

N° 89

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2021-2022

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 22 octobre 2021

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation sénatoriale à la prospective (1) sur : « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? »,*

Par Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERMAN  
et M. Stéphane SAUTAREL,

Sénatrices et Sénateur

---

(1) Cette délégation est composée de : M. Mathieu Darnaud, président ; MM. Julien Bargeton, Arnaud de Belenet, Mmes Catherine Conconne, Cécile Cukierman, M. Ronan Dantec, Mme Véronique Guillotin, M. Jean-Raymond Hugonet, Mmes Christine Lavarde, Catherine Morin-Desailly, Vanina Paoli-Gagin, MM. René-Paul Savary, Rachid Temal, vice-présidents ; Mme Céline Boulay-Espéronnier, MM. Jean-Jacques Michau, Cédric Perrin, secrétaires ; M. Jean-Claude Anglars, Mme Catherine Belhiti, MM. Éric Bocquet, François Bonneau, Yves Bouloux, Patrick Chaize, Patrick Chauvet, Philippe Dominati, Bernard Fialaire, Mme Laurence Harribey, MM. Olivier Henno, Olivier Jacquin, Roger Karoutchi, Jean-Jacques Lozach, Cyril Pellevat, Alain Richard, Stéphane Sautarel, Jean Sol, Jean-Pierre Sueur, Mme Sylvie Vermeillet.



## S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
<b>I. TOUS TÉLÉTRAVAILLEURS EN 2050 ?.....</b>	<b>9</b>
A. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE PRATIQUE RÉDUITE AVANT LA CRISE SANITAIRE .....	9
1. <i>Les chiffres en France.....</i>	9
2. <i>Les chiffres en Europe et dans le monde.....</i>	10
B. LE TÉLÉTRAVAIL, RÉPONSE À LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19 .....	12
C. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE TÉLÉTRAVAIL POST-COVID ?.....	14
1. <i>Les avantages du télétravail plaident pour une utilisation maximale .....</i>	14
2. <i>Une interrogation sur la part des emplois « télétravaillables » .....</i>	16
3. <i>Le télétravail pas toujours souhaitable : le revers de la médaille .....</i>	18
<b>II. LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE STIMULÉE OU PÉNALISÉE PAR LE TÉLÉTRAVAIL ? .....</b>	<b>21</b>
A. LE TÉLÉTRAVAIL, SOURCE POSSIBLE D'UNE PLUS GRANDE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES.....	21
B. LES RISQUES DE PERTES DE PRODUCTIVITÉ LORS DU PASSAGE AU TÉLÉTRAVAIL.....	23
C. UNE GRANDE DIFFICULTÉ À MESURER AUJOURD'HUI LES EFFETS ÉCONOMIQUES REELS DU TÉLÉTRAVAIL.....	24
<b>III. LE TÉLÉTRAVAIL, PRÉLUDE À UNE NOUVELLE DÉLOCALISATION DES EMPLOIS ? .....</b>	<b>26</b>
A. LE DÉPLACEMENT D'EMPLOIS VERS DES PAYS À BAS COÛT DE MAIN D'ŒUVRE : UNE RÉALITÉ À L'ŒUVRE DANS L'INDUSTRIE MAIS AUSSI LES SERVICES.....	26
B. LE TÉLÉTRAVAIL, CHEVAL DE TROIE DE LA DÉLOCALISATION DANS LES SERVICES ? .....	27
<b>IV. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE AVANCÉE SOCIALE ?.....</b>	<b>30</b>
A. UN DROIT DU TÉLÉTRAVAIL EXTRÊMEMENT SOUPLE.....	30
1. <i>Le télétravail : un cadre juridique mis en place progressivement .....</i>	30
2. <i>La recherche de solutions équilibrées et négociées .....</i>	31
B. LE TELETRAVAIL, NOUVELLE ÉTAPE DU PROGRÈS SOCIAL ?.....	32
1. <i>Le télétravail, facteur d'inclusion ou facteur d'accroissement des inégalités au travail ? ....</i>	32
2. <i>Le télétravail, est-ce la santé ? .....</i>	35
3. <i>Le télétravail : un enrichissement de la relation de travail ?.....</i>	37
<b>V. DÉPLACEMENTS, LIEUX DE VIE ET TEMPS DE VIE : LE TÉLÉTRAVAIL, UNE OPPORTUNITÉ DE RELOCALISATION ? .....</b>	<b>40</b>

A. LE TÉLÉTRAVAIL BOULEVERSE LES TEMPS DE VIE .....	40
1. <i>Le télétravail réarticule temps personnel et temps professionnel</i> .....	40
2. <i>Quelle organisation optimale du télétravail, du télétravail ponctuel au télétravail intégral ?</i> .....	41
B. LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL BOULEVERSER LES STRATÉGIES RÉSIDENTIELLES ET L'URBANISME ? .....	42
1. <i>L'emploi et les opportunités de carrière concentrés dans les grandes métropoles</i> .....	42
2. <i>L'attrait irrésistible des campagnes et la transformation des stratégies résidentielles</i> .....	43
3. <i>La mort des quartiers d'affaires ?</i> .....	44
C. LES DÉPLACEMENTS MODIFIÉS PAR LE TÉLÉTRAVAIL ? .....	45
D. UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES .....	46
<b>VI. LE TÉLÉTRAVAIL, UNE BONNE AFFAIRE POUR L'ENVIRONNEMENT ?.....</b>	<b>49</b>
A. LE TÉLÉTRAVAIL, BON POUR LA QUALITÉ DE L'AIR .....	49
1. <i>Le constat d'une amélioration de la qualité de l'air durant le confinement</i> .....	49
2. <i>Les perspectives d'une réduction modeste mais réelle de la congestion automobile et des émissions polluantes</i> .....	50
B. LES COÛTS ENVIRONNEMENTAUX DU TÉLÉTRAVAIL.....	51
1. <i>Le télétravail contribue à l'empreinte numérique environnementale</i> .....	51
2. <i>Maîtriser les « effets rebonds » induits par le télétravail</i> .....	52
<b>VII. LE TÉLÉTRAVAIL NOUS REND-IL TROP DÉPENDANTS DES OUTILS INFORMATIQUES ? .....</b>	<b>54</b>
A. LE TÉLÉTRAVAIL RENDU POSSIBLE PAR L'INFORMATIQUE CONNECTÉE .....	54
1. <i>Des télétravailleurs connectés</i> .....	54
2. <i>Une informatique d'entreprise mûre pour le télétravail</i> .....	55
B. LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE EN COMPTE LE RISQUE INFORMATIQUE .....	56
1. <i>Le risque de fracture numérique</i> .....	56
2. <i>La sécurité informatique au cœur des préoccupations</i> .....	56
3. <i>La domination de l'informatique ou la dictature des procédures</i> .....	58
<b>VIII. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE PERSPECTIVE UNIVERSELLE ? .....</b>	<b>59</b>
A. UNE QUESTION PHILOSOPHIQUE : POUR VIVRE HEUREUX, PEUT-ON VIVRE TOTALEMENT À DISTANCE ?.....	59
B. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE QUESTION CULTURELLE .....	60
C. LE TÉLÉTRAVAIL : UN DÉFI MANAGÉRIAL.....	61
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>63</b>
<b>EXAMEN EN DELEGATION.....</b>	<b>65</b>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>77</b>

Avec la crise sanitaire du printemps 2020 et ses soubresauts depuis l'apparition du Covid-19, le télétravail s'est installé dans le paysage quotidien de millions de personnes.

Cette nouvelle modalité de travail, à distance, constitue un bouleversement beaucoup plus profond qu'on ne pourrait le penser. Elle rompt avec la séparation physique entre les lieux des activités professionnelles et les lieux de vie personnelle et familiale, qui prévaut depuis la révolution industrielle<sup>1</sup>.

Mis en œuvre d'abord pour parer au plus pressé et assurer une continuité d'activité malgré le confinement empêchant les travailleurs des secteurs considérés comme « non essentiels » de se déplacer jusqu'à leur lieu habituel de travail, le télétravail doit désormais être pensé « en temps de paix » ou en « régime de croisière ».

Pour nombre de nouveaux télétravailleurs, l'expérience de cette nouvelle pratique depuis le printemps 2020 a permis d'en mesurer les avantages et conduit à souhaiter bénéficier de la possibilité de continuer à télétravailler après la crise sanitaire. Mais la médaille a aussi son revers. Un télétravail mal pensé et mal organisé peut dégrader les conditions de travail et désorganiser les entreprises.

Par ailleurs, le télétravail est loin de pouvoir concerner tout le monde. Certains métiers paraissent naturellement télétravaillables avec l'aide des outils informatiques et de communication et sous réserve d'adaptations mineures. A l'inverse, certaines activités sont inenvisageables sans rassembler les équipes en un même lieu, dans l'agriculture, l'industrie, mais aussi pour toute une palette d'activités de service qui supposent un contact direct avec le public. Entre ces deux pôles, toute une série de métiers se situent dans une zone grise : certaines tâches peuvent être effectuées à distance et d'autres non. Il convient à chaque fois de s'interroger sur la meilleure organisation sociale en fonction de paramètres nombreux et variés. La télémédecine, le téléenseignement, la télémaintenance étaient déjà techniquement envisageables avant la crise. Mais ce qui est techniquement possible est-il pour autant souhaitable ? La ligne de partage entre télétravail et travail posté n'est pas évidente.

Il existe également de multiples formes de télétravail : un jour par semaine, toute la semaine, à la maison, dans un tiers-lieu, là aussi l'éventail

---

<sup>1</sup> Dans son ouvrage paru mi-2021 : Les chimpanzés et le télétravail, le paléoanthropologue Pascal Picq souligne cependant que la séparation des lieux de vie et des lieux de travail est un fait social et civilisationnel à la fois très récent et très court (p.61) et qu'il masque le fait qu'en réalité, une partie importante du travail dans nos sociétés reste effectuée à domicile, principalement par les femmes (travail domestique), et que la révolution industrielle n'a pas gommé cette grande inégalité qui existe encore aujourd'hui entre hommes et femmes, ces dernières réalisant encore une majorité du travail non rémunéré à la maison.

des possibilités est large et ce que l'on appelle « télétravail » peut correspondre à des réalités très différentes selon le contexte. La mise en œuvre du télétravail peut aussi répondre à des logiques variables : le télétravail choisi apparaît comme une avancée sociale, mais le télétravail peut aussi être subi et constituer une nouvelle contrainte. Les télétravailleurs peuvent être exposés à de nouveaux risques psychosociaux ou économiques et sociaux, par la mise en concurrence des télétravailleurs des différents pays.

Au-delà des questions économiques et sociales, **le télétravail ouvre de nouveaux horizons et de nouveaux questionnements** en matière d'environnement (le télétravail pouvant conduire à une réduction des flux de déplacements), mais aussi d'organisation des temps de vie, des lieux de vie, rendant possible une installation des télétravailleurs plus loin des grands centres d'affaires. **Va-t-on assister à une reconfiguration résidentielle ?** Les avis divergent mais tous s'accordent pour dire que l'essor du télétravail pourrait avoir un fort impact sur nos villes et nos campagnes.

Devant autant de questions, une **table ronde a été organisée par la délégation à la prospective du Sénat** le 1<sup>er</sup> avril 2021 pour interroger les experts dans toute leur diversité : économistes, urbanistes et même un philosophe. L'objectif du présent rapport n'est pas de fournir une analyse détaillée et exhaustive du phénomène du télétravail sous toutes ses facettes, mais à travers huit questions, de tenter **d'imaginer la manière dont le télétravail pourrait se développer dans les 15 prochaines années en France et l'impact que pourrait avoir son développement sur nos vies quotidiennes et sur notre société.**

## I. TOUS TÉLÉTRAVAILLEURS EN 2050 ?

Le télétravail est **rendu possible par la révolution numérique** caractérisée par le développement d'Internet, à l'œuvre depuis le début des années 2000.

Mais, avant la crise sanitaire du printemps 2020, alors même que les outils techniques et juridiques étaient disponibles, avec, d'une part, une population active largement raccordée ou raccordable au haut débit à domicile et, d'autre part, l'existence d'un cadre juridique mis en place en Europe depuis 2002, **la pratique du télétravail restait relativement modeste**.

**La donne a changé avec l'expérience du confinement du printemps 2020.** Pour des raisons sanitaires, afin de limiter les interactions sociales physiques et ainsi réduire les risques de circulation du virus du Covid-19, le télétravail est devenu la norme pour tous les métiers et secteurs d'activité où il était possible.

Une question prospective se pose désormais, alors que nous amorçons la sortie de crise sanitaire et que les restrictions sont progressivement levées : **le télétravail va-t-il rester une pratique massive ?** Serons-nous tous des télétravailleurs à l'avenir ?

### A. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE PRATIQUE RÉDUITE AVANT LA CRISE SANITAIRE

#### 1. Les chiffres en France

D'après la publication de l'INSEE sur l'économie et la société à l'heure du numérique, s'appuyant sur les chiffres de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES)<sup>1</sup>, on comptait **seulement 3 % de télétravailleurs réguliers** (pratiquant le télétravail au moins une fois par semaine) en 2017.

La DARES estimait par ailleurs<sup>2</sup> que le télétravail occasionnel concernait 4 % des salariés.

En ajoutant télétravail régulier et télétravail occasionnel, on atteignait donc le chiffre de 7 % des salariés recourant au télétravail, soit à peine 1,8 million de personnes.

**Dans le détail, on constate que le télétravail était majoritairement pratiqué par des cadres**, assez peu par les professions intermédiaires et quasiment pas du tout par les employés et les ouvriers. Les salariés avec de jeunes enfants semblaient plus concernés par le télétravail intensif correspondant à plusieurs jours par semaine, et le télétravail semblait aussi

---

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238573?sommaire=4238635>

<sup>2</sup> [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares\\_analyses\\_salaries\\_teletravail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf)

plus fréquent dans les pôles urbains denses comme la région parisienne où les temps de trajets entre domicile et travail sont les plus longs.

En une décennie, le télétravail avait peu progressé en France, puisque déjà en 2004, une étude du Forum des droits sur l'Internet<sup>1</sup> s'appuyant sur des chiffres de la DARES estimait que 2 % des salariés pratiquaient le télétravail à domicile et 5 % le pratiquaient en mode nomade soit le même total de 7 % de télétravailleurs.

Les chiffres du télétravail sont à prendre avec prudence, car il existe d'assez fortes divergences selon les sources.

S'appuyant sur une étude publiée en 2012 par le cabinet *LBMG Worklabs*<sup>2</sup>, le rapport intitulé *Transformation numérique et vie au travail* de Bruno Mettling de septembre 2015 estimait que 17 % de la population active pratiquait le télétravail, soit 4 millions de personnes<sup>3</sup>.

En revanche, le rapport sur le développement du télétravail dans la société numérique de demain établi en 2009 par le Centre d'analyse stratégique<sup>4</sup> fournissait un chiffre plus bas, conforme aux évaluations de l'INSEE. S'appuyant sur les données de l'enquête européenne SIBIS de 2002 (définissant les télétravailleurs mobiles comme ceux qui travaillent, au moyen des TIC, plus de 10 heures par semaine à distance de leur lieu de travail, ou de leur domicile), de l'enquête *Eurofound*, de l'Institut Gartner et des données de la statistique publique française, le rapport estimait lui aussi la part des télétravailleurs à environ 7 % des actifs. Il pointait le retard français dans le développement du télétravail par rapport aux États-Unis, mais aussi aux pays du Nord de l'Europe ou encore à l'Allemagne.

## 2. Les chiffres en Europe et dans le monde

L'Office statistique européen Eurostat effectue un suivi du télétravail dans les différents États membres de l'Union européenne. La dernière étude publiée juste avant le confinement du printemps 2020<sup>5</sup> montrait à la fois une certaine disparité dans le recours au télétravail selon les pays mais aussi une relative stabilité du télétravail régulier et une progression modérée du télétravail occasionnel depuis une dizaine d'années<sup>6</sup>.

Cette étude, qui retient une définition du télétravail plus souple que la définition de la DARES, constatait que 5,2 % des actifs occupés de 15 à

---

<sup>1</sup> <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/044000609.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.lbmg-worklabs.com/workstyle/teletravail/le-teletravail-en-france>

<sup>3</sup> <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf>

<sup>4</sup> <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/588dcf00d01.pdf>

<sup>5</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>

<sup>6</sup> Pour l'analyse des données, voir aussi : <https://www.touteurope.eu/economie-et-social/le-teletravail-en-europe>

64 ans au sein de l'Union européenne pratiquaient le télétravail régulier en 2018 (contre 4,9 % en 2008), et 8,4 % pratiquaient le télétravail occasionnel (contre 5,8 % en 2008), soit au total moins de 15 % des travailleurs au sein de l'Union européenne.

L'Office statistique européen montrait des différences significatives entre États membres de l'Union européenne. Le télétravail s'avérait beaucoup plus développé dans les pays à économie fortement tertiarisée : Pays-Bas (14 % de télétravail régulier et 22 % de télétravail occasionnel), Finlande (13 % et 17 %), Luxembourg (11 % et 20 %), Autriche (10 % et 12 %) ou encore Danemark (8 % et 21 %). L'Allemagne se situe dans une situation moyenne (5 % et 7 %) tandis que les pays de l'Est et du Sud de l'Europe avaient une pratique marginale du télétravail : en Italie et en Grèce, 95 % des actifs occupés ne télétravaillaient jamais, en Roumanie et en Bulgarie c'est 99 %.

L'étude montrait aussi une forte disparité de la pratique du télétravail en fonction du statut d'emploi : les personnes travaillant à leur compte sont 18,5 % à pratiquer le télétravail régulier et 15,5 % à pratiquer le télétravail occasionnel à l'échelle de l'Union européenne (ce qui laisse toutefois les deux-tiers des personnes travaillant à leur compte en dehors du télétravail), alors que le chiffre tombe à respectivement 3 % et 7 % pour les salariés.

Cette étude apporte deux enseignements supplémentaires :

- **les femmes et les hommes pratiquent le télétravail à peu près dans les mêmes proportions** à l'échelle de l'Union européenne, alors qu'en France le télétravail féminin (8 %) est plus développé que le télétravail masculin (5 %).
- le télétravail est **davantage pratiqué par les actifs âgés** que par les jeunes.

**Aux États-Unis**, le *Bureau of Labor Statistics* mesure le télétravail à travers l'étude ATUS<sup>1</sup>, dont la dernière livraison indique que la part des télétravailleurs (c'est-à-dire celles et ceux ayant travaillé chez eux au moins un jour toutes les deux semaines) était passé de 18,6 % en 2003 à 23,7 % en 2018<sup>2</sup>.

Davantage encore que les mesures faites à l'échelle nationale, celles produites à l'échelle internationale doivent être interprétées avec prudence, car les méthodologies de chiffrage du télétravail sont souvent très différentes d'un pays à l'autre et rendent les études peu comparables entre elles. Les données disponibles avant la crise sanitaire montraient que le télétravail avait progressé depuis le début des années 2000 dans la plupart des pays

---

<sup>1</sup> American Time Use Survey : <https://www.bls.gov/tus/home.htm>

<sup>2</sup> <https://www.bls.gov/osmr/research-papers/2020/pdf/ec200050.pdf>

développés, mais de manière modeste et avec des particularités nationales importantes.

En comparant la France avec les autres pays, et sous les réserves d'analyse rendues nécessaires par la grande hétérogénéité des données statistiques disponibles, **on se rend compte que notre pays était dans une situation intermédiaire**, entre les pays où le télétravail est très peu développé, essentiellement à l'Est et au Sud de l'Europe (Bulgarie, Roumanie, Hongrie, Espagne, Italie, Grèce), et les pays du Nord à l'économie fortement tertiarisée (Pays-Bas, Danemark, Suède, mais aussi Autriche, Luxembourg, Finlande). **La France n'apparaît ni en retard ni en avance, amenant à nuancer le constat sévère fait par le rapport du Centre d'analyse stratégique de 2009.**

#### **Comment définir le télétravail ?**

*Selon l'accord-cadre européen de 2002, repris en droit français, le télétravail est une « forme d'organisation du travail » qui répond à plusieurs critères :*

- le travail qui aurait pu être exécuté sur le lieu de travail, l'est en un autre lieu, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ;*
- le télétravail est organisé par le contrat de travail ;*
- le télétravail est régulier.*

*Le droit français a assoupli les critères de définition du télétravail et admet désormais des modes très souples de mise en place du télétravail (télétravail occasionnel, formalisation uniquement par échanges entre salarié et employeurs et non par un avenant au contrat de travail). Finalement, seul le premier critère suffit désormais à définir le télétravail des salariés.*

### **B. LE TÉLÉTRAVAIL, RÉPONSE À LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19**

La crise sanitaire du printemps 2020 a donné un coup d'accélérateur brutal au télétravail, celui-ci étant devenu **la condition de la poursuite d'une activité économique, même réduite, en situation de confinement**. Il s'est imposé comme la seule modalité d'organisation du travail possible pour assurer une continuité d'activité dans les secteurs dits « *non-essentiels* », seuls autorisés à voir les travailleurs venir sur leur lieu de travail.

Si les restrictions imposées pour répondre à la situation sanitaire devaient être limitées dans le temps, **la crise a duré et a donc nécessité d'organiser le télétravail de manière plus durable**, pour éviter les contacts et les contaminations sur le lieu de travail ou dans les transports en commun. Cette injonction sanitaire à « rester chez soi » a conduit à faire du télétravail au sein des entreprises une manière ordinaire de travailler, d'autant plus qu'il est apparu avec l'expérience du télétravail subi du premier confinement (mars à mai 2020), que cette nouvelle modalité d'organisation des entreprises pouvait répondre à une véritable attente des salariés.

Avec désormais plus d'un an de recul, plusieurs constats peuvent être faits :

- d'abord, **le télétravail a changé d'échelle** : de pratique marginale, il s'impose désormais comme une pratique banale, pouvant être utilisée au-delà de situations exceptionnelles de crise ;

- pour autant, **le télétravail rencontre certaines limites** : d'une part, il ne peut pas concerner tous les travailleurs, certaines tâches n'étant pas télétravaillables - d'ailleurs, durant la crise sanitaire, le télétravail n'a jamais concerné plus d'un quart des travailleurs - d'autre part, le télétravail permanent rencontre de nombreux obstacles, et la présence physique sur un lieu collectif commun ne semble pas pouvoir totalement disparaître.

Afin d'obtenir rapidement de l'information sur la façon dont les entreprises se sont adaptées face à la crise, la DARES a ajusté son enquête *Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre* (Acemo), habituellement réalisée chaque trimestre. L'enquête est désormais effectuée tous les mois auprès des établissements de 10 salariés et plus (hors agriculture), couvrant donc 15 des 25 millions de salariés. Lors du premier confinement du printemps 2020, alors que plus de la moitié des entreprises déclaraient que leur activité avait été arrêtée ou avait été réduite au moins de moitié, **l'enquête de la DARES montrait que le télétravail avait fortement progressé et concernait 25 % des salariés**. En réalité, fin mars 2020, selon les termes de la DARES elle-même : « *un quart des salariés travaillaient sur site, un quart était en chômage partiel, un quart en télétravail, les autres étant soit en congé maladie soit en congé garde d'enfants* »<sup>1</sup>.

Le télétravail n'a pas disparu avec le retour des restrictions à l'automne 2020. Selon les résultats de la même enquête Acemo, en décembre 2020, 25 % des salariés en situation de travail (et non de chômage partiel ou de congé) ont été au moins un jour par semaine en télétravail et 10 % des salariés ont été en télétravail cinq jours sur cinq. **Le télétravail s'est donc installé dans le paysage, sans toutefois pouvoir être partout du télétravail intégral ni concerner la totalité des travailleurs**. L'étude Acemo montre que le télétravail est nettement plus pratiqué dans certains secteurs : celui de l'information et de la communication, dans les activités financières et d'assurance, les activités immobilières et dans les services aux entreprises<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares\\_acemo\\_covid19\\_synthese\\_17-04-2020.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_acemo_covid19_synthese_17-04-2020.pdf)

<sup>2</sup> [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5fec6cac680c001ef87138e553dcae5f/dares\\_acemo\\_covid\\_synthese\\_janvier.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5fec6cac680c001ef87138e553dcae5f/dares_acemo_covid_synthese_janvier.pdf)

Au printemps 2021, la situation était assez similaire avec un peu plus d'un quart des salariés en télétravail, dont plus du tiers en télétravail intégral 5 jours sur 5<sup>1</sup>.

D'autres études mesurant le télétravail attestent la progression de sa pratique à l'occasion de la crise sanitaire mais peuvent faire douter de son enractinement. Ainsi, selon le baromètre Malakoff Humanis, durant la crise du Covid-19, le nombre de télétravailleurs a atteint 41 % des salariés, mais on observe ensuite un « retour à la normale » avec 31 % des salariés en télétravail en décembre 2020. Ils étaient 30 % en novembre 2019<sup>2</sup>. On constate cependant que celles et ceux qui pratiquent le télétravail sont désormais en télétravail un plus grand nombre de jours dans la semaine qu'auparavant.

### C. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE TÉLÉTRAVAIL POST-COVID ?

Avec la sortie de la crise sanitaire, la question de l'avenir du télétravail se pose en des termes nouveaux. L'expérience du télétravail a certainement encouragé la poursuite de cette pratique, mais l'ampleur du phénomène suscite de nombreuses interrogations : **le télétravail est-il appelé à se généraliser, ou à l'inverse à rester limité en revenant à des niveaux proches de ceux d'avant 2020 ?**

La réponse à cette interrogation dépend de nombreux facteurs. Il convient en réalité de se demander à la fois :

- si le télétravail est souhaitable et souhaité par les principaux intéressés, à savoir les télétravailleurs et les employeurs ;
- si le télétravail est possible, c'est-à-dire dans quelle mesure les emplois sont « télétravaillables ».

#### 1. Les avantages du télétravail plaident pour une utilisation maximale

Le télétravail peut constituer un **jeu gagnant-gagnant** pour les employeurs comme les salariés.

- **Du côté des salariés**, le télétravail permet de faire l'économie des coûts de transport, du temps et de la fatigue liés aux déplacements entre domicile et travail, ainsi que du stress lié à ces déplacements, avantage particulièrement important dans les métropoles denses marquées par la congestion de la circulation automobile, la saturation des systèmes de transport collectif et l'existence d'aléas importants dans la durée des trajets

---

<sup>1</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-avril-2021>

<sup>2</sup> <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

pendulaires. Le télétravailleur peut aussi économiser les frais liés à la restauration sur le lieu de travail et les frais d'habillement.

Le temps de trajet entre domicile et travail étant évalué en moyenne en France à 50 minutes (68 minutes en Ile-de-France), selon une étude de 2015 de la DARES<sup>1</sup>, chaque jour de télétravail permet au télétravailleur de gagner un temps personnel important, qui peut être redéployé dans d'autres activités, domestiques ou relationnelles, autour du domicile.

Les coûts de transport économisés dépendent largement du mode de transport et de la distance entre domicile et lieu de travail. Cet avantage économique est compensé par l'existence de coûts du télétravail, là aussi variables. Début 2021, le cabinet de conseil en ressources humaines ConvictionsRH avait chiffré les dépenses supplémentaires de chauffage, de consommation électrique, d'équipement mobilier et informatique, de fournitures, à environ 100 € par mois, mais avec une fourchette très large, selon les situations, allant de 13 à 186 € par mois<sup>2</sup>. **Empiriquement, on peut cependant estimer au final que la balance entre coûts et économies générés par le télétravail pour le télétravailleur reste positive pour ce dernier.**

Au-delà de l'aspect matériel, le télétravail peut engendrer des gains de satisfaction des télétravailleurs à travers **l'autonomie supplémentaire qu'elle leur offre dans leur organisation professionnelle ou encore la possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle**. Le télétravail améliore la souplesse d'organisation des actifs dans la répartition de leurs activités professionnelles et non professionnelles, notamment les activités familiales.

Un sondage Elabe publié en juin 2021<sup>3</sup> montrait que huit actifs sur dix concernés par le télétravail souhaitaient conserver la possibilité de télétravailler après la crise. Près des deux-tiers des personnes qui avaient expérimenté le télétravail estimaient qu'il contribuait à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et ceux qui ont télétravaillé plus de la moitié de leur temps de travail durant la crise sanitaire étaient encore plus convaincus que la moyenne de l'intérêt du télétravail. Du côté des salariés, il semblerait donc que l'expérience du télétravail durant la crise sanitaire ait fait naître le souhait d'une organisation du travail faisant plus de place à du travail à distance qu'avant la crise.

- **Du côté des employeurs**, le télétravail présente aussi des avantages. Il permet de réduire les coûts immobiliers, en passant à des bureaux partagés, flexibles (flex-office). Or, selon une étude de la Banque de

---

<sup>1</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-temps-de-deplacement-entre-domicile-et-travail-des-disparites-selon-l>

<sup>2</sup> <https://www.lefigaro.fr/social/entre-13-et-186-euros-par-mois-le-cout-tres-fluctuant-du-teletravail-20210210>

<sup>3</sup> <https://elabe.fr/les-francais-et-le-teletravail/>

France publiée en septembre 2020<sup>1</sup>, les dépenses de loyers des entreprises n'ont cessé de progresser depuis près de vingt ans, passant entre 2001 et 2017 de 6,6 % à 8,3 % de leur valeur ajoutée. La réduction des coûts immobiliers pour les entreprises devrait être bien plus importante dans les centres d'affaires des grandes métropoles, où l'immobilier de bureau est particulièrement cher. Selon une étude de l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF) publiée début 2021<sup>2</sup>, les besoins en surfaces de bureaux en Ile-de-France pourraient, selon les scénarios, se réduire de 12 à 36 %.

Pour les employeurs, l'avantage économique du télétravail peut aussi résulter de gains de productivité des télétravailleurs, même si cette question fait l'objet de débats entre économistes (voir II).

Le télétravail, en permettant une meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle des employés, peut enfin constituer un levier de réduction de l'absentéisme.

- Enfin, le télétravail peut présenter des **avantages collectifs**, au-delà de ceux des respectifs des télétravailleurs et des employeurs. Ainsi, en réduisant les déplacements, il peut constituer un vecteur de réduction de l'accidentologie, de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), ou encore de limitation des embouteillages.

## 2. Une interrogation sur la part des emplois « télétravaillables »

Si le travail à distance est rendu possible par la technologie, il est loin de pouvoir concerner la totalité des emplois. Lors du premier confinement du printemps 2020, au plus fort des restrictions de circulation, seulement un quart des salariés avait télétravaillé.

Une étude des chercheurs J. Dingel et B. Neiman, publiée début 2020, estimait que 37 % des emplois pouvaient être exercés totalement en télétravail aux États-Unis<sup>3</sup>. Cette étude, fournissant des comparaisons internationales, estimait que plus un pays était développé, plus la part des emplois télétravaillables était importante.

Dans une note de mars 2021, l'Institut Sapiens<sup>4</sup> chiffre pour la France à 27 % la part des actifs d'ores et déjà éligibles au télétravail : 6,9 millions d'actifs pourraient télétravailler sans aménagement de leur poste de travail. S'ajoutent 2,5 millions d'actifs supplémentaires qui pourraient télétravailler à condition d'aménager leur poste, leurs horaires et leurs tâches, portant le

---

<sup>1</sup> [https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820243\\_bd231-2\\_teletravail\\_vf.pdf](https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820243_bd231-2_teletravail_vf.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.ieif.fr/wp-content/uploads/2021/01/110121CP-IEIF-Covid-19-impact-actif-Bureau.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.nber.org/papers/w26948>

<sup>4</sup> <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2021/03/Quel-avenir-pour-le-te%CC%81le%CC%81travail.pdf>

**potentiel de télétravail à 36 % des actifs.** Il resterait cependant 17,5 millions d'actifs ne pouvant pas télétravailler soit tout de même près des deux-tiers de l'emploi en France. Ces chiffres sont très proches de ceux livrés dans une étude de 2017 de la Fondation Concorde, qui estimait que 60 % des salariés seraient dans l'incapacité de télétravailler<sup>1</sup>.

Selon le *European Data Lab*<sup>2</sup>, 37,8 % des emplois pourraient être exercés en France en télétravail, un chiffre légèrement supérieur à la moyenne européenne.

Les analystes les plus optimistes estiment cependant que le potentiel de télétravail est sous-estimé et qu'il pourrait être bien supérieur en France, voire que le télétravail pourrait concerner plus de la moitié des emplois<sup>3</sup>.

Certains secteurs d'activité en fort développement sont en effet clairement adaptés au télétravail : informatique, communication, banque, assurance, services juridiques, administration générale des entreprises. Dans ces secteurs, les réunions virtuelles en visioconférence ont remplacé les réunions physiques, les applications informatiques ont été utilisées depuis l'extérieur de l'entreprise et non plus exclusivement depuis les locaux professionnels.

D'une manière générale, les activités de bureau ont été exercées à peu près de la même manière depuis le domicile. L'expérience du confinement a montré que les métiers pouvant se prêter au télétravail sont plus nombreux qu'on ne pouvait le penser : standardistes, secrétaires, peuvent travailler à distance, sous réserve de disposer d'un équipement informatique connecté.

Lors de la table ronde sur le télétravail organisée conjointement par la délégation à la prospective et la délégation aux entreprises du Sénat le 1<sup>er</sup> avril 2021, André-Yves Portnoff, conseiller scientifique de Futuribles International, suggérait lui aussi que les possibilités de télétravail étaient bien plus étendues que ce que l'on peut imaginer, lorsqu'on retient une approche par les tâches à réaliser et non pas seulement les métiers. Il indiquait ainsi qu'au moins « 20 % des tâches dans les métiers aujourd'hui classés comme non télétravaillables seraient ainsi télétravaillables », s'appuyant sur une étude du cabinet français Boostrs<sup>4</sup>, qui classait les métiers en trois catégories : ceux pour lesquels le télétravail est quasiment impossible, du fait par exemple de la nécessité d'utiliser des machines (boulanger, ouvrier de construction, agent d'entretien, jardinier), ceux pour lesquels le télétravail est possible partiellement, y compris pour des métiers de contact avec le

---

<sup>1</sup> <http://fondationconcorde.com/wp-content/uploads/2017/06/Etude-compl%C3%A8te-%C3%A9t%C3%A9%C3%A9t%C3%A9travail.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.european-datalab.com/teletravail-oui-mais-pour-combien-demplois-et-pour-quels-secteurs/>

<sup>3</sup> <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-62-des-metiers-pourraient-se-faire-a-distance-1371495>

<sup>4</sup> [https://boost.rs/wp-content/uploads/2020/05/livre blanc\\_teletravail\\_boostrs.pdf](https://boost.rs/wp-content/uploads/2020/05/livre blanc_teletravail_boostrs.pdf)

public, en utilisant des outils numériques autorisant le contact à distance (médecins), enfin ceux presque totalement télétravaillables (avocats, écrivains).

D'une manière générale, plus une économie est tournée vers les services non physiques, vers la fourniture de prestations intellectuelles, vers l'immatériel, plus elle est capable de se convertir au télétravail.

**Pour autant, même dans une vision très volontariste, on n'imagine pas possible une économie totalement en télétravail.** Dans la construction, l'agriculture, l'industrie, mais aussi dans la restauration et les loisirs, la suppression de toute présence physique n'est techniquement pas envisageable, sauf à totalement robotiser les activités, ce que la technologie ne permet pas encore.

Il existe également une vaste « zone grise » des activités qui pourraient techniquement être exercées en télétravail mais que l'on peut considérer comme devant s'exercer par une présence physique et un contact direct, si bien que l'avenir pourrait être fait d'une combinaison des deux : ainsi, le télèenseignement peut constituer une solution mise en œuvre ponctuellement, mais le remplacement d'un enseignement en classe par un enseignement totalement à distance, expérimenté dans les universités, présente aussi des inconvénients majeurs et ne semble pas pouvoir s'imposer comme modèle dominant. On peut aussi se demander s'il est souhaitable de remplacer les consultations médicales en cabinet par des téléconsultations, qui ne permettent pas d'appréhender la situation d'un patient dans sa globalité.

Au-delà du télétravail possible, se pose en effet la question du télétravail souhaitable.

### **3. Le télétravail pas toujours souhaitable : le revers de la médaille**

L'expérience du télétravail a permis d'en apprécier les avantages, mais aussi de s'apercevoir *in concreto* des difficultés de cette pratique.

La transition vers le télétravail s'est faite dans l'urgence, en réponse à la crise sanitaire, sans préparation et sans possibilité d'accompagnement au changement. Le premier confinement a été marqué par un **télétravail empirique, peu organisé, qui a pu être perturbant pour les managers comme pour leurs collaborateurs.**

À partir de l'automne 2020, le télétravail a pu être davantage organisé et s'installer en « régime de croisière » dans le paysage professionnel. Les difficultés des débuts ont ainsi pu être corrigées. On peut aussi mesurer avec davantage de recul les bénéfices mais aussi les inconvénients d'une organisation du travail à distance, à domicile ou dans un tiers-lieu.

Une enquête publiée par la Confédération des ingénieurs, cadres et techniciens de la Confédération générale du travail (UGICT-CGT) début septembre 2021<sup>1</sup> menée auprès des salariés ayant expérimenté le télétravail confirme que celui-ci répond à leur aspiration à l'autonomie : 71 % des personnes interrogées indiquent que le télétravail offre davantage de souplesse dans les horaires de travail et une majorité estime être moins fatiguée par le télétravail.

Mais l'enquête pointe aussi d'autres aspects moins positifs du télétravail :

- la charge de travail et le temps de travail sont augmentés par le télétravail et deux-tiers des personnes indiquent recevoir des sollicitations durant leurs congés. Le télétravail tend donc à faire du temps personnel un temps de travail supplémentaire ;

- le télétravail peut aussi reporter des charges de l'entreprise vers les télétravailleurs, qui peuvent être amenés à utiliser leur propre équipement informatique et à devoir s'équiper pour travailler à domicile ;

- le télétravail peut être facteur de détérioration de la santé physique et mentale. Sur le plan physique, le télétravail peut accentuer la tendance à la sédentarité. Sur le plan de la santé mentale, l'isolement dans le travail peut conduire à la dépression. L'enquête de la CGT indique que 19 % des personnes ayant répondu à l'enquête indiquent souffrir de symptôme dépressif ;

- le télétravail peut aussi s'avérer difficile dès lors qu'il s'accompagne de la présence de jeunes enfants à domicile ;

- enfin, le télétravail est de nature à isoler le télétravailleur de ses collègues et à davantage individualiser la relation de travail. Il réduit la capacité d'organisation collective des salariés pour négocier dans l'entreprise.

Le télétravail peut aussi ne pas s'avérer une solution confortable pour les femmes. Selon une enquête du *Boston Consulting Group* menée en février 2021<sup>2</sup>, « la généralisation du télétravail n'a pas que des vertus et tend en effet à creuser davantage les inégalités entre hommes et femmes. Elles sont 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace isolé et ont 1,5 fois plus de risques d'être fréquemment interrompues lorsqu'elles télétravaillent ». L'inégale répartition des tâches domestiques doit donc être prise en compte pour apprécier l'impact du télétravail.

---

<sup>1</sup> <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

<sup>2</sup> <https://www.bcg.com/fr-fr/press/19february2021-covid-19-crisis-turning-back-for-work-gender-parity>

## TÉLÉTRAVAIL POUR TOUS

### Pourrons-nous être tous télétravailleurs en 2050 ?

La réponse est clairement négative car une partie encore significative du travail ne peut pas être exercée à distance. Au mieux la moitié des actifs pourraient être concernés par le télétravail en France. En outre, nous ne télétravaillerons pas tout le temps et alternerons probablement présentiel et distanciel.

#### *Recommandation*

L'appareil statistique suit le télétravail de manière encore trop imprécise, notamment dans les TPE, exclues du champ des enquêtes de la DARES. Des enquêtes régulières et fiables permettant de connaître les effectifs de télétravailleurs, les modalités précises du déploiement du télétravail dans les entreprises et les administrations et de mesurer ses effets sur les différentes catégories de travailleurs sont donc nécessaires. Un rapport annuel sur le télétravail serait ainsi utilement présenté au Parlement qui pourrait, le cas échéant, légiférer sur ce nouveau droit et les devoirs afférents.

## II. LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE STIMULÉE OU PÉNALISÉE PAR LE TÉLÉTRAVAIL ?

### A. LE TÉLÉTRAVAIL, SOURCE POSSIBLE D'UNE PLUS GRANDE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Depuis le printemps 2020, le télétravail s'est installé comme solution temporaire pour qu'entreprises et administrations puissent continuer à travailler « en mode dégradé » dans le respect des contraintes liées au confinement.

Dans sa note (précitée) de mars 2021, l'Institut Sapiens a estimé que le télétravail avait permis de préserver entre 216 et 230 milliards d'euros de production de richesses soit 9 points de PIB en 2020.

Mais au-delà de la situation de crise que nous venons de connaître, durant laquelle le télétravail s'est avéré utile pour limiter les dégâts économiques du confinement, il convient de s'interroger sur les effets économiques du télétravail sur le long terme, en régime de croisière. Un impact positif sur la productivité serait une bonne nouvelle, car les gains de productivité ont un lien fort avec le pouvoir d'achat des salariés : des télétravailleurs plus productifs seraient ainsi à long terme des salariés plus prospères.

Une note de la direction générale du trésor (DGT) de novembre 2020<sup>1</sup> conclut que le télétravail permet probablement des gains de productivité, mais avec un chiffrage très approximatif. Selon la note « *plusieurs études empiriques mettent en évidence un impact positif du télétravail sur la productivité, mais qui varie fortement (entre 5 et 30 %)* ».

Cet effet positif sur la productivité peut résulter de plusieurs phénomènes :

- le télétravail peut en réalité, notamment pour les cadres, conduire à une **augmentation des horaires**. La note précitée indique ainsi que « *le télétravail induirait un accroissement de la quantité de travail effectif, permis notamment par les économies de temps de transport* », s'appuyant sur les enquêtes réalisées auprès des télétravailleurs durant le confinement, déclarant plus fréquemment que leur temps de travail avait augmenté ;

- le télétravail peut aussi conduire à une **plus grande efficacité au travail** à travers une meilleure organisation des tâches, en supprimant les temps perdus ou contraints. Pour un même volume d'heures travaillées, on serait plus efficace en télétravail ;

- le télétravail, enfin, **réduit les coûts immobiliers de l'entreprise**, ce qui a été examiné plus haut.

---

<sup>1</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2020/11/19/que-savons-nous-aujourd-hui-des-effets-economiques-du-teletravail>

L'idée que le télétravail puisse constituer une opportunité économique à saisir a été confirmée par l'économiste Gilbert Cette, qui avait participé à la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021 organisée au Sénat. Dans un article publié en juillet 2020 dans *Futuribles International*<sup>1</sup>, il estimait déjà qu'avec la mise en œuvre du télétravail, des « *gains de productivité pouvant être substantiels* » étaient envisageables.

Une telle affirmation s'appuie sur plusieurs travaux effectués avant la crise sanitaire de 2020. Une étude souvent citée, dirigée par Nicholas Bloom<sup>2</sup>, professeur d'économie à l'Université de Stanford, portant sur l'expérience de télétravail dans une agence de voyage chinoise employant 16 000 personnes, de salariés volontaires et formés au télétravail a été publiée en 2015. Elle mettait en évidence des gains de productivité durables d'environ 5 %, ce qui est modeste mais non négligeable.

Cité par l'étude de l'Institut Sapiens, un rapport de 2016 du cabinet Kronos évaluait le gain de productivité permis par le télétravail à un niveau bien plus élevé : 22 %. Sur la base de ces chiffres, et en faisant l'hypothèse que 27 % des actifs pourraient télétravailler, l'Institut Sapiens estime que le télétravail pourrait générer une **augmentation de PIB en France de 30 milliards d'euros**.

Aux effets directs sur la productivité du passage au télétravail, s'ajoutent des effets indirects positifs qui pourraient améliorer le potentiel productif de l'économie. Dans l'article précité, Gilbert Cette prédit ainsi que « *le télétravail peut être l'une des mutations accompagnant la révolution numérique et permettant à cette dernière de se traduire par une productivité dynamique* ». En effet, le paradoxe de la révolution numérique est de ne pas se traduire aujourd'hui pas des gains massifs de productivité (c'est le paradoxe de Solow, formulé par l'économiste américain en 1987 : « *on voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité* »). Les économistes émettent l'idée que nous serions dans une phase d'installation (selon les termes de Bart Van Ark) et que le numérique aurait besoin de se déployer davantage. **Le télétravail serait donc la forme de déploiement du numérique permettant effectivement des gains de productivité.**

Enfin, on peut noter que, pour être efficace, la transition vers le télétravail doit être organisée, pensée. Dans le même article, Gilbert Cette affirmait ainsi que « *les gains de productivité associés au télétravail ne se manifesteront que progressivement dans le futur, avec la reprise de l'activité et la réouverture des structures scolaires, via un processus de learning by doing* ».

---

<sup>1</sup> <https://www.futuribles.com/fr/revue/437/teletravail-et-croissance-economique-une-opportunit/>

<sup>2</sup> <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>

## B. LES RISQUES DE PERTES DE PRODUCTIVITÉ LORS DU PASSAGE AU TÉLÉTRAVAIL

Certaines analyses des effets du télétravail sur la productivité et la croissance économique sont toutefois moins optimistes.

Un chercheur Japonais, Masayuki Morikawa, a étudié les réponses à une enquête sur la productivité au travail des salariés d'un centre de recherche japonais passé au télétravail au moment de la crise du Covid-19. En interrogeant les salariés et les managers et en leur demandant à quel niveau ils situaient leur productivité en travaillant depuis leur domicile plutôt que depuis leur bureau, ceux-ci déclaraient n'être qu'à 63 % de leur productivité antérieure, soit plus d'un tiers de baisse. Plusieurs explications sont avancées : l'inadaptation du matériel de travail, l'absence de bonnes conditions de travail à domicile ou encore le manque de coordination entre les salariés n'étant plus rassemblés physiquement en même temps sur un même lieu<sup>1</sup>.

**La mise en place brutale du télétravail, sans préparation et sous contrainte, paraît évidemment comme un facteur de désorganisation des entreprises et donc de perte de compétitivité.** L'inadaptation des outils informatiques, notamment, peut rendre impossible ou très difficile une continuité d'activité et contraindre à un télétravail conçu comme un mode dégradé de la vie de l'entreprise.

Mais des inquiétudes existent aussi lorsque le télétravail est organisé, programmé, maîtrisé. Certaines analyses laissent penser que le télétravail hors crise pourrait ne pas être une si bonne affaire pour l'économie.

Une des inquiétudes tient à un **travail plus isolé** effectué chacun de son côté. Le télétravail pourrait ainsi **nuire à la cohésion d'équipe, à l'inventivité, à la créativité**, en réduisant les temps d'échange et en supprimant les moments informels partagés sur le lieu de travail, qui peuvent apparaître comme une perte de temps professionnel, mais se révèlent forts utiles.

Un point d'inquiétude porte sur la perte de motivation des télétravailleurs, qui se ressentirait dans leur investissement professionnel. Dans une note de juillet 2021 du laboratoire d'idées La Fabrique de l'industrie<sup>2</sup>, Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier soulignaient que le télétravail semblait n'avoir que des inconvénients en termes de sociabilité. « *L'activité au travail n'est plus rythmée par des rituels matérialisés dans des lieux de rencontres précis (machine à café, couloirs, cantine)* », avec « *un moindre sentiment d'appartenance à l'entreprise et une perte de sens néfaste en termes de motivation et de performance* ».

---

<sup>1</sup> <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>

<sup>2</sup> <https://www.la-fabrique.fr/fr/projet/le-travail-a-distance/>

Certaines entreprises avaient d'ailleurs voulu compenser cette perte de lien humain direct au sein des collectifs de travail en organisant des pots virtuels par visioconférence, pour garder le contact, malgré l'éloignement géographique, considérant que ce contact était indispensable pour la bonne marche de l'entreprise.

### ***C. UNE GRANDE DIFFICULTÉ À MESURER AUJOURD'HUI LES EFFETS ÉCONOMIQUES REELS DU TÉLÉTRAVAIL***

Il paraît à ce stade extrêmement difficile d'évaluer précisément les apports économiques du télétravail en régime de croisière. Les études disponibles sont difficilement extrapolables, du fait de limites méthodologiques.

La possibilité d'obtenir des gains de productivité varie vraisemblablement beaucoup selon les tâches effectuées et les moyens déployés pour permettre le télétravail.

Une étude de 2012<sup>1</sup> concluait que le télétravail **augmentait la productivité pour l'accomplissement de tâches créatives, mais la dégradait pour l'accomplissement de tâches routinières**. Une autre étude menée au Portugal en 2019<sup>2</sup> suggère que le télétravail peut dégrader la productivité pour les petites entreprises, peu tournées vers l'exportation et peu tournées vers la recherche et le développement.

En outre, **il existe de multiples formes de télétravail et toutes n'ont certainement pas le même effet économique** : on peut télétravailler entre un jour et tous les jours de la semaine, on peut télétravailler chez soi ou dans un tiers-lieu, on peut télétravailler sur des plages fixes ou de manière choisie sur des plages flexibles.

Une revue de littérature très complète effectuée par Pierre Pora, économiste de l'INSEE<sup>3</sup>, met en évidence cette grande difficulté à évaluer correctement l'impact économique du télétravail. Mais il apporte quelques éléments d'appréciation des exigences pour un passage réussi au télétravail. Ainsi, sans surprise, on constate que « *les salariés volontaires pour le télétravail sont en général ceux pour lesquels les effets du télétravail sur la productivité sont les plus grands et positifs* ». **Le souhait des salariés de télétravailler semble donc jouer un grand rôle dans la réussite de ce mode d'organisation.**

---

<sup>1</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268112000893>

<sup>2</sup> [https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1\\_wp7991.pdf](https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp7991.pdf)

<sup>3</sup> <https://blog.insee.fr/comment-le-teletravail-affecte-t-il-la-productivite-des-entreprises-les-enseignements-tres-partiels-de-la-litterature/>

## TÉLÉTRAVAIL ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

### La croissance économique sera-t-elle stimulée par le télétravail ?

Les perspectives de gains de productivité ne sont pas garanties mais elles sont probables dès lors que le télétravail sera bien organisé au sein des entreprises et des administrations.

#### *Recommandation*

Les exemples de mise en œuvre réussie du télétravail doivent pouvoir se diffuser pour que les bonnes pratiques de télétravail essaient dans l'économie. Un observatoire du télétravail devrait analyser ces bonnes pratiques, mais aussi les cas d'échecs, pour construire pas à pas un référentiel qui serait utile à tous.

### III. LE TÉLÉTRAVAIL, PRÉLUDE À UNE NOUVELLE DÉLOCALISATION DES EMPLOIS ?

#### A. LE DÉPLACEMENT D'EMPLOIS VERS DES PAYS À BAS COÛT DE MAIN D'ŒUVRE : UNE RÉALITÉ À L'ŒUVRE DANS L'INDUSTRIE MAIS AUSSI LES SERVICES

Comme le rappelle Pascal Picq dans son ouvrage précité *Les chimpanzés et le télétravail*, la fabrication d'objets matériels s'est développée historiquement sans séparation géographique entre lieu de vie et lieu de travail. La proto-industrie, dans le tissage, l'horlogerie, la poterie et bien d'autres activités encore, s'est mise en place sur les temps morts de l'activité agricole, apportant un complément de revenu aux paysans.

Ce n'est qu'à partir de la révolution industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle qu'une séparation s'instaure entre lieux de vie et lieux de travail, essentiellement pour des raisons techniques. Pascal Picq décrit ainsi le phénomène : « tant que toutes ces activités ne requièrent que de l'énergie et des gestes humains, tout se fait dans les maisons. Tout change avec des machines mues par la vapeur, qui nécessitent de forts investissements et une concentration des moyens [...] le travail ne vient plus dans les maisons, ce sont les personnes qui vont désormais au travail »<sup>1</sup>.

Ce modèle de séparation entre lieu d'habitation et lieu de travail, valable pour les activités industrielles de fabrication à la chaîne d'objets, s'est diffusé aux activités de service, faisant naître la figure de l'employé de bureau.

C'est d'abord et avant tout dans le domaine de la production à la chaîne de bien matériels, c'est-à-dire dans l'industrie, qu'on a pu observer le phénomène de délocalisation, avec le transfert de productions vers des pays à bas salaires, pour les activités fortement consommatrices de main d'œuvre, comme la production textile, mais aussi pour des activités polluantes ou pénibles.

Les emplois transférés par ce mouvement de délocalisation sont largement des emplois ouvriers, pour un travail très répétitif réalisé à l'usine. Il ne s'agit pas d'emplois télétravaillables mais d'emplois postés, impliquant la présence physique du travailleur à l'usine, pour interagir directement avec les machines.

**Une analyse un peu simpliste pourrait amener à conclure que le développement du télétravail ne porte en rien un risque de nouvelle vague de délocalisations**, puisque celles-ci consistent à déplacer des outils physiques de production.

---

<sup>1</sup> Les chimpanzés et le télétravail de Pascal Picq - p.41

Or, les activités de service, que l'on aurait pu croire non délocalisables, dans la mesure où leur caractéristique est la simultanéité de la production et de la consommation, n'ont pas échappé aux délocalisations : services informatiques, services financiers (comptabilité, contrôle de gestion) ou juridiques, centres d'appel : **nombreux sont les secteurs où l'activité est déjà exercée pour des clients français dans des pays à plus faible coût de main d'œuvre.** La numérisation des services facilite d'ailleurs la déconnexion physique des services, permettant des échanges fluides, sans même les contraintes liées à la délocalisation de l'industrie manufacturière : pas de coûts de transport, pas de risques douaniers.

Le secteur des services représente 76 % de l'emploi en France. Un mouvement plus vaste de délocalisations d'emplois dans ce secteur pourrait avoir des conséquences massives sur le niveau de l'emploi en France et plus largement dans l'Union européenne.

#### **B. LE TÉLÉTRAVAIL, CHEVAL DE TROIE DE LA DÉLOCALISATION DANS LES SERVICES ?**

Le télétravail permet de s'affranchir de la contrainte géographique. Mais si l'on n'a plus besoin que le salarié soit présent à son bureau, pourquoi ne pas envisager que le travail soit réalisé à l'étranger ?

Inventé par Richard Baldwin, professeur d'économie internationale à l'Institut des hautes études internationales et du développement de Genève et ancien président du Center for Economic Policy Research (CEPR), **le terme de « télémigration »** qualifie ce nouveau phénomène, susceptible de toucher les travailleurs qualifiés et l'accomplissement de tâches à haute valeur ajoutée.

Une note de la Coface<sup>1</sup> de juin 2021 a chiffré à 7 % les économies sur les coûts du travail qui pourraient être obtenues si un emploi sur quatre était aujourd'hui délocalisé. Cette note indique que la part aux États-Unis des chefs d'entreprises prêts à embaucher à plein temps des travailleurs à distance basés à l'étranger a triplé, passant de 12 % avant la crise sanitaire à 36 % après l'expérience du télétravail liée au Covid.

La même note de la Coface indique que « *plus une économie est basée sur des activités de services qualifiés, plus sa main-d'œuvre est susceptible de travailler à distance* ». Le développement du télétravail pourrait donc très bien s'accompagner de délocalisation d'emplois qualifiés dans le secteur des services.

---

<sup>1</sup> <https://www.coface.fr/Actualites-Publications/Actualites/Focus-sur-le-Teletravail-Les-risques-et-les-opportunités-de-la-delocalisation-virtuelle>

Une note de travail de l'économiste Cyprien Batut du Groupe d'études géopolitiques<sup>1</sup> va dans le même sens, indiquant qu'« *alors que les travailleurs qualifiés ont jusqu'ici été protégés des effets de la mondialisation, la donne pourrait changer, de nombreux freelancers compétents, notamment issus des pays du Sud, étant dorénavant capables de rentrer en compétition avec eux* ». Dans une interview à la presse de mai 2020, le même Cyprien Batut déclarait que la « *e-délocalisation pourrait être rentable pour environ 10 % des emplois* »<sup>2</sup>.

En effet, l'élévation du niveau de compétences dans les pays en développement conduit à pouvoir mettre en concurrence les travailleurs qualifiés à l'échelle du monde. **Toutefois, le risque de délocalisation est tempéré par plusieurs phénomènes :**

- d'abord, les **écarts de salaires entre travailleurs qualifiés des différents pays du monde sont moins élevés** qu'entre travailleurs non qualifiés ;
- ensuite, il existe **davantage de difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés.**

En outre, le recrutement de travailleurs qualifiés travaillant à distance dans le domaine des services pour des clients installés partout dans le monde n'aura pas forcément pour conséquence un chômage massif des cadres et travailleurs qualifiés dans les pays développés ou une réduction massive de leurs rémunérations. Le note de Cyprien Batut indique ainsi que « *quand un télémigrant travaille pour une entreprise nationale, il ne se substitue pas automatiquement à un travailleur autochtone mais peut venir en complément* ». Le développement du télétravail à l'international pourrait même constituer un « choc positif pour l'emploi » en démocratisant pour les entreprises l'accès au travail qualifié, plus rare que le travail non qualifié, et ainsi en développant le potentiel de croissance de l'économie.

Une préoccupation cependant demeure. Si une partie substantielle du travail peut être effectuée à distance, et si les prestations de services transfrontalières sont facilitées par la libéralisation des échanges et les facilités techniques offertes par le numérique, les **délocalisations d'emplois ne pourraient-elles pas prendre la forme du déplacement des télétravailleurs les plus qualifiés et les mieux rémunérés**, s'installant dans des pays offrant des conditions avantageuses en matière de cadre de vie, de facilités familiales notamment pour l'éducation des enfants, ou encore, d'importants avantages fiscaux, loin du pays d'origine de ces « cadres de haut niveau » ? Le spectre de l'exil fiscal des télétravailleurs français de haut niveau pourrait ainsi supplanter le spectre de leur remplacement par des travailleurs étrangers.

---

<sup>1</sup> <https://geopolitique.eu/2020/05/01/limpact-du-covid-19-sur-le-monde-du-travail-telemigration-relocalisation-environnement/>

<sup>2</sup> <https://www.capital.fr/votre-carriere/avec-le-teletravail-10-des-emplois-qualifies-pourraient-etre-delocalises-1370517>

## TÉLÉTRAVAIL ET DÉLOCALISATION

**Le télétravail peut-il conduire à de nouvelles délocalisations ?**

**Le numérique facilite la mise en concurrence des biens et des services, quelle que soit la manière dont ils sont produits ou délivrés. Le télétravail ne change pas forcément la donne, d'autant que les emplois les plus télétravaillables sont les plus qualifiés, sur lesquels il existe plutôt une pénurie mondiale.**

**Le vrai risque est celui d'une délocalisation des télétravailleurs, qui, pour des raisons fiscales ou tout simplement de préférence personnelle, pourraient accroître leur mobilité au détriment de leur présence en France.**

### *Recommandation*

**Il conviendrait de veiller à préserver l'attractivité résidentielle de la France, pour faire de notre pays une terre d'accueil plutôt que d'exil des télétravailleurs.**

## IV. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE AVANCÉE SOCIALE ?

### A. UN DROIT DU TÉLÉTRAVAIL EXTRÊMEMENT SOUPLE

#### 1. Le télétravail : un cadre juridique mis en place progressivement

**Le droit du travail s'est construit autour de la notion de lien de subordination du salarié à l'employeur.** Le temps de travail effectif est celui pendant lequel le salarié doit être à disposition de son employeur, se conformer à ses directives, et ne pas pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles.

Dans certaines professions, ce temps où l'employé est soumis à l'autorité de son employeur et exerce son activité professionnelle peut ne pas correspondre à un temps de présence effective dans l'entreprise, pour les travailleurs nomades comme les commerciaux itinérants ou encore dans le cadre d'astreintes, effectuées à domicile, mais qui supposent une capacité d'intervention rapide des salariés.

Mais pour l'écrasante majorité des salariés, le temps de travail est le temps où l'on est physiquement présent sur le lieu de travail. Assez évidente pour le travail posté, le travail d'usine ou les tâches administratives routinières, cette approche du temps de travail par le temps de présence sur le lieu de travail s'impose aussi pour les cadres, pourtant non soumis à un comptage d'heures. En France, la culture du travail en présentiel est forte. Il est difficilement imaginable pour un manager de ne pas avoir ses collaborateurs à côté de soi. Il existe également une **pression sociale favorisant le présentisme en entreprise**. Un bon cadre est un cadre qui reste travailler tard, qui ne compte pas ses heures au bureau.

**Le télétravail est donc extrêmement disruptif pour un droit du travail construit largement autour de l'idée de séparation entre les temps et lieux de travail et les temps et lieux de vie personnelle.**

Le télétravail a cependant fait son entrée en 2012 dans le code du travail, avec ses articles L. 1222-9 et suivants, qui permettent que le travail soit effectué hors des locaux de l'employeur, de manière régulière, organisée et surtout, volontaire. On peut désormais être chez soi et être considéré comme étant en situation de travail, comme si l'on était dans les locaux de l'entreprise.

Les ordonnances dites Macron du 22 septembre 2017 ont encouragé le recours au télétravail en assouplissant son cadre juridique<sup>1</sup> : le télétravail peut être désormais occasionnel et pas seulement régulier, il est créé une présomption d'accident de travail survenu sur le lieu de télétravail, et

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000035607388/>

l'employeur est désormais tenu de motiver son refus d'accorder le télétravail aux salariés qui y sont éligibles.

**Il n'y a pas un droit total au télétravail pour les salariés**, mais uniquement une possibilité ouverte de télétravailler s'ils le souhaitent (et pas une obligation, car le refus d'un salarié de télétravailler ne peut pas constituer un motif valable de licenciement), pour les postes considérés comme « télétravaillables » et définis comme tels par l'employeur.

**L'encadrement légal du télétravail est souple et la mise en œuvre pratique de celui-ci au sein des entreprises est largement renvoyée à la négociation** entre employeurs et travailleurs, soit à travers un accord collectif, ou à défaut d'accord collectif, à travers l'établissement par l'employeur d'une charte du télétravail, qui doivent définir les conditions de passage en télétravail, les modalités d'acceptation par les salariés, les modalités de contrôle du télétravailleur ou encore les horaires durant lesquels le télétravailleur peut être sollicité par l'employeur. Mais s'il n'y a pas d'accord collectif ou de charte, le télétravail peut aussi être mis en place par accord de gré à gré entre l'employeur et le salarié, sans même passer par un avenant écrit au contrat de travail.

## **2. La recherche de solutions équilibrées et négociées**

**Les partenaires sociaux** ont précisé les modalités d'application du télétravail dans le secteur privé à travers un accord national interprofessionnel (ANI) signé le 24 novembre 2020 par l'ensemble des syndicats représentants les employeurs et ceux représentant les salariés, à l'exception de la CGT. Cet accord a été étendu par un arrêté ministériel du 2 avril 2021. Il est donc désormais applicable à tous. L'ANI sur le télétravail n'est pas très contraignant et retient la nécessité d'un double volontariat pour télétravailler : celui du salarié et celui de l'employeur, sauf évidemment en situation de crise où le télétravail peut constituer la seule modalité d'exécution du contrat de travail.

L'accord rappelle la nécessité de garantir le droit à la déconnexion et au respect de la vie privée et encourage l'employeur à prendre en charge les frais supportés par les télétravailleurs. Il renvoie largement les modalités pratiques du télétravail aux négociations locales.

**Dans le secteur public**, un premier accord-cadre sur la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques a été signé le 13 juillet 2021, demandant que des négociations s'engagent dans chaque administration. L'accord-cadre fait reposer le télétravail sur le volontariat des agents et fixe un maximum de jours de télétravail pour les agents à temps plein à 3 jours par semaine et prévoit une indemnisation forfaitaire des frais de télétravail (2,5 € par jour dans la limite de 220 € par an).

Les textes qui organisent le télétravail laissent ainsi **beaucoup de marges de manœuvre pour organiser concrètement le télétravail au mieux des intérêts des parties prenantes**. Avec la réduction des contraintes sanitaires liées à la crise du Covid-19, nous entrons dans une nouvelle période. Au printemps 2020, le télétravail était une contrainte, un mode dégradé de fonctionnement des entreprises. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021, les entreprises n'ont plus l'obligation de recourir au télétravail pour limiter les déplacements de leurs salariés.

Le recours au télétravail ne peut donc être que le fruit d'une volonté commune des employeurs et des salariés. Or, de ce point de vue, de nombreux télétravailleurs sont très désireux de le rester après la crise. Dans le domaine de l'informatique, par exemple, l'absence de possibilité de télétravailler est inconcevable. L'existence d'accords de télétravail est ainsi devenue l'une des questions majeures lors des entretiens d'embauche des cadres et **un accord de télétravail devient un facteur d'attractivité** pour les entreprises. Avec le télétravail, dans les secteurs où les talents sont rares, les entreprises acquièrent la possibilité de recruter des salariés géographiquement éloignés et seulement prêts à se déplacer occasionnellement. Chez les salariés, le désir de bénéficier de possibilités de télétravailler pousse à la conclusion d'accords de télétravail favorables, par exemple avec la prise en charge de frais afférents au travail à domicile. Plus largement, notamment pour les jeunes diplômés habitués au travail nomade et familiers des outils numériques, imposer de venir au bureau alors que le travail peut être effectué de manière identique à domicile, paraît désormais totalement incongru.

Même si la loi ne reconnaît pas formellement un droit au télétravail, il s'agit bien d'un droit nouveau pour les salariés, qui s'installe de manière négociée dans le paysage. Reste une question : le télétravail constitue-t-il pour autant un progrès social, ou ne risque-t-il pas de dégrader à terme la situation des télétravailleurs ?

## B. LE TELETRAVAIL, NOUVELLE ÉTAPE DU PROGRÈS SOCIAL ?

### 1. Le télétravail, facteur d'inclusion ou facteur d'accroissement des inégalités au travail ?

Le développement du télétravail crée une **fracture nouvelle entre ceux qui ont la possibilité de télétravailler et ceux qui n'ont pas cette possibilité**. Elle offre une souplesse supplémentaire d'organisation de leur vie personnelle aux cadres et aux professions intermédiaires, qui télétravaillent massivement, mais pas aux employés et ouvriers, marginalement télétravailleurs. En avril dernier, le journal Libération titrait

« Le télétravail est un privilège de classe »<sup>1</sup>. Dans une interview publiée le 9 octobre 2021<sup>2</sup> dans le même journal, l'économiste et urbaniste Pierre Veltz alertait en ces termes : « *entre les cols blancs qui peuvent télétravailler et les cols bleus, il y a un sentiment d'injustice qui est en train de se créer* ». Une question se pose : les métiers pour l'exercice desquels il faut se déplacer sur un lieu de travail déterminé, comme par exemple les métiers de l'hôtellerie et la restauration, du commerce ou encore du soin, et plus largement tous les métiers nécessitant la manipulation physique d'objets ou un contact direct avec le public, ne risquent-ils pas d'être dévalorisés ? D'ores et déjà, nous sommes alertés sur le fait que de nombreux salariés de ces secteurs, fortement touchés par la crise sanitaire, ont choisi de se réorienter professionnellement dans d'autres directions.

**Des inégalités peuvent apparaître ensuite entre télétravailleurs**, avec d'un côté ceux pour qui les conditions de télétravail sont confortables, disposant à domicile d'espaces dédiés, et de l'autre ceux dont l'environnement de travail à domicile est davantage contraint, par la présence d'enfants, par l'exiguïté du logement ou encore la promiscuité. De ce point de vue, les jeunes avec enfants en bas âge peuvent être défavorisés par rapport à d'autres catégories de télétravailleurs. Pour certains d'ailleurs, la fin du télétravail et le retour au bureau ont été accueillis avec soulagement.

Un aspect positif du télétravail repose sur le fait qu'il peut **favoriser l'inclusion des travailleurs handicapés** en levant certains obstacles à leur employabilité, en particulier l'obstacle du déplacement jusqu'au lieu de travail, mais aussi les obstacles liés à la vie quotidienne au bureau, la socialisation étant plus difficile pour les personnes porteuses de handicap. En mettant tout le monde derrière un ordinateur, le télétravail tend à niveler les différences physiques et placer tous les salariés sur un pied d'égalité. Avant même la crise sanitaire, les salariés handicapés étaient déjà demandeurs de télétravail et certains étaient déjà télétravailleurs réguliers. Mais le télétravail ne doit pas pour autant être vu comme la panacée pour les travailleurs handicapés. D'abord, seule une petite partie des travailleurs handicapés peut réellement télétravailler : ceux employés dans les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT), par exemple, relèvent principalement d'une activité de fabrication ou de service matériel, inenvisageable à distance. Ensuite, le télétravail pourrait isoler davantage encore les personnes en situation de handicap, en leur faisant perdre leurs repères et en coupant le lien social avec le collectif de travail auquel ils participent. Une consultation menée par l'AGEFIPH<sup>3</sup> et l'institut IFOP en

---

<sup>1</sup> [https://www.liberation.fr/economie/social/le-teletravail-est-un-privilege-de-classe-20210430\\_43GZD6TQAZBLJPMHBYV4EKARSQ/](https://www.liberation.fr/economie/social/le-teletravail-est-un-privilege-de-classe-20210430_43GZD6TQAZBLJPMHBYV4EKARSQ/)

<sup>2</sup> [https://www.liberation.fr/societe/ville/essor-du-teletravail-une-inegalite-entre-ceux-qui-ont-les-moyens-de-s-organiser-et-la-classe-servante-20211009\\_DRADPW3V6REJRATDWCS6WODLMM/](https://www.liberation.fr/societe/ville/essor-du-teletravail-une-inegalite-entre-ceux-qui-ont-les-moyens-de-s-organiser-et-la-classe-servante-20211009_DRADPW3V6REJRATDWCS6WODLMM/)

<sup>3</sup> Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées.

mai 2021 avait montré que 44 % des personnes interrogées, en situation de handicap, estimaient que la crise sanitaire avait contribué à les isoler au sein de leur équipe de travail. Seulement 28 % des personnes en situation de handicap souhaitent davantage télétravailler (contre 47 % pour l'ensemble des salariés) et 20 % ne souhaitaient absolument pas télétravailler<sup>1</sup>.

Le télétravail peut enfin être vu comme une **avancée pour le travail féminin**. Les femmes consacrent en effet près de deux fois plus de temps que les hommes aux tâches familiales et domestiques. Or, travailler à domicile permet une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Le développement du télétravail pourrait faciliter l'accès des femmes au marché du travail en renforçant la flexibilité dans leur organisation, et permettre par exemple de ne pas devoir interrompre son activité professionnelle après l'arrivée d'enfants. Lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, Erwan Tison soulignait en effet que « *l'écart entre le salaire des hommes et des femmes s'opère au moment du congé maternité* », ce qui est attesté par une étude de l'INSEE publiée en octobre 2019<sup>2</sup>. Le télétravail pourrait atténuer cet effet. A l'inverse, le télétravail pourrait s'avérer ne pas être une bonne affaire pour les femmes, qui ont d'ailleurs plus télétravaillé que les hommes durant le confinement, s'il avait pour corollaire une augmentation de la charge de travail domestique, un ralentissement de la carrière des télétravailleuses et un isolement professionnel croissant.

Ce sont des points mis en avant par le Conseil économique et social européen dans un avis rendu en mars 2021<sup>3</sup>, qui appelle à une grande vigilance. Le télétravail est ainsi ambivalent pour les femmes : il peut être un facilitateur dans l'accès à l'emploi, mais il fait courir le risque que les femmes, davantage en télétravail que les hommes, soient aussi davantage assignées aux tâches domestiques, y perdent en qualité de vie et soient retardées dans leur carrière professionnelle. Il faut ainsi noter que durant la période 2019-2020, les augmentations de salaires des femmes cadres ont été inférieures aux augmentations de salaires des hommes cadres. Une enquête du Boston Consulting Group (BCG) publiée en février 2021<sup>4</sup> avait ainsi pointé que les femmes étaient 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace isolé et avaient 1,5 fois plus de chance que les hommes d'être interrompues lorsqu'elles télétravaillent. L'étude du BCG concluait que « *la crise a révélé et creusé davantage l'écart entre hommes et femmes dans la vie professionnelle* ».

---

<sup>1</sup> <https://www.agefiph.fr/espace-presse/tous-les-documents-presse/consultation-agefiph-ifop-les-personnes-handicapées-veulent>

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4226475>

<sup>3</sup> <https://www.eesc.europa.eu/fr/our-work/opinions-information-reports/opinions/teletravail-et-egalite-entre-les-hommes-et-les-femmes-conditions-pour-que-le-teletravail-nexacerbe-pas-la-repartition>

<sup>4</sup> <https://www.bcg.com/fr-fr/press/19february2021-covid-19-crisis-turning-back-for-work-gender-parity>

Il convient donc que les conditions de mise en œuvre du télétravail prennent en compte les besoins spécifiques des femmes, des travailleurs handicapés, et prévoit des mesures compensatrices pour ceux qui ne peuvent pas télétravailler, afin de faire du télétravail une véritable avancée pour tous.

## 2. Le télétravail, est-ce la santé ?

La mise en œuvre du télétravail se traduit souvent par une **réduction du niveau de fatigue** des télétravailleurs, qui n'ont plus à effectuer de trajets jusqu'à leur lieu habituel de travail. Le stress lié aux transports et la peur des retards disparaissent aussi avec le télétravail. Enfin, le télétravail fait disparaître le risque d'accidents de trajet (on en compte environ 100 000 par an, dont un peu moins de 300 mortels).

Ces aspects, positifs pour la santé, sont cependant contrebalancés par certains effets plus négatifs sur la santé. D'abord, le télétravail est synonyme de **sédentarité accrue**. Or, la sédentarité augmente le risque de diabète, d'hypertension artérielle, d'insuffisance rénale ou cardiaque ou encore de maladies cardiovasculaires. Le télétravail ne constitue une avancée sanitaire que s'il permet, par exemple, la pratique d'activités sportives sur le temps personnel dégagé par l'économie de temps de trajet.

Le télétravail est également porteur de **risques psychosociaux**, mis en avant dans la plupart des études faites auprès des télétravailleurs. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) avait d'ailleurs, juste au début du confinement, publié une brochure<sup>1</sup> identifiant ces risques et proposant des solutions pour les prévenir. L'Académie nationale de médecine s'est également penchée dans son bulletin de mai 2021 sur le risque psychosocial associé au télétravail contraint durant la pandémie<sup>2</sup>.

**L'isolement des télétravailleurs** est particulièrement redouté, surtout lorsque le télétravail est total, sans retour en présentiel, comme cela a été le cas durant le premier confinement. L'autonomie permise par le télétravail a comme corollaire le fait d'être livré à soi-même dans l'exercice de son activité professionnelle. Certains télétravailleurs ont mal vécu le fait de ne pouvoir échanger facilement avec la hiérarchie ou avec les collègues, de devoir se fixer soi-même son rythme de travail. Une forte proportion de télétravailleurs indique à travers différentes enquêtes connaître des situations de **stress professionnel** accru. Des solutions existent pour éviter le télétravail isolé, par exemple en se déployant dans des tiers-lieux dédiés et dans des espaces de co-working.

La mise en œuvre du télétravail durant les confinements a pu être difficile pour certains salariés, les amenant à compenser les difficultés

---

<sup>1</sup> <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384>

<sup>2</sup> <https://www.academie-medecine.fr/teletravail-contraint-en-pandemie-nouveau-risque-psychosocial-reflexions-sur-les-enjeux-sante-et-laccompagnement-necessaire/>

rencontrées par une **surcharge de travail**, au risque de mener au surmenage. De nombreux télétravailleurs ont témoigné de l'augmentation de leur charge de travail durant la crise sanitaire. La facilité d'organisation de réunions virtuelles peut conduire à les multiplier, à ne jamais déconnecter. L'économie de temps de transport peut être recyclée dans un surcoût d'activité professionnelle. Or, la protection de la santé du télétravailleur passe par la préservation d'une séparation entre vie personnelle et vie professionnelle, un droit à la déconnexion. Le télétravail pourrait donc être facteur de *burnout*, s'il est mal maîtrisé.

#### ***Le droit à la déconnexion***

*Avec le développement des mails, des téléphones portables, les salariés, en particulier les cadres, deviennent joignables partout et tout le temps, y compris sur leurs temps de congés et leurs lieux de vacances.*

*Cette question, mise en évidence en 2015 dans le rapport de Bruno Mettling précité, a fait l'objet d'un traitement législatif à travers la « loi Travail » de 2016. Ainsi, l'article L. 2242-17 du code du travail prévoit désormais que la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, doit comporter un chapitre sur « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». À défaut d'accord collectif, l'employeur doit élaborer une charte qui définit les modalités du droit à la déconnexion.*

*Ces dispositions ne concernent que les entreprises de plus de 11 salariés. Même si elles sont peu contraignantes, elles ont le mérite d'indiquer qu'il existe des limites face à de possibles abus, mettant en danger l'équilibre entre vie familiale et personnelle et vie professionnelle. Le travail à distance ne doit pas être synonyme d'une disponibilité totale, faisant fi de toute limitation des heures et jours de travail.*

Un autre risque est celui de **l'ennui et de la baisse de motivation** : en l'absence de stimulation liée au regroupement des équipes en un même lieu de travail, les télétravailleurs peuvent s'installer dans une routine, d'autres peuvent ressentir une baisse du sens de leur travail.

L'utilisation d'outils numériques pour échanger, en substitution au face-à-face direct, peut aussi contribuer à **augmenter le niveau de violence des relations professionnelles** : dit autrement, on ose davantage entrer en conflit en télétravail que lorsqu'une réunion a lieu en présentiel.

Ces risques, qui ont pu se réaliser durant l'expérience de télétravail lié au confinement ne disqualifient pas pour autant le télétravail et ce pour plusieurs raisons. D'abord, le télétravail peut s'organiser sur un mode mixte, avec des plages de présence dans l'entreprise et des plages de travail à distance, réduisant considérablement le risque d'isolement. Ensuite, mis en œuvre sur une base volontaire, le télétravail, hors temps de crise, concerne d'abord les salariés qui pensent y trouver leur compte, et seront les plus adaptés au mode de travail à distance. En permettant de choisir entre

télétravail et travail en présentiel, les entreprises peuvent disposer d'un éventail plus large de solutions pour mieux s'adapter aux attentes de leurs salariés, qui sont variables selon les caractères ou encore l'âge et la situation familiale, les amenant aussi à mieux gérer leurs contraintes en matière de santé physique et psychologique.

Comme pour le travail sur site, pour lequel les enjeux d'ergonomie, de confort au travail et de bien-être doivent être pris en compte, le télétravail devrait faire l'objet d'une attention de la part de la médecine du travail.

### 3. Le télétravail : un enrichissement de la relation de travail ?

Le télétravail permet une **plus grande autonomie** dans l'organisation et l'exécution des tâches professionnelles. De ce point de vue, il donne au télétravailleur **d'avantage de maîtrise** sur les différents aspects de son activité : son rythme de travail ou encore ses méthodes. Cette plus grande autonomie est d'ailleurs l'un des aspects les plus positifs tirés de l'expérience de télétravail forcé durant le confinement, d'après les différentes études menées auprès des télétravailleurs, et une raison forte avancée par les nouveaux télétravailleurs pour continuer dans cette voie après la crise sanitaire.

Travailler à distance nécessite une **transformation de la relation de travail au sein des équipes** : d'un fonctionnement vertical, on passe à un fonctionnement plus horizontal, en réseau. La transition vers le télétravail nécessite de basculer d'un management par les règles à un **management par la confiance**. La confiance est en effet essentielle entre les responsables et leurs subordonnés, mais aussi entre les différents maillons d'une entité, amenés à travailler ensemble mais à distance. Dans son rapport sur l'avenir du télétravail précité, l'Institut Sapiens indiquait d'ailleurs que le télétravail était un « *outil pour améliorer le management en entreprise* ». Dans un article de mai 2020 pour la revue Futuribles<sup>1</sup>, André-Yves Portnoff appelait de son côté à une « *révolution de la confiance* », soulignant que le télétravail, qui ne doit pas être réservé qu'aux cadres, permettait d'être plus inventif, plus créatif.

La mise en place du télétravail peut ainsi être vue comme un véritable progrès, permettant de redonner du sens au travail, d'être davantage responsabilisé. Mais ce paysage très positif peut aussi être **nuancé par des retours d'expérience plus critiques**.

Du côté des nouveaux télétravailleurs, interrogés depuis le début de la crise sanitaire, si l'on constate une satisfaction largement majoritaire et le souhait, là aussi majoritaire, de continuer à télétravailler, le **degré de bien-être de chacun est très dépendant des conditions dans lesquelles le télétravail est mis en œuvre concrètement**. Il existe des difficultés inhérentes au télétravail : se concentrer derrière un écran, communiquer à distance,

---

<sup>1</sup> <https://www.futuribles.com/fr/document/travail-et-teletravail-apres-la-pandemie-de-covid-/>

réclament des qualités différentes de celles requises lorsque le même travail se fait en présentiel. L'expérience du télétravail durant le confinement a montré que, si certains étaient à l'aise avec la visioconférence, d'autres avaient plus de mal à travailler seul, à domicile, sans pouvoir échanger directement et informellement avec les collègues, et risquaient de connaître une démotivation et une perte de repères.

Du côté des managers, le télétravail peut être vécu, sinon comme une remise en cause, du moins comme un nouveau défi difficile à relever. Si **les dirigeants d'entreprises, eux-mêmes très peu télétravailleurs avant la crise sanitaire, ont pu expérimenter le travail à distance en y étant contraints et forcés par le confinement**, et ont finalement pu en voir les aspects positifs, **les managers de proximité se sont retrouvés face à des problèmes nouveaux** : devoir organiser des équipes sans pouvoir directement échanger avec les collaborateurs, ne pas pouvoir utiliser les moyens habituels de contrôle, ou encore, ne plus pouvoir compter sur les échanges informels qui pourtant étaient utiles, par exemple pour repérer les salariés en difficulté. La complexité du management d'équipes se trouve accrue par l'éclatement géographique. Il n'est donc pas étonnant de constater que le taux de managers favorables au télétravail avait baissé entre 2018 et 2020 dans le baromètre Malakoff Humanis<sup>1</sup>.

À l'évidence, le télétravail nécessite de repenser en profondeur les organisations, de redéfinir les rôles de chacun. Comme le note le rapport récent de la délégation aux entreprises du Sénat sur l'évolution des modes de travail<sup>2</sup>, le télétravail **appelle à une révolution managériale**, qui doit être accompagnée, notamment par des efforts de formation tant des salariés appelés à travailler à distance que des responsables d'équipes. Un accompagnement des conditions du travail à distance peut aussi être nécessaire, par exemple à travers la mise en place de tiers-lieux. Un autre point de vigilance des pratiques de management du travail à distance concerne la surveillance numérique, dont les outils techniques sont aujourd'hui pleinement disponibles mais qui pourraient se révéler trop intrusifs vis-à-vis des télétravailleurs.

Enfin, une des conséquences du télétravail pourrait être **d'individualiser à l'extrême la relation entre salarié et employeur**, en coupant encore plus l'individu du collectif, en rendant chaque situation singulière. Ce mouvement vers l'individualisation de la relation de travail n'est pas nouveau. Il n'a fait que s'accentuer, en prenant des formes de plus en plus diverses. Le télétravail ne sera-t-il pas le cheval de troie d'une

---

<sup>1</sup> <https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/les-plus-reticents-au-teletravail-ne-sont-pas-les-patrons-mais-les-manageurs-20210209>

<sup>2</sup> *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? Rapport d'information n° 759 (2020-2021) de Mme Martine BERTHET, MM. Michel CANÉVET et Fabien GAY, fait au nom de la délégation aux entreprises :* <http://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-759-notice.html>

destruction du salariat ? Si un télétravailleur est de plus en plus autonome, ne pourrait-on pas le faire devenir indépendant, et ainsi remplacer un salarié par un prestataire, selon un procédé d'externalisation qui existe déjà mais pourrait encore s'étendre ? Les autoentrepreneurs, les indépendants étaient déjà avant la crise sanitaire parmi ceux qui télétravaillaient le plus. Il n'est donc pas interdit d'imaginer que certaines tâches, aujourd'hui réalisées à distance dans le cadre d'une relation d'employeur à salarié, pourraient l'être demain dans une relation de prestataire à donneur d'ordres.

Incontestablement attendu par les salariés, pour lesquels il représente une nouvelle souplesse dans l'exécution des tâches professionnelles, le télétravail peut donc aussi devenir un piège et finir par les pénaliser, si certains garde-fous sont oubliés. On pourrait conclure qu'il est nécessaire d'encadrer davantage le télétravail sur le plan légal et réglementaire. Toutefois, lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, plusieurs intervenants se sont élevés **contre la tentation d'une approche trop rigide du télétravail**. Gilbert Cette indiquait ainsi redouter un « *nivellement par le bas* ». Il ajoutait : « *ce n'est pas au nom des inconvénients que le recours au télétravail devrait être freiné* ». Il complétait enfin son propos en demandant « *d'éviter tant que possible des normes réglementaires qui brideraient le développement du télétravail* », pour au contraire « *susciter l'émergence de normes conventionnelles issues de la négociation collective entre partenaires sociaux* », appelant au passage à une redéfinition de la notion de temps de travail.

## TÉLÉTRAVAIL ET SOCIAL

### Le télétravail peut-il constituer une avancée sociale ?

S'il fait apparaître des risques nouveaux qu'il convient de gérer, le télétravail, choisi et négocié, élargit l'éventail des possibilités offertes aux salariés.

Il convient de ne pas oublier la masse importante de ceux qui ne peuvent pas télétravailler.

#### *Recommandation*

Le télétravail pourrait devenir un des critères d'appréciation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) afin d'inciter à la recherche du bien-être social des télétravailleurs.

## V. DÉPLACEMENTS, LIEUX DE VIE ET TEMPS DE VIE : LE TÉLÉTRAVAIL, UNE OPPORTUNITÉ DE RELOCALISATION ?

### A. LE TÉLÉTRAVAIL BOULEVERSE LES TEMPS DE VIE

#### 1. Le télétravail réarticule temps personnel et temps professionnel

Si le temps personnel a longtemps été défini en creux, comme celui laissé libre entre les plages d'activité professionnelle, la réduction progressive du temps de travail depuis un siècle a conduit à disposer de plus en plus de temps libre. Dans une note d'avril 2019 pour la Fondation Jean Jaurès intitulée « *Vie longue, travail court* »<sup>1</sup>, le sociologue Jean Viard rappelle qu'en 1900, on travaillait 200 000 heures sur une vie et on disposait librement, hors temps de sommeil de 100 000 heures. Aujourd'hui, on travaille 67 000 heures et on dispose de 400 000 heures. Il indique aussi que « *hier, pour la majorité des gens, l'identité se confondait avec leur travail, et l'essentiel des liens sociaux, en dehors de la cellule familiale, était dans l'espace professionnel et public* ». Or, **aujourd'hui, si l'activité professionnelle reste importante dans la construction d'un parcours de vie, elle ne le résume plus** et la recherche d'une meilleure coordination entre vie personnelle et vie professionnelle conditionne l'équilibre et l'épanouissement individuel. Les jeunes générations, en particulier, s'avèrent très exigeantes et pas prêtes à tout sacrifier sur l'autel de la réussite professionnelle. **Certains peuvent même être tentés de sacrifier leur vie professionnelle si celle-ci ne permet pas de répondre aux priorités qu'ils ont eux-mêmes fixées** dans leur développement personnel. Dans ce contexte, le télétravail offre l'opportunité de réarticuler le temps de travail et le temps de vie, et répond ainsi à une aspiration profonde, mais en même temps, il entretient une confusion croissante entre ces deux sphères.

La notion d'horaires de travail ne disparaît pas mécaniquement avec le télétravail. On peut en effet définir des horaires de travail, des plages de connexion, qui, comme pour le travail en présentiel, peuvent comprendre à la fois des plages fixes, imposées aux télétravailleurs, et des plages mobiles. Le télépointage ne rencontre aucun obstacle technique ou juridique. Mais le télétravail, surtout pratiqué par des cadres pour lesquels, déjà, le comptage des heures de travail n'est pas au cœur de la relation avec leur employeur, tend à mettre en pointillé la frontière entre temps professionnel et temps personnel.

En compliquant le contrôle de la hiérarchie sur le contenu précis du travail des collaborateurs, le télétravail tend à transformer l'obligation de moyens, qui s'appréhende à travers une obligation de présence, en obligation de résultats des salariés. On attend qu'une mission effectuée en

---

<sup>1</sup> <https://www.jean-jaures.org/publication/vie-longue-travail-court-quelle-place-pour-les-jeunes-sur-le-marche-du-travail/>

télétravail soit accomplie dans un certain délai, peu importent les moments où le salarié agit : le matin, le soir, la nuit s'il le souhaite.

Naturellement, une telle approche risque de transformer le télétravail en travail permanent, même si des garde-fous comme le droit à la déconnexion ont été avancés. Cette porosité entre les deux mondes peut cependant être qualifiée de progrès, si elle libère le potentiel créatif et contribue à une meilleure efficacité des acteurs de l'entreprise. Ainsi, lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, André-Yves Portnoff déclarait : « *nous sommes entrés dans une révolution de l'immatériel. Ce qui crée de la valeur dans le travail n'est plus l'effort physique mais l'acquisition d'expérience, la créativité, etc. Il est également nécessaire de tenir compte de l'interconnexion du monde. Trois temps de travail doivent donc être appréhendés : temps de présence sur site à des heures convenues et imposées, temps de disponibilité en ligne à des horaires convenus et temps de créativité, qui occupe toute notre vie privée* ».

## **2. Quelle organisation optimale du télétravail, du télétravail ponctuel au télétravail intégral ?**

Durant la crise sanitaire, l'interdiction de se rendre sur le lieu de travail a conduit à la mise en place du télétravail sur un mode exclusif. On a télétravaillé à 100 % car c'était la seule possibilité. Le télétravail s'est parfois combiné à de l'activité partielle. Mais la seule modalité d'exécution du contrat de travail envisageable l'a été à distance. Avec la fin de la fermeture des bureaux, se pose désormais la question de la bonne combinaison entre présentiel et distanciel.

**La poursuite d'un télétravail à 100 % est une formule permise par certaines entreprises, notamment dans le domaine de l'économie numérique ou de l'informatique<sup>1</sup>,** mais ne constituera pas forcément le modèle majoritaire et ce pour plusieurs raisons. D'abord, parce que ce n'est pas l'aspiration de l'ensemble des salariés. Les différentes études disponibles montrent que l'organisation idéale du télétravail aux yeux des salariés reposeraient plutôt sur une répartition entre trois jours par semaine de télétravail et deux jours de présence sur site. Les salariés craignent en effet de perdre le contact avec leurs collègues et de se retrouver trop fortement isolés en n'ayant plus d'échanges physiques sur un lieu de travail commun.

Les jeunes, notamment, peuvent avoir besoin de nouer des liens par contact direct avec leurs collègues sur le lieu de travail, et ne disposent pas forcément de bonnes conditions de travail à domicile, avec des logements petits et inconfortables, sans bureau personnel facilement aménageable.

---

<sup>1</sup> <https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/ces-entreprises-qui-resteront-en-teletravail-total-meme-apres-la-crise-20210424>

Les employeurs, de leur côté, peuvent souhaiter pouvoir réunir régulièrement les équipes et ne pas permettre un télétravail total de leurs collaborateurs.

**Le télétravail total n'est donc pas la forme la plus probable d'organisation du travail en régime de croisière**, en tout cas pour la majorité des salariés. Les accords de télétravail prévoient une certaine flexibilité, laissant le choix aux salariés entre télétravail et travail sur site. Mais il existe des bornes aux libertés de choisir son régime de travail et **un équilibre entre présentiel et distanciel semble constituer la voie la plus pertinente**.

Certaines entreprises, qui avaient annoncé à l'automne 2020 vouloir passer en télétravail quasi-intégral l'ensemble de leurs salariés, semblent désormais faire marche arrière et privilégier des possibilités de télétravail plus réduites, à raison d'un ou deux jours par semaine.

## **B. LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL BOULEVERSER LES STRATÉGIES RÉSIDENTIELLES ET L'URBANISME ?**

### **1. L'emploi et les opportunités de carrière concentrés dans les grandes métropoles**

Lieux de concentration des emplois, les villes ont été le réceptacle de l'exode rural et du développement industriel. La désindustrialisation ne les a pas vidées, et **les grands centres urbains continuent à attirer toujours plus de services à haute valeur ajoutée et à attirer, hier les paysans et ouvriers agricoles désargentés, aujourd'hui les jeunes diplômés**. Les villes restent là où se rendre pour « faire carrière », où sont présents les sièges sociaux, les lieux de pouvoir et où se concentrent les richesses.

Vivre à côté de son travail constitue une contrainte, qui s'est un peu desserrée avec le développement des transports collectifs et l'automobile, avec pour conséquence l'étalement urbain, mais n'a pas pour autant disparu. Pour pouvoir aller travailler tous les jours de la semaine, il ne faut pas habiter trop loin afin que les trajets restent supportables.

Le travail totalement nomade demeure une exception et ne concerne au final que peu de professions. Même pour les métiers les plus nomades, commerciaux itinérants, chauffeurs routiers, artistes, il finit toujours par exister un point fixe, un lieu de travail principal à côté duquel l'on réside.

**L'irruption du télétravail autorise une rupture majeure avec cette ancestrale nécessité de proximité entre domicile et travail**. Si l'on peut travailler de n'importe où, pourquoi ne pas s'éloigner, même beaucoup, même dans un autre pays ? Peu de changements sont à attendre si le modèle de télétravail qui s'imposait majoritairement devait être celui d'un télétravail limité, par exemple à une seule journée par semaine. Mais les arbitrages résidentiels peuvent être totalement différents lorsque le télétravail

s'organise durablement sur deux voire trois jours par semaine, ou encore une semaine sur deux, ce qui ouvre un large éventail de possibilités.

## **2. L'attrait irrésistible des campagnes et la transformation des stratégies résidentielles**

De nouvelles stratégies résidentielles sont en effet possibles dès lors que le nombre de déplacements professionnels à envisager se réduit drastiquement. Depuis le début des années 2000, les habitants des grandes agglomérations manifestent un souhait d'améliorer leur cadre de vie en s'installant dans des espaces moins denses. Ce phénomène est particulièrement fort à Paris : une étude de Cadremploi publiée en avril 2021 indiquait qu'un cadre francilien sur cinq avait consulté en mars 2021 des offres d'emploi en région, soit 31 % de plus que l'année précédente et que 83 % des cadres franciliens envisageaient de quitter l'Ile-de-France, chiffre en hausse constante depuis huit ans<sup>1</sup>. D'ores et déjà, de nombreux articles de presse font état d'évolutions du marché immobilier sous l'effet de la migration des télétravailleurs vers les villes moyennes.

Comme l'indiquait le *think tank* La fabrique de la cité en octobre 2020 : « *les ressorts traditionnels du phénomène migratoire, qui conduirait chaque année 100 000 citadins à rejoindre la campagne ou les zones périurbaines, sont connus : l'aspiration à la nature, l'attrait de la maison individuelle et surtout un compromis prix du logement-coût du transport favorable à l'éloignement des centres* »<sup>2</sup>. Aux préoccupations en matière de cadre de vie et d'environnement, s'ajoutent logiquement des considérations économiques et financières : se loger dans les grandes métropoles coûte cher et s'éloigner vers des espaces périurbains voire ruraux permet d'accéder à la propriété à des tarifs abordables, ou de louer bon marché.

Pour autant, le télétravail pourrait-il être le prélude à un grand rééquilibrage du territoire, au détriment des grands centres urbains et au profit des campagnes ? Durant le confinement du printemps 2020, on estime qu'1,5 million de métropolitains avaient rejoint leur département d'origine et que 11 % des parisiens avaient quitté la capitale. Ce phénomène peut-il trouver un prolongement après la crise sanitaire ? À cet égard, il convient de se méfier de fausses idées et de raccourcis hâtifs.

D'abord, **les grandes métropoles, en particulier Paris, conservent une attractivité au-delà de la question de l'emploi** : elles concentrent les équipements culturels, les loisirs, les établissements d'enseignement supérieur ; elles restent des lieux de brassage, de rencontres, qui correspondent aux besoins de sociabilité, notamment des jeunes actifs. Si

---

<sup>1</sup> <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/quitter-paris-1-cadre-francilien-sur-5-consulte-des-offres-d-emploi-en-region>

<sup>2</sup> <https://www.lafabriquedelacite.com/publications/le-developpement-du-teletravail-prepare-t-il-un-exode-urbain/>

exode des télétravailleurs hors des grandes métropoles il y a, il semble ne devoir concerner que certaines catégories : les cadres âgés à la recherche d'un plus grand confort de vie, les familles avec enfants souhaitant vivre en pavillon plutôt qu'en appartement.

Ensuite, **il existait déjà avant le confinement des formes hybrides de résidence.** On compte 3,6 millions de résidences secondaires sur les 37 millions de logements en France. Certains font le choix de la bi-résidence et le mouvement pourrait s'accélérer avec le télétravail avec parfois, la résidence secondaire qui se substituera à la résidence principale.

Enfin, les télétravailleurs issus du monde urbain risquent de ne pas faire le choix prioritaire de s'installer dans les espaces ruraux enclavés. Il semblerait que les **préférences aillent aujourd'hui aux villes moyennes déjà dotées d'un bon niveau de service, éducatif, de santé, culturel, et disposant d'infrastructures de transports bien connectées** pour pouvoir se déplacer pour des besoins professionnels. Les villes moyennes dotées d'une gare de TGV à une ou deux heures de Paris sont mieux armées que les espaces ruraux pour accueillir les nouveaux télétravailleurs. On peut aussi observer des relocalisations à l'intérieur de l'espace métropolitain, avec une gentrification des couronnes urbaines offrant la possibilité de vivre en semi-campagne, dans des maisons dotées de jardins, plutôt qu'en appartement. Ce mouvement, s'il s'accompagnait de nouvelles constructions, irait à l'encontre de l'objectif de diminution de l'artificialisation des sols, en diffusant encore plus le modèle pavillonnaire à l'américaine.

### 3. La mort des quartiers d'affaires ?

Outre le déplacement de populations, le télétravail, en se généralisant, pourrait conduire à **reconfigurer les espaces urbains**, en réduisant les besoins en immeubles de bureaux et zones d'activité. Si l'on passe seulement de 10 à 20 % de salariés en télétravail, l'impact sur les besoins en bureaux pourrait déjà être extrêmement fort. Or, ces bureaux sont occupés essentiellement par des salariés travaillant dans des sièges sociaux ou sur des fonctions support (ressources humaines, achats, finances), qui sont précisément celles les plus sujettes au télétravail.

Dans le quartier de la Défense, le coût de la place de bureau par salarié s'élève à environ 15 000 € par an, selon France Stratégie. Il existe donc une forte incitation pour les entreprises à faire télétravailler les salariés, pour réaliser d'importantes économies de frais immobiliers.

À l'horizon 2030, on pourrait constater 140 à 240 000 m<sup>2</sup> de bureaux en trop. Il y a là une opportunité pour transformer les immeubles de bureaux devenus vacants en logements, même si les conditions de faisabilité de telles opérations sont difficiles (accès à la lumière, etc.) et même si le coût d'une telle transformation, de l'ordre de 2 à 3 000 € par m<sup>2</sup>, reste élevé.

Il n'est pas certain que les bureaux vides puissent être facilement transformés en logements, car la demande de logements pourrait aussi s'affaiblir dans les métropoles, dès lors que les métropolitains bénéficiaires du télétravail décideraient de résider ailleurs.

Il conviendra donc de faire preuve d'imagination pour la transformation des immeubles de bureaux devenus vacants : ceux-ci pourraient être utilisés pour des besoins collectifs non satisfaits. Les bureaux pourraient par exemple être transformés en espaces de co-working, permettant à des salariés mobiles d'accéder à des lieux de travail partagés, en salles de sport, en résidences étudiantes.

En tout état de cause, l'avènement du télétravail sonnera le glas des quartiers monofonctionnels, qui manqueront singulièrement d'attractivité et pourraient devenir de véritables repoussoirs. Lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, Morgan Poulizac, conseiller scientifique de Futuribles International, notait que les grands fonds d'investissement ne s'intéressaient plus désormais aux grandes surfaces de bureaux tertiaires. Il encourageait à changer de modèle urbain pour aller vers la « ville-campus ». Brigitte Bariol-Mathais, déléguée générale de la Fédération nationale des agences d'urbanisme, notait pour sa part que, si les espaces de bureaux bien situés n'étaient pas remis en cause, se posait aujourd'hui « *la question du devenir des espaces (de bureau) situés en deuxième ou troisième rideau urbain* ».

### C. LES DÉPLACEMENTS MODIFIÉS PAR LE TÉLÉTRAVAIL ?

Des études canadiennes, menées avant la crise sanitaire du Covid-19, avaient déjà montré que le télétravail pouvait **réduire la congestion routière aux heures de pointe**. Mais cette amélioration pourrait n'être que de courte durée, si elle contribuait à ce que des utilisateurs des transports collectifs décidaient d'en profiter pour se déplacer en voiture.

C'est dans le secteur des transports collectifs que le télétravail semble avoir le plus d'impact, en réduisant fortement leur fréquentation. Dans une étude d'impact de juillet 2020, l'**Atelier parisien d'urbanisme estime cette baisse à 5 à 11 %**, ce qui est considérable<sup>1</sup>. Ile-de-France Mobilité, l'autorité organisatrice des transports en Ile-de-France, estime que la fréquentation des transports en commun franciliens n'est revenue fin 2021 qu'à 75 % de son niveau de 2019. Cette situation pose la question de l'équilibre économique des transports collectifs et de la pertinence des lignes sur lesquelles les collectivités ont massivement investi. Elle oblige plus globalement à repenser en profondeur l'offre de transports collectifs : réseaux, fréquence, voire même modes de tarification.

---

<sup>1</sup> <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/teletravail-mobilite-grand-paris-impact-demain-reseaux-transport>

Il existe cependant à ce stade une forte incertitude sur l'impact global du télétravail sur les déplacements. Lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, Brigitte Bariol-Mathais estimait que les modes de vie plus hybrides permis par le télétravail limiteraient sans doute les pics aux heures de pointe, liés à des horaires très réguliers. Mais elle ajoutait qu'ils « *ne sont pas nécessairement synonymes d'une diminution globale des déplacements* ». Les déplacements contraints pourraient être remplacés par des déplacements choisis, pour davantage d'activités personnelles.

L'effet le plus massif pourrait consister en des reports modaux vers des modes doux : vélo, marche. Par ailleurs, les déplacements à longue distance, liés notamment à de nouvelles stratégies résidentielles, pourraient se développer davantage.

Une autre conséquence du télétravail pourrait toucher la question de la propriété du véhicule individuel, devenu moins nécessaire avec la réduction des déplacements professionnels. Cette question avait été abordée par la délégation à la prospective du Sénat dans le cadre du rapport d'Olivier Jacquin sur les mobilités dans les espaces peu denses<sup>1</sup>, qui identifiait la socialisation de la voiture comme une piste d'avenir. Le télétravail pourrait être un accélérateur de tendance et favoriser le passage d'une logique de propriété du véhicule à une logique d'usage et de mutualisation.

#### D. UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Il est encore trop tôt pour évaluer si les nouvelles stratégies résidentielles des ménages permises par le développement du télétravail auront un impact majeur ou pas. On a du mal à imaginer que le télétravail n'ait aucun impact sur la répartition de la population sur notre territoire mais ni l'ampleur, ni les effets précis d'un phénomène de fuite des villes vers les campagnes n'apparaissent aujourd'hui clairement.

**Certains impacts pourraient être positifs** : revitalisation rurale, rééquilibrage démographique avec l'arrivée de familles avec enfants dans des villages vieillissants.

L'installation de salariés en télétravail hors des métropoles peut aussi contribuer à modifier les habitudes de consommation et enclencher un **cercle vertueux**, notamment à travers la revitalisation du commerce de proximité.

---

<sup>1</sup> *Mobilités dans les espaces peu denses en 2040 : un défi à relever dès aujourd'hui, rapport d'information n° 313 (2020-2021) de M.Olivier JACQUIN, fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective : <http://www.senat.fr/rap/r20-313/r20-313.html>*

**D'autres effets, à l'inverse, sont redoutés** : hausse des prix dans les campagnes, pénalisant les populations qui y vivent déjà et ne disposent pas d'un pouvoir d'achat élevé, conflits exacerbés entre les ruraux et les néo-ruraux acceptant mal la cohabitation avec les activités agricoles génératrices de nuisances de voisinage.

En tout état de cause, les collectivités territoriales ont un rôle à jouer pour accompagner la transition vers le télétravail et faire de l'accueil de nouveaux télétravailleurs une **opportunité d'aménagement du territoire**.

Déjà en 2015, un plan national de déploiement du télétravail destiné à mieux répartir l'emploi dans le territoire avait été annoncé par l'État et confié alors au Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)<sup>1</sup>, prédecesseur de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Mais si l'État peut accompagner, ce sont les collectivités territoriales qui doivent impulser le mouvement, au plus près du terrain.

Des **mesures incitatives pourraient être envisagées par les collectivités territoriales** pour attirer les nouveaux télétravailleurs et répondre à leurs besoins : ainsi, lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, Erwan Tison, de l'Institut Sapiens, suggérait de transformer quelques-unes des 2 030 gares fermées ou désaffectées sur notre territoire en tiers-lieux et espaces de coworking, pour accueillir des télétravailleurs.

Les collectivités pourraient aussi profiter de l'arrivée de nouveaux télétravailleurs pour **accélérer les plans de déploiement de la fibre optique et améliorer l'équipement numérique du territoire, ou encore pour freiner voire inverser le mouvement de désengagement de l'État et des grands services publics sur des territoires connaissant une inversion de leur dynamique démographique**.

Enfin, pour les collectivités urbaines, touchées par le départ de télétravailleurs, la nouvelle situation ainsi créée pourrait être l'occasion de repenser l'espace de la ville, de rechercher davantage de multifonctionnalité des quartiers, et de rechercher un nouvel équilibre entre les fonctions résidentielles, de travail, de commerce ou de loisirs.

---

<sup>1</sup> <http://www.teletravailler.fr/le-teletravail/plaidoyer/propositions-pour-un-plan-national-de-deploiement-du-teletravail>

## TÉLÉTRAVAIL ET RELOCALISATION

### Le télétravail peut-il avoir un impact majeur sur nos lieux de vie et nos mobilités ?

Il est encore trop tôt pour proclamer la revanche des campagnes et la fin des embouteillages. Mais un mouvement de relocalisation peut s'enclencher et prospérer dans les années à venir, notamment au profit d'une ruralité gagnante.

#### *Recommandations*

Il serait utile d'anticiper l'arrivée de nouveaux télétravailleurs dans les territoires à travers des investissements qui leur seraient destinés : tiers-lieux, installation de la fibre, maintien de services publics locaux, infrastructures de loisirs et lieux de sociabilité, aide à la construction de logements adaptés.

Dans les grandes agglomérations, il conviendrait d'encourager la requalification des surfaces de bureaux en logements ou de les rendre plus modulaires.

Enfin, il est essentiel d'anticiper les nouvelles manières de se déplacer, en réorganisant l'offre de transports collectifs et en accélérant le passage de la propriété des véhicules à l'usage partagé.

## VI. LE TÉLÉTRAVAIL, UNE BONNE AFFAIRE POUR L'ENVIRONNEMENT ?

### A. LE TÉLÉTRAVAIL, BON POUR LA QUALITÉ DE L'AIR

#### 1. Le constat d'une amélioration de la qualité de l'air durant le confinement

« *La fin du métro-boulot-dodo pour sauver la planète ?* » : c'est en ces termes que Cyprien Batut s'interrogeait sur les effets du télétravail généralisé dans la note précitée du Groupe d'études géopolitiques. En effet, les déplacements pour raisons professionnelles seraient amenés à être fortement réduits avec le télétravail. Ces déplacements se faisant principalement en voiture, encore équipées massivement de moteurs thermiques, il pourrait en résulter une **réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)**. L'enjeu n'est pas mince, puisque sur les 120 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> émises en France chaque année, plus de la moitié proviennent du secteur du transport, et plus précisément, environ 25 % des véhicules automobiles.

On a d'ailleurs constaté une **réelle amélioration de la qualité de l'air dans les grandes agglomérations soumises au confinement à partir du printemps 2020**. Dans une note de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques du 14 mai 2020<sup>1</sup>, le député Jean-Luc Fugit indiquait ainsi que les émissions mondiales de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), principal GES avec le méthane (CH<sub>4</sub>), avaient baissé sur les premiers mois de 2020 de 6 à 7 % par rapport à la même période de 2019. A l'exception des particules fines, les principaux polluants atmosphériques comme les oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) et le monoxyde de carbone (CO) ont vu leur concentration dans l'air se réduire un peu partout.

Or, la pollution de l'air a des effets puissants sur la santé, les études avançant le chiffre de 48 000 morts prématurées en France, chiffre revu par une étude récente de l'université d'Harvard à 100 000 morts par an.

A côté de ces avantages en matière de santé environnementale, le télétravail pourrait conduire à nécessiter moins d'investissements ou encore moins d'entretien des infrastructures de transport, qu'il s'agisse de routes ou de transports collectifs. Or, l'argent public investi dans ces domaines est considérable. L'absence de besoin d'investissements pour renforcer les réseaux de transports pourrait donc alléger la pression sur les finances publiques.

---

<sup>1</sup> [http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/opecst/quatre\\_pages/OPECST-Note\\_pollution\\_covid19.pdf](http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/opecst/quatre_pages/OPECST-Note_pollution_covid19.pdf)

## 2. Les perspectives d'une réduction modeste mais réelle de la congestion automobile et des émissions polluantes

La période de confinement du printemps 2020 n'est pas représentative d'une situation normale de télétravail. Il s'agissait alors, face au risque de contagion du Covid-19, de limiter au maximum l'ensemble des déplacements de personnes, y compris non professionnels.

Dans une étude publiée en juillet 2020 intitulée télétravail, mobilité et modes de vie<sup>1</sup>, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), a calculé la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> qui seraient envisageables avec un développement du télétravail hors situation de crise sanitaire. En faisant l'hypothèse (raisonnable) qu'environ 35 % des actifs pourraient télétravailler, cette étude estime que les déplacements professionnels par semaine seraient réduits d'environ 20 à 25 % pour chaque télétraveilleur. Or, les actifs en situation d'emploi sont responsables de 56 % de l'ensemble des déplacements quotidiens (tous modes confondus) et de 52 % du kilométrage associé. En retenant le chiffre actuel de 66 % des déplacements domicile-travail effectués en voiture, on peut estimer que ce sont 17 millions de kilomètres par jour qui pourraient ne plus être effectués, soit, sur l'année l'équivalent de 817 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. A l'échelle individuelle, l'ADEME a chiffré la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à 271 kg par an pour une journée de télétravail par semaine.

Au final, le gain en matière de rejet de CO<sub>2</sub> par les véhicules automobiles serait modeste, de l'ordre de 1,3 % de l'ensemble des émissions de CO<sub>2</sub> par les voitures. Mais l'ADEME souligne dans son étude que cette réduction serait ciblée sur les périodes de congestion. La réduction de la fréquentation des transports en commun et des routes aux heures de pointe limiterait également les embouteillages et l'inconfort dans les transports collectifs.

Une évaluation plus optimiste encore est fournie par le rapport de l'Institut Sapiens sur le télétravail. Celui-ci chiffre la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par an et par télétraveilleur à 244 kg, pour une économie d'environ 2 200 km par an, en retenant l'hypothèse d'une journée de télétravail par semaine. Mais, dès lors que de nombreux actifs pourraient passer en télétravail, et pas seulement pour un jour par semaine, le gain en matière de rejets de CO<sub>2</sub> pourrait être plus élevé et est estimé à 2,3 millions de tonnes par an<sup>2</sup>. Le télétraveilleur économiserait en outre entre 200 € et 800 € par an

---

<sup>1</sup> <https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>

<sup>2</sup> Selon l'édition 2021 des « chiffres clés du Climat », publiés par le ministère de la transition écologique ([https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-12/datalab\\_81\\_chiffres\\_cles\\_du\\_climat\\_edition\\_2021.pdf](https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-12/datalab_81_chiffres_cles_du_climat_edition_2021.pdf)), les émissions de GES s'élèvent en France à 445 Mt CO<sub>2</sub> eq dont les ¾ proviennent du CO<sub>2</sub>, dont un tiers à cause des transports. Au sein des transports, le véhicule individuel représente un peu plus de la moitié des émissions, soit environ 70 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> eq.

de frais de carburant, selon les cas, et gagnerait un temps moyen de 100 heures de déplacement non effectuées par an.

## B. LES COÛTS ENVIRONNEMENTAUX DU TÉLÉTRAVAIL

### 1. Le télétravail contribue à l'empreinte numérique environnementale

Qualifié par le rapport d'information du Sénat du 24 juin 2020<sup>1</sup> « *d'angle mort des politiques environnementales et climatiques* », le numérique fait l'objet d'une attention croissante au regard de ses effets sur l'environnement.

**Le numérique dans son ensemble serait en effet, selon le même rapport, à l'origine de près de 4 % des émissions totales de GES dans le monde et un peu moins de 2 % des émissions totales de la France** (soit environ 15 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) avec la perspective d'une augmentation de 60 % à l'horizon 2040. A côté des émissions liées à l'utilisation d'énergie pour faire fonctionner les équipements informatiques et de télécommunication (serveurs, terminaux fixes et mobiles), notamment les *data center*, considérés comme particulièrement énergivores et qui nécessitent aussi la mise en œuvre de techniques de refroidissement, la fabrication de ces équipements consomme en amont de l'énergie et des métaux rares. Le même rapport du Sénat estime que 86 % des émissions de GES liées aux terminaux numériques proviennent de la phase amont (fabrication et transport). Enfin, les équipements numériques, en particulier les téléphones, connaissent une obsolescence rapide et finissent leur cycle de vie sous forme de déchets électroniques, qui représentent d'ores et déjà plus de 50 millions de tonnes par an dans le monde.

A première vue, le télétravail ne devrait pas renforcer significativement l'empreinte numérique environnementale : en utilisant ses équipements informatiques à domicile, on consomme la même énergie que si l'on était au bureau. On envoie déjà de nombreux mails et on utilise déjà massivement les outils numériques dans le travail en présentiel. La différence pourrait cependant exister à travers la nécessité de déployer des équipements supplémentaires pour le travail à distance. Elever le niveau d'équipement des télétravailleurs pourrait ainsi contribuer à un accroissement indirect des GES émis à l'occasion de la fabrication de ces équipements et à l'accroissement, en fin de cycle, des volumes de déchets électroniques.

---

<sup>1</sup> Pour une transition numérique écologique, rapport d'information n° 555 (2019-2020) de MM. Guillaume CHEVROLLIER et Jean-Michel HOULLEGATTE, fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, déposé le 24 juin 2020 : <http://www.senat.fr/notice-rapport/2019/r19-555-notice.html>

Le télétravail peut aussi nécessiter le renforcement des équipements de réseau, qui doivent être fabriqués et ensuite consomment de l'énergie au quotidien. Le constat doit cependant être nuancé car les technologies de fibre optique ne nécessitent que peu voire pas du tout d'alimentation électrique. Par ailleurs, les entreprises peuvent réaliser des économies d'énergie à travers la réduction des mètres carrés de bureau alloués aux équipes, qui ne sont plus aussi nombreuses au même moment dans les locaux. Moins de chauffage, moins d'éclairage se traduisent par une réduction de la consommation énergétique.

Il n'en reste pas moins que l'environnement numérique du travail sera forcément renforcé avec la diffusion massive du télétravail, ce qui nécessite de rechercher une « *sobriété numérique* », promue notamment par la proposition de loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France déposée en octobre 2020 au Sénat et actuellement en cours de navette parlementaire<sup>1</sup>.

## 2. Maîtriser les « effets rebonds » induits par le télétravail

Si l'ADEME, dans son étude de juillet 2020, avait chiffré les réductions des déplacements domicile-travail permis par le télétravail et donc le gain en matière d'émissions de GES, une autre étude a été publiée par l'ADEME en septembre 2020 pour évaluer plus précisément l'ensemble des effets du télétravail sur l'environnement<sup>2</sup> et prendre en compte des « effets-rebonds » ou « effets de second tour » qui peuvent amplifier ou à l'inverse annuler les bénéfices environnementaux d'une réduction des déplacements.

Les déplacements domicile-travail ne sont en effet qu'une partie des déplacements et n'intègrent pas tous les déplacements professionnels ni les déplacements combinant nécessité professionnelle et personnelle (comme par exemple un arrêt sur le trajet pour déposer les enfants à l'école ou pour faire des courses).

L'étude met en évidence le maintien de certains trajets de proximité lors des jours de télétravail, l'utilisation du véhicule rendu disponible par le télétravail par d'autres membres de la famille, ou encore l'ajout de trajets pour aller faire des courses ou diverses activités qui n'étaient pas possible avant le télétravail et qui sont susceptibles de réduire le gain en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> liées au télétravail de l'ordre de 25 %.

L'étude met aussi en évidence les possibilités d'habiter plus loin du lieu de travail, qui conduisent à des trajets moins fréquents mais plus longs des télétravailleurs durant les jours de présentiel. Elle pointe aussi la

---

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl20-027.html>

<sup>2</sup> <https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transport/3776-caracterisation-des-effets-rebond-induits-par-le-teletravail.html>

consommation supplémentaire d'énergie dans les logements, représentant 20,7 kg eqCO<sub>2</sub> par an pour 1 jour de télétravail par semaine. Au total, l'ADEME estime que **l'ensemble de ces effets rebonds pourrait conduire à un gain en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> réduit de 31 % par rapport à l'évaluation faite avant prise en compte de ces effets.**

L'étude met cependant en avant que, couplé à une révision des stratégies immobilières et de l'organisation des bureaux des entreprises, **le télétravail pourrait avoir des effets plus massifs en matière de réduction des émissions de GES**. Ainsi, la mise en œuvre du bureau flexible (*flex office*), c'est-à-dire l'absence de poste de travail attitré à chaque salarié, laissant la possibilité de s'installer à divers endroits disponibles au sein des locaux de l'entreprise, pourrait conduire à un doublement voire plus des gains en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> (+ 86 % dans un scénario avec *flex office* organisé et + 107 % dans un scénario avec *flex office* diffus), du fait d'une réduction globale de la taille des surfaces affectées à l'activité professionnelle.

Il semblerait donc bien que le télétravail ait un effet positif sur l'environnement, même si celui-ci n'est pas énorme et dépend de nombreux paramètres que l'on ne maîtrise pas totalement. Le télétravail correspondrait ainsi à la fois à une aspiration personnelle à une vie mieux maîtrisée, mais aussi à une aspiration collective à davantage de responsabilité environnementale et une réduction des impacts écologiques de nos activités.

## TÉLÉTRAVAIL ET ENVIRONNEMENT

### Le télétravail peut-il améliorer notre environnement ?

**Le télétravail, en réduisant les déplacements, contribue à la transition vers la décarbonation de nos économies. Mais il rend encore plus indispensable la maîtrise de notre empreinte numérique.**

#### *Recommandation*

**Il conviendrait d'encourager dès maintenant la réutilisation et le partage des objets numériques pour éviter le suréquipement des entreprises et des ménages.**

## VII. LE TÉLÉTRAVAIL NOUS REND-IL TROP DÉPENDANTS DES OUTILS INFORMATIQUES ?

### A. LE TÉLÉTRAVAIL RENDU POSSIBLE PAR L'INFORMATIQUE CONNECTÉE

#### 1. Des télétravailleurs connectés

Si la crise sanitaire et le confinement étaient intervenus il y a 20 ans, aurions-nous pu connaître un tel recours massif au télétravail ? La réponse est sans doute négative, car si le télétravail paraît simple à pratiquer désormais, c'est parce que les moyens informatiques et surtout de télécommunication dont nous disposons ont fait d'importants progrès et ont connu un déploiement massif.

**L'accès à Internet en France est certes encore hétérogène, les zones peu denses étant moins bien couvertes que les villes, mais la quasi-totalité du territoire peut aujourd'hui être connecté à un réseau haut débit** (défini comme offrant une connexion supérieure ou égale à 512 kbs). La technologie ADSL a été améliorée pour offrir des accès à Internet à des débits plus élevés de l'ordre de 7 à 10 Mbs. Enfin, le plan très haut débit (THD) lancé en 2013 a encouragé le déploiement de la fibre optique. En 2021, il y a plus d'abonnés en THD en France (15,7 millions de foyers) qu'en ADSL (15,1 millions de foyers).

D'après le dernier baromètre du numérique de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep<sup>1</sup>), **le taux d'équipement en connexion Internet à domicile se situe aux alentours de 85 % depuis le milieu des années 2010** (contre 14 % en l'an 2000). Le taux d'équipement n'est bas (66 %) que pour les populations de plus de 70 ans.

A côté de la couverture en Internet fixe, on constate un fort développement des usages mobiles permis par une couverture croissante du territoire en Internet mobile. D'après le dernier rapport d'activité de l'Arcep<sup>2</sup>, à la fin de l'année 2020, **96 % du territoire était couvert en 4G par au moins un opérateur** de téléphonie mobile et 76 % du territoire était couvert par tous les opérateurs. Le lancement récent du déploiement de la 5G vise à améliorer encore les débits en Internet mobile.

A côté de l'existence d'une connexion à Internet, le télétravailleur a **besoin d'équipements informatiques** permettant de travailler de chez soi. De ce point de vue, si le taux de couverture en micro-ordinateurs, qui était de l'ordre de plus de 80 % au début des années 2010, a régressé pour ne plus être que de 61 % en 2021, le taux d'équipement en tablettes connectées a

---

<sup>1</sup> [https://www.arcep.fr/uploads/txt\\_gspublication/rapport-barometre-numerique-edition-2021.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/txt_gspublication/rapport-barometre-numerique-edition-2021.pdf)

<sup>2</sup> [https://www.arcep.fr/uploads/txt\\_gspublication/rapport-TC-2021-RA2021-TOME2.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/txt_gspublication/rapport-TC-2021-RA2021-TOME2.pdf)

fortement progressé pour s'établir désormais à 56 %. **Le multi-équipement progresse donc rapidement.**

En réalité, pour que le télétravail soit techniquement possible, la question est moins aujourd'hui celle de la possession des moyens techniques que celle de **l'adaptation de ces équipements aux besoins des télétravailleurs**. L'expérience du confinement a ainsi montré qu'on pouvait rencontrer différents problèmes : absence de webcam, pourtant indispensable à une visioconférence, problèmes de débit de connexion quand plusieurs personnes de la famille sont amenées à télétravailler simultanément, ou encore nombre d'équipements insuffisant pour assurer à la fois le télétravail et le télenseignement pour les enfants, configuration inadaptée de l'habitation ne permettant pas à tous les membres de la famille de télétravailler sous le même toit dans de bonnes conditions. Ces difficultés n'étant pas insurmontables, le télétravail a pu se déployer dans l'urgence.

## **2. Une informatique d'entreprise mûre pour le télétravail**

La part des investissements dans les technologies, contenus et supports de l'information (TCSI) au sein des investissements des entreprises et administrations a progressé de manière quasi-continue en France entre le milieu des années 2000 et la fin des années 2010<sup>1</sup>. La quasi-totalité des processus métier des entreprises et des administrations a fait l'objet d'une informatisation. Il en est ainsi des fonctions support : comptabilité, finances, ressources humaines ou encore logistique. Mais cette informatisation touche aussi des fonctions plus techniques, comme la maintenance d'équipements, à travers la télémaintenance. L'administration n'a pas échappé au processus et a développé toute une série de téléprocédures concernant les domaines les plus vastes : déclarations fiscales ou sociales, demandes des administrés, fourniture de documents et services.

Aux logiciels spécifiques, nécessitant un environnement technique dédié, on a substitué progressivement des applications plus légères accessibles depuis un simple navigateur Internet. Les données sont stockées dans le « cloud ». Nos systèmes informatiques sont devenus plus agiles, plus fluides, mais aussi plus mobiles, permettant de se connecter aux applications de n'importe où. Les extranets offrent ainsi à de nombreux salariés la possibilité de travailler depuis un lieu autre que leur entreprise, en ayant le même environnement numérique que celui de leur bureau.

Les solutions de téléconférence, autrefois chères et réservées à un nombre réduit d'acteurs de l'entreprise, se sont démocratisées et permettent à un coût modique de réaliser des réunions virtuelles pouvant rassembler un grand nombre de participants.

---

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238556?sommaire=4238635>

On peut noter cependant que petites et grandes entreprises ne sont pas aussi avancées sur le chemin de l'informatisation agile. Les PME, en particulier, semblent bien moins armées techniquement pour offrir un environnement propice au télétravail.

## ***B. LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE EN COMPTE LE RISQUE INFORMATIQUE***

### **1. Le risque de fracture numérique**

Le renforcement du rôle de l'informatique dans une société marquée par le développement du télétravail n'est pas sans risques. Le premier d'entre eux est celui de la fracture numérique : entre catégories de salariés, entre territoires, entre entreprises. Tout le monde n'est pas également armé pour faire face à une profonde transformation de nos méthodes de travail.

Un premier risque de fracture numérique peut résulter de facteurs techniques : le déploiement du très haut débit n'est pas achevé partout. Or, le très haut débit peut être une condition pour télétravailler de manière satisfaisante dans certains secteurs pour lesquels des échanges massifs et rapides de données sont nécessaires, comme dans la publicité ou l'audiovisuel. Mais la couverture réseau progresse chaque année. Ce risque « technique » est donc appelé à être résiduel. Se posera cependant la question de la qualité de service, les réseaux à très haut débit pour les particuliers connaissant aujourd'hui d'importants problèmes d'exploitation, les opérateurs étant incapables de garantir partout des services sans coupures.

Un deuxième risque de fracture numérique peut résulter d'une inégale capacité à utiliser les outils numériques à distance. Ce risque paraît toutefois limité : les outils du travail à distance nécessitent des compétences techniques assez basiques. La fracture numérique est davantage entre ceux qui sont à l'aise avec les outils numériques au travail et ceux qui ne le sont pas, qu'ils télétravaillent ou ne télétravaillent pas.

Finalement, le vrai risque de fracture numérique est plutôt entre les acteurs économiques qui se donnent les moyens de mettre en œuvre des systèmes informatiques performants autorisant le télétravail, et ceux qui, n'ayant pas d'environnement informatique suffisamment performant, ne peuvent pas se permettre le télétravail sans risquer une forte désorganisation et des pertes d'efficacité.

### **2. La sécurité informatique au cœur des préoccupations**

Avant même la crise sanitaire du printemps 2020, le « nomadisme numérique » avait attiré l'attention des spécialistes de la sécurité informatique. La possibilité d'accéder à des informations ou d'entrer des informations dans un système d'information depuis un lieu extérieur aux

locaux professionnels fait courir des risques de détournement, intrusions, piratages.

Dès 2018, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) avait émis des recommandations sur le nomadisme numérique pour faire face aux nouvelles menaces. Lors d'une audition qui s'est tenue le 27 mai 2020 devant la Commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée nationale<sup>1</sup>, le directeur général de l'ANSSI Guillaume Poupard rappelait qu'une des recommandations était « *d'éviter l'usage trop répandu d'équipements personnels* », moins sécurisés que les outils professionnels et plus faciles à pirater. Il ajoutait que « *le développement du télétravail par des outils non maîtrisés a par ailleurs généré de nouveaux risques majeurs. Les outils de visioconférence non européens tels que Zoom, par exemple, peu sécurisés et régis par des réglementations non-européennes comme le Cloud Act, sont inadaptés aux échanges sensibles* ».

Dans la note de l'Institut Sapiens précitée, ses auteurs notaient que « *l'un des aspects les plus inquiétants de la massification du télétravail non préparé [...] est celui de la sécurisation des données et des échanges* ». Reprenant la classification de la direction générale de la sécurité intérieure (DGSI), la note de l'Institut Sapiens énonce un certain nombre de problèmes potentiels :

- **le vol de données** par des applications tierces (vol de données personnelles, mais aussi espionnage industriel) ;
- **le ralentissement voire la paralysie des systèmes d'information** du fait de connexions à travers des canaux non prévus ;
- **l'usurpation d'identité**, à travers des procédés plus ou moins subtils, comme l'hameçonnage.

Si ces risques informatiques ne sont pas spécifiques au télétravail, et si les attaques informatiques peuvent intervenir à tout moment (y compris la nuit ou les jours de fermeture des entreprises), il est clair que l'environnement plus ouvert rendu nécessaire par le télétravail constitue un terrain propice au piratage informatique.

La réponse à une telle menace passe par la **fourniture aux employés de matériels sécurisés**, plutôt que de permettre l'utilisation d'outils informatiques personnels. Elle passe aussi par une **sensibilisation accrue des personnels en télétravail aux problématiques de sécurité informatique**, tout le monde n'étant pas conscient des risques encourus ou même informé des astuces utilisées par les pirates informatiques.

Elle passe enfin par le **développement des métiers de la cybersécurité** ou encore par l'**installation de data center sur le territoire national**, pour ne pas dépendre d'outils extérieurs, notamment américains.

---

<sup>1</sup> [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/comptes-rendus/cion\\_def/15cion\\_def1920054\\_compte-rendu.pdf](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/comptes-rendus/cion_def/15cion_def1920054_compte-rendu.pdf)

### 3. La domination de l'informatique ou la dictature des procédures

Si le télétravail n'a pas inventé la mise sous procédure des activités au sein des entreprises et des administrations, il **réduit les contacts directs entre collègues** et contribue à **accentuer la mécanisation des fonctionnements internes**.

Ce risque est encore assez peu documenté. Une étude de l'Université Laval au Québec effectuée en 2019<sup>1</sup> montrait que **la séparation spatiale nuisait à la fréquence du partage de connaissances**. Mais ces effets négatifs peuvent être surmontés si les télétravailleurs, avec l'aide de leurs gestionnaires, reconfigurent leurs activités de partage des connaissances entre les lieux de travail et les divers moyens de communication.

Cependant, dès lors que l'on ne croise pas ses collègues, ses clients, ses interlocuteurs au sens large, **il existe un risque de se retrancher derrière les procédures préétablies pour la marche quotidienne de l'entreprise et de l'administration et de perte de sens de son action professionnelle**.

#### TÉLÉTRAVAIL ET INFORMATIQUE

##### Le télétravail nous rend-il trop dépendants des outils informatiques ?

Nous avons besoin d'un outillage informatique performant pour réussir l'expérience du télétravail. Des télétravailleurs mieux équipés et mieux formés seront plus à même de faire face aux nouveaux risques numériques, qui devront être maîtrisés.

##### *Recommandation*

Il conviendrait d'achever le déploiement des infrastructures numériques comme la fibre sur tous les territoires, pour ne pas créer des zones blanches de télétravail, mais aussi davantage former aux métiers de la cybersécurité et encourager des *data center* localisés sur le territoire national, pour sécuriser les données.

---

<sup>1</sup> <https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/recherches/limpact-du-teletravail-le-partage-des-connaissances-entre-collegues>

## VIII. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE PERSPECTIVE UNIVERSELLE ?

### A. UNE QUESTION PHILOSOPHIQUE : POUR VIVRE HEUREUX, PEUT-ON VIVRE TOTALEMENT À DISTANCE ?

En conclusion de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021 sur le télétravail, qui s'était tenue au Sénat, le philosophe Pierre-Olivier Monteil avait été sollicité pour apporter son éclairage et prendre de la hauteur devant un phénomène qui risque d'avoir de lourdes conséquences.

Il mettait en garde devant les effets « *potentiellement déshumanisants du télétravail* ». Les contacts physiques qui se nouent au travail sont en effet absolument indispensables à la construction d'un rapport à autrui qui passe par l'observation, la discussion, la négociation. Craignant que « *le télétravail présente le risque de nous inciter à voir le monde de notre propre lucarne, à distance, avec un sentiment de désengagement* », il pointait ainsi la possibilité de se trouver en total perte de sens au travail. **Or, la valeur travail reste importante dans notre société.** Une partie de notre identité dépend de notre engagement professionnel. La place que nous occupons dans la société dépend largement du métier que nous exerçons et de nos relations de travail.

La déshumanisation entraînée par le télétravail est redoutable car elle pourrait ne pas se cantonner au domaine du travail. Le télétravail pourrait ainsi préfigurer une société où domine la relation virtuelle, la mise à distance de l'autre, y compris dans la vie de la cité. La communication à travers les réseaux sociaux et les applications plutôt que par la rencontre directe, que l'on expérimente désormais massivement dès l'enfance, prépare à cette vie « à distance » les uns des autres. Or, ce modèle dessinera un futur sans possibilité d'appréhender le bien commun, puisqu'on ne ferait plus l'expérience du collectif.

A la préoccupation du philosophe, répond celle du manager : en ne travaillant qu'à distance, **on perd la notion de culture commune**, on voit disparaître peu à peu le sentiment d'appartenance collective, notamment à l'entreprise. Cette crainte avait amené les chefs d'équipe durant le confinement à organiser des réunions virtuelles destinées uniquement à maintenir le lien, à conserver un esprit d'équipe, à travers des « apéritifs zoom ».

Maintenir le sens du collectif, entretenir un lien social véritable entre les différents acteurs de l'entreprise n'est probablement pas possible à travers un fonctionnement à 100 % en télétravail. **Tout ceci plaide pour un modèle hybride, où le télétravail s'appréhende comme un instrument permettant d'alléger les contraintes de présence physique, sans perdre en efficacité, mais ne s'impose pas comme l'unique modalité d'exécution des tâches professionnelles.** Au contraire, des plages d'échanges directs semblent rester nécessaires pour ne pas que les télétravailleurs deviennent des robots totalement déshumanisés.

Dans le même sens, le paléoanthropologue Pascal Picq, dans son livre *Les chimpanzés et le télétravail*, soulignait que, comme les chimpanzés, qui développent une sociabilité forte autour de l'épouillage, les êtres humains ont besoin de parler, d'échanger, d'être ensemble et non pas à distance, pour créer une cohésion de groupe. Il ne condamnait pas pour autant le télétravail, estimant cependant qu'il ne fallait pas le mettre en œuvre dans une logique verticale et descendante, mais dans une logique souple, en réservant le télétravail aux tâches qui peuvent être effectuées ainsi avec plus de pertinence, dans une perspective évolutionniste.

### **B. LE TÉLÉTRAVAIL : UNE QUESTION CULTURELLE**

Si le télétravail était techniquement possible depuis de nombreuses années, avec le développement des réseaux à haut débit, des smartphones, tablettes et autres applications connectées, et n'était pas pratiqué massivement par tous ceux qui auraient pu y recourir, c'est certainement parce que **des freins culturels empêchaient d'aller plus loin dans ce type d'expérience**.

Avec le confinement, la preuve a été apportée que le télétravail pouvait être mis en œuvre avec une certaine efficacité, sans mettre en danger l'activité. Ce fut même le contraire, puisque le télétravail était la condition *sine qua non* d'une continuité d'activité, faute de pouvoir se rendre dans les locaux de l'entreprise.

Une fois la crise passée, la poursuite du télétravail reste une question éminemment culturelle, et la diffusion de cette pratique dépendra largement de son **acceptabilité collective**.

Du côté des salariés, le désir de télétravail est désormais plus fort qu'avant la crise. Cela se vérifie un peu partout en Europe ou aux États-Unis. Et du côté des responsables des entreprises et des administrations, les réticences sont désormais moins fortes. Mais des disparités significatives pourraient être observées selon les secteurs d'activité ou les pays.

Ainsi, la presse japonaise rapportait les résistances des entreprises et même des salariés vis-à-vis du télétravail<sup>1</sup>, du fait d'une culture d'entreprise très conservatrice, caractérisée notamment par le « hanko »<sup>2</sup>, par une méfiance vis-à-vis du digital et une soumission à l'autorité hiérarchique se caractérisant par une supervision étroite du travail des subordonnés.

Au demeurant, durant l'épidémie de Covid-19, malgré les demandes du Gouvernement de limiter les déplacements, de nombreuses entreprises ont conservé un fonctionnement en présentiel.

---

<sup>1</sup> <https://www.courrierinternational.com/article/monde-dapres-pourquoi-le-japon-resiste-au-teletravail>

<sup>2</sup> Le hanko est un petit tampon traditionnel japonais qui permet de signer des documents.

Parce qu'il apporte des changements majeurs dans le rapport au travail, le télétravail ne peut pas s'installer, à l'issue de la crise sanitaire, avec brutalité, sans négociation entre les parties prenantes et sans accompagnement du changement. C'est pourquoi une certaine prudence s'impose dans la marche inéluctable vers un système hybride combinant le meilleur des technologies pour s'affranchir au maximum des contraintes d'espace et de temps dans l'accomplissement des activités professionnelles.

### C. LE TÉLÉTRAVAIL : UN DÉFI MANAGÉRIAL

Parce qu'il transforme considérablement le quotidien au travail, les habitudes, les repères, le télétravail oblige à **repenser totalement le fonctionnement des organisations là où il est mis en œuvre**. Il a un effet de « destruction créatrice » dans les entreprises, dans les administrations, et d'abord sur les fonctions d'encadrement d'équipes.

Piloter à distance, donner des ordres à travers des ordinateurs, contrôler sans voir, développer la communication asynchrone, sont des **défis majeurs qui s'adressent d'abord aux responsables, dont le pouvoir et la place connaissent une remise en cause inédite**. La note précitée de La Fabrique de l'industrie rappelle que le télétravail « *contraint les managers à sortir du travers culturel consistant à estimer que si je ne vous vois pas travailler, c'est que vous ne travaillez pas* ». Mais il ne faut pas désespérer puisque la même note rappelle que la transition managériale était amorcée en France dès avant la crise du Covid-19, notamment du fait de la transformation numérique des entreprises. Le télétravail nécessite donc un accompagnement des managers, une transformation de leurs manières d'animer les équipes sous leur responsabilité, afin de concilier travail à distance et maintien d'un lien de proximité.

**L'adaptation au télétravail ne se fera pas partout au même rythme.** Un des enjeux d'une transition réussie consiste à accompagner vers le télétravail, en ne laissant pas sur le bord du chemin celles et ceux qui sont moins à l'aise avec les outils du travail à distance, ont moins de capacité à s'auto-organiser, ou peuvent être perdus sans contacts directs avec les autres intervenants. Les personnes ayant besoin d'expérimenter les situations et disposant de moins de capacités de conceptualisation et d'abstraction pourraient en effet être pénalisées par un environnement dépourvu (ou peu pourvu) de contacts humains directs.

C'est pourquoi **l'accompagnement au changement** paraît indispensable, tant pour les managers que pour les collaborateurs. Un renforcement de la formation professionnelle pour s'adapter à la nouvelle donne risque fort d'être incontournable, constituant la première brique de la transition vers de nouvelles méthodes de travail. Il conviendra de **veiller au passage à ce que les télétravailleurs ne soient pas moins formés** que les travailleurs restés en présentiel.

## TÉLÉTRAVAIL ET SOCIETE

### Le télétravail constitue-t-il une perspective universelle ?

Nous disposons d'instruments de plus en plus puissants permettant de travailler, d'étudier, d'échanger à distance. Télétravailler va dans le sens de l'histoire. Pour autant, l'être humain est un animal social qui a besoin d'échanges directs, qui se noueront peut-être moins au travail et devront donc trouver de nouveaux cadres.

#### *Recommandation*

La place centrale du travail dans nos parcours de vie risque cependant de pâtir d'une mise à distance croissante. Nous devons transformer les modes de management pour les faire reposer davantage sur la confiance. Un effort de formation de l'encadrement, notamment de l'encadrement intermédiaire sera nécessaire. Nous devons également adapter dès à présent notre système éducatif, pour apprendre à travailler à distance, sans devenir des robots et tirer profit de l'émergence de la noosphère<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La noosphère se définit comme la couche pensante de l'humanité, qui s'enrichit par la mise en réseau des connaissances et l'ensemble des interactions dans le domaine des idées.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'expérience du télétravail, dans l'urgence et sans préparation, a montré que nous disposons de capacités d'adaptation remarquables. Elle a permis aussi de lever certains fantasmes sur le télétravail.

Réclamé par de nombreux salariés, il ne peut cependant pas être mis en œuvre partout. Une majorité de travailleurs restera probablement soumise à un travail physique sur un lieu déterminé. Mais une part significative des actifs disposera demain de possibilités de choisir ses rythmes et lieux d'activités professionnelles et l'on imagine mal un retour à la situation d'avant 2020. De ce point de vue, la crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur du télétravail, qui s'installe désormais dans le paysage et pourrait concerner jusqu'à 30 à 40 % des actifs.

Les risques du télétravail généralisé ne sont toutefois pas à négliger : dépendance à l'informatique, cybersurveilance accrue des salariés, dilution des collectifs de travail, isolement, problèmes de santé. Mal appliqué, le télétravail pourrait s'avérer contre-productif. C'est pourquoi une attention particulière doit être portée à la manière de le mettre en œuvre. Le télétravail intégral, sans aucune journée en présentiel, ne paraît pas être idéal, et devrait rester limité.

Les décisions de télétravailler résulteront d'arbitrages individuels. Néanmoins, le télétravail pourrait avoir un impact collectif massif, sur les stratégies résidentielles, sur les transports, sur le commerce. Les fonctionnements collectifs dans ces domaines risquent fort de devoir être repensés en profondeur, même s'il est aujourd'hui très difficile de savoir où placer le curseur.

**Nous ne sommes qu'au début d'un processus dont nous n'avons pas encore pris la mesure.** Il convient de ne pas s'engager à marche forcée ou de définir un cadre trop rigide à cette pratique en devenir, et laisser aux partenaires sociaux le soin de discuter sur les meilleurs compromis entre télétravailleurs et employeurs.

**Le législateur devra donc naviguer entre la nécessité d'encourager les pratiques de télétravail dans toute leur diversité et le besoin de réguler qui ne manquera pas d'apparaître.** Il s'agit à la fois de rester vigilant pour empêcher les abus, par exemple la cybersurveilance excessive des télétravailleurs, mais aussi de rester volontaristes et ouverts, pour permettre les innovations, les expérimentations, et les assouplissements dans la législation du travail convenant à la fois aux employeurs et aux salariés.



## EXAMEN EN DELEGATION

*Réunie le jeudi 21 octobre 2021, la délégation à la prospective a examiné le rapport de Mmes Céline Boulay-Espéronnier et Cécile Cukierman et de M. Stéphane Sautarel sur l'avenir du télétravail.*

**M. Mathieu Darnaud, président.** – Chers collègues, après nous être penchés sur le sujet de la dette publique lors de notre dernière réunion, nous examinons aujourd’hui le rapport sur l’avenir du télétravail de nos trois collègues Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman et Stéphane Sautarel, qui se sont interrogés sur l’avenir du travail à distance, que la crise sanitaire a considérablement développé.

Une très intéressante matinée d’auditions prospectives sur le télétravail, menée en commun avec la délégation aux entreprises le 1<sup>er</sup> avril dernier, nous avait permis de commencer à aborder le sujet. Depuis, vous avez poursuivi vos auditions et décidé de nous proposer un rapport tourné autour de huit questions. Cette formule témoigne de l’approche large et ouverte que vous avez retenue. Elle montre aussi la diversité des enjeux liés à cette modalité particulière qu’est le travail à distance. Je vous cède la parole pour la présentation de votre rapport.

**Mme Céline Boulay-Espéronnier, rapporteure.** – La crise sanitaire ouverte début 2020 a eu un impact considérable sur nos vies quotidiennes, avec des changements d’approches, de pratiques, d’état d’esprit qui peuvent être durables. En ce sens, on entend souvent qu’il y aura un « avant » et un « après ». C’est particulièrement vrai dans le domaine du travail, avec l’expérience massive faite par de très nombreux actifs d’un travail à la maison, d’abord par la contrainte du confinement, mais qui aujourd’hui pourrait se poursuivre, par choix individuel et collectif.

Il était naturel que notre délégation à la prospective se penche sur la question du télétravail, pour en analyser les ressorts et pour en imaginer le futur, les effets possibles, qu’ils soient d’ailleurs positifs ou négatifs. Nous l’avons fait d’abord à travers une table ronde organisée conjointement avec la délégation aux entreprises, le 1<sup>er</sup> avril dernier, puis à travers une revue de littérature et quelques auditions, afin de vous présenter aujourd’hui un rapport succinct qui pose huit questions sur l’avenir du télétravail.

Nos travaux sont complémentaires de ceux menés par la délégation aux entreprises du Sénat, qui a publié en juillet dernier un rapport de Martine Berthet, Michel Canévet et Fabien Gay consacré à l’évolution des modes de travail et nouveaux défis managériaux pour les entreprises et les travailleurs, et qui s’interrogeait également sur le télétravail. Notre approche, elle, est plus globale et plus prospective.

La première question que nous posons est celle de la diffusion du télétravail. Va-t-on assister à une véritable déferlante, faisant du télétravail

une modalité de travail massive, adoptée par de très nombreux salariés, ou revenir peu ou prou à la situation d'avant la crise du Covid-19, avec une part finalement réduite de télétravailleurs ?

Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail (DARES), avant la crise du Covid-19, on comptait en France 3 % de télétravailleurs réguliers et 4 % de télétravailleurs occasionnels soit un total de 7 %, en légère hausse depuis 20 ans. Sans surprise, le télétravail concernait essentiellement les cadres et professions intellectuelles.

En retenant une définition plus large du télétravail que celle de la DARES, l'Office statistique européen Eurostat estime qu'il y avait 15 % de télétravailleurs en 2018 en Europe, avec d'importantes disparités, les pays à l'économie fortement tertiarisée et à revenus élevés comptant presque 30 % de télétravailleurs. Au sein de l'Union européenne, la France, comme l'Allemagne, étaient dans une situation intermédiaire avec un recours modéré au télétravail.

Changement de décor au printemps 2020 : durant le confinement, on a compté dans notre pays jusqu'à un quart des actifs en télétravail exclusif. Depuis septembre 2021, le télétravail reflue mais beaucoup d'entreprises et d'administrations se sont désormais organisées pour proposer du télétravail en temps ordinaire, hors crise. L'expérience du télétravail pendant la crise a en effet prouvé que ce fonctionnement était possible voire souhaitable. Notre interrogation est simple : jusqu'où va-t-on aller avec le télétravail ? Serons-nous tous télétravailleurs en 2050 ? Nous sommes aujourd'hui sans certitudes absolues mais nous pouvons nous avancer néanmoins sur les trois points suivants.

Premier point : l'hypothèse d'un reflux est peu probable : le télétravail correspond globalement à une demande des salariés : 80 % d'entre eux souhaitaient continuer à pouvoir télétravailler après la crise sanitaire. Ils y gagnent en temps de trajet, en meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. Les employeurs peuvent aussi y trouver leur compte, à travers la réduction des coûts immobiliers. Le télétravail va donc continuer à se développer.

Deuxième point : soyons conscients cependant que le télétravail ne pourra pas concerner tous les actifs. Au mieux 30 à 50 % d'entre eux pourraient télétravailler, même en retenant une approche de la faisabilité du télétravail par tâches et non par métiers, ce que recommandent les experts. Et même quand le télétravail est techniquement faisable, il n'aura peut-être pas la préférence de tous les salariés concernés.

Troisième point : gardons à l'esprit que le télétravail peut prendre des formes très diverses, du télétravail limité à un jour par semaine au télétravail quasi-complet, et que les formules mixtes seront privilégiées,

combinant présentiel et distanciel. La vie de bureau a encore de l'avenir, même si elle ne résumera pas la vie professionnelle.

Pour finir sur cette première question, nous constatons que les statistiques sur le télétravail sont encore très disparates, avec des méthodes peu unifiées. Nous recommandons que des données plus standardisées soient établies et présentées au moins tous les ans, d'autant que le Parlement pourrait en avoir besoin demain si nous étions amenés à légiférer sur le télétravail.

La deuxième question que nous nous sommes posé conditionne elle aussi le succès futur du télétravail : va-t-il permettre d'améliorer nos résultats économiques ? C'est une question très sérieuse que se posent les économistes. Chacun connaît le paradoxe de Solow selon lequel on voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité. Le télétravail pourrait-il être, selon les mots de l'économiste Gilbert Cette : « l'une des mutations accompagnant la révolution numérique et permettant à cette dernière de se traduire par une productivité dynamique » ?

On peut noter tout d'abord que le télétravail a permis d'éviter des pertes de production durant la crise sanitaire : plus de 200 milliards d'euros selon l'Institut Sapiens, dont le directeur général Erwan Tison avait participé à notre table ronde du 1<sup>er</sup> avril dernier.

Mais le télétravail peut aussi avoir un impact positif sur la productivité à long terme, évalué de manière encore imprécise par les différentes études économiques disponibles, dans une fourchette de 5 à 30 %.

En réalité, les bénéfices économiques du télétravail semblent dépendre fortement de la manière dont il est mis en application.

Adopté brutalement et sans préparation, le télétravail conduit à désorganiser les entreprises et pèse négativement sur leur compétitivité.

L'impact du télétravail est certainement plus positif pour les tâches créatives que pour les tâches routinières. Il est également plus positif quand les salariés sont volontaires que quand ils subissent le télétravail.

Le télétravail s'analyse donc comme une opportunité économique à saisir pour améliorer le potentiel de croissance de l'économie, tout en assurant un meilleur bien-être au travail, dans une logique gagnant-gagnant.

Notre rapport souligne que les exemples de mise en œuvre réussie du télétravail doivent pouvoir se diffuser pour que les bonnes pratiques de télétravail essaiment dans l'économie. C'est pourquoi nous recommandons qu'un observatoire du télétravail analyse ces bonnes pratiques, mais aussi les cas d'échecs, pour construire pas à pas un référentiel qui serait utile à tous.

**Mme Cécile Cukierman, rapporteure.** – Nous nous sommes ensuite posé une troisième question : le télétravail ne nous fait-il pas courir un risque d'une nouvelle délocalisation massive des emplois ? C'est une inquiétude

légitime car, après les délocalisations d'usines et d'emplois de production que nous avons vécues, le télétravail pourrait faciliter la délocalisation des fonctions support et des emplois de service. Rappelons que les emplois de service représentent 76 % de l'emploi en France et que la « télémigration » pourrait toucher en priorité les travailleurs qualifiés effectuant des tâches à haute valeur ajoutée, qu'on a longtemps pensé davantage protégés des effets de la mondialisation. Cependant cette crainte est à tempérer.

D'abord, la délocalisation d'emplois de service existe déjà, dans la finance, la comptabilité, l'informatique, indépendamment du développement du télétravail, et elle n'a pas fait disparaître les emplois nationaux dans les mêmes domaines. Ensuite, les économistes indiquent qu'il existe une pénurie mondiale de travail qualifié, ce qui complique la délocalisation par le télétravail. Enfin, les économies réalisées à travers le télétravail « offshore » pourraient être limitées.

Finalement, le vrai risque est plutôt une délocalisation des télétravailleurs nationaux. En pouvant exercer leur métier depuis n'importe quel lieu dans le monde, ils seraient conduits à mettre en concurrence les systèmes sociaux et fiscaux. Pour éviter ce risque, nous estimons qu'une politique de maintien voire de renforcement de l'attractivité résidentielle de la France est nécessaire, pour conserver nos télétravailleurs, et le cas échéant, faire de notre pays une terre d'accueil plutôt que d'exil des télétravailleurs.

La quatrième question, n'est pas simple à examiner. Le télétravail constitue-t-il réellement une avancée sociale ou porte-t-il en lui le risque d'une immense régression ? On a d'abord tendance à en voir les aspects positifs : il permet davantage d'autonomie dans le travail, d'éviter de se déplacer, de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, il pousse à la modernisation des pratiques managériales au sein des entreprises, les orientant vers un management par la confiance, il est également susceptible de favoriser l'inclusion des travailleurs handicapés, affranchis de l'obligation de se déplacer, enfin, il peut aussi faciliter le travail féminin, par le lissage des réductions d'activité qui accompagnent souvent l'arrivée d'enfants au sein du foyer.

Cependant, les aspects sociaux négatifs commencent aussi à apparaître et à cet égard une enquête de la Confédération générale du travail (CGT) parue en juin dernier est éclairante : le télétravail peut conduire à une augmentation du temps et de la charge de travail et brouille la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Il peut aussi nuire à la santé, tant physique que mentale. En ce qui concerne la santé physique, il encourage à la sédentarité. Les salariés ne disposent pas forcément d'équipements ergonomiques à domicile. Ensuite, le télétravail fait courir de nouveaux risques psychosociaux aux télétravailleurs : l'isolement est pointé comme le problème principal, fortement ressenti à mesure que le confinement a duré, avec pour corollaires le déficit de communication, la perte de motivation, le stress accru : un tiers des répondants à l'enquête de la CGT de juin 2021

signalent une anxiété inhabituelle en situation de télétravail. Le travail à domicile peut également dégrader les conditions de travail lorsque les télétravailleurs ne bénéficient pas d'un environnement confortable à domicile. Les télétravailleurs peuvent aussi avoir à supporter des coûts supplémentaires. Inévitablement, le télétravail rend aussi plus difficile le dialogue social au sein de l'entreprise. La socialisation à travers le travail est ainsi remise en cause.

Nous pointons enfin le risque de création de nouvelles inégalités entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas. On ne peut pas conclure que le télétravail constitue une régression sociale ni un progrès social, car la balance dépend de nombreux paramètres. Mais il est certain que la mise en place du télétravail ne pourra constituer un progrès social que si l'on est capable de maîtriser l'ensemble des risques sociaux qui l'accompagnent. Aussi, pour encourager les pratiques vertueuses du télétravail, nous recommandons que celui-ci puisse être un critère d'appréciation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Le cinquième point de notre rapport est essentiel lui aussi : en modifiant les temps de vie, les déplacements, le télétravail peut-il aussi modifier les lieux de vie et constituer une opportunité de relocalisation et d'aménagement du territoire ? Si le télétravail est ponctuel ou relativement limité, par exemple s'il se matérialise seulement par une journée par semaine, les impacts en matière de déplacement et de relocalisation seront probablement limités eux aussi. Mais les aspirations des salariés vont vers un télétravail plus massif, de l'ordre de deux à trois jours de travail par semaine. Ce modèle pourrait avoir des conséquences importantes.

En matière de déplacements, l'impact du télétravail est d'ores et déjà non négligeable : il a tendance à « aplatiser » les heures de pointe et à atténuer l'utilisation des transports collectifs dans les grandes agglomérations. En Ile-de-France, nous ne serions aujourd'hui qu'à 75 % de la fréquentation de 2019. La diffusion du télétravail pourrait donc amener à réduire certains besoins d'investissements, et pousser à de nouvelles offres de transport collectif plus adaptées, ou encore à accélérer le passage de la propriété à l'usage pour les véhicules.

En matière de lieux de vie et de stratégies résidentielles, le télétravail pourrait aussi avoir un impact considérable, même s'il est un peu tôt pour l'affirmer avec certitude. Depuis plusieurs mois, la presse s'empare du sujet de l'exode urbain, le télétravail étant vu comme son élément déclencheur. A la recherche d'un meilleur environnement, fuyant les prix élevés du logement dans les grandes métropoles, les cadres urbains devenus télétravailleurs quitteraient les villes pour les campagnes.

Il reste difficile de pronostiquer l'ampleur d'un tel mouvement. La recherche d'un meilleur cadre de vie existait déjà avant la crise sanitaire, conduisant chaque année en moyenne 100 000 citadins à quitter les villes.

Interrogés depuis de nombreuses années, plus de 80 % des franciliens indiquent qu'ils envisageraient volontiers de s'installer ailleurs. S'ils ne le font pas, c'est bien parce que le travail reste dans les grands centres urbains dont on ne peut pas s'éloigner. La possibilité de travailler à distance offre donc de nouvelles opportunités, en particulier pour les familles avec enfants. Nombreux sont les nouveaux télétravailleurs qui pourraient « sauter le pas ».

Nous formulons trois remarques. D'abord, ce mouvement pourrait profiter surtout aux espaces périurbains ou aux villes moyennes dotées d'un bon niveau de services, éducatifs, de santé, culturels, et disposant d'infrastructures de transports bien connectées, comme une gare TGV. Ensuite, le développement du télétravail pose très clairement la question de l'avenir des quartiers d'affaires, dont le modèle semble désormais obsolète, et qui devront être requalifiés, éventuellement en logements. Enfin, nous sommes convaincus que le télétravail constitue une opportunité pour les collectivités territoriales, qui pourraient et devraient encourager à la relocalisation d'activités et d'habitants par une stratégie ciblée d'investissements : dans la fibre optique en accélérant son déploiement, dans des tiers lieux, dans la relance de services de proximité, privés comme publics, ou dans la construction de nouveaux logements adaptés permettant de concilier les deux temps de vie.

**M. Stéphane Sautarel, rapporteur.** – Nous avons ensuite abordé une sixième question : le télétravail peut-il être une bonne affaire pour l'environnement ? À première vue, le télétravail va dans le bon sens d'un point de vue environnemental : en se déplaçant moins, on consomme moins de combustible fossile et on rejette moins de CO<sub>2</sub>. Le télétravail pourrait donc être l'allié objectif de la transition écologique. D'ailleurs, lors du confinement, on a constaté une amélioration sensible de la qualité de l'air, comme l'a mis en évidence une étude de mai dernier de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST).

Mais qu'en serait-il dans une situation moins critique que celle du confinement ? L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) a étudié la question et apporte un début de réponse. En faisant l'hypothèse de 35 % de télétravailleurs réduisant leurs déplacements professionnels de 20 % (soit un jour par semaine), dont les deux tiers sont aujourd'hui effectués en voiture, on estime que les émissions de CO<sub>2</sub> pourraient baisser de 1,3 %. Ce n'est pas énorme mais cela correspond à des formes réduites de télétravail. En réalité, cette baisse des émissions pourrait être encore plus forte, si l'on télétravaillait davantage de jours dans la semaine.

Un autre effet positif concerne les moindres besoins en mètres carrés de bureaux. L'ADEME a aussi calculé que si le télétravail s'accompagnait de la généralisation des bureaux partagés, qu'on appelle *flex office*, les gains

environnementaux pourraient être doublés, du fait de la réduction des besoins en construction, entretien, éclairage, chauffage.

Mais plusieurs autres paramètres doivent être pris en compte, ce qui amène à nuancer l'appréciation positive des effets du travail sur l'environnement. D'abord, l'ADEME elle-même estime qu'il existe des effets rebonds du télétravail, avec un accroissement de certains déplacements pour d'autres besoins que le travail. Un jour de télétravail, on fait ainsi 70 % de déplacements en moins qu'un jour de travail ordinaire, et non 100 %. Par ailleurs, la possibilité de télétravailler pourrait générer de l'étalement urbain supplémentaire, ce qui conduit à augmenter globalement les kilomètres parcourus chaque année.

Ensuite, il convient de rester vigilant devant la hausse de l'empreinte numérique du travail en général, et du télétravail en particulier. Le rapport d'information de nos collègues Guillaume Chevrollier et Jean-Michel Houlgatte publié en 2020 chiffrait à 2 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au numérique en France. Une partie de cette empreinte numérique provient de l'énergie consommée par l'utilisation quotidienne des équipements, notamment les serveurs ou *data center*, particulièrement gourmands et nécessitant d'être refroidis. Le passage en télétravail ne devrait rien changer à cet égard.

Une autre partie de l'empreinte numérique résulte des matériels et équipements, qui sont construits, puis deviennent en fin de cycle des déchets électroniques. Or, le télétravail pourrait se traduire par un suréquipement. On pourrait donc encourager dès maintenant la réutilisation et le partage des objets numériques pour éviter le suréquipement des entreprises et des ménages.

Là encore, l'effet global sur l'environnement du basculement vers le télétravail pourrait être fortement conditionné par les modalités d'accompagnement des nouvelles pratiques. En matière de mobilités notamment, il conviendra d'anticiper les nouveaux besoins de déplacement à travers une refonte de l'offre de transports collectifs et l'encouragement du passage de la propriété des véhicules à l'usage partagé de ceux-ci.

Nous avons ensuite voulu aborder une septième question, qui n'est pas seulement technique : celle de la dépendance aux outils informatiques des télétravailleurs. Bien évidemment, nous sommes déjà dépendants des outils informatiques, même sans le télétravail. L'informatique d'entreprise a pris une telle place qu'elle est incontournable dans le quotidien. C'est d'ailleurs sans doute le perfectionnement des outils qui a facilité le télétravail en situation de confinement. Si la crise sanitaire et le confinement étaient intervenus il y a vingt ans, nous n'aurions sans doute pas pu autant télétravailler. Le développement du télétravail fait cependant courir un double risque.

D'abord, il existe un risque accru au regard de la sécurité informatique, les systèmes devenant stratégiques et les télétravailleurs vulnérables aux cyberattaques. Le télétravail, oblige en effet à disposer de systèmes plus ouverts et donc plus exposés aux cyberattaques. Le renforcement de la cybersécurité devra donc accompagner les nouveaux télétravailleurs. Cela passe aussi par la localisation sur le territoire national d'infrastructures stratégiques comme les *data center*.

Il existe également un autre risque qui résulte de la réduction des possibilités d'initiatives et de créativité des télétravailleurs et leur soumission à une cybersurveillance étroite. Il serait paradoxal qu'au moment où le télétravail ouvre la voie à davantage d'autonomie des salariés, on réduise leurs marges de manœuvre à travers des outils informatiques très contraignants.

Enfin, nous terminons notre rapport par une question plus globale, qui répond à la préoccupation exprimée par M. Monteil, philosophe, que nous avions invité à clôturer notre table ronde du 1<sup>er</sup> avril dernier : le télétravail est-il déshumanisant ? Ne risque-ton pas tout simplement d'y perdre notre âme ?

Nous ne saurions répondre de manière catégorique à une question aussi vaste. Mais il est certain que le développement du télétravail nous interroge sur la place des échanges directs dans le monde professionnel. Le lieu de travail est l'un des lieux privilégiés de socialisation et même de construction de notre identité. La déshumanisation des rapports sociaux dans l'entreprise qui résulterait de la généralisation du télétravail constitue une perspective redoutable et une rupture avec la nature profonde d'animal social de l'être humain, comme le rappelait le paléoanthropologue Pascal Picq dans son ouvrage récent : *Les chimpanzés et le télétravail*.

Trouver la « bonne place » du télétravail ne peut passer que par une appropriation culturelle négociée entre employeurs et salariés, accompagnée d'un changement de modèle managérial, afin de tirer profit de l'émergence de la noosphère, qui se définit comme la couche pensante de l'humanité, qui s'enrichit par la mise en réseau des connaissances et l'ensemble des interactions dans le domaine des idées.

Il sera d'ailleurs certainement nécessaire d'accompagner les managers et les salariés par des efforts renforcés de formation, pour réussir la révolution du télétravail. Il conviendra aussi de renforcer notre système éducatif pour préparer les nouvelles générations au travail nomade, au travail à distance.

Nous serons probablement amenés en tant que législateurs à revenir sur le sujet car l'histoire du télétravail ne fait que commencer.

**M. Mathieu Darnaud, président.** – Merci pour la présentation de ce rapport. En effet, le télétravail est un sujet encore à explorer, tant du point de vue législatif que concrètement, à travers, par exemple, les modifications des

modes de management. Vous avez montré les avantages, mais aussi les écueils du télétravail. Sa généralisation paraît aujourd’hui inenvisageable. Votre rapport, très complet, constitue pour le Sénat une base de travail éclairante.

**M. René-Paul Savary.** – Merci pour cet excellent travail, qu’il serait intéressant de mettre en perspective avec le rapport que j’avais fait en 2019 avec Marie Mercier sur la robotisation des emplois de services.

Vous avez bien évoqué les avantages et inconvénients du télétravail du point de vue des travailleurs eux-mêmes. Peut-être pourrait-on compléter cela par une analyse du service rendu du point de vue du « client ». Par exemple, pour un petit incident de voiture, on peut être mis en relation avec un grand nombre d’interlocuteurs successifs et l’ensemble est d’une grande complexité : le télétravail pourrait-il être l’occasion d’améliorer les choses ?

Vous évoquez aussi une productivité améliorée en télétravail : c’est loin d’être neutre pour le financement de notre protection sociale. La productivité compte par exemple parmi les critères utilisés pour calculer l’équilibre de nos régimes de retraite, dont je suis le rapporteur au sein de la commission des affaires sociales.

Enfin, s’agissant de la sédentarité, permettez au médecin que je suis de nuancer quelque peu votre propos : ceux qui prennent leur voiture pour aller travailler, puis restent toute la journée assis à leur bureau, ne sont pas beaucoup moins sédentaires que les télétravailleurs... C'est avant tout une question de comportement individuel.

**M. Julien Bargeron.** – Je rejoins René-Paul Savary sur ce dernier point. Sans trop m'étendre sur un sujet déjà abordé par la délégation aux entreprises, je souhaiterais pour ma part évoquer les tiers lieux. J'ai déposé en février dernier une proposition de loi tendant à faciliter le développement des « bureaux de proximité », qui permettent aux entreprises d'essaimer sur tout le territoire sans pour autant rompre le lien social entre leurs collaborateurs – ce lien qu'on forme autour de la machine à café –, et qui permettent le cas échéant d'accéder à un poste de travail « solide », par exemple pour les métiers du design ou du jeu vidéo qui ont besoin de machines puissantes.

Pour surmonter les obstacles au développement de ces nouveaux espaces, nous proposons plusieurs mesures : une réduction de l'impôt sur les sociétés pour compenser les surcoûts liés à la migration d'une partie des salariés alors que demeurent les charges fixes des locaux initiaux ; un « ticket-bureau » pour les salariés, sur le modèle du ticket-restaurant ; la possibilité pour les collectivités locales de mettre en place des incitations fiscales dans une logique d'aménagement du territoire. Malgré les obstacles, le modèle du tiers-lieu vous semble-t-il intéressant ?

**Mme Véronique Guillotin.** – Je salue la qualité de votre rapport, dont le caractère synthétique n'enlève rien à l'exhaustivité des sujets

couverts. Je souscris aux remarques précédentes sur la sédentarité et sur l'aménagement du territoire. Le télétravail, à mon sens, peut avoir un impact fort sur les territoires.

Je souhaiterais évoquer le cas des travailleurs frontaliers : comme vous le savez, le droit actuel ne permet pas, en cas de télétravail, de bénéficier des mêmes avantages fiscaux qu'avec des déplacements quotidiens - je le vois dans mon département, frontalier du Luxembourg. Des travaux sont en cours pour faire évoluer les choses.

**Mme Sylvie Vermeillet.** - En tant que membre de la commission des finances, je suis particulièrement intéressée par le levier que constituent les incitations fiscales, pour favoriser l'aménagement du territoire dans le contexte du développement du télétravail : dans ce domaine, le *statu quo* vous semble-t-il préférable et suffisant aujourd'hui ?

**M. Philippe Dominati.** - Pour illustrer le propos de Julien Bargeton sur les bureaux de proximité, j'ai l'exemple d'une entreprise dont les locaux initiaux sont en voie de devenir une sorte de *hub*, aux multiples satellites dans la région Île-de-France. Ceci pose très directement la question de la fiscalité : au sein de la région dont nous sommes tous deux élus, est-il normal que les entreprises continuent à payer le versement transport dans les mêmes proportions si, dans le même temps, le télétravail soit à domicile, soit dans des satellites ou d'autres locaux mis à disposition se développe, et avec lui des modes de transport individuels ?

**M. Jean-Pierre Sueur.** - Vous concluez vos travaux par une considération forte : « *Télétravailler va dans le sens de l'histoire. Pour autant, l'être humain est un animal social qui a besoin d'échanges directs* ». Je ne peux que souscrire à votre propos, qui me rappelle *La vie moderne*, cette chanson de Léo Ferré où, à l'usine, les boulons se vissent tout seuls, et les machines ne se syndiquent pas.

Permettez-moi d'éclairer nos débats d'aujourd'hui avec un exemple concret : celui du Sénat. Comme vous le savez, nous avons avec mes collègues questeurs fait le choix d'un régime de télétravail limité à un jour par semaine. Nous l'avons fait à l'issue d'une vaste concertation avec les syndicats et associations professionnelles, et d'une longue réflexion nourrie par l'expertise de l'administration. Certains nous disent que c'est trop peu ; d'autres auraient préféré un régime différencié selon les catégories de personnels - de fait, les informaticiens, très demandeurs en la matière, et du reste difficiles à recruter, ne sont pas dans la même situation que les jardiniers ou les cuisiniers, par exemple. Mais nous avons fait le choix de privilégier une cohérence de traitement de tous les personnels du Sénat. Peut-être avons-nous eu tort, l'avenir le dira - sachant que tout ceci pourra bien sûr évoluer, et que des souplesses sont d'ores et déjà prévues. Il ne faudrait en effet pas que le Sénat devienne une maison des courants d'air, où

chacun va et vient à son gré, sans moments fixes pour travailler ensemble, sénateurs et fonctionnaires.

**Mme Céline Boulay-Espéronnier, rapporteure.** – Avec ce rapport, nous avons essayé de couvrir le plus grand nombre de sujets possibles, mais il est toujours possible de creuser davantage – je pense par exemple à la santé des télétravailleurs ou au rôle de l'intelligence artificielle. Nous avons, je crois, été fidèles à l'ADN de notre délégation, en partant d'un phénomène nouveau – du fait de son ampleur inédite – pour tracer ensuite des perspectives à horizon 20 ou 30 ans. Avant la crise sanitaire, on avait 7 % de télétravailleurs, maintenant 18 % et peut être 30 à 50 % à l'horizon 2050. L'explosion récente du télétravail s'apparente à certains égards à une « révolution ». Mais la réflexion à long terme doit conduire à une analyse mesurée. Les études en France et en Europe ne convergent pas toutes vers les mêmes chiffres. A l'évidence le télétravail est un enjeu d'avenir, auquel nous devons aussi préparer notre jeunesse. La question de l'adaptation des modes de management sera importante. La question des tiers-lieux l'est aussi. Comment le télétravail va s'inscrire dans la durée ? Tout reste à écrire.

**Mme Cécile Cukierman, rapporteure.** – Le développement des tiers lieux pourrait être facilité par le télétravail. Il faut à cet égard se garder d'une vision trop exclusivement métropolitaine, car notre pays ne se résume pas aux métropoles.

L'enjeu du télétravail peut être posé en ces termes : comment faciliter la vie des individus sans les désocialiser ?

Vous avez évoqué la fiscalité, et plus précisément le versement transport : je souhaiterais rappeler que ni le télétravail, ni les tiers lieux ne feront disparaître le besoin de se déplacer pour les individus, ne serait-ce que pour aller se former par exemple. La question du financement des transports collectifs reste donc posée – et, pour le dire simplement, tout le monde ne se déplacera pas demain en trottinette.

Plus fondamentalement, l'évolution de l'organisation du travail, les nouveaux rapports hiérarchiques ou encore la réponse aux attentes des « clients », pour reprendre les termes de René-Paul Savary, tout cela pose une question qui n'est pas sans rappeler les débats que nous avons régulièrement en matière de bioéthique : tout ce qui est *possible* est-il forcément *souhaitable* ? C'est un débat politique et philosophique que nous devons avoir : oui, il est techniquement possible de vivre sans voir l'autre, mais est-ce ce que nous voulons ? Il nous appartient de décider collectivement, en tant que société, de ce que nous voulons faire de ces nouvelles possibilités.

**M. Stéphane Sautarel, rapporteur.** – Je partage naturellement vos remarques sur la sédentarité ; c'est une question de santé publique qui, du reste, dépasse celle du télétravail.

Nous n'avons pas abordé la question de la fiscalité dans le rapport, mais il me semble, à titre personnel, que nous pourrions utilement réfléchir à la mobilisation de ce levier – après tout, on parle bien de « zones franches » pour d'autres objectifs, et ce n'est pas un gros mot. S'agissant du financement des transports collectifs, je note que la SNCF a récemment adapté ses cartes d'abonnement à la nouvelle donne du télétravail. S'agissant de la fiscalité applicable aux télétravailleurs frontaliers, c'est un sujet qu'il faudra examiner.

D'une manière plus générale, faire du télétravail un pari gagnant-gagnant ne pourra passer que par des négociations constructives et pragmatiques entre toutes les parties prenantes. Vous avez cité l'exemple du Sénat, on pourrait en citer d'autres : partout, c'est un nouvel équilibre entre liberté et égalité qu'il faut construire.

Le télétravail pose la question du lien à l'autre, mais aussi du partage – du lieu de travail avec les tiers-lieux, des équipements, des mobilités, mais aussi d'une certaine vision de l'avenir : quel modèle veut-on pour faire société ? À cet égard, il faut rappeler que la séparation entre les lieux de vie et les lieux de travail, avec le regroupement en grand nombre dans les seconds, est en réalité un phénomène historique très récent, comme l'a montré Pascal Picq dans son dernier ouvrage, *Les chimpanzés et le télétravail*.

**Mme Céline Boulay-Espéronnier, rapporteure.** – Le législateur a tout son rôle à jouer face à ces évolutions. Il nous appartient par exemple de réfléchir au phénomène d'exode urbain qui semble se dessiner : les entreprises doivent-elles le contrer ou l'accompagner ? Quels outils leur donner ? Comment répondre à la nouvelle donne managériale, ou encore au défi de la dépendance et de la sécurité informatiques ? C'est aussi à des questions d'ordre philosophique que nous devons répondre : comment, en particulier, répondre à la demande croissante d'individualisation sans risquer la déshumanisation ?

**M. Mathieu Darnaud, président.** – Merci pour ces échanges. Je souscris à la nécessité, rappelée par Cécile Cukierman, de penser le télétravail en ne pensant pas qu'aux métropoles. L'Ardéchois que je suis ne peut que souhaiter l'accélération des plans de déploiement de la fibre optique. Les campagnes ont toute leur place dans la réflexion sur le télétravail. J'avais ainsi visité un tiers-lieu dans le Cantal, à Murat, qui en était un bel exemple.

Notre délégation à la prospective autorise-t-elle la publication du rapport sur l'avenir du télétravail, intitulé : « 8 questions sur le télétravail, vers une révolution du travail à distance ? ». Je ne vois pas d'opposition.

La publication du rapport est autorisée à l'unanimité.

## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

### Audition publique du 1<sup>er</sup> avril 2021<sup>1</sup>

- *Table ronde sur « Les enjeux économiques et sociaux du télétravail » : M. Gilbert CETTE, économiste, professeur d'économie associé à l'université d'Aix-Marseille, M. André-Yves PORTNOFF, conseiller scientifique de Futuribles International, M Erwann TISON, directeur des études de l'Institut Sapiens*
- *Table ronde sur « Le télétravail, une opportunité de réorganisation des territoires, des mobilités et des temps ? » : Mme Brigitte BARIOL -MATHAIS, déléguée générale de la Fédération nationale des agences d'urbanisme, Mme Karine HUREL, déléguée adjointe de la Fédération nationale des agences d'urbanisme, M. Morgan POULIZAC, conseiller scientifique de Futuribles International, M. Pierre-Olivier MONTEIL, docteur en philosophie, chercheur au Fonds Ricoeur, professeur d'éthique appliquée à l'ESCP Europe et à l'université Paris-Dauphine*

### Auditions des rapporteurs

- *France Stratégie : M. Vincent AUSSILLOUX, chef du département Économie - Finances, M. Antoine NABOULET, adjoint à la directrice du département travail, emploi, compétences, M. Dimitris MAVRIDIS, Chef de projet dans le département Economie (mardi 5 octobre 2021)*
- *Université Paris III Sorbonne-Nouvelle : Mme Aurélie JEANTET, Sociologue (mercredi 6 octobre 2021)*
- *Observatoire Cetelem : M. Fabien NEUVY, directeur (mercredi 6 octobre 2021)*
- *Groupe Workspace Futures de Steelcase : Mme Béatriz ARANTES, chercheur et psychologue, spécialiste de la psychologie des émotions et des comportements (mardi 12 octobre 2021)*

---

<sup>1</sup> Le compte-rendu de cette audition peut être consulté :  
[http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210329/pro\\_2021\\_04\\_01.html#toc2](http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210329/pro_2021_04_01.html#toc2)