

Le télétravail comme levier d'aménagement des territoires : des mythes fondateurs à la crise sanitaire

Par Jean POULY
Econum

Apparu avec la naissance de l'informatique et des télécommunications modernes, la notion de télétravail se définit, selon l'IDATE⁽¹⁾, comme un « travail réalisé par une entité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications ». Apparu pour la première fois en France, en 1978, dans l'ouvrage d'Alain Minc et Simon Nora, *L'informatisation de la société*⁽²⁾, le télétravail va d'abord être un concept prospectif, un futur possible, avant de devenir une réalité croissante avec la numérisation progressive des tâches composant le travail et la généralisation d'Internet à partir des années 1990, puis 2000.

En mars 2020, la pandémie de Covid-19 va permettre la plus grande expérience de télétravail jamais vécue à l'échelle mondiale. Pour la première fois, près de 5 millions d'actifs français vont se retrouver en même temps en télétravail à leur domicile principal ou dans une résidence secondaire pendant une longue période. Cette expérience inédite consacre enfin le télétravail, fait sauter de nombreux freins et ouvre de nouvelles perspectives dans les politiques de transport et d'aménagement du territoire. Une étape décisive dans une histoire déjà longue du travail à distance.

Télétravail et aménagement du territoire : une vieille histoire controversée

Dès l'apparition de la télématique, puis de la micro-informatique, dans les années 1970 et 1980, le télétravail est cité comme un moyen possible d'aménager le territoire. Dans les années 1990, lors de l'apparition d'Internet, un rapport ministériel de Thierry Breton⁽³⁾ fait date. Il dessine déjà toutes les promesses et les dimensions du télétravail : « À la différence du monde industriel des XIX^e et XX^e siècles, l'économie post-industrielle dans laquelle nous entrons de plein pied tend à mettre au premier plan la créativité, la souplesse, la rapidité d'adaptation, l'innovation et l'initiative individuelle, le savoir. Plus décentralisée, elle fait de l'exploitation optimale des ressources et des compétences humaines l'un de ses enjeux essentiels. Fatalement, tous les outils qui se mettent au service de cette logique seront promis à un bel avenir. Parmi eux, le télétravail ». C'est à cette période que la DATAR s'empare du sujet et lance plusieurs appels à projets, par exemple en 1993⁽⁴⁾. Dans une France jacobine et encore très centralisée, le télétravail apparaît comme un levier prometteur d'aménagement du territoire, de réduction des coûts liés aux déplacements domicile-travail et des charges immobilières de l'entreprise. On imagine déjà la création de « bureaux-relais » en province, qui deviendront ensuite les télécentres, puis les espaces de *coworking*. Le lien est fait

(1) <https://www.vie-publique.fr/eclairage/273876-quel-developpement-pour-le-teletravail>

(2) <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000252.pdf>

(3) *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, La Documentation française, Paros, 1994.

(4) <https://www.lesechos.fr/1993/05/teletravail-la-datar-va-lancer-un-nouvel-appel-a-projets-904682>

entre télétravail, réduction des transports et aménagement du territoire. Il sera ensuite repris par plusieurs gouvernements au travers de différentes initiatives et il reste plus que jamais à l'ordre du jour en 2020.

Mais cette vieille promesse ne s'est jamais réalisée et tient plutôt du « mythe aménageur », selon Éric Crouzet ⁽⁵⁾, docteur en géographie économique et urbaine à l'Université de Bordeaux 3. Selon le géographe, c'est même la réalité inverse qui s'est progressivement imposée avec un mouvement de métropolisation croissante, boostée par le développement du TGV et de la fibre optique. Quand on regarde de près quelques expériences récentes comme celle co-financée par la DATAR en 2004 dans le Cantal ⁽⁶⁾, on mesure tout l'intérêt du télétravail pour une commune comme Murat, avec l'installation de nouveaux foyers dans des zones hyper-rurales désertées. Mais l'incitation économique, l'accès au très haut débit et à un télécentre ne suffisent pas pour atteindre une masse critique et créer un mouvement de fond. Au delà des indépendants et de très petites entreprises, il reste très difficile de convaincre les employeurs de placer leurs salariés dans ces centres de télétravail. Pour un employeur, il faut réduire sa surface immobilière principale pour y trouver une économie. L'autre frein majeur est culturel. Contrairement aux pays anglo-saxons, la France est un pays dans lequel le management reste traditionnel, étroitement lié aux horaires de bureau et au présentisme. Peu de dirigeants et managers sont encore convaincus dans les années 2000 par cette modalité de travail distante, qu'elle se pratique à domicile ou dans un centre de télétravail. À cela s'ajoute le manque d'infrastructures de base comme les crèches, maternités, hôpitaux, bureaux de poste ou commerces, ou encore lignes ferroviaires suffisamment desservies. L'évolution du réseau ferroviaire français en un siècle semble d'ailleurs confirmer qu'il existe un lien étroit entre développement économique des territoires et maillage du réseau ferroviaire. Cette corrélation a été assez bien détaillée par Pierre Messulam et Nacima Baron en 2013 dans leur article, *Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires* ⁽⁷⁾.

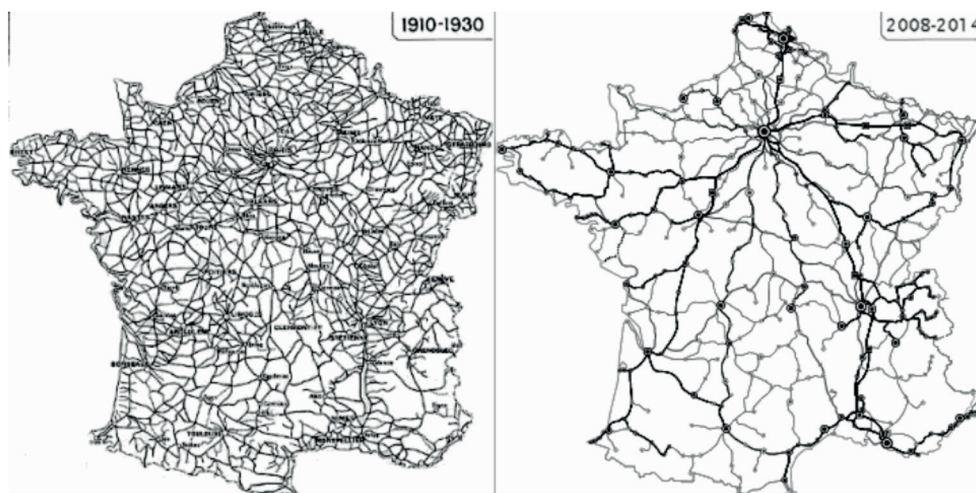


Figure 1 – Source : Pierre Messulam et Nacima Baron, « Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires », *Gérer et Comprendre*, n°113, 2013.

(5) https://www.persee.fr/doc/ingeo_0020-0093_2002_num_66_3_2811

(6) Voir page 27 : <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2010/11/Cofhuat-25.pdf>

(7) <http://www.annales.org/gc/2013/gc113/GC-113-article-MESSULAM-BARON.pdf>

Du *coworking* au *flex-office*, la révolution numérique du travail

Les années 2000 sont synonymes de la démocratisation d'Internet. La progression des équipements individuels, en ordinateurs puis en *smartphones*, conjuguée à une généralisation du haut, puis du très haut débit, a permis l'avènement de la société de l'information annoncée depuis plusieurs années par de nombreux penseurs et popularisée par le vice-président des États-Unis, Al Gore. Né à Berlin en 1999 puis développé dans la Silicon Valley dix ans plus tard, le *coworking* va être stimulé par les conséquences de la crise financière et économique de 2008 qui voit de nombreux actifs se retrouver brutalement au chômage et lancer leur activité en *freelance*. Progressivement, les innovations du *coworking* s'étendent à l'entreprise et la numérisation du travail devient le catalyseur de la transformation. Avec l'hyper-connectivité permise par le très haut débit fixe et mobile, il devient possible de travailler de partout quand on veut. Les frontières spatio-temporelles du bureau traditionnel commencent à s'estomper et ce dernier devient de plus en plus flexible. C'est l'avènement du *flex-office*. Pourquoi garder un bureau à temps plein quand on utilise chaque semaine une diversité de lieux de travail différents : bureau principal, domicile, antenne de l'entreprise, centre de *coworking*, bureau chez un client, siège confortable et connecté dans le TGV ? Pour de nombreux actifs, le bureau se résume à un ordinateur connecté. C'est d'ailleurs le nom de la suite logicielle la plus utilisée au monde : Office. Le bureau s'est dématérialisé. Selon les études régulières de l'ARSEG⁽⁸⁾, le coût annuel d'un poste de travail hors frais de voyages, s'établit autour de 12 000 euros. Une charge qui pousse de nombreuses entreprises vers l'immobilier flexible. Selon Jones Lang Lassalle⁽⁹⁾, près d'un tiers de l'immobilier professionnel sera en *flex-office* en 2030. Cette révolution numérique du travail est générale, mondiale et irréversible. Elle permettrait, selon le ministère du Travail⁽¹⁰⁾, à près de 8 millions de Français de travailler, soit près d'un tiers des actifs.

France périphérique et Gilets jaunes

Reste que la majorité des actifs ne pourra jamais télétravailler : chauffeurs-livreurs, infirmières, caissières, maraîchers, artisans manuels ou petits commerçants. Cantonnés dans les banlieues des grandes métropoles et celles plus lointaines de la « France périphérique », ils vont constituer la base du mouvement des Gilets jaunes, qui naît d'une fronde contre une taxe sur l'essence. Pour eux, le travail est encore un lieu où l'on se rend très majoritairement en voiture, parfois à plus de cinquante kilomètres du domicile. Le prix du carburant peut atteindre jusqu'à un tiers du revenu mensuel. Il faut donc payer cher pour aller travailler. Pour ces catégories socio-professionnelles, le télétravail n'est pas possible et ne le sera sans doute jamais. Et ce sont les mêmes professions que l'on retrouvera en « première ligne » pendant la crise sanitaire. Au sein des entreprises et de la société française, la fracture sociale entre « cols bleus » et « cols blancs » va sans doute encore se creuser entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres. Même constat pour le *coworking* qui apparaît encore comme un phénomène majoritairement urbain et ne concernant que des classes sociales culturellement favorisées, à l'aise avec le numérique. Dans la métropole lyonnaise un recensement réalisé par le site Rue 89⁽¹¹⁾ fait état de 64 espaces de *coworking*, dont 82 % sont situés en centre-ville. Difficile de trouver un modèle économique viable loin du cœur des grandes métropoles et de lutter contre le phénomène centrifuge de ces dernières.

(8) <http://workplacemagazine.fr/Actualites/Fiche/5216322#.XsT3PcbgrJw>

(9) <https://www.jll.fr/fr/espace-presse/flexible-office-space-grow-30-percent-per-year-five-years-report-flex-space-jll>

(10) <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1490139-l-apres-coronavirus-la-generalisation-du-teletravail/>

(11) <https://www.rue89lyon.fr/2019/12/15/la-difficile-implantation-des-lieux-de-coworking-a-la-campagne/>

L'émergence des tiers-lieux

En 2018, la Fondation « Travailler autrement » avec l'appui du CGET effectue un long travail d'enquête sur les tiers-lieux en France et publie un rapport, « Tiers-Lieux, un défi pour les territoires »⁽¹²⁾, qui recense près de 1 463 tiers-lieux sur le territoire. Ce travail montre là encore une disproportion géographique en faveur des métropoles. Plus de la moitié des tiers-lieux recensés (54 %) sont situés au cœur des 22 métropoles françaises qui ne concentrent qu'un tiers de la population. Mais un mouvement de décentralisation s'est opéré et le gouvernement lance un nouvel appel à projets⁽¹³⁾ du CGET pour faciliter l'implantation de tiers-lieux et de « fabriques de territoires » dans les zones rurales et les zones urbaines défavorisées. En observant ce phénomène, on peut se demander si cette nouvelle initiative aura plus d'impacts sur l'aménagement des territoires que les nombreux appels à projets lancés précédemment par la DATAR. Si l'idée et l'intention sont toujours bonnes, n'y a-t-il pas une contradiction trop forte entre des politiques publiques nationales et européennes qui favorisent la métropolisation et des initiatives trop ponctuelles qui n'ont pas assez d'impacts ?

La consécration du télétravail avec la crise sanitaire

La pratique intensive du télétravail à domicile pendant le confinement, même dans des conditions très souvent dégradées (garde et aide aux devoirs des enfants, pas ou peu d'organisation de l'entreprise, problèmes d'outillage et de connexion, mauvaise ergonomie du poste de travail), va permettre d'importantes prises de conscience, sans doute décisives pour déclencher, enfin, des changements structurels. Car au-delà des problèmes d'infrastructures et du phénomène de métropolisation qui persistent, ce sont surtout des freins d'ordre culturel qui empêchaient de changer de modèle. Comme disait Jean Monnet, « Les hommes ne voient le changement que dans la nécessité et ne voient la nécessité que dans la crise ». À la lecture des très nombreuses enquêtes sur la pratique du télétravail en confinement, il ressort que malgré les mauvaises conditions, une grande majorité de salariés souhaitent désormais le pratiquer de façon régulière. Cela n'est pas une surprise, car ils étaient déjà largement acquis à cette idée. Ce qui est nouveau, c'est le regard des dirigeants et des managers qui ont dû se rendre à l'évidence : ce qui paraissait impossible ne l'était pas. En quelques heures, les entreprises sont passées en mode télétravail, parfois à 100 %, et elles ont constaté que ce mode d'organisation permettait une continuité d'activité et ne dégradait pas la performance. On peut même affirmer que sans le télétravail, l'économie aurait été complètement à l'arrêt, tant les chaînes de production et de services dépendent désormais du numérique et de la connectivité. Les dirigeants et managers auront désormais du mal à motiver le refus du télétravail à un salarié qui l'a pratiqué avec succès pendant la crise dans de mauvaises conditions. Déjà, de grandes entreprises comme PSA⁽¹⁴⁾ ou Facebook⁽¹⁵⁾ annoncent qu'elles vont étendre massivement ce mode d'organisation, permettant, enfin, d'engager une nouvelle géographie du travail à large échelle.

(12) <http://s3files.fondation-ta.org.s3.amazonaws.com/Rapport%20Mission%20Coworking%20-%20Faire%20ensemble%20pour%20mieux%20vivre%20ensemble.pdf>

(13) <https://www.cget.gouv.fr/actualites/lancement-de-l-ami-pour-les-300-fabriques-de-territoires>

(14) https://www.lepoint.fr/economie/ressources-humaines-comment-le-covid-19-revolutionne-psa-11-05-2020-2374932_28.php

(15) https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/05/21/mark-zuckerberg-veut-faire-de-facebook-l-entreprise-la-plus-avance-sur-le-teletravail_6040369_4408996.html

Une nouvelle géographie du travail et un nouveau cadre à construire

La crise sanitaire aura donc réussi la prouesse de réaliser pendant huit semaines les deux grandes promesses du télétravail : réduire drastiquement la circulation automobile et déconcentrer une partie de la population urbaine dans les campagnes. Selon une analyse statistique réalisée par Orange ⁽¹⁶⁾, près de 1,2 million de Franciliens se sont réfugiés dans les campagnes françaises pendant le confinement. Et près de la moitié d'entre eux ont pratiqué le télétravail. S'il est peu probable qu'un nombre significatif de Français s'installent durablement en milieu rural dans les mois qui viennent, la démocratisation du télétravail aura probablement des impacts sur les déplacements domicile-travail et l'aménagement du territoire à moyen et long terme. Les prises de conscience des bénéfices qu'il apporte en termes de qualité de vie, d'économies financières et de réduction des temps de transport vont être décisives dans l'évolution des comportements.

Reste à construire un nouveau cadre pour cette pratique massive du travail à distance, car l'abolition des frontières spatio-temporelles ne signifie pas l'absence de cadre, bien au contraire. Il faut désormais inventer un nouvel équilibre entre le présentiel et le distanciel pour préserver la qualité de vie des actifs et leurs relations sociales. Une fois mesurées les limites du télétravail à domicile, il est probable que les tiers-lieux de proximité joueront un rôle important dans le futur du travail et sa nouvelle géographie.

(16) https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/03/26/confinement-plus-d-un-million-de-franciliens-ont-quitte-la-region-parisienne-en-une-semaine_6034568_4408996.html