

Télétravail

Par **Anne Aguiléra** (Ingénieur.e des travaux publics de l'État)

06 Mars 2019

Exercice d'une activité professionnelle salariée à distance de l'entreprise au moyen d'outils de télécommunication, à domicile ou en télécentre.

Définition courte

Exercice d'une activité professionnelle salariée à distance de l'entreprise au moyen d'outils de télécommunication, à domicile ou en télécentre.

Définition longue

Le télétravail désigne une forme d'exercice de tout ou partie de l'activité professionnelle à distance de l'entreprise et au moyen d'outils de télécommunications. Ces outils assurent que la personne est en capacité d'accéder aux ressources (internes et externes à l'entreprise) nécessaires à la réalisation de son travail, mais aussi qu'elle est joignable et que son employeur peut mettre en place des formes de vérification à distance de son activité.

Si, dans le langage courant, le télétravail est principalement associé au télétravail à domicile, le cadre très large définissant cette forme d'activité donne lieu, dans la littérature académique et les études, à de nombreuses interprétations et typologies. Elles rendent compte de conceptions plus ou moins extensives de cette forme de travail ¹.

La notion de travail à distance des locaux de l'entreprise est diversement interprétée. Longtemps, le télétravail n'a été possible que depuis le domicile (télétravail et travail à domicile sont d'ailleurs encore souvent confondus dans le langage courant) ou depuis un lieu proche du domicile équipé pour le travail à distance, appartenant à l'employeur ou loué par lui et, selon les cas, partagé ou non avec d'autres entreprises : bureaux distants (ou satellites), télécentres (internes ou externes à l'entreprise), espaces de coworking (ces derniers concernant toutefois davantage les travailleurs indépendants que les salariés), etc. Mais depuis quelques années, la montée du travail mobile ou nomade, liée à la diffusion des outils portables de communication et de l'Internet mobile, amène à envisager de nouvelles formes de télétravail qui sont assez disparates mais ont en commun d'être réalisées dans des tiers-lieux ² non spécifiquement aménagés pour un usage professionnel exclusif : café, aéroport, salon Grand Voyageur, train, chambre d'hôtel, etc ³. Certains chercheurs distinguent explicitement ces formes de travail à

distance du télétravail, qu'ils circonscrivent alors au télétravail en lieux fixes (domicile, télécentres, etc.), mais la confusion est néanmoins fréquente. Les controverses portent aussi sur le fait d'y inclure les indépendants (et donc les espaces de coworking), le télétravail ponctuel, le télétravail informel (non inscrit dans le contrat de travail), voire l'activité professionnelle réalisée en dehors des heures légales (le soir et le week-end, par exemple). Plus rarement, certaines typologies y incluent le télémanagement (lorsque les salariés et leur manager sont situés sur deux sites différents de l'entreprise), ainsi que le travail itinérant (opérés dans les locaux des clients).

Le télétravail considéré ici porte sur le télétravail salarié réalisé à domicile ou en télécentre. Ce sont en effet les deux formes qui portent les attentes sociétales les plus importantes, tout d'abord chez les pouvoirs publics en matière d'atténuation des impacts environnementaux des mobilités pendulaires et des problèmes de congestion. Ils considèrent en outre le télétravail comme un levier de développement pour les territoires périurbains ou ruraux éloignés des grandes zones d'emploi. Les salariés, quant à eux, espèrent réduire leurs déplacements pendulaires (générateurs de fatigue, de stress et d'accidents), et parvenir à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les gains de productivité qui en résulteraient seraient bénéfiques aux entreprises, qui pourraient en outre profiter de la baisse du nombre de salariés présents au quotidien pour réduire la surface des locaux nécessaires à leur activité, et donc leurs coûts fonciers et immobiliers.

Toutefois, d'après les chiffres officiels, le télétravail semblait encore peu développé avant la crise sanitaire de 2020. Sans doute car ses bénéfices réels sont discutés, que ce soit en matière de productivité pour les entreprises, d'amélioration de la qualité de vie pour les salariés ou de diminution des émissions de gaz à effet de serre.

Le télétravail dans la loi

L'intérêt des décideurs publics pour le télétravail concerne principalement le télétravail en lieux fixes. Il date des années 1970, à une période où l'essor des TIC commence à être envisagé comme un levier de diminution des déplacements physiques⁴. Il s'agissait (déjà) de chercher des solutions aux problèmes récurrents de congestion aux heures de pointe dans les grandes villes, engendrés par les trajets pendulaires (d'où le terme anglosaxon de telecommuting). Le télétravail était aussi parfois considéré comme un outil de lutte contre la « désertification » des territoires à faible densité, trop éloignés des grandes zones d'emploi pour attirer les actifs⁵. En France, la DATAR⁶ a d'ailleurs soutenu plusieurs programmes de déploiement de télécentres en milieu rural au début des années 2000.

1. Dans le monde

Avec le développement effectif du numérique, le télétravail a récemment connu un vif regain d'intérêt⁷. Sans que les objectifs d'amélioration des conditions de transport et de diminution des nuisances automobiles (pollution, accidents, bruit, etc.) soient abandonnés, l'accent est désormais mis sur les bénéfices en matière de qualité de vie (baisse des trajets pendulaires et nouvelles possibilités de conciliation entre activités privées et professionnelles), de productivité (diminution du stress, de la fatigue et de la perte de temps liés aux mobilités, ainsi que de l'absentéisme) et de lutte contre les

émissions de gaz à effet de serre.

Beaucoup de pays ont mis en place des dispositions législatives favorables au télétravail, voire des incitations financières comme en Allemagne. Aux États-Unis, le gouvernement a créé une Agence fédérale qui encourage le déploiement du télétravail dans la fonction publique. En Europe, la mise en place du télétravail dans les entreprises est définie par l'accord-cadre du 16 juillet 2002.

Le plus souvent, le cadre légal ne concerne que le télétravail en lieux fixes, voire uniquement le travail à domicile. En effet, les bénéfices sociaux et en particulier environnementaux (en termes de réduction des mobilités pendulaires) du télétravail nomade ou mobile sont moins évidents. Ces formes de télétravail posent en outre des difficultés spécifiques aux employeurs notamment en termes de couverture des accidents du travail ⁸.

2. En France

En France, l'accord-cadre européen de 2002 a été repris par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, signé à cette époque par les partenaires sociaux du seul secteur privé. Dans le secteur public, le télétravail a été introduit plus tardivement, par la loi du 12 mars 2012.

En 2005, comme en 2012, les principes sont ceux du volontariat (le salarié peut demander à télétravailler et l'employeur, privé ou public, est en droit de refuser) et de la réversibilité (le salarié peut décider de renoncer à cette pratique quand il le souhaite). Un nouveau cadre juridique a été établi avec la loi du 29 mars 2018, qui opère trois principales modifications :

Les conditions du télétravail sont désormais définies par un accord collectif négocié avec les syndicats ou une charte spécifique sur laquelle est consulté le CSE (Comité social d'entreprise), et non plus inscrites dans le contrat de travail ou dans un avenant à ce contrat.

Le télétravail occasionnel peut être reconnu par l'accord collectif ou la charte, voire par une simple formalisation écrite entre l'employeur et le salarié (forme plus adaptée aux TPE et PME).

Le refus de l'employeur doit désormais être motivé.

L'objectif est de donner un nouvel élan au télétravail, en en assouplissant les conditions d'exercice jugées responsables de son faible développement. Le télétravail peut désormais être seulement occasionnel, en fonction des besoins professionnels mais aussi personnels. Enfin, en inscrivant le télétravail dans un document collectif négocié avec les syndicats ou le CSE, il s'agit aussi de légitimer, voire de « banaliser », cette forme d'organisation du travail afin de faire évoluer des cultures professionnelles souvent marquées par le « présentisme ».

Un décalage entre les attentes et les pratiques

Régulièrement, des enquêtes auprès de salariés ou d'employeurs (souvent issus de grands groupes) rendent compte de leur adhésion à l'essor du télétravail. Près des deux-tiers des Français ayant un emploi de bureau s'y déclarent favorables⁹.

1. Des attentes fortes

Les principaux arguments avancés par les entreprises et les salariés sont globalement identiques à ceux des pouvoirs publics :

Amélioration de la qualité de vie au travail.

Meilleures possibilités d'intégration des salariés handicapés ou ayant de lourdes contraintes familiales.

Gains de productivité liés à la diminution des temps de transport ainsi qu'à la réduction de l'absentéisme¹⁰.

Économies sur les loyers et la facture énergétique, certains bureaux n'ayant pas besoin d'être chauffés en permanence. Le télétravail est également susceptible de favoriser une réduction des surfaces nécessaires grâce à la mise en place de « bureaux partagés », attribués chaque jour en fonction des besoins et de l'ordre d'arrivée des employés. Une répartition adéquate des jours de télétravail peut être favorable à une telle transformation.

Un atout pour attirer la génération des Millenials (notamment des plus diplômés), à l'aise avec les technologies et considérée comme particulièrement attentive au respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Malgré les nombreuses enquêtes disponibles, il est difficile de mesurer la pratique du télétravail et son évolution à l'échelle d'un pays. Les données dont on dispose témoignent de l'intérêt pour le sujet, mais aussi de la complexité de mesurer et de chiffrer les pratiques. Il est également très difficile de les comparer et de les mettre en regard. Par exemple, certaines études calculent le poids des télétravailleurs non pas sur l'ensemble de la population active (ou des salariés), mais sur l'ensemble des emplois potentiellement « télétravaillables », dont la définition ne fait pas consensus (parfois restreints aux emplois de bureau, voire même seulement aux cadres ou aux managers).

En dépit de divergences méthodologiques importantes, le constat est relativement unanime : le télétravail en lieux fixes (domicile, télécentres, etc.) demeure à un niveau relativement modeste dans le monde. Depuis 40 ans, le télétravail ne connaît pas de tendance à la hausse dans les pays industrialisés comme émergents, et ce en dépit du formidable développement de l'usage des TIC et du soutien de nombreux acteurs, publics comme privés.

2. Dans la pratique, en France et dans le monde

En Europe ¹¹, les derniers chiffres disponibles datent de 2010 et font état de 20 % de télétravailleurs en lieux fixes, avec des écarts importants entre les États-membres : 5 % en Italie, un peu plus de 8 % en France, 30 % en Belgique et près de 33 % en Finlande, un taux assez proche de celui des États-Unis. Les écarts constatés proviennent des règles nationales en vigueur, qui sont plus ou moins restrictives (par exemple, dans certains pays, les agents du secteur public ne peuvent pas télétravailler), ainsi que du fait de cultures managériales qui facilitent ou non la pratique du contrôle du travail à distance. Les différences de pourcentage entre les pays s'expliquent également par l'usage de définitions plus ou moins extensives, notamment en termes de seuil minimal de jours télétravaillés. Enfin, des écarts existent entre l'est et l'ouest de l'Europe, où la proportion d'emplois de bureaux – plus facilement compatibles avec le télétravail – n'est pas la même.

En France, un rapport réalisé en 2012 pour le ministre de l'Économie ¹² estimait à environ 12 % la part des salariés télétravaillant à domicile au moins huit heures par mois. Une étude plus récente (2016) estime que la part des actifs qui télétravaillent au moins une fois par semaine représente près de 17 % ¹³. L'écart avec les chiffres avancés par l'enquête européenne ne témoigne toutefois pas d'une forte progression du télétravail en France, mais plutôt de l'importance du télétravail informel (c'est-à-dire pratiqué mais non inscrit dans le contrat de travail du salarié) comptabilisé dans cette étude française, contrairement à l'enquête européenne. En effet, 67 % des télétravailleurs français pratiqueraient le télétravail de façon informelle ¹⁴, un chiffre étayé par d'autres travaux ¹⁵, dont une enquête effectuée par l'IFOP en 2018 ¹⁶ montrant que pour près des trois-quarts des télétravailleurs dans les entreprises de plus de 10 salariés relevant du secteur privé, le télétravail n'est pas inscrit dans le contrat de travail. Selon cette même enquête, 29 % des salariés télétravaillent et la moyenne est de 7 jours télétravaillés par mois, soit presque deux jours par semaine. D'autres travaux pointent le faible nombre de jours concernés et le fait que, dans de nombreux cas, le télétravail n'est pas pratiqué de façon régulière, mais constitue une forme de réponse à des contraintes professionnelles et familiales ponctuelles ¹⁷.

En France, le télétravail est en outre majoritairement pratiqué à domicile : à 64 % contre 21 % dans un bureau distant ¹⁸. Les télécentres implantés avec l'aide de la DATAR dans des territoires peu denses sont largement considérés comme un échec ¹⁹. Enfin, la pratique du télétravail concerne surtout les salariés des grandes entreprises ²⁰ appartenant notamment aux secteurs tertiaires ayant un fort recours aux nouvelles technologies (comme les télécoms, le numérique et les banques). Les cadres et les managers, qui disposent d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail, sont surreprésentés parmi les télétravailleurs. L'enquête de l'IFOP datant de 2018 ²¹ montre qu'en France, la moitié des télétravailleurs dans les entreprises privées de plus de 10 salariés sont des cadres.

Enfin, compte-tenu de leur profil professionnel et du poids des grandes entreprises, les télétravailleurs sont surtout concentrés au cœur des grandes métropoles. On observe ainsi en France une nette surreprésentation des Parisiens ²² : même si les chiffres sont déjà anciens, l'Enquête nationale transport et déplacement de 2008 indiquait que 18 % des actifs parisiens étaient des télétravailleurs (réguliers ou occasionnels), contre 7 % pour l'ensemble des actifs français. Une enquête menée par l'IFOP à la fin de l'année 2018 auprès d'un échantillon représentatif de salariés et dirigeants d'entreprises (de plus de 10 salariés) du secteur privé souligne également que plus du tiers des télétravailleurs résident en région parisienne.

Des bénéfices discutés

Le décalage entre les attentes et la réalité de la pratique du télétravail ne cesse de fasciner : tout le monde affirme souhaiter son déploiement, les entreprises et les salariés qui y ont recours déclarent en être plutôt satisfaits, voire très satisfaits ²³, et pourtant son déploiement est très lent. Ce paradoxe a donné lieu à une littérature nourrie ²⁴. Elle propose plusieurs pistes d'explications, dont le poids varie selon les contextes nationaux mais aussi selon les caractéristiques des entreprises et des individus (notamment leur situation professionnelle et familiale).

1. Pour les entreprises

Pour les entreprises, la mise en place du télétravail implique un certain nombre de contraintes et de prises de risques qui engendrent des coûts financiers, mais pas seulement ²⁵. Des changements doivent être opérés dans l'organisation du travail ²⁶, et en particulier dans la culture managériale, pour permettre l'émergence et l'acceptation de formes de contrôle à distance. À cet égard, le rôle assigné aux TIC est double :

Favoriser l'exercice de tout ou partie de l'activité professionnelle en dehors de l'entreprise.

Permettre à celle-ci de joindre ses salariés et de contrôler leur activité lorsqu'ils ne sont pas présents dans ses locaux.

D'autres points sensibles sont à noter pour les entreprises, comme la protection des données et les potentiels conflits entre les salariés autorisés à télétravailler et les autres ²⁷. Le passage au télétravail engendre ainsi des coûts immédiats et mesurables (équipement des salariés en TIC, protection des données, construction ou location d'espaces de travail distants), tandis que les gains de productivité sont incertains. Enfin la diminution des rencontres physiques entre les salariés, y compris informelles (autour de la machine à café), est parfois considérée comme nuisible à la culture d'entreprise et à l'innovation ²⁸.

2. Pour les salariés

Sur le plan individuel, la pratique régulière et formalisée du télétravail semble améliorer l'équilibre entre activités privées et professionnelles. Selon une étude réalisée en 2012 en France pour le ministre de l'Économie ²⁹, le temps gagné pour la vie familiale est évalué à près d'une demi-heure par jour, et le temps de sommeil supplémentaire à 45 minutes. Ces gains s'expliquent principalement par l'évitement des trajets domicile-travail, qui sont de loin la principale motivation des télétravailleurs français du secteur privé, selon l'enquête réalisée par l'IFOP en 2018 ³⁰.

Mais les travaux de Bruno Mettling réalisés en 2015 montrent que le télétravail risque également d'augmenter la charge mentale et psychologique des salariés, du fait d'une suractivité ³¹ liée à l'injonction à être connecté en permanence et à un dépassement souvent important de la durée légale du travail journalier ³². La maîtrise des horaires constitue donc un enjeu important ³³ : l'essor du télétravail exige la mise en place de garanties solides de la part de l'employeur en termes de droit à la déconnexion (le soir, le week-end, pendant les congés). Les risques d'isolement social, de perte de l'esprit d'équipe

et de manque reconnaissance de la part des managers sont également désormais bien identifiés par la littérature ³⁴.

Tous ces effets, nuisibles comme bénéfiques, dépendent toutefois pour partie de la fréquence de la pratique du télétravail, c'est-à-dire du nombre de jours télétravaillés par semaine ³⁵. Les effets sur la réduction des gaz à effet de serre des mobilités pendulaire augmentent avec le nombre de jours télétravaillés ³⁶. L'impact sur la consommation énergétique semble également plutôt augmenter avec la fréquence du télétravail, car les entreprises peuvent réorganiser en conséquence la surface de leurs locaux. Pour ce qui est des impacts sociaux, une pratique planifiée du télétravail apparaît plus bénéfique qu'une pratique irrégulière. Toutefois, d'autres facteurs, comme le degré d'autonomie dans le travail, semblent avoir plus d'influence sur le niveau de satisfaction et le bien-être des télétravailleurs ³⁷.

3. Pour les pouvoirs publics

À une échelle plus collective, les gains environnementaux du télétravail à court et long termes restent plutôt incertains, en particulier pour le télétravail à domicile ou à proximité du domicile (modalités les plus étudiées). Une première attente concerne la réduction de la consommation énergétique : les entreprises ayant une part significative de salariés en télétravail devraient avoir besoin de surfaces réduites et auraient des factures énergétiques amoindries parce qu'elles auraient des locaux plus petits et/ou moins chauffés. Le bilan global doit toutefois tenir compte du surcroît de consommation occasionné dans les logements des salariés qui vont être amenés à travailler chez eux un ou plusieurs jours par semaine. Les estimations des gains énergétiques faits par les USA et le Japon montrent des économies très modestes, inférieurs à 0,4 % dans la situation actuelle et atteignant au mieux 1 % dans l'hypothèse où les salariés qui peuvent télétravailler restent chez eux quatre jours par semaine ³⁸. Une récente synthèse de plusieurs dizaines de travaux académiques sur le sujet conclut, également, à la faiblesse des gains énergétiques liés au télétravail à domicile ³⁹.

Pour les acteurs publics toutefois, le principal enjeu du télétravail demeure la diminution du volume des déplacements domicile-travail et donc des émissions de gaz à effet de serre et de polluants ⁴⁰. Elle repose sur deux hypothèses, lesquelles sont partiellement contestables :

Les télétravailleurs à domicile concernent essentiellement des gens qui utilisent leur voiture pour aller travailler. Dans la mesure où la propension à pratiquer le télétravail à domicile augmente avec la durée du trajet domicile-travail ⁴¹ et que la part des transports en commun augmente avec la durée domicile-travail, des doutes sont permis.

Les personnes qui télétravaillent chez eux ou à proximité de leur domicile resteront chez eux ou à proximité de leur domicile pendant leurs jours de télétravail. Les pouvoirs publics n'anticipent pas le fait que ces personnes vont potentiellement avoir tendance, à court ou moyen terme, à profiter des gains de temps permis par l'évitement de certains trajets pour en réaliser d'autres (école, commerces, banque,

etc.). Les résultats apportés par la littérature sont contrastés ⁴². Certes, la plupart des études empiriques indiquent, dans la majorité des cas, une baisse du volume des kilomètres parcourus par les télétravailleurs ⁴³. Mais elles montrent aussi que cette baisse est très limitée ⁴⁴ : elle est par exemple estimée à moins de 1 % des kilomètres parcourus en voiture aux USA ⁴⁵. En effet, les télétravailleurs profitent de cette réorganisation du travail pour faire évoluer la façon dont ils agencent, dans le temps et dans l'espace, leurs activités professionnelles et privées. Nous n'observons donc pas une substitution pure et parfaite entre TIC et mobilité dans le domaine du travail, comme au demeurant dans les autres domaines de la vie quotidienne ⁴⁶. Par exemple, il peut exister des effets d'induction de la mobilité lorsque le fait de rester travailler chez soi permet à d'autres personnes du ménage de faire usage de la voiture lorsqu'il n'y en a qu'une ⁴⁷. Enfin, les gains de mobilité pourraient partiellement être annulés par des changements de localisation des salariés et des entreprises, en particulier si le télétravail favorise l'étalement urbain et donc l'allongement des distances domicile-travail des télétravailleurs ⁴⁸. Plusieurs études constatent en effet que la distance moyenne domicile-travail de ceux qui pratiquent le télétravail un ou plusieurs jours par semaine est en moyenne plus élevée que celle des autres actifs ⁴⁹. L'enquête nationale « Mobilité et Modes de Vie » menée en 2020 par le Forum des Vies Mobiles ⁵⁰ confirme que les actifs qui pratiquent le télétravail au moins une fois tous les quinze jours, mais moins de deux jours par semaine, ont des distances et des temps de déplacement en moyenne plus importants, que ce soit pour leurs activités professionnelles comme pour les autres motifs. Autrement dit, le télétravail semble bien rendre possible une mise à distance plus importante des lieux de vie et de travail.

Ces différents effets « rebonds », susceptibles de limiter plus ou moins fortement les gains environnementaux attendus du travail à domicile, sont pourtant rarement pris en compte par les exercices théoriques de modélisation qui sont réalisés à partir d'hypothèses parfois simplistes (en particulier sur le nombre de travailleurs susceptibles de télétravailler ou sur le nombre de jours de télétravail par semaine) et attribuent un potentiel considérable au télétravail à domicile en matière de réduction des déplacements domicile-travail ⁵¹.

De nouvelles perspectives de recherche

L'avenir du télétravail ne dépend probablement pas tant des progrès à venir dans le domaine des TIC et de leurs usages, que de changements culturels et organisationnels dans les entreprises et dans la société en général.

De nombreux salariés sont en demande de flexibilisation dans l'organisation, y compris spatiale, de leur travail, comme le montrent les enquêtes qui plébiscitent le télétravail. La crise sanitaire de 2020, en imposant brutalement le télétravail à domicile à des millions de

salariés, a plutôt renforcé l'adhésion à de nouveaux modes de vie permettant de se mettre en conformité avec le désir de baisser les mobilités carbonées, et aussi de mieux gérer l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, comme le montrent plusieurs enquêtes réalisées dans différents pays pendant la phase la plus stricte du confinement ⁵².

Toutefois, une formalisation trop « rigide » de la pratique du télétravail tend visiblement à la décourager. La loi de 2018 en France, dont il est encore trop tôt pour évaluer les effets, semble plutôt aller dans le bon sens, avec notamment la reconnaissance des pratiques occasionnelles de télétravail, plus à même de s'adapter aux variations des agendas professionnels et personnels des salariés. L'enquête réalisée fin 2018 par l'IFOP ⁵³ montre d'ailleurs une progression de la part des salariés du privé concernés par le travail à distance a progressé de 25 % à 29 % en un an, hausse qu'il est cependant à ce stade difficile d'attribuer aux évolutions de la législation, d'autant plus que le télétravail non contractualisé demeure majoritaire (72 % des télétravailleurs en 2018) et a lui aussi augmenté de deux points depuis 2017.

De fait, les freins culturels demeurent importants : le développement du télétravail passe aussi par certaines formes de reconnaissance du travail et de management à distance, plus aisées à obtenir dans certaines professions (celles où l'autonomie est grande) que dans d'autres. L'enquête de l'IFOP confirme d'ailleurs que plus de la moitié des managers enquêtés font état des difficultés à manager des collaborateurs à distance. La mise en place du télétravail pourrait, par ailleurs, se heurter à la résistance du management intermédiaire par crainte d'une perte de légitimité, crainte qui pourrait avoir été amplifiée par l'épisode du confinement en 2020.

Enfin, les travaux académiques montrent l'ambiguïté des effets sociaux, économiques et environnementaux du télétravail, en particulier du fait de ses liens avec d'autres évolutions des modes de vie (choix de localisation résidentielle, programmes d'activité) et des modalités d'organisation du travail (comme les bureaux partagés qui ne font pas l'unanimité). S'il est désormais acquis que le télétravail ne supprime pas purement et simplement une partie des déplacements pendulaires, des travaux interdisciplinaires restent nécessaires sur la façon dont les contextes (individuels, professionnels, spatiaux) et les conditions de sa mise en œuvre dans les entreprises (comme le nombre de jours de télétravail) interagissent avec l'ensemble des pratiques de mobilité (déplacements hors travail, autres déplacements professionnels, choix modal, etc.) des individus et des ménages, voire leurs choix de localisation, mais aussi ceux des entreprises. À cet égard la crise sanitaire due au Covid-19 a pu entamer (ou accélérer) une réflexion dans les entreprises sur les bénéfices financiers qui pourraient être retirés d'un élargissement significatif du travail à distance. Ce dernier pourrait favoriser des économies foncières et immobilières substantielles en permettant une réduction des surfaces nécessaires à l'activité, voire une relocalisation dans des zones moins centrales dès lors que les salariés n'auraient plus à y accéder physiquement que quelques jours par semaine (voire moins). Ces économies pourraient largement compenser les surcoûts liés à l'équipement des salariés et à la sécurisation des données. Par ailleurs, l'élargissement du travail à distance pourrait permettre de gérer de nouvelles situations d'urgence sanitaire, en réduisant le nombre des salariés présents simultanément dans les locaux de l'entreprise (et dans les transports en commun), et en augmentant la rapidité de passage au 100 % télétravail si cela redevenait nécessaire. Cet argument économique pourrait constituer un argument de poids, avec des conséquences en matière de mobilités qui restent largement à explorer.

Les enseignements de ces différentes pistes de réflexion nourriront les exercices de modélisation des effets potentiels du télétravail sur la mobilité et les réflexions sur les leviers dont disposent les acteurs publics en charge du transport et de l'aménagement pour orienter les pratiques des entreprises et des individus dans un sens plus durable.

Bibliographie

Aguiléra A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L. (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ?,

Revue d'économie régionale & urbaine

, (1), p. 245-266.

Aguiléra A., Guillot C. et Rallet A. (2012). « Mobile ICTs and physical mobility: Review and research agenda »,

Transportation Research. Part A: Policy and Practice

, 46(4), p. 664-672.

Centre d'analyse stratégique (2009).

Le développement du télétravail dans la société numérique de demain

, Coll. « Rapports et Documents », 151 p.

Bailey D. E. et Kurland N. B. (2002). « A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work »,

Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,

Occupational and Organizational Psychology and Behavior

, 23(4), p. 383-400.

Bathini D. R. et Kandathil G. M. (2017). « An orchestrated negotiated exchange:

Trading home-based telework for intensified work »,

Journal of Business Ethics

, p. 1-13.

Cerqueira, E. D. V., Motte-Baumvol, B., Chevallier, L. B., et Bonin, O. (2020). Does working from home reduce CO2 emissions? An analysis of travel patterns as dictated by workplaces. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 83, 102338.

Cohen-Blankshtain G. et Rotem-Mindali O. (2016). « Key research themes on ICT and sustainable urban mobility »,

International Journal of Sustainable Transportation

, 10(1), p. 9-17.

E Silva J. D. A. et Melo P. C. (2018). « Does home-based telework reduce household total travel? A path analysis using single and two worker British households », *Journal of Transport Geography*, 73, p. 148-162.

Forum Vies Mobiles (2020a). Enquête nationale Mobilité et Modes de Vie, 48p. Disponible sur <https://fr.forumviesmobiles.org/projet/2019/01/07/enquete-nationale-mobilite-et-modes-vie-12796>

Forum Vies Mobiles (2020b). Enquête sur les impacts du confinement sur la mobilité et les modes de vie des Français. Disponible sur <https://fr.forumviesmobiles.org/projet/2020/04/23/enquete-sur-impacts-confinement-sur-mobilite-et-modes-vie-des-francais-13285>

Hook, A., Sovacool, B., et Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*.

Hynes M. (2014). « Telework isn't working: a policy review », *The Economic and Social Review*, 45(4, Winter), p. 579-602.

Kaplan S., Engelsted L., Lei X. et Lockwood K. (2017). « Unpackaging manager mistrust in allowing telework: comparing and integrating theoretical perspectives », *Journal of Business and Psychology*, p. 1-18.

Kim S. N. (2017). « Is telecommuting sustainable? An alternative approach to estimating the impact of home-based telecommuting on household travel », *International Journal of Sustainable Transportation*, 11(2), p. 72-85.

Kitou E., et Horvath A. (2008). « External air pollution costs of telework », *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 13(2), p. 155.

Larson W. et Zhao W. (2017). « Telework: Urban form, energy consumption, and greenhouse gas implications », *Economic Inquiry*, 55(2), p. 714-735.

Lasfargue Y. et Fauconnier S. (2018). « Impacts du télétravail 2018. De plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress », Rapport de l'Obergo, 46 p.

« Le télétravail dans les grandes entreprises françaises », Synthèse remise au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, 2012, 16 p.

Gléonnec M. (2001).

Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise

, Doctoral dissertation, Bordeaux 3.

Larson W. et Zhao W. (2017). « Telework: Urban form, energy consumption, and greenhouse gas implications »,

Economic Inquiry

, 55(2), p. 714-735.

Lila P. C. et Anjaneyulu M. V. L. R. (2017). « Networkwide Impact of Telework in Urban Areas: Case Study of Bangalore, India »,

Journal of Transportation Engineering. Part A: Systems

, 143(8), 05017004.

Maruyama T., Hopkinson P. G. et James P. W. (2009). « A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme »,

New Technology, Work and Employment

, 24(1), p. 76-88.

Matthews H. S. et Williams E. (2005). « Telework adoption and energy use in building and transport sectors in the United States and Japan »,

Journal of Infrastructure Systems

, 11(1), p. 21-30.

Melo P. C. et E Silva J. D. A. (2017). « Home telework and household commuting patterns in Great Britain »,

Transportation Research Part A: Policy and Practice

, 103, p. 1-24.

Mettling B. (2015). « Transformation numérique et vie au travail », Rapport à l'attention de Madame la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, septembre.

Oldenburg R. (1991).

The Great Good Place

, New York, Marlowe and Company.

Perez M. P., Sánchez A. M., Carnicer M. P. D. L. et Jiménez M. J. V. (2004). « The environmental impacts of teleworking: A model of urban analysis and a case study »,

Management of Environmental Quality: An International Journal
, 15(6), p. 656-671.

Perrin J. et Aguiléra, A. (2017). « Stratégies et enjeux de la localisation d'espaces de travail temporaires dans six grandes gares françaises », *Territoire en mouvement. Revue de géographie et d'aménagement*, (34).

Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., et Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting? Centre for Urban Studies, University of Amsterdam. Available at: <https://urbanstudies.uva.nl/content/blog-series/covid-19-pandemic-working-from-home-and-commuting.html>

Salgueiro L., Puel G. et Fernandez V. (2017). « Localisation et effets des télécentres dans les territoires ruraux : le cas du Cantal (France) », *Cybergeog: European Journal of Geography*, Espace, société, territoire, 827.

Storhaye P. et Bouvard P. (2013). *Le travail à distance : Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Paris, Dunod.

« Télétravail. Regards croisés salariés et dirigeants » (2019). Enquête réalisée par l'IFOP pour le compte de Malakoff Médéric Humanis.

Thomsin L. et Tremblay D. G. (2006). « Le "mobile working" : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).

Turbé-Suetens N. (2011). « Le télétravail cherche sa place dans le secteur public », *L'Expansion Management Review*, (3), p. 34-41.

Sa Y. (2015). *An analysis of the effects of family responsibility and teleworking volume on satisfaction with teleworking in the United States Federal Government*, School of Public and International Affairs, Université de Baltimore.

Notes

① Aguiléra et al., 2016.

- ② Oldenburg, 1991.
- ③ Perrin et Aguiléra, 2017.
- ④ Aguiléra et al., 2012.
- ⑤ Salgueiro et al., 2017.
- ⑥ Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (autrefois Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale).
- ⑦ Centre d'analyse stratégique, 2009 ; Mettling, 2015.
- ⑧ Mettling, 2015.
- ⑨ Selon une récente étude réalisée par Ipsos et Revolution@Work (2016).
- ⑩ Kitou et Horvath, 2008. Par ailleurs, selon une étude réalisée en 2012 pour le ministre de l'Économie (« Le télétravail dans les grandes entreprises françaises »), les entreprises françaises concernées évaluaient à 22 % les gains moyens de productivité par télétravailleur.
- ⑪ <http://www.teletravailler.fr/observatoire/en-europe> (consulté en mars 2019).
- ⑫ Le télétravail dans les grandes entreprises françaises, 2012.
- ⑬ Kronos, 2016 (<http://blog.kronos.fr/les-chiffres-clefs-du-teletravail-en-2016/>, consulté en mars 2019).
- ⑭ Kronos, 2016.
- ⑮ Aguiléra et al., 2016 ; Turbé-Suetens, 2011.
- ⑯ « Télétravail. Regards croisés salariés et dirigeants », 2019.
- ⑰ Kronos, 2016.
- ⑱ Kronos, 2016.
- ⑲ Turbé-Suetens, 2011.
- ⑳ En 2012, 40% des entreprises du CAC40 avaient signé un accord de télétravail selon une synthèse sur « Le télétravail dans les grandes entreprises française » remise au ministre chargé de l'Économie.
- ㉑ « Télétravail. Regards croisés salariés et dirigeants », 2019.
- ㉒ Aguiléra et al., 2016.
- ㉓ Lasfargue et Fauconnier, 2018.
- ㉔ Bailey et Kurland, 2002 ; Hynes, 2014.
- ㉕ Kaplan et al., 2017.
- ㉖ Storhayé et Bouvard, 2013.
- ㉗ Gléonnec, 2001.
- ㉘ Un argument avancé par Yahoo en 2013 et IBM en 2017 pour justifier la suppression du télétravail. Toutefois, dans le cas d'IBM, certains estiment que cette décision a surtout pour objectif d'inciter des salariés à quitter l'entreprise dans un contexte marqué par plusieurs années de déficit.

- 29 « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises », Synthèse remise au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, 2012, 16 p.
- 30 « Télétravail. Regards croisés salariés et dirigeants », 2019.
- 31 Mettling, 2015.
- 32 Bathini et Kandatil, 2017.
- 33 Maruyama et al., 2009.
- 34 Thomsin et Tremblay, 2006.
- 35 Kitou et Horvath, 2008 ; Larson et Zhao, 2017 ; Lila et Anjaneyulu, 2017.
- 36 Kim, 2017.
- 37 Bailey et Kurland, 2002 ; Yongjin, 2015.
- 38 Matthews et Williams, 2005.
- 39 Hook et al., 2020.
- 40 Moriset, 2004 dans Cybergeog.
- 41 Helminen et Ristimaki, 2007.
- 42 Moos et al., 2006 ; Walls et Saforiva, 2004.
- 43 Perez et al., 2007 ; Walls et Saforiva, 2004.
- 44 Silva et Melo, 2018.
- 45 Choo, Mokhtarian et Salomon, 2005.
- 46 Aguiléra et al., 2012 ; Cohen-Blankshtain et Rotem-Mindali, 2016.
- 47 Kim et al., 2015.
- 48 Van Horn et Storen, 2000.
- 49 Aguiléra et al., 2016 ; Cerqueira et al., 2020 ; Melo et de Abreu e Silva, 2017.
- 50 Forum Vies Mobiles, 2020a.
- 51 Kim, 2017 ; Perez et al., 2004.
- 52 Forum des Vies Mobiles, 2020 ; Rubin et al., 2020.
- 53 « Télétravail. Regards croisés salariés et dirigeants », 2019.

Thématiques associées :

MODES DE VIE

Numérique

Travail

POLITIQUES

THÉORIES

Concepts



Ingénieur.e des travaux publics de l'État

Anne Aguiléra est ingénieure des travaux publics de l'État et docteure en économie des transports de l'université Lyon 2. Elle est directrice-adjointe du département Aménagement, mobilité, environnement de l'IFSTTAR et chercheuse HDR au laboratoire Ville, mobilité, transport (LVMT) de l'université Paris-Est. Ses recherches actuelles portent sur les pratiques de mobilité des personnes dans les interactions avec l'aménagement urbain et les technologies de l'information et de la communication (TIC) : télétravail, e-commerce et nouveaux services basés sur des plateformes numériques (covoiturage, vélos en libre-service, VTC, livraison rapide de repas, etc.).

Pour citer cette publication :

Anne Aguiléra (06 Mars 2019), « Télétravail »,
Préparer la transition mobilitaire
. Consulté le 28 Novembre 2022, URL:
<https://forumviesmobiles.org/dictionnaire/12887/teletravail>



Les Dictionnaire
du Forum Vies Mobiles sont mis à disposition selon les termes de la
licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les
Mêmes Conditions 3.0 France

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues en nous
contactant via ce formulaire de contact.

Autres publications



Être livreur à vélo : passion ou exploitation ?

Juliette Maulat, Master 2
Aménagement du Territoire et
Urbanisme Université Paris 1
2020-2021



Quand les nouveaux modes de vie
bouleversent les mobilités du
quotidien en Angleterre

Benjamin Motte-Baumvol, Leslie
Belton Chevallier, Olivier Bonin,
Eugenia Viana Cerqueira , Julie
Fen-Chong

¹ <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>

² <http://forumviesmobiles.org>

³ <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>

⁴ http://fr.fvm.localhost/moda_forms/nojs/contact



Les nomades numériques

Maurie Cohen, Laura Stanik



Un pied en ville, un pied au village
: la mobilité invisible des
travailleurs urbains en Inde

Matias Echanove, Rahul Srivastava