que peuvent se poser certains chefs d'entreprise. D'ailleurs, il y en a un, et pas des moindres, qui est farouchement contre. C'est Elon Musk. Il a fait une déclaration assez claire sur le télétravail il y a quelques semaines. Elon Musk, c'est, vous le savez, un entrepreneur à succès et je dirais même un influenceur planétaire. Lui, il est totalement opposé au télétravail, considérant qu'un salarié travaille mieux dans un cadre professionnel adapté. Et surtout, ce qu'il pointe, c'est un frein à la capacité d'innovation. Pour lui, les idées circulent lorsqu'on est rassemblé au même endroit. Si

chacun est chez soi, derrière son écran, les idées ne circulent plus. Et donc l'innovation ne peut pas émerger. C'est un sujet qu'on pourra bien sûr évoquer ensemble.

Dans cette organisation liée au télétravail, il y a plusieurs façons de faire. Il y a des gens qui ont décidé de télétravailler totalement, c'est-à-dire ceux qui ont quitté les grandes villes et ont déménagé en périurbain ou en ruralité. C'est ce qu'on appelle les néoruraux. Ils ont fait vraiment le choix de changer de vie tout en continuant évidemment à travailler. Grâce aux outils numériques et, évidemment, aux moyens de transport qui leur permettent de continuer à assumer certains rendez-vous « en présentiel ». Il y a les intermittents, c'est ceux qui partagent leur semaine entre le télétravail « au vert » et la présence au bureau. Et puis il y a des gens qui n'ont pas déménagé, qui sont restés dans les villes et qui restent deux à trois jours chez eux pour télétravailler.

Au-delà des aspects positifs, dont un nouvel équilibre entre vies professionnelle et personnelle, la facilité aussi pour les entreprises de revoir l'organisation spatiale, de disposer de locaux adaptés aux nouvelles pratiques professionnelles, il y a un certain nombre de réticences aussi qui s'affichent sur le télétravail. C'est l'impact sociétal finalement, avec des gens qui ont la capacité de télétravailler, notamment les cadres, et beaucoup d'autres qui ne peuvent pas télétravailler. L'inégalité est parfois soulevée entre des catégories d'entreprises, des PME qui ont plus de difficulté à le mettre en pratique par rapport à de grands groupes qui ont eu plus de facilités. Et puis, il est souvent cité aussi l'impact psychologique, c'est-à-dire le fait qu'on ne différencie plus finalement le lieu de travail, le lieu de vie, et que ça peut poser pour certains des difficultés à vivre cette situation dans la durée.

Alors c'est un réel bouleversement, le télétravail pour nos sociétés modernes. Avec de nombreux impacts sur la vie, sur l'entreprise elle-même, sa compétitivité, la façon dont elle organise son travail et la collaboration entre les différents salariés. Un impact, bien sûr, sur l'immobilier. Et plus généralement, sur l'aménagement du territoire.

C'est donc bien un bouleversement sur l'ensemble de nos vies. Alors, pour évoquer ces sujets et les aborder en profondeur, nous avons la chance d'accueillir trois intervenants de grande qualité. Philippe Planterose, tout d'abord, sociologue et inlassable promoteur du télétravail depuis des années, nous expliquera sa vision des choses. Ensuite, interviendra Rémi Branet, qui est un serial entrepreneur, président de la CCI du Gers et qui, très tôt, s'est positionné sur cette notion du télétravail. Et puis enfin, Florence Dourdet-Franzoni, spécialiste de l'immobilier d'entreprise, qui travaille au sein d'UNOFI et qui dispose d'une vue très précise sur l'impact du télétravail sur l'immobilier d'entreprise et qui nous relayera les attentes de ses clients en la matière. S'agissant à la fois du nombre de mètres carrés, peut-être en réduction, mais surtout de leur aménagement.

A Philippe Planterose, il revient de « planter le décor », si je puis dire.

Vous êtes sociologue du travail, vous avez été un pionnier dans l'étude du télétravail au sein des organisations. Vous êtes conseil, expert auprès de nombreuses entreprises, collectivités, mais aussi de chambres consulaires. Vous êtes président de l'Association Française du Télétravail depuis 2004 et à ce titre, vous avez participé à de très nombreuses études s'y rapportant. Il va être très intéressant de connaître votre vision globale du sujet au-delà même de la conjoncture liée à la crise covid. Vous étiez, en effet, très « en avance de phase » sur ce thème. Et vous avez même publié, dès 2014, un livre consacré à ce sujet : *Télétravail, télétravailler en vivant mieux*.

Vous avez la parole.

Monsieur Philippe PLANTEROSE, sociologue du travail et président de l'Association française du télétravail

Merci de m'avoir invité à ce colloque. Je n'aurais jamais pu imaginer, il y a 25 ans, participer à un webinaire où l'on s'interroge encore sur le fait de savoir si le télétravail va révolutionner ou non la société et par ailleurs révolutionner le lieu et les habitats. Pourquoi ? Pour la simple et unique raison que c'est la première des choses qui nous est apparue, il y a 25 ans de cela, quand on a vu pour la première fois arriver Internet. C'est donc un sujet qui est lié directement à ce que l'on peut faire avec le numérique, puisque le numérique permet en réalité de pouvoir déplacer le travail là où l'on est le mieux pour pouvoir travailler. Ça a été la première des informations et des affirmations que l'on pouvait donner avec l'arrivée d'Internet, car c'était bien le tout début. Et donc il a fallu déjà attendre à peu près deux ou trois ans après le début d'Internet pour que le premier colloque européen se mette en place sur le télétravail. C'est ce qui a permis de conclure un accord européen sur le sujet qui devait être remis en place en France.

Et là, stupeur, nous nous sommes aperçus qu'en réalité, il y avait, je dirais presque, des freins, particulièrement comportementaux, à la fois de la part des salariés et de la part également des dirigeants d'entreprise qui ne comprenaient pas que le phénomène du télétravail allait petit à petit se mettre en place, alors qu'ils utilisaient déjà l'ensemble des systèmes informatiques pour pouvoir simplement échanger entre eux. Le travail, c'est quoi ? C'est échanger finalement avec, aussi bien son entreprise, que ses collaborateurs ou encore même avec les clients. Or, c'est ce que fait naturellement une entreprise dans son ensemble. Eh bien, l'ensemble des personnes ne comprenaient pas que, en réalité, chaque individu représente en lui-même son entreprise et

comment marche une entreprise. Il aura fallu attendre qu'il y ait un Covid qui vienne perturber l'ensemble du système pour que tout le monde se dise « mais finalement, on peut télétravailler ». Et là, on a vu ce qu'il y avait de pire dans le télétravail, c'est-à-dire l'imposition du télétravail à la place d'un télétravail choisi, d'un télétravail réfléchi, d'un télétravail où l'on mène des expérimentations préalables pour qu'il soit calé au mieux pour l'ensemble de l'entreprise et de chacun et chacune des salariés.

Non, le télétravail qui a été mis en place il y a deux ans n'est pas la copie conforme de ce que l'on attend vraiment du télétravail. Le télétravail aujourd'hui, il vient de passer simplement les deux premières marches d'un escalier qui en comprend bien d'autres... On connaîtra le télétravail d'une tout autre manière, sans doute, dans les dix ou quinze ans qui viennent. Pourquoi ? Parce qu'il y a des phénomènes d'adaptation et je vais en citer un certain nombre. Aujourd'hui, l'adaptation est multiple. Ce n'est pas que le télétravail qui est en jeu. C'est la prise en compte de dépenses complémentaires, par exemple liées au contexte énergétique. Le fait de se déplacer coûte aujourd'hui nettement plus cher (grosso modo 50 à 60 % de plus) qu'il y a quatre ans.

Donc, on voit bien que le télétravail qui traduit un éloignement entre lieu de vie et lieu de travail pose inévitablement la question de la difficulté à revenir dans l'entreprise. Ce phénomène, on ne le maîtrise pas encore. Nous sommes à la croisée des chemins. Mais ce qui est certain, c'est que le télétravail en lui-même est une aspiration de l'ensemble des collaborateurs, tout au moins de ceux qui maîtrisent leurs activités et leurs métiers pour pouvoir travailler au mieux là où ils sont le mieux pour travailler.

Nous revenons à ce que j'ai dit dès le démarrage, ce qui nous a amenés à penser que le télétravail allait exister grâce au monde numérique. Alors, il y a quelques objections... Tout à l'heure, Elon Musk. Le patron de Tesla, c'est le même raisonnement que celui des dirigeants de Yahoo ! Ce qui transparait dans le discours d'Elon Musk est très simple : il veut se débarrasser des 5 000, 10 000, 15 000, 20 000 personnes, sur les 100 000 qu'il emploie. Que fait-il ? Il met en place, parce que c'est ça le système des États-Unis, le refus du télétravail, comme l'avait fait d'ailleurs avant lui les dirigeants de Yahoo. Il n'empêche qu'aujourd'hui, Yahoo! a réintégré le télétravail.

Ce qui veut dire que le télétravail aux États-Unis est vécu d'une autre manière qu'en Europe. Ici, un patron ne peut pas licencier légalement parce qu'un collaborateur refuse le télétravail. Ce n'est pas les propos tenus par Elon Musk qui correspondent à la réalité de ce que peut être la vie sociale, économique telle qu'on la vit, nous, en France.

Autre problème, vous avez dit qu'il y avait des modifications qui intervenaient du point de vue du nombre de personnes qui fuient en réalité de grandes zones de métropole, en particulier de la

région parisienne ? Effectivement, entre 2020 et 2022, il y a eu une augmentation du nombre de déménagements entre la capitale et des zones beaucoup plus périphériques, voire éloignées, puisqu'on est passé à 249 kilomètres d'éloignement du lieu du travail au cours de ces deux dernières années. Mais sur l'ensemble des déménagements comptabilisés ces deux dernières années, en réalité, le chiffre que l'on a, c'est simplement 16 % qui ont déménagé pour télétravailler.

Autrement dit, il y a effectivement un déplacement qui se fait. Mais ce déplacement se fait non pas par le fait même de vouloir télétravailler, mais simplement parce qu'un certain nombre de personnes ne veulent plus vivre comme ils vivaient dans les systèmes de stress générés par les grandes agglomérations, à Paris, Lille, Marseille ou encore Lyon.

Dans les faits, il n'y a pratiquement que 20 à 25 % de la population qui télétravaille aujourd'hui après la fin des périodes de confinement. C'est très peu ! Lorsque l'on remonte en arrière, les premières études qui ont été faites sur le sujet, notamment par Thierry Breton il y a 20 ans, elles indiquaient qu'il y aurait environ 70 % de la population qui pourrait télétravailler. Cela veut dire qu'aujourd'hui, il y a des forces contraires qui se mettent en place entre le fait de choisir de travailler à partir de chez soi ou de travailler dans un cadre qui soit différent de celui de l'entreprise, mais plus proche de chez soi.

Est-ce que les espaces de coworking vont devenir une intermédiation immobilière répondant aux besoins de ceux qui veulent télétravailler, parce que c'est trop difficile ou trop loin de rejoindre son entreprise ? Il faut savoir que des dernières études que j'ai pu mener avec la Ville de Paris a révélé que plus de 15 % des fonctionnaires parisiens avaient plus de 2 heures et demie de transport par jour. Il faut imaginer ce que cela représente ! Alors que la moyenne à l'heure actuelle en France est de 55 minutes aller-retour. Et si l'on regarde les degrés de fatigue, on sait qu'à partir de 1 heure et demie de transport en commun ou de transport en voiture, la personne est approximativement 30 % moins efficace... Bref, quand on analyse la situation, il faut bien analyser poste par poste, personne par personne, pour finalement dire s'il est possible et opportun de télétravailler ou si on ne peut pas télétravailler.

Enfin, puisqu'il faut que je sois relativement court, il y a une dimension qui est capitale dans le télétravail. Le télétravail ne peut se mettre en place que si cela ne gêne pas le fonctionnement même de l'entreprise, et deuxième élément, si le salarié lui-même se trouve dans une possibilité de travailler au mieux. Si l'un ou l'autre est perturbé, il n'y aura jamais de télétravail ou il ne faut pas qu'il y en ait. D'où le fait qu'on arrive en France à une position qui est celui du télétravail hybride.

Le télétravail hybride, c'est travailler un jour, deux jours, voire au maximum trois jours par semaine. Et non pas comme je l'ai entendu tout à l'heure, une semaine complète en télétravail ? Cela peut exister, mais très rarement.

Le bon rythme, c'est deux jours ou trois jours par semaine de télétravail et c'est d'ailleurs ce qui a fait l'objet même de la loi sur le télétravail, dans la fonction publique comme dans le privé. C'est ce qu'il y a de mieux.

Quoi qu'il en soit, le management doit changer. Ce n'est plus un management qui part du haut pour aller vers le bas. C'est un management coopératif dans lequel le manager retrouve l'ensemble de ses salariés pour dire comment on peut résoudre les problèmes ensemble. Ce qui est totalement différent. Mais il faudra au moins une génération pour pouvoir modifier ce comportement alors que nous étions jusqu'à maintenant dans un système relativement pyramidal. Dans certaines entreprises, cela a déjà commencé.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Un grand merci Philippe Planterose pour cette introduction à la fois précise et utile pour notre échange.

J'ai le plaisir de passer maintenant la parole à Rémi Branet.

Tout à l'heure, je disais que vous étiez un serial entrepreneur avec un parcours original qui vous a conduit de l'École hôtelière de Lausanne à la gestion d'affaires dans des métiers très différents comme les vergers, les conserveries, les magasins de bricolage... Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers, vous avez été réélu en fin d'année 2021 pour un nouveau mandat de cinq ans. Et c'est la raison pour laquelle on est très heureux de vous avoir parmi nous pour entendre votre témoignage sur la démarche Soho Solo, mais également votre avis d'entrepreneur sur le télétravail.

Rémi Branet, président de la CCI du Gers, qui a lancé dès 2008 le dispositif « Soho Solo » pour faire du Gers « une terre de télétravailleurs »

Merci, en tant que président de la CCI du Gers, j'ai effectivement le plaisir de vous présenter un programme, à l'époque novateur, qui a été mis en place dès 2008 sur le territoire gersois, pour promouvoir le télétravail. Ce plan se poursuit encore aujourd'hui.

J'en profiterai pour porter témoignage de la façon dont les entreprises et leurs salariés vivent aujourd'hui cette mutation accélérée qui a été créée par la crise sanitaire.

Dès 2008, nous avons donc mis en place à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers un programme baptisé Soho Solo. Soho sont les initiales pour Small Office Home Office. Si, on le traduit littéralement, on peut dire "petit bureau à domicile". Ce programme s'est appuyé d'abord sur une phase expérimentale dans le cadre de la réponse à un projet européen.

Après cette phase expérimentale, le lancement opérationnel de la démarche a été cofinancé par le Conseil départemental du Gers et la Région. Cette initiative était fondée sur un double constat.

Tout d'abord, l'aspiration des actifs vivant dans les grandes villes françaises à quitter ces grands centres urbains pour adopter un mode de vie plus harmonieux à la campagne. En parallèle de cela, côté Gers, nos villages étaient désireux d'attirer une nouvelle population en mettant en avant des atouts susceptibles de répondre aux attentes des actifs urbains.

La cible de Soho Solo à l'époque, c'étaient plutôt des entrepreneurs ou des télétravailleurs, donc des travailleurs individuels. Je dis ça en opposition à un salarié d'entreprise. C'est-à-dire des personnes qui peuvent développer leur activité depuis leur domicile grâce à Internet ; essentiellement des consultants, des experts, des communicants, des traducteurs, des journalistes, des webmasters, des designers, des photographes, des créateurs artistiques...

Donc, autant de compétences que nous n'avions pas sur un territoire très rural comme le nôtre. Pour que cette ambition se concrétise, la nécessité était de disposer d'un bon niveau de couverture numérique. Evidemment pas totale au début, puisqu'en 2008, les infrastructures numériques étaient beaucoup moins développées qu'aujourd'hui.

Pour attirer ces nouveaux actifs, il fallait pouvoir leur apporter une réponse technique dans un contexte général où les liaisons étaient extrêmement faibles et les débits réduits. Ces personnes avaient besoin de connexion de qualité, voire évidemment de quelques équipements bureautiques pour pouvoir scanner, photocopier, etc.... et, éventuellement, un espace adapté pour recevoir quelques clients de temps en temps. Nous nous sommes donc appuyés sur un réseau de tiers lieux, dont la vocation première était de pouvoir apporter des solutions techniques, donc un bon débit et du matériel bureautique.

Ces premiers travailleurs indépendants avaient plutôt tendance à s'installer dans les villages, plutôt que dans les villes, et se rendaient une, deux ou trois fois par semaine, dans un tiers lieu pour pouvoir envoyer des fichiers volumineux, faire des impressions, scanner, etc.

Bien sûr, ceci a évolué au fur et à mesure, puisque progressivement notre infrastructure numérique a évolué en termes de débit et de couverture territoriale. Aujourd'hui, le Gers est un territoire rural en pointe en termes d'équipement et de qualité de débit. On dispose même d'un maillage très qualitatif dans les campagnes, avec des débits, de 50 à 60 mégas. Personnellement, je vis dans un petit village de 110 habitants à 15 kilomètres d'Auch et j'ai un débit de l'ordre de 60 mégas !

Bref, nous n'avons plus le frein technique qu'on pouvait avoir en 2008. Pour autant, en parallèle, le besoin de ces travailleurs indépendants a évolué. Ce dont ces actifs ont besoin aujourd'hui, ce qu'ils recherchent, c'est du lien social. Voilà pourquoi les espaces de coworking ont muté pour devenir des lieux à activités multiples, un peu hybrides, permettant d'accueillir les entrepreneurs individuels pour l'ensemble de la journée, ou y passer ponctuellement. Ça sert également souvent de pépinière d'entreprises. On y retrouve généralement des fablabs et des espaces de formation.

Le besoin en termes d'environnement immobilier a effectivement évolué. Aujourd'hui, pour un territoire rural comme le nôtre, on peut dire que le numérique est une route comme peut l'être une route pour les automobiles, une véritable voie de communication. Et aujourd'hui, ces routes numériques compensent les infrastructures routières ou ferroviaires que l'on n'a pas.

Soho Solo est un programme qui fonctionne bien, car nous avons à cœur d'aider à l'installation de ces nouveaux actifs gersois. Quand un travailleur fait le choix de quitter une métropole pour venir s'installer dans un territoire rural, il a naturellement besoin d'être accompagné. Il faut qu'il trouve une maison. Il faut qu'il identifie les services publics. Il faut qu'il puisse inscrire ses enfants dans des écoles. Et puis, il faut qu'il s'intègre socialement. Pour ce faire, nous avons mis en place un réseau de villages d'accueil.

A ce jour, nous en avons une trentaine dans le Gers qui sont labellisés Soho Solo. Quand vous rentrez dans le village, vous avez un panneau Soho Solo. Et dans chacun de ces villages, vous avez une personne dédiée qui va être mise en relation avec les candidats à l'installation et qui va leur présenter le village, l'immobilier, les services publics, etc.

Il s'agit vraiment d'un accompagnement et d'un soutien souvent décisif dans la construction du nouveau projet de vie. Au-delà de ça, une fois qu'ils sont accueillis, on continue à animer ce réseau qui est aujourd'hui structuré. Et ces nouveaux arrivants sont intégrés à ce réseau et bénéficient de toute une palette de services pour développer leurs activités via le site Soho Solo Gers, où l'inscription est gratuite.

Soho Solo vit donc maintenant depuis presque plus de quinze ans. Les actifs accueillis se proposent mutuellement leurs services, travaillent aussi beaucoup entre eux, bien entendu et mutualisent sur de nombreux sujets. Grâce à une newsletter, ils sont informés de l'actualité du réseau. Au-delà de ça, on organise également des échanges en les réunissant régulièrement, de huit à dix fois par an. On organise des réunions sur des thématiques diverses telles que la communication, les réseaux sociaux, les techniques de présentation, les relations presse, etc. Ces événements apportent souvent des réponses concrètes et des compléments d'information sur des sujets que les Soho Solo ne maîtrisent pas forcément ou souhaitent approfondir. Je souligne bien là que les nouveaux arrivants sont des travailleurs individuels. Ce ne sont pas des travailleurs salariés !

Au niveau de la CCI du Gers via notre agence de développement, Gers Développement, nous animons un réseau de 30 tiers lieux gersois qui maillent le territoire en bureaux et en espaces de coworking. Ces espaces permettent d'organiser des réunions professionnelles, de recevoir les clients, les fournisseurs et de louer un bureau à l'année, si nécessaire pour certains.

Pour vous donner un ordre de volumétrie, ce sont aujourd'hui 400 membres du réseau Soho Solo, dans 180 villages. Donc ça maille vraiment l'ensemble de notre territoire. Et depuis 2008, c'est 250 personnes qui ont franchi le pas de venir s'installer dans le Gers, ce qui représente, avec les familles, 600 nouveaux habitants. Sur le territoire gersois, c'est un impact qui est important, d'autant qu'en général, les personnes et les familles qui arrivent ont un bon pouvoir d'achat et privilégient souvent de s'installer dans des petits villages, de racheter une maison ancienne, de faire des rénovations de qualité. Sur le plan économique, c'est très vertueux. Au-delà de cela, cela fait vivre les écoles et les commerces dans les petits villages et permet le maintien des services publics.

Ce programme ne s'essouffle pas puisque nous avons quand même en 2021 encore 26 personnes qui ont rejoint le réseau.

Evidemment et au-delà du programme Soho Solo, en tant que chefs d'entreprises, nous avons vécu une mutation extrêmement rapide au moment des épisodes de confinement liés à la crise sanitaire, avec effectivement cette explosion en matière de télétravail, mais cette fois auprès de nos travailleurs salariés.

Bien sûr, cela a posé des questions, des difficultés ou des constats. Je les cite un petit peu en vrac... D'abord au niveau de l'entreprise, des difficultés sur le plan de l'organisation matérielle puisque le chef d'entreprise se retrouve responsable d'un environnement de travail externalisé, individuel, chez le salarié qu'il a du mal à maîtriser. Sans parler de la question de la sécurisation des échanges de données...

Mais bon, tout ça se gère. On suit également les difficultés rencontrées par une certaine population de salariés au niveau des conditions de travail à la maison, notamment les salariés avec de jeunes enfants. Il peut y avoir des difficultés à gérer parfois, la présence simultanée à la maison de jeunes enfants et le besoin d'être derrière un poste de travail et de participer à des réunions. Quand les écoles ont été fermées, cela a provoqué des difficultés et des crispations. Et le besoin chez de nombreux salariés de ... retourner au bureau.

Comme le disait Philippe Planterose, précédemment, ce qu'on peut constater aujourd'hui, c'est qu'un jour ou deux jours de télétravail, c'est bien. Au-delà de ça, souvent, on constate des crispations, aussi bien au niveau du salarié que de l'entreprise. Là aussi encore, la distance peut gommer le lien social, la discussion, les échanges...

En matière d'immobilier, nous avons connu un échauffement extrêmement rapide et brutal du marché dès les premiers épisodes de confinement. Les agents immobiliers ont travaillé comme jamais avec, à la clef, de nombreuses ventes de maisons. Le marché de l'immobilier s'est très vite asséché et les prix sont montés assez rapidement dans le Gers, où nous conservons, malgré tout, des prix très accessibles.

Mais je le dis pour les auditeurs qui voudraient venir s'installer dans le Gers : c'est bien sûr très intéressant avec un environnement particulièrement agréable. Et simplement, en guise de témoignage, je voulais évoquer le cas de mon frère qui lui est cadre dans une grande entreprise à Paris et qui cherchait à s'agrandir et à avoir un appartement à Paris avec une pièce en plus. La crise sanitaire est passée par là. On lui a dit qu'il serait maintenant deux jours par semaine en télétravail. Il a donc laissé tomber son projet et, pour le prix de quelques mètres carrés à Paris en

plus, il s'est acheté une petite maison en province. Il partage désormais sa vie entre Paris et la province.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Pour cette dernière partie, on va justement rentrer sur ces sujets immobiliers et notamment l'impact de ce phénomène sur la façon dont les entreprises gèrent et font évoluer leur patrimoine immobilier, qui n'est d'ailleurs pas toujours leur propriété puisqu'elles sont souvent locataires.

Donc, j'ai le plaisir d'accueillir Florence Dourdet-Franzoni qui est une spécialiste de l'immobilier d'entreprise au sein du groupe UNOFI. Depuis 2013, elle est directrice générale déléguée de la SGP UNOFI gestion d'actifs, elle est directrice de l'immobilier du groupe UNOFI, membre du Comex. Elle a fait tout son parcours dans cette question d'investissements immobiliers, d'assets management, à la fois dans le public et dans le privé. Et elle est vraiment, bien sûr, tout à fait pertinente pour nous apporter son éclairage sur la façon dont aujourd'hui les entreprises se retournent vers elle et vers l'UNOFI pour répondre à ces nouveaux enjeux et prendre en compte à la fois le télétravail, mais globalement une nouvelle façon de travailler. À vous, Florence.

Florence Dourdet-Franzoni, directrice générale déléguée de UNOFI Gestion d'actifs et directrice de l'immobilier du groupe UNOFI

Bonjour à tous. J'espère que vous m'entendez bien. Merci de me recevoir. Merci à Philippe et à Rémi pour leur témoignage. Je partage l'attrait du Gers parce que j'y ai toute ma famille.

Je suis effectivement en charge de l'immobilier du groupe UNOFI. De l'immobilier tertiaire, exclusivement, bureaux et entrepôts. Nous gérons aujourd'hui un petit million de mètres carrés sur 500 locataires et sur 170 immeubles, 50 % en Île-de-France et 50 % en région. Donc, le Groupe est très impliqué depuis plus de 30 ans sur les régions, et d'ailleurs, nous y sommes très fidèles en renforçant nos positions en région dès que nous le pouvons.

Alors, je vais compléter un peu ce que disait Philippe et Rémi. On ne va pas tenir compte du télétravail pendant le Covid parce qu'on était en situation de crise. Ça, il faut absolument le mettre de côté. Je constate qu'effectivement, le télétravail aurait dû être mis en place depuis longtemps. Il n'a pas été instauré en France, contrairement à nos voisins nordiques. Dans ces pays, le télétravail est bien plus souvent et depuis plus longtemps mis en place par rapport aux pays d'Europe du Sud. Comme vous disiez, Philippe, les pays latins sont visiblement plus hostiles au télétravail. C'est lié probablement à une autre façon de fonctionner dans les pays du Sud.

En tout cas, avec la crise du Covid, on a lu dans la presse des projections un petit peu excessives affirmant qu'il n'y aurait plus du tout de bureaux ! En fait, après deux années particulières liées au covid et aux confinements, le télétravail commence à se normaliser aujourd'hui. Bien qu'il ne soit pas du tout encore généralisé.

Mais on voit bien que la mise en place du télétravail se fait de façon raisonnable et raisonnée. On n'est pas sur du total télétravail. Sur nos 500 locataires, on a 40 grands locataires, qui représentent 65 % des loyers. Et on constate que la mise en place du télétravail se fait bien sûr par les grandes entreprises et par capillarité, ensuite, que cela gagne les PME et les plus petites entreprises. Bref, les pionniers sont aujourd'hui les grandes entreprises qui le mettent en place de façon raisonnable. Il y a eu pendant la crise du Covid les côtés négatifs du télétravail. Certains gros locataires m'ont demandé à rouvrir des bureaux parce que certains de leurs employés étaient en *burn out* du fait d'un télétravail tous les jours.

Une entreprise pharmaceutique a ainsi pu constater certains dégâts parce qu'il n'y avait plus de séparation entre le lieu de travail et le lieu personnel, ou familial et en fait, il n'y avait plus de repères.

Depuis six-huit mois, on constate que le télétravail, c'est plutôt deux jours par semaine, rarement trois. Evidemment, il y a des exceptions et des professions qui sont dans les nouvelles technologies où on a des équipes qui sont beaucoup plus en télétravail parce que ça ne pose pas de problème et qu'ils sont, entre guillemets, et sans que cela soit péjoratif, formatés pour ça.

En général, on voit que la règle, c'est vraiment deux jours de télétravail. Et ce qui est important, c'est de maintenir aussi la liberté des salariés. C'est à dire que certains salariés - c'est le cas dans mon équipe - souhaitent revenir plus souvent au bureau, parce que les conditions y sont différentes. On a un double écran, on a une connectivité... Et puis surtout, la plupart de nos collaborateurs ne vivent pas dans de grands appartements. J'ai une population assez jeune et rester dans un studio, pour sa vie personnelle comme sa vie professionnelle toute la journée, ce n'est pas évident. Donc, il est important qu'il y ait une forme de liberté en fonction de la situation

de chacun. Aujourd'hui, dans les grandes entreprises, il y a cette offre de télétravail qui s'est mise en place avec un rythme de deux jours par semaine.

Naturellement, ceci a des répercussions sur l'immobilier d'entreprise. En clair, c'est environ entre 15 et 20 % de surface en moins sur tout notre patrimoine. On a des renégociations de baux selon cet ordre de surface. Une entreprise qui prenait 10 000 mètres carrés, aujourd'hui, n'en prend plus que 7 000 ou 8 000 parce qu'elle a mis en place le télétravail. Et ça provoque chez nous une révolution dans notre métier d'immobilier tertiaire. Une révolution qui est positive car nous sommes là pour nous adapter sans cesse à toutes les évolutions attendues par nos clients. Même si ce n'est pas évident parce que ça change beaucoup de choses. Au-delà de la réduction des surfaces, cela change aussi complètement les façons de travailler.

En effet, les entreprises souhaitent complètement modifier leurs espaces de travail. Elles demandent beaucoup moins d'espaces privatifs avec la mise en place du *flex office*. Les gens qui sont en télétravail deux ou trois jours par semaine viennent n'ont plus forcément de place attribuée parce qu'il faut jouer aussi sur les emplois du temps. Voilà donc, en fait, le corollaire, c'est la mise en place du *flex office*. Il n'y a plus de bureaux attribués. Ne pas avoir son bureau, ça veut dire que quand on revient, on n'a plus ses habitudes, ses points de repère... Je dirais que c'est très bien pour les jeunes générations qui ont cette habitude. C'est tout de même plus compliqué pour les gens plus âgés. Mais comme disait Philippe tout à l'heure, c'est une question d'évolution, il nous faudra une génération. Il est certes un phénomène difficilement compréhensible pour des gens de ma génération, un peu plus âgés, mais beaucoup plus faciles pour les plus jeunes.

Dans les espaces de bureaux, et au-delà des conséquences du flex office, nous avons beaucoup plus d'espaces collectifs. Au début, nous nous sommes préparés à une diminution drastique des espaces de bureaux. Finalement, il y a surtout une remise en jeu de la qualification des espaces.

Moins d'espaces privatifs, mais beaucoup plus d'espaces collectifs. Quand les salariés viennent dans l'entreprise, ils doivent pouvoir se retrouver. Donc plus d'espaces de restauration diverses, d'espaces de réunions à 2, à 3, à 10, à 30 personnes. Et la nécessité de disposer d'espaces extrêmement flexibles. Quand nous achetons de grands immeubles de bureaux (8000-10000 mètres carrés et au-delà), on a toujours une partie qui est louée à un coworker qui met à la disposition des entrepreneurs des espaces à la demande... Une grande entreprise, elle ne prend plus forcément 7 000 mètres carrés. Quand elle a un projet, elle a besoin d'avoir pendant quatre à sept mois cette souplesse. Et donc nous louons à des coworkers une partie de la surface de l'immeuble qui offre la souplesse aux entreprises.

Nous sommes obligés de procéder comme cela parce que notre rôle est de distribuer des revenus à nos porteurs de parts. Nous ne pouvons pas offrir une flexibilité totale aux entreprises, car nous avons à délivrer un complément de retraite à nos porteurs de parts et leur garantir une certaine stabilité dans les revenus. Le corollaire de ça, c'est d'avoir une stabilité dans nos loyers avec les entreprises qui signent des baux 3-6-9 tout en offrant quand même cette souplesse grâce aux espaces de coworking. D'autre part, comme le salarié vient moins à l'entreprise, il doit quand même pouvoir s'identifier à son entreprise et donc avoir des espaces de convivialité, des espaces où il se retrouve. C'est-à-dire qu'il doit y avoir du service comme des salles de sport ou de la multi restauration...

Évidemment, on ne doit pas se dire que d'aller au bureau est un loisir. Aujourd'hui, nous avons, par exemple, inauguré le siège d'une très belle entreprise qui s'appelle Blablacar à Paris et qui met en place exactement tout ce que je viens de vous dire. Et je peux vous dire que c'est une entreprise où les gens travaillent !

Le télétravail a été mis en place, parfois au-delà de 2 à 3 jours par semaine, parce que leur activité le permet. Mais il est très important que ces salariés, qui sont plus de 500, se retrouvent régulièrement. Et c'est dans cet esprit que le siège a été conçu par les fondateurs de Blablacar et nous-mêmes autour de tous ces nouveaux aspects. C'est vraiment un immeuble pilote et on voit que ça bosse énormément, mais différemment.

Nous, en tant que UNOFI, et moi en tant que directrice de l'immobilier avec toute mon équipe, nous sommes en pleine adaptation de nos surfaces. C'est un très gros travail. C'est une profonde remise en cause de notre façon de travailler. À cela est assortie une modification liée au décret tertiaire et donc aux exigences environnementales. Donc, dans notre politique d'investissement, nous sommes obligés de faire beaucoup de travaux pour respecter le décret tertiaire qui doit obliger tous les locataires et les propriétaires à respecter des économies d'énergie de 40 % en 2030, de 50 % en 2040 et de 60 % en 2050. Nous devons nous y préparer. Il s'agit, en quelque sorte, d'une véritable révolution tertiaire.

Pour revenir au télétravail, sa mise en place se fait activement, mais avec moins d'obligation que durant la crise sanitaire. Et je pense qu'il faut laisser cette part de liberté aux salariés qui parfois ne le souhaitent pas non plus.

Du fait de la complexité que cela implique pour les entreprises, elles ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Parce qu'autant certaines entreprises comme AXA ont les moyens d'accompagner leurs salariés et donc mettent en place le télétravail avec une participation sur le poste de travail, une participation sur l'Internet, une participation sur le fauteuil prévu ... autant,

cela est un peu plus compliqué pour les entreprises de plus petite taille, mais on voit que par capillarité, c'est en train de se faire, même si cela demandera un peu de temps. Et le tout, c'est toujours de garder à l'esprit cette adaptabilité. Toutes les entreprises ne peuvent pas faire la même chose et avoir le même mode d'organisation. Ça veut dire que les managers aussi doivent avoir une souplesse très différente de ce qui pouvait se faire avant.

Le rôle de manager, à mon avis, va être beaucoup plus important et les managers vont devoir consacrer beaucoup plus de temps au management. Aujourd'hui, on a un peu trop souvent tendance à confondre manager et hiérarchie, et non qualité managériale. Voilà ce que je voulais vous dire. Nous sur notre métier, nous sommes en pleine révolution, mais ça fait partie de ce joli métier que de s'adapter.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Merci, Florence, merci beaucoup pour cette intervention très complémentaire de celles de Philippe et de Rémi. On vous a bien entendu. Alors j'ai plusieurs questions d'auditeurs à vous relayer.

Une première sur la question du numérique parce que ça a été bien dit par Rémi, c'est évidemment un prérequis. Et en fait, quid des régions et des départements purement ruraux, est-ce que finalement ce phénomène ne va pas plutôt favoriser quand même les zones périurbaines ou semi-rurales qui auront forcément un réseau de meilleure qualité ? Et du coup, je prolonge un peu la question d'un des participants, en vous demandant, est-ce qu'on n'est pas dans une inégalité territoriale qui se conforte avec la question du numérique ? Et j'y ajoute la question de la desserte en termes de transports, qui est un élément aussi majeur pour attirer ce type de population. Qui veut et qui peut répondre à cette question ? Vous pouvez être plusieurs à répondre, bien sûr.

Monsieur Philippe PLANTEROSE, sociologue du travail et président de l'Association française du télétravail

Je peux y répondre. Bon, c'est une constatation que vous êtes en train de faire, qui est celle qu'on a toujours connue. À savoir, elle a très bien été expliquée par Rémi tout à l'heure. Un territoire comme le Gers a fait un travail phénoménal, tout comme le Cantal d'ailleurs. Ce sont les deux départements que je mets en avant. Ils sont ruraux, mais avec tout ce qu'ils ont fait, aujourd'hui, pratiquement dans toutes les petites communes, on se retrouve avec des débits assez extraordinaires, même par rapport à des villes plus importantes, par exemple comme la périphérie de Nîmes.

Il y a un programme national qui, normalement, devait se terminer en 2022 afin de fournir ce débit nécessaire partout. Nous sommes en 2022. Il y a encore des zones, pas blanches, mais des zones qui, du point de vue du débit, sont encore trop faibles. Et normalement, les grands opérateurs comme Orange sont obligés aujourd'hui de pouvoir apporter le débit suffisant. Il y a un retard et je pense que l'amélioration de la couverture globale pourrait être atteinte en 2024.

Fin 2024, on devrait avoir partout en France, approximativement, les débits pour pouvoir au moins télétravailler sur des documents non lourds. Par contre, pour de la visio, comme on est en train de faire, ou envoyer des fichiers lourds en très forte quantité, je ne pense pas encore qu'il y aura partout en France, en particulier dans certaines zones rurales et de montagne, les débits suffisants. Est-ce que tout le monde peut télétravailler dans tous les endroits de France ? Encore aujourd'hui, la réponse est non. On ne peut pas télétravailler dans tous les endroits de France parce que les débits dans certains endroits sont insuffisants.

Les transports, c'est un autre élément qui, aujourd'hui, se renchérit terriblement avec le coût de l'énergie et qui fait que finalement, on va avoir quelques endroits où cela va poser de réelles difficultés. Mais, à noter quand même, le télétravail s'est mis en place essentiellement grâce au TGV dans les grandes villes moyennes, tout autour de Paris, et des grandes métropoles. Là on a vu véritablement le télétravail s'installer de cette manière.

Rémi Branet, président de la CCI du Gers, qui a lancé dès 2008 le dispositif « Soho Solo » pour faire du Gers « une terre de télétravailleurs »

Pour imaginer ce que vous disiez, on parle souvent de fracture numérique.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Tout à fait. Là, on la retrouve bien. Alors il y a une question, mais je pense qu'on y a répondu. Est-ce que l'exemple du Gers, cette belle démarche que vous avez présentée, est transposable dans d'autres départements ? Philippe, vous avez évoqué le Cantal. Rémi, vous avez été contacté par d'autres départements, ruraux ou pas d'ailleurs ?

Rémi Branet, président de la CCI du Gers, qui a lancé dès 2008 le dispositif « Soho Solo » pour faire du Gers « une terre de télétravailleurs »

Oui, oui, bien sûr. Autant on était pionniers en 2008, autant évidemment aujourd'hui, le télétravail s'est largement développé. Là où on est peut-être un petit peu en avance, c'est surtout par rapport à l'accompagnement ; un accompagnement que l'on continue à fournir, à l'animation de ce réseau de Soho Solo. L'animation des tiers lieux, les réunions que l'on organise, etc... C'est vraiment là-dessus qu'on conserve une avance. Mais, nous sommes aujourd'hui concurrencés par d'autres territoires, en France et en Europe.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Oui, ça, je suppose. Merci pour ces interventions. Une autre question pour, je pense, Florence. Vous avez évoqué la diminution de mètres carrés. Vous avez évoqué le réaménagement des espaces intérieurs. Est-ce que vous avez dans vos clients des gens qui vous disent « On veut continuer à bosser avec vous, mais pas à Paris, pas Clichy, je ne sais pas trop, mais à Lyon,

Bordeaux, etc...», c'est-à-dire, en fait, des entreprises qui, au-delà du réaménagement et de la diminution de mètres carrés, vous disent « On voudrait aller un peu plus loin, un peu ailleurs. » ?

Florence Dourdet-Franzoni, directrice générale déléguée de UNOFI Gestion d'actifs et directrice de l'immobilier du groupe UNOFI

Alors, c'est très intéressant comme question parce que vous voyez, j'ai recruté il y a à peu près une petite année, un responsable grand compte, qui est en fait chargé de voir et suivre toutes ces évolutions.

C'est vraiment pour les grands comptes que ça se passe au début. L'idée est vraiment d'accompagner une entreprise qui est à Paris, qui souhaite aller à Lyon, à Toulouse ou à Marseille. Mais c'est plutôt des démarches individuelles. Encore aujourd'hui, on voit dans les entreprises des salariés qui quittent l'entreprise pour aller travailler dans une autre entreprise.

En revanche, j'ai une entreprise en tête, un grand laboratoire pharmaceutique implanté à Lyon et Paris, et qui voulait mettre tous ses salariés à Lyon. Ils ont lancé cette démarche. C'est là où on voit que tout le monde ne veut pas partir... Parce qu'après, il y a aussi les conjoints, la famille, ce n'est pas si simple que ça. C'est quand même très impactant. Et, en l'espèce, cette entreprise qui voulait rapatrier les gens de Paris à Lyon, elle l'a fait, mais elle a perdu 30 % de ses chercheurs. Ce n'est donc pas si simple que ça.

Il faut aussi tenir compte des CHSCT, des représentants du personnel, qui sont extrêmement importants.

Donc oui, on a certaines demandes, mais ce n'est pas encore aussi important que ça, parce que, effectivement tout dépend de la catégorie des entreprises.

Il y a plutôt un double phénomène. Il y a le phénomène de vouloir aller vivre en région pour améliorer sa qualité de vie. Et puis l'autre phénomène, c'est que chez les très jeunes qui débutent leur carrière, il y a plutôt la volonté de vivre dans le cœur de ville.

Ainsi, pour faciliter leurs recrutements, nos entreprises locataires quittent par exemple la deuxième couronne et la première couronne pour prendre moins de surface dans le cœur de Paris. Comme ça, quand les salariés en télétravail hybride viennent travailler les trois jours par semaine, ils sont dans des locaux qualitatifs, comme BlaBlaCar. Aujourd'hui, on voit que dans les

campagnes de recrutement, chez les jeunes talents, c'est compliqué de leur dire qu'ils vont travailler en banlieue. Et ils sont assez exigeants en ce moment. Bref, il y a bien une espèce de double chemin. On veut avoir une meilleure qualité de vie, mais on veut habiter en centralité. On est dans une période d'adaptation et comme le disait Philippe, ça va prendre encore un petit peu de temps.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Merci, Florence, pour cette réponse. Une question, vous avez évoqué tout à l'heure une question sur la productivité. Vous avez évoqué les mutations en matière de management que tout ceci pose. Est-ce qu'on a un recul ? Sur la productivité parce que c'est un sujet qui revient régulièrement, alors pour les raisons que Philippe a abordées. Elon Musk a dit « Moi, je ne veux pas de ça, parce que les gens ne bossent pas ». Mais au-delà de ses formules et des arrières-pensées d'Elon Musk, qu'est-ce qu'on peut dire de cette productivité liée au télétravail ? Est-ce qu'il y a des choses tangibles, des études qui ont été faites ?

Rémi Branet, président de la CCI du Gers, qui a lancé dès 2008 le dispositif « Soho Solo » pour faire du Gers « une terre de télétravailleurs »

Les retours qu'on a au niveau des entreprises aujourd'hui sont vraiment variés. On n'a pas de tendance marquée qui parle d'une productivité améliorée. Je n'ai pas eu de retour dans ce sens. Par contre, certains disent qu'il n'y a pas d'incidence sur la productivité et d'autres font état d'une baisse. Peut-être que c'est lié à l'organisation de l'entreprise en elle-même. Vous parliez de l'importance du management. Est-ce que c'est lié à ça ? Peut-être. Mais aujourd'hui, on n'arrive pas à dégager une tendance véritablement là-dessus.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Est-ce qu'il y aurait un autre intervenant qui souhaite compléter ?

Florence Dourdet-Franzoni, directrice générale déléguée de UNOFI Gestion d'actifs et directrice de l'immobilier du groupe UNOFI

Pour reprendre ce que dit Rémy, effectivement, il n'y a pas de tendance chiffrée. Moi, j'ai plus des ressentis. En fait, il y a quand même quelque chose qui se dessine, ce n'est que la perception que je peux en avoir.

D'abord, ça dépend des métiers. Donc la technologie, les nouvelles technologies, on voit que là, il n'y a pas de problème de productivité. Avec l'exemple que je vous ai cité tout à l'heure et dans d'autres métiers de ce type, il n'y a pas de problème.

Après, dans des métiers plus traditionnels, prenons le cas des notaires. On aurait pu dire que c'était un métier un peu traditionnel. Mais aujourd'hui, on voit que même chez nos amis notaires, nos partenaires, il y a une mise en place qui se fait parce que c'est un travail intellectuel.

Et c'est vrai qu'après tout, de travailler deux jours par semaine, ça ne pose pas de problème.

S'agissant du ressenti d'un manager, c'est aussi une question de confiance et d'état d'esprit. En fait, le management n'est pas encore universellement adapté à manager les télétravailleurs. Et donc, quand on ne sait pas, on a tendance à rejeter.

J'avais lu une étude de l'Association des Directeurs des Ressources Humaines, qui disait qu'en France, on avait un vrai problème de confiance vis-à-vis des salariés ; probablement lié à nos origines latines. Ça, je ne saurais l'expliquer. En tous cas, cette question de la confiance doit être abordée de façon plus constructive et en améliorant le management.

J'ai toujours tendance à dire : celui qui ne travaille pas au bureau, ne travaille pas plus en télétravail. Et celui qui travaille au bureau travaillera en télétravail. C'est vraiment une question de personnalité. Et c'est aux managers de percevoir. C'est le défi de demain, il me semble. C'est pour le manager d'avoir le courage de dire « oui, toi tu peux, et toi, tu ne peux pas ». Mais je pense aux problèmes de discrimination et d'égalité de traitement : je m'interroge sur la façon et le chemin que nous allons devoir prendre pour pouvoir maintenir cette égalité entre les salariés et en même temps avoir ce courage de dire « toi, tu peux être en télétravail, toi tu ne peux pas » ou « toi, ton métier le permet, toi, ton métier ne le permet pas ».

Parce qu'il y a aussi des choses qui peuvent se produire dans certaines entreprises : c'est une inégalité de traitement entre les salariés. Chez Renault par exemple, celui qui est à la production et qui fabrique des voitures ne peut pas télétravailler, tandis que celui dans les bureaux peut. C'est tous ces phénomènes, où je pense qu'il faudrait laisser passer une génération voire un peu plus pour y remédier.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Merci Florence. Philippe, vous vouliez intervenir ?

Monsieur Philippe PLANTEROSE, sociologue du travail et président de l'Association française du télétravail

Bien sûr. Alors oui, des études, il en existe. Il y en a une en particulier qui a été faite sur les Pays-Bas et qui montre d'une manière excessivement intéressante l'augmentation de productivité et la diminution de productivité. L'augmentation de productivité, elle commence simplement au bout d'une journée de télétravail. Elle continue d'augmenter dans la deuxième journée, et elle stagne au niveau de la troisième journée. Puis elle diminue pour la quatrième journée et elle diminue encore. Et beaucoup plus bas que la première pour ce qui est de la cinquième journée. Grosso modo, lorsque l'on est à mi-temps en télétravail, c'est à dire deux jours, deux jours et demi, ou trois jours sur une semaine puis deux jours l'autre semaine, etc... Là, on atteint une augmentation qui se situe entre 18 et 25 % suivant les métiers exercés. Cela veut dire que lorsque le salarié ou la salariée se retrouve à l'intérieur de l'entreprise, c'est pour y faire un certain nombre d'activités qui doivent être faites à l'intérieur même de l'entreprise.

Il faut rappeler qu'aux Pays-Bas, c'est un des endroits où il y a le plus de télétravail et le plus de télétravail en espace de coworking et même dans de très, très grands ensembles. On va retrouver à l'intérieur de ces ensembles qui existent les *smart work centers*, aussi bien les garderies d'enfants que la conciergerie que les salles de sport, qu'un certain nombre de choses.

Aux Pays-Bas, vous avez les transports en commun, mais vous avez aussi surtout les autoroutes, les *autobahn*, ce qui fait que si on part d'un endroit ou un autre, on peut se retrouver bloqué pour faire simplement trois kilomètres pendant une heure. Donc, avec la mise en place du télétravail il y a une quinzaine, voire à une vingtaine d'années, et bien vous avez une habitude maintenant du télétravail qu'on ne connaît pas encore véritablement en France. On la connaît un peu mieux

aujourd'hui. Mais toutes les études montrent qu'en télétravail hybride, il y a une augmentation de la productivité. Toutes. Donc voilà pour le premier point.

Le deuxième point que vous aviez donné, Florence, le phénomène de la confiance. Alors, c'est simple, s'il n'y a pas de confiance, il n'y a pas de télétravail. Le télétravail, c'est le pendant même du comportement humain, de la confiance. Le reste, si vous voulez, ce sont des problèmes de conflits internes entre personnes. Ils resurgissent avec force si le télétravail existe. Donc ce n'est pas la peine de le mettre en place dans ce cas-là.

C'est véritablement du bon sens qu'il faut à l'intérieur même de la mise en place du télétravail. Changer réellement et se dire « qu'est-ce qu'en moi en tant que n+1 voire n+2, qu'est-ce que je peux apporter pour que justement la personne qui se trouve en bout de ligne soit celui vers laquelle je vais apporter la confiance nécessaire ». C'est lui donner les moyens d'une pensée. Moi, j'appelle ça une approche réversive.

C'est exactement la même chose que ce que peut avoir un enseignant, en particulier des mathématiques, vis-à-vis de l'élève qu'il a en face de lui. Ou il lui inculque, je dirais le cours, d'une manière brute, ou il regarde d'abord quelles sont les difficultés de l'élève pour dire qu'est-ce que je peux lui apporter pour qu'il comprenne, pour pouvoir faire face au problème que l'on va poser. C'est-à-dire que l'on inverse complètement le processus. Donc là, dans le management aujourd'hui participatif, collaboratif, c'est même le management réversif qu'il faut mettre en place.

Monsieur Aymar de GERMAY, Délégué général du Think Tank Territoire et Consciences

Merci, Philippe, je crois que ça va être le mot de la fin, finalement de finir sur la société de la confiance et que la confiance est au cœur de ces enjeux. C'est une belle idée.

Je voulais remercier nos trois intervenants vraiment pour la qualité de vos propos que je trouve très complémentaires. Je pense qu'on a vraiment balayé le sujet et les différentes questions et problématiques posées au départ ont été très bien traitées par vous. Donc un grand merci pour vos propos.

Je voulais également remercier nos auditeurs, les remercier à la fois d'avoir été présents et d'avoir été fidèles parce qu'on a vu que la fréquentation était restée stable. Cela prouve bien que nos intervenants ont bien travaillé et qu'ils vous ont intéressés. Et puis enfin, remercier le groupe

Monassier, encore une fois pour la mise à disposition de cette plateforme et le Groupe UNOFI qui nous a soutenus.

Et puis, vous souhaiter une belle journée, vous rappeler que les actes, c'est à dire vraiment le script intégral des interventions, comme d'habitude, seront publiés sur notre site et vous recevrez un mail. D'ici mi-juillet, vous retrouverez justement les actes de ce webinaire et n'hésitez pas à les consulter. N'hésitez pas non plus à aller sur notre site ou vous aurez toutes les informations sur nos travaux. Merci encore à tous, au nom du Think Tank Territoire et Consciences et un très bel été. Au revoir.