

Rapport du collectif pour ACTIPOLE21



www.actipole21.fr

Du télétravail individuel au télétravail collectif Travailler "ailleurs et autrement".

Risques et Opportunités pour les télécentres en France

Janvier 2010
Rév. Avril 2011

Produit par ARA21



Ce document est une interrogation sur le modèle économique, les règles et dispositifs d'interopérabilité à mettre en oeuvre pour assurer le succès du mode particulier de télétravail qu'est le télécentre. L'enjeu est de le construire comme une offre de services aux entreprises qui s'intègre dans leur chaîne de valeur et qui trouve sa place entre le domicile, les locaux de l'entreprise mais aussi des cybercafés, centres de « co-working », centres d'affaires, hôtels d'entreprise, pépinières et autre lieux plus ou moins fixes où il est possible d'exercer une activité professionnelle dans un mode d'interaction à distance.

Le modèle analysé est celui d'un réseau maillé multi-opérateurs de télécentres, s'appliquant un principe d'itinérance (« roaming ») et s'appuyant sur une infrastructure commune de communication unifiée et sécurisée pour une interopérabilité entre les moyens de collaboration ou de socialisation et entre les moyens de communication multimédia.

Ce modèle repose sur quatre principes :

1. **La massification des centres**, en tout cas leur effet de seuil. A l'image du Vélip', c'est l'intuition d'une demande crédible qu'à partir de la formulation d'une offre significative. Le seuil assure la visibilité et garantit le modèle économique. C'est seulement sur la durée et « en marchant » que se résoudra l'équilibre de l'équation entre le nombre de centres et la taille des centres.
2. **La proximité** permet le choix du centre approprié à sa situation de mobilité, répondant au jeu des adresses ; près de la résidence ou en jalon du parcours.
3. **La connectivité** garantit de rester en prise avec l'entreprise, et avec les réseaux sociaux et professionnels, publics et personnels. Les réseaux physiques de déplacements s'articulent avec les réseaux numériques de communications.
4. **Le renforcement de l'appartenance communautaire et de la citoyenneté** par le maintien en prise avec le quotidien et la ville, via des services tels que crèches, conciergerie, salles de sport et bien-être, espaces de livraison, consignes et commerces...

Un télécentre est une collection d'espaces de travail conviviaux, multiserviciels et réseau logiques.

Le label ACTIPOLE21 est l'instauration de la nécessaire gouvernance pour rendre lisible et donner confiance dans l'offre de services délivrés par les tiers-lieux (espaces de télétravail) en stipulant et qualifiant les niveaux et qualité de ces services.

ACTIPOLE21 constituera le socle, les règles de fonctionnement et de services qui rendent interconnectables les différents télécentres ou lieux assimilés pour autant qu'ils se conformeront à ces conditions. C'est aussi ce qui fera que les entreprises trouveront une offre suffisamment variée mais homogène pour devenir attractive.



Méthode de travail

Partant des très intéressants résultats consignés dans le rapport du centre d'analyses stratégiques de novembre 2009, les membres du groupe de travail ont poussé l'analyse vers les usages et ont pris l'angle de vue des entreprises en inscrivant le télétravail dans le cadre de l'accord national interprofessionnel de 2005.

Il a été pris en considération l'évolution majeure que connaît le télétravail. D'un mode d'organisation individuelle telle que le connaissent les nomades, il devient un mode d'organisation collective de l'entreprise qui fonctionne sur le modèle en réseau ouvert et qui fait usage des technologies de la communication collaborative unifiée.

Trois mots caractérisent les nouvelles relations et communications dans le travail : **le collectif**, **l'instantanéité** (gestion de la présence et de la disponibilité), **le multimédia** multicanal (oral, écrit, vidéo partagé)

Synthèse de diverses études et enquêtes, le groupe a complété ou vérifié les données par des analyses auprès de quelques entreprises. De ces résultats ont pu être élaborées des études de cas et exemples chiffrés qui ont été volontairement rendus anonymes.



Analyse de la situation

Le concept de télécentres existe depuis plusieurs décennies pour caractériser un lieu spécialisé où s'exerce du télétravail ou des télé-activités. Il prend parfois le sens de ce que nous qualifions en France d'Espace Public Numérique. D'autres l'associent à celui de centre d'appels.

En accord avec la définition du le télétravail de l'accord national interprofessionnel de 2005, le terme est ici utilisé dans le sens restrictif d'un site de travail de proximité pour salariés où se côtoient diverses entreprises ou administrations. Le télécentre, est alors une extension de l'entreprise sans avoir l'inconvénient d'enracinement géographique. Il met à disposition des salariés les moyens efficaces pour travailler à distance de leurs employeurs et collègues en préservant les repères qui caractérisent le lieu de travail. Ses services s'appuient sur des outils de technologie avancée permettant l'interaction individuelle ou en groupe, organisée ou fortuite (collaboration, visioconférence, téléprésence, etc). Comme dans tout espace de travail, le travailleur y dispose de bureaux individuels, d'espaces de travail collectif et des équipements traditionnels d'impression ou de copie.

D'autres lieux offrent un service apparenté (bureaux et salles de réunion dans les hôtels, centres d'affaires, cybercafé, espaces de co-working). Non seulement leurs équipements mais aussi l'organisation et la nature de leurs services les destinent à d'autres usages. Si ceux-ci répondent à un besoin ponctuel et/ou occasionnel, les télécentres s'en distinguent par leur intégration forte avec l'entreprise et la place qu'y tient le salarié. Son poste de travail s'y comporte comme une extension sécurisée du réseau de son entreprise, avec les mêmes attributs en termes de débit, de performance, et d'accès aux ressources. Grâce à des outils de téléprésence et à des outils collaboratifs, des équipes disséminées peuvent travailler sur les mêmes données et documents exactement comme s'ils étaient sur leur site de rattachement. En tant que site professionnel, un accident qui s'y produit ne peut, contrairement au domicile, être qualifié d'accident domestique. Il a d'autres avantages. Il est un lieu de rencontres, d'échange et de socialisation, situations propices à l'épanouissement individuel et à la créativité. Il se pratique en alternance et spécialise chaque lieu. Les locaux de l'entreprise deviennent utilisés uniquement lorsque nécessaire.

Il doit faire face à trois réticences : sécurité et confidentialité ; appropriation et personnalisation ; stockage des documents non numériques. Des solutions sont maintenant disponibles et accessibles. Le télécentre tire désormais partie des retours d'expériences menées par le passé tant en France qu'à l'étranger (banlieue de Washington, ou plus proche de nous, celui de la banlieue d'Amsterdam), du gain de performance et banalisation des technologies de l'information et de communication, en particulier de celles de la communication collaborative unifiée.

En France, la grande majorité des télécentres existants a été déployée selon une logique d'aménagement local du territoire avec pour ambition de déplacer le travail tertiaire en milieu rural et pour répondre à des préoccupations environnementales (diminution des besoins en déplacement). Les usages qui s'y sont développés répondent essentiellement aux attentes des auto-entrepreneurs, indépendants, TPE ou PME soucieuses d'avoir une très faible dépendance à l'immobilier. Pourquoi cette modalité de travail n'arrive-t-elle pas à séduire massivement les employeurs, alors qu'il est attribué au télétravail en télécentres de multiples vertus ?

C'est ce constat qui conduit à s'interroger sur les raisons profondes de ce faible niveau d'attrait et à l'exprimer cette interrogation au travers de plusieurs questions :

Quelles sont les caractéristiques actuelles de ce service ? Pourquoi ne séduit-il pas les employeurs ? Quelles seraient les conditions qui le rendraient attractif ? Comment et à quelles conditions saurait-il s'intégrer dans la chaîne de valeur des entreprises ?

Il est légitime de mettre en doute les raisons qui sont classiquement invoquées pour justifier du refus de la mise en œuvre du télétravail. Les véritables objections voire oppositions au télétravail et aux télécentres sont difficiles à détecter. Elles sont pour partie maquées par le consensus sur les freins. La crainte ou simplement la prudence face à un changement dont la maîtrise est incertaine sont des motifs justifiables d'un certain immobilisme. La plupart des études relèvent depuis plus d'une décennie les mêmes réticences et freins ce qui suppose qu'il suffirait de les lever pour que le télétravail soit adopté. On pourrait croire qu'ils l'ont été à observer que les pratiques managériales ont significativement changé durant ces dix dernières années, les modalités d'organisation du travail ont-elles aussi évolué. Les équipes de projet ne sont plus nécessairement co-localisées. La collaboration, la co-opération, le fonctionnement en réseau sont devenues des pratiques courantes. Et pourtant le télétravail progresse très lentement alors que ses bienfaits tant sur le plan économique que social, voire sociétal ne sont plus à démontrer. Au pire, ils sont à quantifier dans des cas de mise en application particuliers. Les impacts écologiques, bien que de quantification variable sont incontestables. Quelles sont les alternatives que proposent les opposants ? Le cadre législatif a été pris pour prétexte par les réfractaires pour justifier leur immobilisme. La législation a évolué avec la signature de l'accord national interprofessionnel. Pourquoi en France la fonction publique n'a-t-elle pas signé cet accord ? Du coup une subtile distinction tente de se faire entre télétravail et téléemploi. Cet accord n'a pas induit de mouvement généralisé vers l'adoption de ce mode au contraire il en a peut-être bloqué la généralisation en laissant supposer que ce mode créait un avantage pour le salarié auquel l'entreprise ne trouvait pas nécessairement de contre-partie.

Certains phénomènes importants sont masqués faute de pouvoir être quantifiés. Le télétravail le plus fréquent n'est pas que celui qui s'exerce au domicile. Le nomadisme est vraisemblablement devenu la forme de télétravail la plus répandue. Cette forme est qualifiée de grise car elle n'est pas encadrée comme du télétravail et beaucoup d'organismes privés et publics la pratique sans s'être interrogé sur son encadrement par l'ANI. Ce qui est intéressant avec le télétravail nomade est qu'il s'est répandu parce qu'il est apparu comme une nécessité opérationnelle pour répondre aux nouvelles conditions de continuité temporelle et d'indépendance du lieu que doit satisfaire l'activité de l'entreprise. Ce ne sont pas des motivations sociales, écologiques ou légales qui ont conduit l'entreprise à adopter le mode de travail nomade.

Pour ouvrir sur un nouvel usage destiné aux salariés de tout lieu (grandes agglomérations ou villes de province), une nouvelle approche devra inscrire le déploiement des télécentres dans une logique économique pour les placer en producteurs de services aux entreprises dans une économie de marché concurrentiel. Cela suppose la mise en réseau des télécentres, leur mise en cohérence et en interopérabilité de services. L'employeur n'a pas à se soucier du télécentre que ses salariés utilisent. Il a la possibilité d'acheter le service auprès d'un opérateur de télécentres et de le faire délivrer à son salarié par un autre opérateur. En résulte une valeur additionnelle susceptible de répondre aux besoins des grandes entreprises et administrations permettant ainsi d'envisager le développement de cet usage pour un nombre croissant de salariés en télétravail.

Il reste à préciser les conditions de cohérence et d'interopérabilité des services pour décupler l'efficacité économique de ce nouveau modèle durable et à s'assurer que les implantations de télécentres justifiées par le seul aménagement public du territoire ne se mettent pas en position de concurrence déloyale par rapport aux réalisations privées.

Cette forme de télétravail pour salarié bénéficie aujourd'hui d'un regain d'intérêt et pourrait bien devenir l'un des modes de travail privilégié du monde de demain.



Formulation d'une solution

Pour être en mesure de définir une solution, il a fallu commencer par définir et caractériser un télécentre et sa fonction.

Un télécentre est un espace de travail de proximité où des professionnels, indépendants mais aussi et surtout des salariés d'entreprises ou d'administrations viennent exercer leurs activités professionnelles sans avoir à se déplacer jusqu'au lieu de travail officiel ou principal.

Il préserve les repères qui caractérisent le lieu de travail du point de vue de chaque entreprise, notamment les critères de sécurité (d'accès aux locaux, aux données, au système d'information de chaque entreprise, etc.) ou le confort.

Le télécentre dispose de bureaux individuels, d'espaces de travail collectif, de salle de visioconférence. Ils proposent également une large gamme d'autres services, inclus pour certains ou optionnels pour d'autres. Certains télécentres sont privatifs et ne sont utilisés que par les employés d'un seul organisme, les autres accueillent des salariés de différentes entreprises ou administrations. Avec cette définition il existe de multiples lieux qui sont qualifiables de télécentres.

Le télécentre peut aussi ce définir comme un élément constructeur de la « Ville ». Il y apporte un ensemble de services dont le tout premier est l'emploi. De toute façon rien ne peut empêcher le fait que « la ville » va évoluer sous la pression de contraintes de plus en plus pressantes, des envies qui bougent aussi, et de l'évolution inéluctable des pratiques sociétales qui sont tour à tour la conséquence et l'origine de ces changements. Ne connaissant pas l'avenir, nous pouvons juste prévoir les dispositifs susceptibles de l'accompagner et de le canaliser aussi harmonieusement qu'il est possible. Le télécentre est polymorphe et adaptable.

En prenant l'angle de vue de l'employeur, le télécentre est un ressource servicielle. C'est la flexibilité dans l'utilisation d'espaces de travail avec une particularité qui est la forte ressemblance aux caractéristiques et intégration aux autre espaces de travail de l'entreprise. La localisation du lieu de production de ce service n'a pas une grande importance pour l'employeur. Il lui importe surtout qu'il satisfasse à des exigences de fonctions, de niveau et qualité de service.

Si ce service est produit par différents producteurs, il devient nécessaire pour l'employeur, public ou privé que le service possède un niveau de standardisation qui le rende interopérable entre les divers lieux. Deux salariés sur deux télécentres doivent pouvoir travailler ensemble comme s'ils le faisaient de deux sites de l'entreprise.

Ceci suppose que les télécentres opère comme un réseau, interopérable et intégré aux entreprises. Pour apporter une solution acceptable pour les grands employeurs, il faut que les télécentres possèdent un certain niveau minimal d'homogénéité de service qui les rendent interopérables avec les moyens dont dispose l'entreprise. Parmi les exigences des différentes entreprises il faut tenter de cerner et définir le noyau minimal exigé par tous ou définir plusieurs niveaux de « labels » qui puissent couvrir l'ensemble des situations. En fait la véritable solution sera une combinaison des deux : un niveau minimal absolu plus différents niveaux de « labels » de qualité à prix différents. Le réseau de télécentres, va être à la fois relativement souple et relativement coordonné.

Le télécentre peut se définir par les usages qui s'y développe. Il faut éviter de partir dans une idée figée alors que les modalités se détermineront par la pratique. Le télécentre pourra héberger toutes les formes de téléactivité, téléservice et de télétravail. Il faut que les règles de fonctionnement du télécentre ouvre à l'alternance de modes de télétravail, à la diversité des situations. Le rapport du Centre d'analyse stratégique se fait l'écho d'un rythme de télétravail optimal de 1 à 2 jours par semaine. Il faut s'inquiéter dans cette recommandation en l'absence de prise en compte de la diversité des modes de télétravail. L'administration américaine de la région de Washington donne un autre

exemple où il est possible d'avoir une réelle alternance de modes. Une enquête indique que le rythme préféré de télétravail et le plus efficace est d'une journée au domicile, trois jours en télécentre et une journée dans les locaux centraux.

Le rythme ne se déterminera pas de façon simple et il pourrait fortement varier selon les individus, les métiers et les conditions de son exercice. Il sera utile de s'interroger sur ce qui fait que tel ou tel lieu est plus ou moins adapté à un exercice de l'activité. Pourquoi revenir dans les locaux de l'entreprise, pour y faire quoi ?

Le modèle économique va devoir tenir compte de cette alternance de modes et des variations qu'elle peut connaître.

La piste explorée est celle d'une mise en réseau multi-opérateurs des télécentres, d'un modèle d'itinérance (de roaming) et d'une infrastructure commune de communication unifiée pour une interopérabilité entre les moyens de collaboration ou de socialisation.

Le niveau d'ambition assigné à cet objectif est une question cruciale, il ne faudrait pas que mal posée elle devienne un obstacle insurmontable non justifié.

En particulier, beaucoup de grandes entreprises ont déjà choisi un certain nombre de normes et de standards qu'elles ne sont pas forcément prêtes à remettre en question.

La question reste aussi de la meilleure stratégie de réussite qui impose de s'assurer lors de la première phase, des conditions optimale de cohérence et d'efficacité économique, afin que le processus s'enclenche positivement.

Quelques cas peuvent facilement illustrer. Un télétravailleur est dans un télécentre doté de moyens de visioconférence-téléprésence et doit avoir une réunion avec plusieurs de ses collègues. Vont-ils se connecter sur une salle virtuelle ?

C'est cette nécessaire cohérence, interopérabilité et intégration qui va conduire à donner une nouvelle définition du télécentre ?

Ne faut-il s'interroger sur ce qui étendrait leur usage vers les grands employeurs ? Quelles sont les différences de caractéristiques entre les grands employeurs et les petites entreprises ?

La principale différence à cet égard est que les grands employeurs ont souvent déjà défini leurs solutions de mobilité, de téléprésence, de sécurisation, et ne sont pas forcément prêts à les remettre en question.

On peut donc aussi imaginer plusieurs standards, puisque certaines sociétés clientes auront déjà le leur, dont l'un ou plusieurs proposé par le réseau pour ceux qui le souhaitent, en fonction du niveau d'exigence et du « label » choisi.

La priorité est la cohésion de l'ensemble avec constitution d'une infrastructure et de règles de cohérence et d'interopérabilité de service des télécentres. En effet les fabricants ne vont pas naturellement vers une interopérabilité. Il est logique qu'ils ne cherchent pas à être compatibles avec leurs concurrents surtout lorsqu'ils sont sur des solutions innovantes. Ils protègent leur marché. Pour la fibre et le THD, le nombre d'opérateurs en France est faible et pourtant la convergence vers une infrastructure commune se révèle hautement difficile. Dans des pays d'Europe du Nord, le modèle adopté par les pouvoirs publics a été la prise en charge de l'infrastructure ce qui ne manque pas d'accélérer le déploiement. Avec les télécentres, plus que l'incitation à des développements hétérogènes, il faudrait favoriser l'activation d'une gouvernance et d'une régulation pour faciliter leur mise en réseau cohérente et interopérable.

Quelle est l'économie du télétravail en télécentre ?



Cette question doit être posée car il en dépend la capacité de ce nouveau service d'une part à s'intégrer dans la chaîne de valeur de ses clients les employeurs et d'autre part à générer un revenu pour celui qui le produit. La réponse à cette question pourrait permettre de lever une objection qui jusqu'à présent est restée secrète, masquée par le frein culturel qui est systématiquement invoqué pour justifier de l'immobilisme. Ce n'est pas le seul domaine où un frein très marqué masque les autres. Le télétravail sous toute ses formes peut-il être une source d'amélioration rentable ? Si oui quelles en sont les conditions ?

Une entreprise qui met quelques personnes en télétravail augmente ses coûts. Lorsqu'elle envisage de permettre le télétravail au domicile, elle doit fournir des outils informatiques qui viennent en complément de ceux du poste fixe. C'est la même situation avec le mode nomade. Il impose l'utilisation de moyens de communication dont le coût s'ajoute à celui du poste fixe de travail, sauf si le poste nomade est aussi le poste dit « fixe ».

Le nomadisme n'a pas contrairement au télétravail été perçu comme une simple modalité génératrice d'un coût additionnel. Il a été jugé comme une obligation opérationnelle qui pour pouvoir être traitée efficacement requerrait des modalités de travail et un outillage particuliers.

Le télétravail au domicile ne semble pas bénéficier du même jugement et paraît n'être perçu que comme répondant à des motifs de convenance personnelle. Avec cette approche, il devient difficile de lui trouver une justification économique-opérationnelle. Si l'entreprise est sensible aux arguments sociaux et écologiques, la logique économique dans laquelle elle évolue la contraint à faire de ses dépenses des investissements, c'est à dire à en obtenir une rentabilité. Pour rentabiliser le télétravail au domicile, il n'y aurait plus qu'à compenser le « surcoût » par la suppression de l'espace de travail dans l'entreprise, mais cette mesure est inapplicable dans un mode alterné et souvent socialement et opérationnellement inacceptable. En réalité l'équilibre peut être obtenu par des transformations des modalités de fonctionnement de l'organisation, par la réorganisation des processus, par l'amélioration de la productivité par des baisses des tensions associées à un plus grand bien-être. Ces nouvelles modalités sont pleinement compatibles avec une utilisation en libre service de ses espaces, l'entreprise va pouvoir optimiser le taux d'occupation de chaque poste tout en offrant à chacun une plus grande variété d'espaces, l'autorisant à choisir ce qui convient le mieux à la situation présente.

Prenons quelques chiffres pour tester cette approche :

Un bureau équipé de moyens numériques (TIC) coûte de 20 à 60€ par jour suivant le niveau d'équipements et de services avec pour base 250 jours par an. Prenons pour base 40€.

Un poste de télétravail à domicile va pour une entreprise être compté de 7 € à 15 € par jour. Prenons pour base 12 €.

Dans le cas des télécentres polypole d'Ubixity, le coût variable de travail en télécentre devrait être de l'ordre de 18 € par jour.

Pour une entreprise qui propose à quelques uns de ses salariés de travailler à domicile, elle va leur conserver leur bureau. De ce fait les coûts sans s'additionner complètement vont toutefois augmenter. Ce sera par exemple 40 € + 6 € (50% des coûts du domicile) = 46€, presque 10% de coût additionnel. En effet si seulement quelques salariés sont en télétravail, il ne peut opérationnellement y avoir qu'eux qui pratiquent le mode bureaux partagés dans les locaux de l'entreprise.

Même si le salarié ne télétravaille que un à deux jours par semaine, le coût lui est indépendant de la durée.

Il y a un effet de seuil en deçà duquel il n'y aura pas d'amélioration mais une détérioration.

Supposons que 10% (le rapport se base sur un chiffre de 70% lors de l'estimation du rythme optimal) du personnel d'une entreprise adopte pour organisation le télétravail. Ils ne le pratiquent qu'un jour par semaine s'ils suivent la recommandation du rapport soit 20% du temps. Les gains de productivité (de 10% à 20% - prenons 15) mentionnés dans le rapport s'observent dans les périodes de télétravail. Quelle est l'amélioration de la productivité pour l'entreprise ? $10\% * 15\% * 20\% = 0,3\%$
A ce niveau est-il observable réellement ? Par contre les coûts eux sont réels.

Le bon schéma consiste à adopter les bureaux partagés pour tout (la grande majorité) du personnel. Dans ce cas le taux d'occupation s'améliore significativement et le coût moyen du poste de travail baisse de près du tiers, il passe de 60 à 40 €.

Par un modèle similaire de partage du poste dans un télécentre, celui-ci va coûter de 12 à 20€ par jour.

L'entreprise paye alors 15€ pour le télécentre + quelques euros pour le domicile 2 à 3 + 50% de 60€ pour le bureau partagé (3 personnes se partagent un bureau quand avant d'être en télétravail elles occupaient chacune un bureau 70% du temps - le taux maximal d'occupation effective d'un bureau dépasse très rarement les 80% tous secteurs d'activité confondus). Le total avoisine alors les 50 €.

Dans la situation de l'alternance de mode (domicile, télécentres, autres lieux) le travailleur en télécentre est équipé de facto de solutions nomades. Il va de temps à autre se connecter à domicile, comme il le fait de chez son client ou de tout autre site. Il n'y a plus d'équipement spécifique pour le domicile. Dans cette configuration, le télétravail à domicile ne provoque aucun surcoût, ou presque !

Quelques grands principes économiques

1. Il n'y a pas de création spontanée de valeur. Corollaire l'amélioration et la création de valeur additionnelle sont nécessairement le fruit d'un investissement.
2. Un nouvel acteur qui s'introduit sur une chaîne de valeur ne pourra perdurer que s'il est porteur d'un complément de valeur.
3. La valeur ne peut être durablement créée sur la différence de prix du m2

La chaîne de valeur créée sera optimale dans le cadre d'une innovation radicale qui permet la prise en compte par chaque entreprise de trois ordres de phénomènes :

- le différentiel de coût économique dans le cadre d'un processus intégré correspondant à un choix stratégique de l'entreprise (locaux, coûts humains, efficacité, etc.)
- le « bonus social » apporté par une solution adaptée, progressive, concertée.
- le bonus écologique qui vient abonder les autres facteurs.

La dimension de stratégie de développement dans la mesure où la flexibilité inhérente à ce type de solution en interagissant avec les phénomènes de changement voulu et subi permet de conduire plus sagement les évolutions stratégiques inéluctables, (et notamment éviter les coûts inhérents aux blocages et à-coups consécutifs à la fixité des choix, de locaux, d'embauche, etc.). Notamment, en accompagnant l'évolution vers la ville du futur, le travail du futur, l'entreprise va éviter ou au moins minorer les coûts de re-engineering brutal qui attend certaines entreprises au cours des années à venir. Le télétravail et le télécentre apportent un élément de fluidité sociale.

C'est donc un ensemble de facteurs, dans le cadre d'une action intégrée et coordonnée qui apportera le maximum d'impact sur la réussite de l'entreprise.

Pour le dire autrement, ne pas enclencher le processus coûterait probablement bien plus cher que de l'enclencher de manière anticipée et organisée.



Il faudrait innover et non seulement reproduire les bonnes pratiques.

La recommandation de recopier les bonnes pratiques ne peut être suffisante pour en faire un avantage compétitif. Il faudrait stimuler l'innovation pour que de nouveaux modèles et de nouvelles approches émergent. Elles se devront d'avoir un regard critique sur l'état des lieux.

Ces approches novatrices vont faire apparaître de nouveaux verrous et créer de nouveaux champs d'innovation. Prenons l'exemple du réseau de télécentres porté par des opérateurs privés. Il questionne sur la cohérence, l'interopérabilité, le service minimum, l'itinérance, la gestion partagée des espaces... Des règles, des modalités et des technologies sont à inventer pour répondre à ces questions.

Prenons l'exemple d'un télécentre qui disposerait d'une capacité d'accueil de 60 postes. Supposons que sur ces 60 postes, le tiers est occupé de façon continue par des juniors entreprises (pépinière), un autre tiers l'est aussi de façon continue par des indépendants et le dernier tiers de façon alternée par des salariés. Comme aucune de ces catégories n'occupe à 100% les bureaux, les trous d'occupation sont remplis par des nomades. C'est déjà une hypothèse optimiste et qui d'une certaine manière assemble dans un même local, une pépinière, un centre d'affaires hôtel d'entreprises, un télécentre. Comme les salariés ne sont présents que partiellement, de 1 à 3 jours par semaine, ce sont 3 fois plus de personnes qui peuvent et doivent être des usagers. Ils doivent donc être une soixantaine.

Sur combien d'employeurs (client) faut-il pouvoir compter pour assurer le remplissage du télécentre ? Cette question devra être posée afin de vérifier la viabilité du modèle.

Ne faudrait-il pas envisager un déploiement de télécentres qui commencerait par les zones urbaines denses. En effet, c'est dans ces espaces que les problèmes de déplacements sont les plus critiques et que la création de nouvelles infrastructures traditionnelles de transport coûte le plus cher. C'est donc là qu'il faudrait agir en priorité pour diminuer le besoin en déplacement en dématérialisant le lien au lieu de travail.

Ensuite, c'est dans ces zones urbaines denses qu'il est le plus facile de mettre en corrélation la dispersion géographique des salariés d'une entreprise et la disparité d'employeurs des habitants d'un quartier. C'est dans ces espaces urbains que co-existent des concentrations d'emploi tertiaire et des bassins d'habitat. Pour exemple, une quinzaine de télécentres répartis sur la région parisienne entre la petite et la moyenne couronne, saurait satisfaire le besoin de 5% des personnels qui travaillent sur le quartier de la Défense. Pour qu'il y ait des salariés en télétravail, c'est à dire, s'il est espéré que ce soient des salariés cadres et employés qui fréquentent de façon régulière les télécentres, ceci suppose que leur entreprise ou leur administration de rattachement ait dans une proportion significative adopté le mode d'organisation du télétravail et se soit dotée des méthodes et outils d'interaction à distance adaptés.

Enfin pour que ce modèle d'organisation du travail se généralise, ne faudrait-il lui donner dès le début un fort niveau de flexibilité et de réversibilité. Dans un espace urbain, il n'est pas difficile en cours de journée de changer de choix de lieu de travail car en dehors des heures de congestion, les déplacements y sont faciles et rapides.

Lorsque les télécentres ont été conçus dans une logique d'aménagement des territoires exclusivement, comme des objets isolés sans être des maillons d'une chaîne dense et homogénéisée, ils produisent un service qui répond difficilement aux besoins de l'entreprise et qui ne peut réussir à s'intégrer dans sa chaîne de valeur. Le manque de couverture géographique de l'offre empêche l'entreprise de le proposer à une proportion suffisamment importante de ses salariés pour justifier d'une réorganisation. Elle ne peut alors trouver l'équilibre économique dans la transformation profonde de ses modalités d'organisation du travail et d'utilisation des espaces qui sont les facteurs de création de valeur additionnelle et de réduction des coûts. Il n'y a pas de gain économique pour l'entreprise à mettre ses

salariés dans des télécentres si ce seuil n'est pas atteint. Seules les petites structures qui n'ont pas de locaux en propre et qui dès leur création ont adopté une organisation distribuée pourront et sauront en bénéficier.



Annexe

1. Il semble réaliste de prendre pour hypothèse que l'occupation d'un centre pourrait être de 1/3 par des permanents, 1/3 d'usagers fréquents, et 1/3 d'usagers occasionnels. Ceci a pour conséquence d'améliorer la 'captation d'un centre' et devrait faciliter la rentabilisation d'une capacité plus importante et donc une meilleure redistribution des frais fixes. Avec cette répartition un centre de 90 postes pourrait redevenir envisageable (30 postes utilisés en permanence par la pépinière, les indépendants...)

2. Un coût complet plus avantageux en mode mixte. Coût du poste de travail pour l'employeur de l'utilisateur fréquent ou occasionnel. Vu par l'employeur, le prix du poste de travail du télétravailleur qui alterne plusieurs lieux, va être la somme du coût du poste au domicile ou dans un cybercafé (de 600 à 1500€ par an selon la base de calcul - estimé à 800€ en moyenne par CITICA), du coût du service en télécentres (de 3000 à 5000 € voire un peu plus par ans - il existe des chiffres publiés par GSA Washington) puis du coût des espaces (et ressources) dans les locaux de l'entreprise principalement - lieu de rattachement secondaire - de 3000 à 5000 € que le télétravailleur utilise occasionnellement.

La cible serait que cette somme soit de 20% inférieure au coût que l'entreprise paye actuellement (quel est ce coût ? CISCO nous avait annoncé un coût de 8.000 euros par an mais d'autres échos font état d'un coût entre 10.000 et 15.000 euros par an.) 12.000 euros environ sur la Défense (450€ du m² par mois, 12 m² par personne + amortissement aménagement et poste informatique) devrait être une estimation recevable.

Avec l'hypothèse du rythme d'alternance des modes nous avons à additionner 1000 + 4000 + 4000 = 9.000 et à le comparer aux 12.000. Nous sommes dans l'ordre de grandeur de l'économie de 20%.

Dans certaines configurations les choses sont très différentes: le coût du travail à domicile institutionnalisé (mise aux normes, équipements, assurances, risques juridiques, etc.) va coûter presque aussi cher que le poste de travail en entreprise.

Or dans le cas du télécentre couplé à une solution nomade la connexion occasionnelle à domicile coûte très peu. Le télécentre est dans tous les cas une solution indiscutablement plus efficace et plus économique.

Il est important de noter que le coût de 4000€ annuel pour le poste du télétravailleur dans les locaux de l'entreprise est le résultat de l'application généralisée du mode de fonctionnement avec des bureaux non attribués à l'ensemble de l'entreprise (avec une baisse de 30% de son besoin en surface et une optimisation de son taux d'utilisation). L'application généralisée du bureau partagé est non seulement un facteur d'économie mais c'est surtout un facteur de cohérence et de cohésion. Il n'y a pas une catégorie du personnel de l'entreprise nomade et une autre qui est sédentaire. Il y a un ensemble mobile et agile. **Avec 10% de personnes qui 'télétravaillent', c'est toute l'organisation du travail de l'entreprise qui doit se modifier. Le choix des ressources, la succession des tâches et la logique dans laquelle elles s'exécutent va changer.**

Une fois le mouvement enclenché et intégré dans une dynamique d'entreprise, on ne peut exclure que le mouvement ne s'amplifie progressivement et fortement.

Pour des indépendants, des artisans, des pépinières le taux de présence sera proche de 100%. Ils n'ont à priori pas à supporter d'autres coûts (sauf celui du domicile)

3. leviers à la baisse du prix du service et désensibilisation au prix du m².

Il nous faut envisager les leviers, changements de modèles qui rendent possibles la rentabilisation, que le centre possède de 30 à 300 positions.

Les voies possibles sont :

3.1. La mise en commun et paiement de ce qui est effectivement consommé (principe du service à la demande) pour la réduction de certains coûts.

Cette mutualisation peut se faire soit sur la technologie, sur les services, sur l'agencement et l'aménagement, les trois grands postes de coût. Sur l'aménagement ne pourrait-ce être éventuellement possible avec la mise au point d'une gamme de 'produits' telle celle que Bouygues immobilier pourrait envisager ?



3.2. Le changement de modèle et paradigme sur la rémunération et l'occupation. Le modèle du club de sport ou de golf, voire celui de l'opérateur de téléphone où il y a un plus grand nombre d'abonnés que de postes.

3.3. Une tarification minimale pour un service minimal garanti quelque soit l'opérateur. La difficulté consiste à définir ce service minimal qui doit être au moins supérieur à celui du cybercafé ou du domicile.

Il ne faut pas prendre la voie de la diminution du prix des m2 due à l'éloignement. Il y a au moins deux bonnes raisons. C'est l'argument qui a été utilisé par le passé et dont on voit qu'il n'est effectivement pas efficace. Mais la vraie raison est que cet argument est en contradiction avec les principes d'agilité et de flexibilité qui font partie intégrante du concept de télécentres qui est celui du lieu de travail (et d'habitat) choisi. Si l'entreprise a ses locaux dans un lieu où le prix du m2 est élevé, elle peut décider à tout moment d'aller s'installer à un endroit où le m2 est significativement moins onéreux. C'est ce que fait Atos Origin en partant sur Bezons, mais c'est ce que nombre d'entreprises ont fait en allant s'installer à Saint Quentin, à Marne la Vallée... Il faut arriver à un modèle où lorsque les entreprises déménagent, les salariés peuvent continuer à choisir leur lieu.

Ça se discute largement. Le coût de l'immobilier en périphérie de Paris, hors ouest Parisien, est sensiblement plus faible en moyenne, ce qui permet de penser que les coûts globaux pourront baisser au fil du temps, peut être de 20% après la période d'amorçage. Les calculs à cet égard devront être affinés pour le fixer précisément.

En conséquence, un modèle que nous bâtissons doit minimiser la sensibilité au coût de l'immobilier.

Nous avons commencé à donner des dimensions aux télécentres, pensant que ce point était crucial et avons imaginé un petit d'une trentaine de places, un moyen (60 places) et un grand à 120 places. Si ces éléments sont intéressants pour les simulations du modèle d'affaire, ils se révèlent ne pas avoir de signification particulière et doivent avoir une variabilité très importante en fonction du lieu où le télécentre est implanté. Ce qui va être important c'est la capacité du lieu à délivrer un service d'un niveau et d'une qualité standard. C'est cela qui va déterminer son appartenance à un réseau cohérent et interopérable de télécentres. Un télécentre est assimilable à un producteur de services. Peu importe la quantité de services, ce qui importe c'est la nature du service et son niveau de qualité.

Un petit centre de 30 places va avoir un coût prohibitif, pratiquement le double d'un centre polyvalent de 300 places dont 100 en télécentre, à niveau de prestations identique.

Ce service est fait de différentes composantes. Nous travaillons à le définir mais ce n'est pas simple en raison de la variété de composantes dont il est constitué. L'interopérabilité sera fonctionnelle, technique, servicielle, économique....

Ce que nous pouvons en dire aujourd'hui :

Ce service est fait d'une capacité d'interaction forte à distance, donnant à son utilisateur la possibilité d'interagir avec son environnement habituel de travail (ses collègues, ses subordonnés, ses encadrants) et donnant réciproquement la capacité à son environnement d'interagir instantanément si nécessaire avec lui.

Ce service inclut la relation et l'échange réel avec d'autres professionnels, habitués du lieu.

Il y aura différents niveaux de qualité du service qui seront sujets à tarifications différentes, mais il y aura au moins un service standard de base avec une tarification de référence (pour permettre l'itinérance).

Autre point qui ressort du mûrissement de notre réflexion. Nous partîmes comme beaucoup d'autres de l'idée que l'économie pour l'entreprise viendrait de la baisse du coût de l'immobilier conséquence du déport pour quelques salariés de leur lieu de travail vers des lieux à loyer plus modérés.

Ce raisonnement conduit à une fausse bonne idée pour plusieurs raisons.

Oui et non entre les coûts de l'ouest parisien, la Défense, les coûts immobiliers du nord, sud et est, même proche de paris, on passe de 3 à 2 voire de 3 à 1. Ce n'est pas négligeable. (voir remarque plus haut)

Tout d'abord, il n'y a pas que la grande région parisienne où le télétravail en télécentres devra se pratiquer, et nous partageons l'idée qu'il devra être sur tout le territoire national. Comme il n'est pas possible de faire le calcul pour toutes les situations, il sera toujours objectable que la situation prise pour base de calcul ne correspond pas



à la situation concernée. En province, les loyers connaissent des variations beaucoup plus faibles que sur l'Île de France.

Il sera relativement facile de transposer le modèle à d'autres métropoles dès lors que l'ensemble des paramètres auront été éprouvés.

Ensuite, l'entreprise se localise en un lieu pour de multiples raisons et fait un compromis entre différents facteurs. Elle fait un rapport coût/service qu'elle juge optimal. Ce service est fait de multiples composantes (notoriété du lieu, image du bâtiment, accessibilité des compétences, proximité des pairs, des clients, facilité opérationnelle...). Il entre rarement dans les critères du service la notion de proximité du domicile des salariés. Donc l'entreprise estime à un moment donné que ce rapport coût service correspond à ce qu'elle veut. Si par la suite elle le juge incorrecte et décide de changer de site pour un lieu où les loyers sont beaucoup plus bas mais très peu accessible. Qu'advient-il alors pour ses salariés qui sont dans des télécentres. Va-t-elle arrêter ses contrats avec les télécentres et obliger ses salariés à déménager. Va-t-elle imposer à ses salariés qui veulent rester de payer la différence. Ce serait au salarié de payer son poste de travail ? Le télécentre est un facteur de flexibilité et d'agilité. Il doit le rester.

De façon analogue, le salarié choisit son lieu d'habitation sur un compromis coût/service qui tient compte de la contrainte de trajet vers son emploi. Si la contrainte de trajet disparaît, le choix pourrait devenir différent. Les habitants de Crepy en valois y sont-ils présents par choix ou par contrainte ? Beaucoup de personnes aiment la ville ce qu'ils n'apprécient pas sont ses contraintes de déplacement. Si elles diminuent grâce au télétravail, alors n'y aura-t-il pas un nouvel afflux vers le centre des grandes métropoles ? Nous n'en savons rien mais le modèle doit tenir compte de cette éventualité et rendre envisageable et économiquement viables des télécentres en plein cœur des grandes agglomérations, là où les loyers sont très élevés justement en raison de la diversité, accessibilité et disponibilité des services.

Tout cela est vrai, mais les choix d'emplacements seront obligatoirement le résultat d'un compromis entre toutes ces composantes, et l'une des réponses est que chaque entreprise a le choix d'utiliser tel ou tel télécentre. (Proximité du domicile, de clients, barycentre d'une équipe, environnement, coût, etc.)

Il semble au contraire qu'une entreprise qui a fait le choix d'utiliser 5 télécentres autour de paris, même si elle change de siège, ne remettra pas en cause ce choix, sauf pour le seul télécentre proche de sa nouvelle implantation, mais cela veut dire aussi que les salariés seront proches de leur siège.

Enfin, le service se positionne nécessairement dans un environnement concurrentiel. Il est à comparer à celui offert par d'autres lieux d'où il est possible de télétravailler, comme le domicile, un cybercafé, un hôtel, un centre d'affaires,...

A travers de cette explication, on voit bien que pour établir l'équilibre global du modèle, il est plus important de savoir à combien le service peut être vendu que de savoir combien coûte le service à tel ou tel endroit.

Le bon raisonnement ne pourra donc s'affranchir de la désensibilisation au coût de l'immobilier dans le modèle de l'économie globale du système. Attention, ceci ne veut pas dire que lors de l'évaluation de la constitution d'un télécentre particulier, ce coût ne devra pas être pris en compte, bien au contraire. Il fera partie de la variable d'ajustement que l'opérateur utilisera pour améliorer sa marge, rendre plus compétitif et attractif ses services.

Il ne paraît difficile de décréter d'avance que les tarifs seront identiques d'un centre à l'autre.

Les écarts ne seront pas forcément énormes, mais au fil du temps un centre dont le taux de remplissage sera insuffisant sera contraint de baisser ses prix ou augmenter le service pour le même prix, ce qui revient au même.

Voici des données pour arriver au business model du télétravail en télécentre vu par une entreprise.

Le coût vu par un employeur d'un poste de travail à domicile est (en application des obligations légales de la manière la plus restrictive) d'environ 800 euros par an. Ce coût est totalement insensible au lieu puisqu'il n'inclut aucun élément de m2. Ce coût se rajoute au coût du poste de travail en entreprise dans la mesure où le salarié passe d'une situation de posté à une situation de télétravailleur. C'est le cas avec les accords d'entreprises qui se signent actuellement où les personnels ne seront autorisés qu'à un maximum de deux jours en télétravail par semaine.



Le coût du poste de travail (hors immobilier) dans l'entreprise pour une personne qui pratique des activités tertiaires et utilise au quotidien un poste informatique peut être estimé **entre** .
Si on prend pour base 100 le coût à payer actuellement annuellement par l'entreprise, Il faudra avec l'adoption du télétravail en télécentre que le coût complet soit au plus égal mais l'idéal serait qu'il arrive à le baisser d'au mois 20%. Ce coût complet inclut nécessairement le coût pour le télétravail depuis le domicile. En effet il ne faut pas partir du principe d'exclusivité des modes. Il est plus que probable qu'une personne qui télétravaille depuis un télécentre, télétravaillera également (moins fréquemment certes) depuis son domicile.

Oui, mais, pas forcément ...

Donc la base de départ est $100+x$. Si y est le prix du service dans le télécentre (pour quelques heures à jours par semaines) il faut, pour que le télétravail en télécentre ne résulte pas dans un coût pour l'entreprise de $100+x+y$, réussir à diminuer le 100. Ce 100 est constitué d'une part d'équipements et de services informatique et communication (pour 30 à 60%). Ceux-ci ne sont pas réductibles. La seule part réductible est donc les 70 à 40% restants. Elle sera réduite par la mise en commun des espaces et le passage à l'utilisation d'espaces partagés. Ce qui devient alors intéressant est que le modèle de fonctionnement en espaces partagés peut se diffuser à une grande partie de l'entreprise, atteignant même ceux qui ne pratiquent pas le télétravail en télécentre. C'est cette économie globale qui va permettre de donner la valeur de 'y'.

En appliquant ce mode de calcul à diverses situations, on arrive à positionner le 'y' dans une fourchette allant de 2000€ à 6000€ par an. C'est le prix de vente cible. Il faut que la rentabilité existe avec ce prix de vente. C'est ce qui conduit à l'adoption du modèle de l'abonnement similaire à celui d'un centre sportif. Il y a plus d'abonnés que le centre n'a de capacité d'accueil. Tout le monde ne peut utiliser au même moment la capacité. Il y a introduction de la variable de la temporalité. Il faut que la capacité soit utilisée le plus longuement possible et que dans le même temps les utilisateurs se répartissent cette capacité. C'est envisageable dans un télécentre pour plusieurs raisons. D'abord parce que les locaux d'un télécentre, il est possible de trouver un espace calme où travailler sans obligatoirement d'utiliser un bureau individuel, une salle de réunion ou de visioconférence. D'autre part parce que comme le montre des études, les personnes se répartissent naturellement en 3 catégories, les matinaux, les tardifs et les neutres.

Le modèle économique du télécentre doit tenir compte de ses caractéristiques d'occupation et d'usages. Il est illusoire de penser qu'un télécentre n'accueille que des télétravailleurs salariés. L'observation montre qu'ils sont pour partie utilisés par des 'sédentaires', des indépendants, des TPE, ou de très jeunes entreprises. Le télécentre est un lieu multi-usages.

En réalité si l'on veut aller plus loin, la frontière entre le télécentre et le centre d'affaires ou plutôt de certains types de centre d'affaires s'estompe pour laisser place à un continuum ou le distingo va plutôt être :

- poste dédié à une personne ou poste partagé
- niveau de service requis
- et donc tarif consécutif.

Et même à terme, la frontière entre location classique avec FM et le centre d'affaires nouvelle génération pourrait s'estomper aussi quelque peu.

Ceci est cohérent avec le fait que tout ceci accompagne une nouvelle manière d'envisager, le bureau, la ville, le travail.

