



## **Le télétravail : sortir de l'impasse**

**Anne Aguiléra, Virginie Lethiais et Alain Rallet**

*Le télétravail fait depuis plusieurs dizaines d'années l'objet de discours aussi enthousiastes que sont mitigées les observations relatives à sa mise en œuvre dans les entreprises. Anne Aguiléra, Virginie Lethiais et Alain Rallet invitent à mieux en saisir les enjeux en le considérant comme un outil d'aménagement des mobilités plutôt que de leur diminution.*

Le télétravail est une éternelle promesse. Il a fait l'objet de nombreuses politiques publiques, fourni la matière de nombreux rapports, reçu le soutien de *lobbies* actifs et donné lieu à diverses réglementations. Son essor paraît, cependant, toujours remis à des lendemains prometteurs, au point que ses défenseurs sont les premiers à souligner sa faible diffusion. Depuis sa promotion dans les années 1970 (Nilles 1976), le télétravail oscille entre l'annonce d'un fort potentiel et le constat récurrent d'une absence de décollage.

Mais ces promesses non tenues n'ont pas suffi à le faire disparaître de l'agenda politique. Cette capacité de résister à une réalité qui lui est durablement défavorable est une vraie question. C'est d'une certaine façon la vraie question du télétravail, plus que le télétravail lui-même.

Nous y voyons l'indice d'une question mal formulée. La force des attentes sociales qui n'ont cessé de l'accompagner lui ont taillé un costume qui n'est pas le sien. On le cherche là où il n'est pas et on ne le voit pas là où il se développe. Nous appelons en conséquence à un changement de perspective : le concevoir moins comme une réduction globale des déplacements que comme un aménagement des mobilités individuelles, en soutenir les formes informelles plutôt que l'étouffer sous une codification prématurée – toutes choses que les politiques publiques ont du mal à se représenter.

### **Une pratique limitée**

Précisons tout de suite, pour lever toute confusion, que nous définissons le télétravail comme un travail salarié qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur mais qui est effectué régulièrement hors de ses locaux (au domicile ou dans un bureau distant), à une échelle généralement locale ou régionale<sup>1</sup>. Nous excluons le travail nomade (exercé par nature hors de l'entreprise) et le travail délocalisé, qui répondent à d'autres problématiques. Le télétravail est exercé de façon ponctuelle ou régulière ou est exprimé sous forme de durée (au moins une demi-journée par semaine).

---

<sup>1</sup> Cette définition est très proche de certaines définitions officielles – par exemple, celle de l'accord cadre européen sur le télétravail de 2002, repris ensuite par plusieurs accords professionnels nationaux.

### **Les données mobilisées**

Trois sources de données ont été utilisées pour dresser le tableau du télétravail en France (Aguiléra *et al.* 2014). La première est l'Enquête nationale transport et déplacements (ENTD), réalisée en 2008 auprès d'un échantillon représentatif de la population française (INSEE et ministère en charge des transports). Elle comporte une question sur la pratique du télétravail à domicile. Les deux autres ont été réalisées en Bretagne par le groupement d'intérêt scientifique Marsouin (Môle armoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'Internet) en 2012, dans le cadre de l'observatoire régional des usages du numérique, Opsis. Des questions spécifiques sur le travail à distance ont été intégrées dans chacune de ces enquêtes. L'une s'applique à un échantillon représentatif de 1 294 petites et moyennes entreprises (PME), l'autre à un échantillon représentatif de 2 000 résidents. L'enquête auprès des salariés ne concerne que le télétravail à domicile, tandis que l'enquête auprès des entreprises considère aussi le télétravail depuis un bureau distant.

Dans l'enquête bretonne de 2012, 18 % des PME comptent au moins un télétravailleur, quelle que soit la fréquence, et 12 % si le télétravail occupe au moins une demi-journée par semaine. Toutefois, dans 41 % des entreprises qui pratiquent le télétravail, seul un travailleur est concerné.

Côté salariés, selon l'ENTD, 6,8 % des actifs français télétravaillent de manière occasionnelle ou régulière à domicile. Dans l'enquête bretonne, 7 % des actifs télétravaillent au moins une journée à leur domicile : 3 % au moins une fois par semaine et 4 % plus occasionnellement. Plus notable encore : le télétravail a un potentiel de croissance limité. Dans l'enquête bretonne, seulement 2,4 % des entreprises qui ne pratiquent pas le télétravail déclarent vouloir l'adopter. Tandis que 76,9 % de celles qui l'ont adopté ne veulent pas l'étendre et 3,7 % veulent le réduire ! Le phénomène n'a donc ni véritable étendue, ni dynamique.

### **Une forme de travail peu désirée par les entreprises et les salariés**

Le télétravail est une pratique peu valorisée par les entreprises bretonnes comme par les salariés. Ainsi, 88 % des entreprises non pratiquantes déclarent que la présence des salariés dans l'entreprise est nécessaire, tandis que 93 % des salariés déclarent que leur métier ne leur permet pas le télétravail.

Les entreprises avancent la nécessité de modifier leur organisation pour rendre possible le télétravail. Ainsi, 58 % de l'ensemble des entreprises le déclarent, mais... seulement 7,8 % des firmes pratiquantes ont procédé à une réorganisation de l'organisation du travail. Cette nécessité apparaît comme un frein réhibitoire pour beaucoup d'entreprises, sauf pour celles dans lesquelles il y a déjà des travailleurs nomades (*i.e.* dont le métier s'exerce hors de l'entreprise). La nécessité de changer le management est l'autre grand frein : 77 % des firmes non pratiquantes déclarent le télétravail incompatible avec leur management ; 66 % de l'ensemble des entreprises citent comme inconvénient important la limitation des interactions entre les salariés ; et 52 % la difficulté à contrôler le travail. Les coûts apparaissent évidents tandis que les avantages ne le sont pas. Autrement dit, 80 % des firmes non pratiquantes pensent que l'efficacité au travail n'est pas ou faiblement augmentée par le recours au télétravail et 44 % citent la perte d'efficacité comme inconvénient important.

Les avantages traditionnellement avancés du télétravail n'emportent pas non plus la conviction des salariés : 2,5 % d'entre eux citent la réduction des coûts de déplacement comme motivation,

12,5 % y trouvent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et 22 % se déclarent plus efficaces.

Ajoutons que les gains environnementaux tirés du télétravail sont très controversés (Choo *et al.* 2005). Ainsi, cette forme de travail qui, sur le papier, semble séduisante, n'est véritablement soutenue par aucun des types d'acteurs concernés.

### **Faut-il dès lors renoncer au télétravail ?**

Non, à condition de circonscrire le phénomène et d'en modifier la perspective.

Non, car les déplacements domicile-travail sont une composante importante de la congestion urbaine et que de nouvelles formes d'organisation du travail, spatialement plus flexibles, sont possibles. Le télétravail semble toutefois voué à certaines zones géographiques et catégories de travailleurs. Le problème se pose, en effet, surtout pour les grandes régions métropolitaines où la densité urbaine conduit à des temps de déplacement plus élevés (82 minutes par jour en Île-de-France contre 64 minutes en province pour tous les types de déplacement, et plus d'une demi-heure contre 17 minutes pour les trajets domicile-travail). L'ENTD indique, d'ailleurs, une surreprésentation des habitants de Paris dans la population des télétravailleurs en France. Enfin, pour contourner l'obstacle de la réorganisation du travail, le télétravail est limité aux travailleurs les plus autonomes, ce que confirme l'enquête bretonne. C'est pour ces travailleurs dans les régions métropolitaines que le télétravail a le plus de chances de se développer.

### **Un changement de perspective**

Il convient de modifier la perspective dans laquelle le télétravail a été historiquement tenu. Deux erreurs ont été commises. La première a été d'en faire une politique volontariste se heurtant d'emblée à des obstacles structurels. La seconde imprègne le télétravail depuis ses origines dans les années 1970 : en faire un substitut aux déplacements. Ces deux erreurs sont liées, la politique volontariste supposant un déploiement du télétravail à grande échelle pour atteindre ses objectifs d'économie d'énergie et de réduction de la congestion urbaine. Un rapport récent du Centre d'analyse stratégique affirmait encore, contre toute réalité, que « le télétravail pourrait concerner jusqu'à 50 % de la population active en 2015 » (Ferhenbach *et al.* 2009, p. 61).

Le télétravail a un avenir si : (1) les individus en font leur affaire et créent ainsi une dynamique ; et (2) il est conçu comme une forme de gestion de leurs mobilités plutôt que comme une substitution à leurs déplacements.

Sur le premier point, remarquons que le télétravail qui se développe est le télétravail informel, c'est-à-dire non inscrit dans le contrat de travail. Les deux enquêtes réalisées en Bretagne confirment ce caractère largement informel. Parmi les entreprises qui déclarent pratiquer le travail à distance, seulement 41 % l'ont inscrit au contrat de travail de leurs salariés, tandis que 43 % envisagent de l'inscrire et près de 11 % ne l'ont pas inscrit et n'ont pas l'intention de le faire. En fait, la pratique du télétravail est d'autant plus officialisée qu'elle est fréquente. En effet, les entreprises qui déclarent faire travailler des salariés à distance toute la semaine sont 62 % à l'avoir officialisé. Ce chiffre tombe à 25 % pour les entreprises qui pratiquent le travail à distance au moins une demi-journée par semaine et à 23 % seulement pour une pratique encore plus occasionnelle. Cela rejoint les conclusions d'autres auteurs comme Taskin et Vendramin (2004).

Faut-il y voir une aberration ? Non, car le télétravail est victime des sollicitudes juridiques qui l'entourent. En voulant construire un cadre juridique *ad hoc*, on ne fait que révéler les obstacles à son développement, tant du côté des salariés que des entreprises. Résultat : les pratiques informelles de télétravail dans le cadre de petits arrangements quotidiens ou hebdomadaires se développent au détriment du télétravail officiel qui est le seul comptabilisé. Une enquête statistique sur les pratiques

informelles de télétravail par les salariés révélerait un phénomène d'une toute autre ampleur. Le phénomène est bien entendu limité à certaines catégories de salariés, les plus autonomes sur le plan du travail, mais c'est déjà le cas pour le télétravail officiel. Lorsque des obstacles structurels puissants se heurtent au développement du télétravail, seule une dynamique basée sur des arrangements informels peut se développer.

Le développement de cette dynamique dépend de la direction que l'on souhaite faire prendre au télétravail. Depuis son origine, il est abordé sous le paradigme de l'économie de carburant et de la réduction de la congestion urbaine (Schiff 1979). Si l'on part de l'hypothèse que la dynamique actuelle du télétravail est portée de manière informelle par les individus, l'objectif est plutôt d'améliorer la mobilité quotidienne (« *how to improve my daily mobility* »). Le télétravail peut se développer s'il est traité comme une des formes possibles de l'amélioration de la mobilité individuelle au lieu d'être présenté, de manière abstraite et non crédible car toujours différée, comme une solution collective à la réduction de la congestion urbaine. Il apparaîtra alors concrètement comme la possibilité de décaler ses horaires ou de rester travailler chez soi telle matinée pour répondre à des problèmes particuliers de congestion (telle heure, tel jour). De telles pratiques informelles et souples, qui aujourd'hui se diffusent, finiront par inciter les entreprises à modifier leur organisation de façon à porter ces pratiques à une autre échelle. De manière plus générale, l'objectif est de flexibiliser les lieux de travail. Les États-Unis avaient adopté dans les années 1990 un programme intitulé « *flexi-places* » (Joyce 1992). Le développement de tiers lieux (bureaux temporaires, gares, aéroports...) où les gens peuvent continuer à travailler au cours de leurs trajets va dans ce sens. L'approche nécessaire est ainsi plus celle d'un aménagement de la mobilité urbaine individuelle liée au travail, notamment dans les grandes villes, que de celle de sa réduction collective.

## **Bibliographie**

- Aguiléra, A., Lethiais, V. et Rallet, A. 2014. « Le télétravail : un objet sans désir », *51<sup>e</sup> colloque de l'Association de science régionale de langue française (ASRDLF), université Paris-Est Marne-la-Vallée, Cité Descartes*, 7-9 juillet.
- Choo, S., Mokhtarian, P. L. et Salomon, I. 2005. « Does telecommuting reduce vehicle-miles traveled? An aggregate time series analysis for the US », *Transportation*, vol. 32, n° 1, p. 37-64.
- Ferhenbach, J., Granel, F., Dufort, D., Klein, T. et Loyer, J.-P. 2009. *Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*, rapport pour le Centre d'analyse stratégique, novembre, Paris : La Documentation française.
- Joyce, W. 1992. *The Federal Flexible Workplace Pilot Project. Work-at-Home Component. Final Report*, Report PRD-92-15, Washington, DC : US Office of Personnel Management.
- Nilles, J. 1976. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*, New York : John Wiley & Sons.
- Schiff, F. W. 1979. « Working at home can save gasoline », *The Washington Post*, 2 septembre, Washington, DC : The Washington Post Company.
- Taskin, L. et Vendramin, P. 2004. *Le Télétravail, une vague silencieuse. Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.

**Anne Aguiléra** est chercheuse à l'Institut français des sciences et technologies du transport, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar), au Laboratoire ville, mobilité, transport (LVMT). Ses recherches concernent les relations entre les configurations des localisations, les pratiques de mobilité, l'usage des technologies de l'information et de la communication, et la durabilité des territoires.

**Virginie Lethiais** est maître de conférences en économie à Telecom Bretagne et chercheuse à Marsouin (Môle armoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'Internet). Ses travaux portent sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et le lien avec la proximité géographique et les autres formes de proximités, en particulier dans le cadre des relations interentreprises.

**Alain Rallet** est professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-11 Sud et membre du laboratoire d'économie-gestion RITM (Réseaux innovation, territoires et mondialisation) de cette université. Il est directeur adjoint de l'Institut de la société numérique (ISN) du campus de Saclay et co-fondateur du master « Industries de réseau et économie numérique » (IREN). Ses domaines de recherche sont l'économie régionale et urbaine et l'économie numérique, notamment les modèles d'affaire des écosystèmes numériques, les dynamiques d'innovation dans les services numériques (*smart cities*), l'impact du numérique sur l'organisation spatiale (commerce électronique, mobilité...) et les problèmes de vie privée posés par la collecte et l'exploitation des données personnelles.

**Pour citer cet article :**

Anne Aguiléra & Virginie Lethiais & Alain Rallet, « Le télétravail : sortir de l'impasse », *Métropolitiques*, 8 décembre 2014. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Le-teletravail-sortir-de-l-impasse.html>.