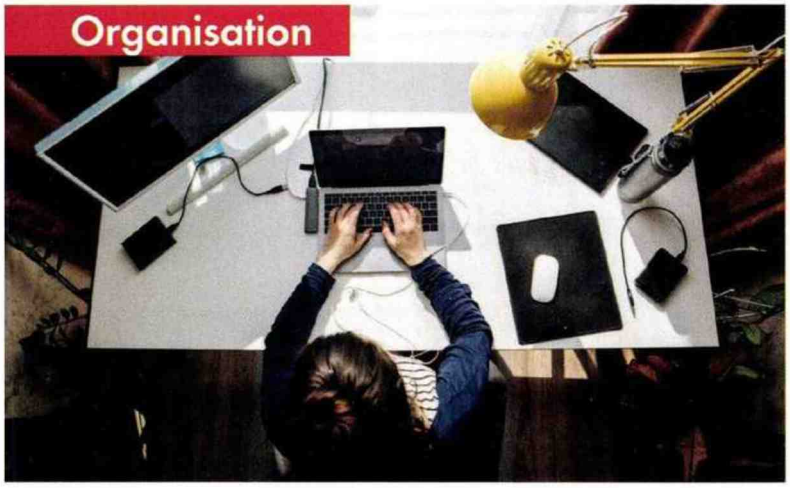
Option Finance
Le premier hebdomadaire des décideurs financiers

PAYS :France
PAGE(S) :15-18
SURFACE :367 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :(20000)
JOURNALISTE :Alexandra Milleret

► 12 avril 2021 - N°1602



Peu habituées à recourir au télétravail, beaucoup d'entreprises ont dû, depuis un an, investir pour permettre à leurs salariés de travailler efficacement à distance. Des dépenses jugées essentielles pour maintenir l'activité, mais qui peuvent atteindre des montants importants.

Un télétravail coûteux pour les entreprises

« Le télétravail sera systématisé », martelait encore le président de la République, Emmanuel Macron, lors de son allocution du 31 mars dernier. Si certains chefs d'entreprise rechignent encore à y avoir recours « à chaque fois qu'ils le peuvent », le nombre de récalcitrants tend à rester limité. Pourtant, beaucoup de sociétés ont vécu, il y a tout juste un an, une révolution sans précédent de leurs méthodes de fonctionnement. Annoncé par le chef de l'Etat au soir du 16 mars 2020, le premier confinement national, qui allait durer deux mois, les a en effet obligées à généraliser le travail à domicile pour leurs collaborateurs dès le lundi matin suivant. Certes, cette situation contrainte a pu se révéler bénéfique sur certains aspects, avec notamment des économies de loyer des locaux professionnels à la clé (voir encadré). Mais ces avantages n'ont le plus souvent pas compensé les investissements nécessaires. Car force est de constater que les entreprises françaises étaient, à l'époque, loin d'être entrées dans l'univers du télétravail : près d'un tiers seulement des salariés du secteur privé (30 %) le pratiquaient à temps complet ou partiel, en novembre 2019, selon une enquête CSA pour Malakoff Humanis.

Des équipements à fournir en urgence

Dans un premier temps, la priorité a donc consisté à permettre aux salariés d'exercer leurs missions à distance en leur fournissant du matériel informatique. De quoi engendrer des coûts inattendus parfois significatifs, alors même que l'entreprise faisait face à une absence totale de visibilité quant à ses rentrées d'argent futures. « Nous n'étions absolument pas préparés, avoue Edouard Pellerin, président de Valoptim, société du secteur immobilier qui emploie 15 salariés (40 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020). Nos collaborateurs n'avaient pas les outils nécessaires pour travailler depuis chez eux. Nous avons donc été contraints de commander des ordinateurs pour une dizaine de collaborateurs, ce qui a représenté un coût de 10 271 euros. Sans compter les deux licences TeamViewer (logiciel de fonctions de bureau à distance) nécessaires que nous avons dû

Tous droits de reproduction réservés

Option Finance
Le premier hebdomadaire des décideurs financiers

PAYS :France
PAGE(S) :15-18
SURFACE :367 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :(20000)
JOURNALISTE :Alexandra Milleret

► 12 avril 2021 - N°1602

souscrire pour un montant de près de 1000 euros et l'augmentation des abonnements aux packs Microsoft à presque 300 euros par mois. »

Même dans les entreprises mieux équipées, il a fallu parer au plus pressé. « Plus de 90 % de nos 2000 collaborateurs disposaient déjà d'un ordinateur portable, explique Frédéric Zeitoun, directeur général, en charge de la politique people et culture de Grant Thornton (193 millions d'euros de chiffre d'affaires 2020 en France). Le temps pour nous de trouver une solution, les 10 % restants ont emporté leur poste fixe chez eux. Au final, il nous a fallu dépenser environ 75000 euros pour les 150 ordinateurs manquants et 50000 euros de mises à jour de nos infrastructures IT pour sécuriser les bandes passantes, soit un investissement total de 125000 euros. »

« Pour les 10% de nos collaborateurs qui ne disposaient pas d'un ordinateur portable, il nous a fallu dépenser environ 125 000 euros supplémentaires. »

Frédéric Zeitoun, directeur général, en charge de la politique people et culture, Grant Thornton

Des arbitrages nécessaires

Face à l'ampleur des frais d'un côté et à une trésorerie parfois réduite de l'autre, beaucoup ont toutefois dû se résoudre à procéder à certains arbitrages. « Il est évident que, pendant les premiers mois de la crise économique, nous avons cherché à faire des économies, reconnaît Damien Courbon, cofondateur de Swapcard, start-up de 130 salariés spécialisée dans l'accompagnement des grandes entreprises pour l'organisation de leurs événements en ligne (10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020). Nous nous sommes retrouvés dans une situation où la tenue de salons professionnels était interdite. Avec une visibilité de trésorerie de trois mois seulement en mars, nous n'avions donc pas les moyens financiers de fournir à nos salariés tout le matériel dont ils avaient besoin pour travailler convenablement. »

Dans ce contexte, de nombreux responsables ont ainsi cherché à limiter leurs achats dans la mesure du possible. C'est notamment le cas chez Troops, éditeur de logiciels à destination des groupes d'intérim (500 millions d'euros de volume d'affaires en 2020), dont la plupart des 55 salariés ont été invités à regagner leur domicile en mars 2020 munis de leurs ordinateurs fixes et de leurs chaises de bureau. La direction n'a eu ainsi à acheter que des casques avec micro pour compléter la panoplie du parfait télétravailleur. Malgré tout, « à 150 euros par collaborateur, cet investissement nous a coûté 8250 euros », précise Emilie Legoff, dirigeante de Troops.

Le télétravail, un moyen de faire aussi des économies

● Qui dit télétravail, dit bureau vide. Or, depuis que les pouvoirs publics encouragent, depuis un an, le recours au télétravail, beaucoup de dirigeants d'entreprise continuent malgré tout de payer des loyers... tout ou partie pour rien. Dans ce contexte, certaines entreprises ont profité de la crise sanitaire pour quitter leurs locaux. « J'ai résilié définitivement le bail de nos bureaux à Lyon, j'ai réalisé ainsi une économie mensuelle de 15 000 euros par mois, se félicite Emilie Legoff, présidente de la société Troops, éditeur de logiciel à destination des groupes d'intérim. De plus, le télétravail me permet également de recruter des collaborateurs partout en Europe plutôt que de me limiter à des collaborateurs de la région lyonnaise ».

● D'autres ont simplement décidé de ne pas poursuivre leurs projets d'implantation dans certains pays. « Nous aurions dû louer des bureaux à l'étranger pour nos nouvelles unités ouvertes début 2020 (filiales aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et aux Emirats arabes unis) ou au moins payer des espaces de coworking pour nos équipes sur place mais nous avons renoncé à le faire, explique Damien Courbon, co-fondateur de Swapcard, start-up spécialisée dans l'accompagnement des grandes entreprises pour l'organisation de leurs événements en ligne. Cette décision représente des économies non négligeables : un espace de coworking coûte environ 250 euros par mois par personne. Pour nos 80 salariés à l'étranger qui travaillent depuis chez eux, nous réalisons donc une économie de 20 000 euros par mois et de 80 000 euros depuis le début de la crise sanitaire ».

● A cela s'ajoute une autre source d'économies. Les déplacements interrégionaux étant peu recommandés et les voyages d'affaires quasiment impossibles à prévoir, les frais de transport ou d'hébergements des collaborateurs ont tous fondu. « Avant la crise sanitaire, les salariés avaient pour habitude de rencontrer les clients, de se rendre à des événements, etc., rappelle Damien Courbon. Aujourd'hui, nous n'avons plus de notes de frais à rembourser notamment sur les déplacements (environ 100 euros par mois et par personne exerçant des fonctions commerciales et d'accompagnement de clients). » Un lot de consolation non négligeable pour des dirigeants qui ont dû payer tous les équipements utiles au télétravail de leurs collaborateurs.

Tous droits de reproduction réservés

Option Finance
Le premier hebdomadaire des décideurs financiers

PAYS :France
PAGE(S) :15-18
SURFACE :367 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :(20000)
JOURNALISTE :Alexandra Milleret

► 12 avril 2021 - N°1602

Les obligations de l'employeur en période de Covid

Pour le gouvernement, la règle est claire : « Passer en télétravail ne doit pas être un coût pour le salarié, expliquait la ministre du travail, Elisabeth Borne, interrogée sur le sujet le 9 février dernier. Il faut une discussion dans chaque entreprise. Il appartient à l'employeur de couvrir les frais engendrés par le télétravail. » Si la recommandation du gouvernement est louable, les lois prévoient toutefois une tout autre prise en charge légale des frais des collaborateurs dans le cadre du télétravail. « Il faut distinguer les frais professionnels (papeterie, cartouches d'imprimantes, casques, second écran...) et ceux courants et personnels (électricité, chauffage, abonnement internet...) », explique Jean-Marc Morel, associé au cabinet RSM.

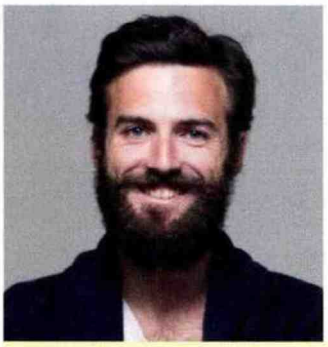
● L'ANI (accord national interprofessionnel) sur le télétravail signé par le patronat et les syndicats en novembre dernier prévoit que l'entreprise « prenne en charge toutes les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'employeur ». Il revient donc à l'employeur de fournir tout le matériel nécessaire à son salarié afin que celui-ci puisse assurer une continuité de son activité.

● Toutefois, s'agissant des frais personnels engagés par le collaborateur, rien n'oblige le dirigeant à rembourser une partie de ses frais. « Il existe la possibilité de verser un forfait mensuel prévu par l'Urssaf exonéré de charges sociales mais ce dernier est plafonné dans la limite de 10 euros par mois lorsque le salarié télétravaille un jour par semaine, 20 euros quand il télétravaille deux jours par semaine et ainsi de suite (soit un maximum de 50 euros par mois pour un salarié en télétravail à temps plein), ajoute Jean-Marc Morel. Mais ce n'est pas une obligation pour l'employeur. »

● Afin d'éviter toute frustration, il est donc vivement recommandé aux entreprises de mettre en place en interne une charte de télétravail prévoyant des jours de télétravail occasionnels ou en cas de crise et contenant les droits et obligations de l'employeur et des salariés.

La mauvaise volonté de certains collaborateurs

Mais si la plupart des entreprises sont parvenues à assurer, grâce à ces investissements en télétravail, une quasi-continuité de service, certaines ont dû préalablement surmonter plusieurs difficultés. Par exemple, plusieurs ont fait face à une pénurie de matériels de la part des fournisseurs. « Beaucoup d'entreprises étant dans le même cas que nous, nous n'avons reçu nos équipements qu'au mois de mai dernier ! » relate Edouard Pellerin. Ces ruptures de stock ne sont par ailleurs pas la seule déconvenue rencontrée par la société Valoptim dans le cadre du télétravail. « Nous nous sommes rendu compte que certains collaborateurs ne savaient pas travailler à distance, poursuit Edouard Pellerin. Ainsi, deux d'entre eux sont devenus injoignables du jour au lendemain sous prétexte qu'ils utilisaient leur téléphone personnel, une situation qui risquait de nous coûter cher en termes de pertes potentielles de clients. Aussi, après consultation de notre avocat, et ne pouvant les contraindre juridiquement à travailler avec du matériel non professionnel, nous nous sommes résolus à leur acheter des téléphones portables et à leur ouvrir des lignes téléphoniques. Une dépense de près de 1000 euros qui n'était absolument pas prévue au début du confinement ! »



« Afin que chacun puisse s'équiper comme il le souhaite, nous avons mis en place, en septembre dernier, un budget de 400 euros par personne et par an. »

Damien Courbon, co-fondateur, Swapcard

Un souci du bien -être des équipes

Dans ce contexte, conscients que la seule distribution de matériel professionnel ne suffirait pas à entretenir un esprit d'équipe, quelques groupes ont souhaité aller plus loin. Face à des signaux jugés préoccupants – 45 % des salariés seraient en état de détresse psychologique à cause, notamment, des confinements successifs et du télétravail, selon une récente étude OpinionWay –, ceux-ci ont ainsi fait du bien-être de leurs collaborateurs un de leurs objectifs prioritaires. Ainsi, Google Monde a offert dès le mois d'avril, l'année dernière, une enveloppe de 1000 euros à chacun de ses salariés afin qu'ils puissent reconstituer chez eux un véritable poste de travail. Une bienveillance qui n'est pas seulement l'apanage des grands groupes. Des start-up aussi ont pris l'initiative, alors que la loi ne les oblige nullement, de défrayer une partie des factures personnelles de leurs collaborateurs (voir encadré). « Nous prenons en charge une partie des connexions Internet de nos salariés : 30 euros par personne, soit 1650 euros pour 55 collaborateurs par mois et près de 20000 euros déboursés depuis un an, détaille Emilie Legoff. De même, lorsqu'ils ne disposent pas chez eux d'une pièce pour travailler au calme, nous leur louons un espace de coworking près de leur domicile. Ces espaces, utilisés depuis le mois

Tous droits de reproduction réservés

Option Finance
Le premier hebdomadaire des décideurs financiers

PAYS :France
PAGE(S) :15-18
SURFACE :367 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :(20000)
JOURNALISTE :Alexandra Milleret

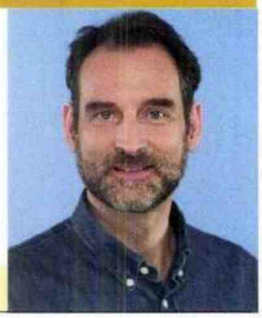
► 12 avril 2021 - N°1602

L'intégration des nouvelles recrues mise à mal par le télétravail

● Le recours au télétravail recommandé par l'exécutif pour freiner la pandémie n'a pas que des conséquences matérielles pour les entreprises : il engendre aussi parfois des problèmes de ressources humaines. Pour certaines entreprises, ce sont les recrutements à distance qui ont posé problème. « Nous avons subi un coût humain plutôt qu'organisationnel, constate François-Xavier Combe, fondateur de Easyblue, société spécialisée dans l'assurance digitale créée en 2018 qui a réussi à lever en plein confinement 1,6 million d'euros. En effet, nous avons plus que doublé notre effectif en un an. Nous sommes en très forte croissance, il nous fallait donc embaucher au plus vite. Or, à cause du confinement, nous avons connu quelques échecs de recrutement. Deux de nos sept recrutements pendant cette période n'ont finalement pas été concluants. » Des opérations qui ont coûté chere à l'entreprise car, compte tenu des circonstances particulières de la crise sanitaire, elle a décidé de faire appel à un cabinet de recrutement. « L'idée était d'approcher des cibles intéressantes malgré la distance, explique François-Xavier Combe. Mais pour chaque recrutement, l'agence est payée 25 % du salaire annuel brut proposé au candidat. Ce sont donc pour nous 10 000 euros de perdus à cause des deux recrutements défaillants, sans compter les salaires et les charges patronales versées pendant la durée des contrats de travail. » Des erreurs de casting qui coûtent aux entreprises non seulement de l'argent mais aussi du temps. Un mauvais recrutement se traduit par une perte de temps d'environ quatre mois (dix semaines pour mettre fin au contrat raté et six semaines supplémentaires pour recruter à nouveau), selon une étude du cabinet Robert Half aux Etats-Unis et au Canada.

« Nous avons perdu 10 000 euros à cause de deux recrutements défaillants, sans compter les salaires et les charges patronales versés pendant la durée des contrats de travail. »

François- Xavier Combe, fondateur, Easyblue



● Dans ce contexte, d'autres dirigeants, conscients que le télétravail pouvait, au fil des mois, mettre à mal l'esprit d'équipe et le dialogue entre les salariés, voire empêcher la bonne intégration de nouvelles recrues, ont décidé d'organiser des séminaires lorsque les différentes périodes de confinement étaient levées par les autorités. « Nous avons doublé nos effectifs en 2020, explique Emilie Legoff, présidente de Troops, éditeur de logiciels à destination des groupes d'intérim. Beaucoup de collaborateurs ont intégré l'entreprise sans pouvoir rencontrer leurs collègues physiquement. Aussi, quand cela était permis, nous avons organisé, par groupes de 15 personnes et dans les conditions sanitaires optimales, des semaines d'intégration afin que les collaborateurs puissent avoir des moments de cohésion. Trois séminaires ont ainsi eu lieu pour un coût total de 30 000 euros. De même, nous leur avons offert des goodies au logo de l'entreprise (verre, sweat-shirt...) spécialement fabriqués pour ces occasions. » Coût total de l'opération de management : 35 500 euros. Des dépenses certes utiles à la cohésion des équipes mais qui, mises bout à bout, représentent tout de même des sommes non négligeables pour les entreprises quant à la mise en place du télétravail.

de septembre dernier, ont engendré un coût supplémentaire de 20000 euros. »

Des budgets consacrés au télétravail

Si de telles initiatives ont constitué une réponse à la crise actuelle, elles pourraient très bien être pérennisées. « Il est important pour nos salariés de télétravailler dans de bonnes conditions à la maison, défend Damien Courbon. Nous avons donc mis en place, en septembre dernier, un budget de 400 euros par personne et par an pour que chacun puisse s'équiper comme il le souhaite (une table, une chaise, une lampe, un clavier, une webcam plus performante...). » Une générosité qui a un coût puisque, pour les 130 salariés de l'entreprise, le dirigeant devra verser cette année 52000 euros, et ce, désormais, tous les ans ! Le cabinet d'audit Grant Thornton a également signé, en septembre dernier, un accord de télétravail pour l'avenir qui concernera l'ensemble de ses collaborateurs. « Nous nous sommes engagés à verser une dotation de 150 euros à chaque salarié dès leur arrivée au sein de notre groupe, et à leur faire bénéficier des mêmes conditions d'achat en outils et logistique IT (écran, fauteuil, etc.) que celles que nous avons négociées avec nos fournisseurs », détaille Frédéric Zeitoun. Ainsi, par souci d'égalité, 300000 euros ont été alloués dès l'automne aux 2000 collaborateurs du groupe, et 30000 euros supplémentaires seront ajoutés pour les 200 futures recrues.

Convaincues que la crise sanitaire va systématiser le recours, du moins partiel, au télétravail, plusieurs entreprises ont ainsi décidé de lui consacrer dès l'exercice 2021 un budget dédié. Ce dernier devrait toutefois rester raisonnable : la présence au bureau reste privilégiée pour favoriser les échanges... et la productivité. ■

Alexandra Milleret @Alexmilleret

Tous droits de reproduction réservés