CESER Normandie



# Les incidences sociales et sociétales du télétravail en Normandie

**Octobre 2026**

Présenté par Jocelyne Ambroise

# Les incidences sociales et sociétales du télétravail en Normandie

OCTOBRE 2026

Présidente de commission
Jocelyne AMBROISE

Avec la contribution de
Isabelle LABICHE

# Table des matières

Composition de la commission n°2 ..... 7

Composition du comité d'étude ..... 8

Auditions et remerciements ..... 9

RAPPORT ..... 11

Comment appréhender la lecture de ce rapport ? ..... 13

1 Origine et évolution du télétravail ..... 15

1.1 À l'origine du télétravail ..... 15

1.2 La crise sanitaire de 2020, grande accélératrice du télétravail ..... 15

1.3 Le cadre juridique du télétravail ..... 17

Rencontre avec la DREETS de Normandie ..... 22

Rencontre avec France Travail ..... 25

1.4 Recul du télétravail ? Non, plutôt un ajustement ! ..... 35

2 Les mutations du travail à l'heure du télétravail ..... 41

2.1 Un mode de travail beaucoup plus favorable aux cadres ..... 41

Rencontre avec l'APEC Normandie ..... 44

Rencontre avec un cadre de chez Orange ..... 54

Rencontre avec une cadre du groupe Matmut en Normandie ..... 60

2.2 Un levier d'amélioration des conditions de travail ..... 64

Rencontre avec l'Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail Normandie (ARACT) ..... 67

Rencontre avec l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) ..... 72

2.3 Secteur privé vs fonction publique : des différences marquées ..... 75

Rencontre avec une cadre de la fonction publique territoriale ..... 80

2.4 Le management en mutation ..... 85
2.4.1 Le contrôle managérial ..... 85
2.4.2 Un phénomène croissant d'individualisation de l'emploi ..... 86

2.5 Collectifs, cohésion et solidarité ..... 88
2.5.1 Le rôle du présentiel dans la socialisation des jeunes actifs ..... 89
2.5.2 Quel avenir pour l'intelligence collective ? ..... 90
2.5.3 L'isolement professionnel est-il toutefois une fatalité ? ..... 91
2.5.4 Le besoin de revitaliser les collectifs de travail ..... 92

2.6 Des espaces de travail en mutation ..... 93

2.7 L'émergence de nouvelles pratiques ..... 96
2.7.1 Le « télétravail augmenté » ..... 96
2.7.2 Télétravailler à l'étranger : une pratique attractive mais juridiquement exposée ..... 97

Rencontre avec un salarié en télétravail à 100 % ..... 100

3 Une réponse à une meilleure qualité de vie : oui, mais… ..... 105

3.1 Plus qu'un mode de travail : un nouveau mode de vie ..... 107

Table ronde avec des conseillers du CESER : témoignages et regards sur le télétravail ..... 108

3.2 Au cœur des dynamiques familiales ..... 121
3.2.1 Le télétravail favorise-t-il la vie de couple ? ..... 121
3.2.2 Le télétravail encourage-t-il la natalité ? ..... 122

Rencontre avec Familles rurales Normandie ..... 125

Rencontre avec l'Union régionale des associations familiales (URAF) de Normandie ..... 130

3.3 À qui profite le télétravail ? ..... 131
3.3.1 Le télétravail est-il inclusif ? ..... 133

Rencontre avec l'Agefiph Normandie ..... 134
3.3.2 Un piège domestique de plus pour les femmes ? ..... 141
3.3.3 Le télétravail pourrait-il être un frein à l'insertion professionnelle des jeunes ? ..... 143

3.4 Les effets sur la santé ..... 144
3.4.1 Toujours connectés… et si on débranchait ? ..... 146
3.4.2 Des effets ambivalents sur le bien-être psychologique ..... 147
3.4.3 Bientôt, le télétravail sur ordonnance ? ..... 150

4 Tendances et dynamiques liées au télétravail ..... 152

Rencontre avec Vincent Meyer, sociologue du travail, professeur associé en gestion des ressources humaines, EM Normandie ..... 155

4.1 Reterritorialisation du travail : le domicile, nouveau centre de gravité.....166

4.2 Les tiers-lieux, une alternative encore peu explorée .....166

Rencontre avec la Région Normandie autour du dispositif « Normandie Connectée »..... 171

4.3 Les dynamiques territoriales .....176
4.3.1 Impacts résidentiels et immobiliers ..... 176
4.3.2 Le télétravail est-il bon pour l'environnement ?..... 181

Rencontre avec l'ADEME .....184

4.4 Un effet modeste mais réel sur la productivité.....188

Éléments de conclusion .....190

ANNEXES.....194

Le télétravail au-delà de nos frontières .....195

Liste des sigles .....202

# Composition de la commission n°2

« Développement humain et Qualité de vie »

Présidente : Jocelyne AMBROISE

Vice-présidente : Roseline LEMARCHAND

Jocelyne AMBROISE
Jean-Daniel AUVRAY
Élisabeth BELLOMO
Christelle BERTIN
Pascale BLASSEL
Sandrine CALVET
Guillaume CARON
Séverine CARRIÉ
Éric CAT
Frédéric COCHU
Corinne COURTEL
Marie-Christiane DE LA CONTÉ
Alain DEVAUX
Ève DOUET
Estelle DUCLOS
Valérie ÉGLOFF
Arnaud FOSSARD
Gaëlle HAMARD
Emmanuèle JEANDET-MENGUAL
Amandine LAFITTE
Christophe LE BAIL
Rémy LECŒUR
Roseline LEMARCHAND
Patrick LE PAGE
Jacques LETHUILLIER
Marie LEVARAY
Antoine LEVENEUR
Didier LUTSEN
Pierre-Édouard MAGNAN
Guy MAILHAN
Marc MAOUCHE
Christine MULLER
Jérôme PINEL
Ludovic PIQUOT
José SAGIT
Nathalie SARGE
Yves VERNON
Laurent YON

# Composition du comité d'étude

Jocelyne AMBROISE

Vincent BEAUVAIS

Élisabeth BELLOMO

Pascale BLASSEL

Philippe LEFÈVRE

Roseline LEMARCHAND

Marie LEVARAY

Marc MAOUCHE

Christine MULLER

Christophe SAUNIER

# Auditions et remerciements

*NB : Les fonctions mentionnées sont celles qu'occupaient les intervenants au moment où nous les avons rencontrés.*

Nicolas BESSOT
Directeur régional adjoint, responsable du pôle Politique du travail à la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Normandie

Guy BIERNE
Délégué régional de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) Normandie

Christelle BLANDIN
Conseillère à dominante demandeurs d'emploi à l'agence de Saint-Sever, au sein de France Travail Normandie

Guillaume CARON
Membre du CESER Normandie, représentant d'associations dédiées aux personnes en situation de handicap en Normandie

Cynthia CONSTANTIN
Conseillère à dominante demandeurs d'emploi à l'agence de Saint-Étienne-du-Rouvray, au sein de France Travail Normandie

Corinne COURTEL
Membre du CESER Normandie, représentante de l'Union Régionale des Associations Familiales (URAF) de Normandie

Damien DECOMBLE
Directeur Relations sociales et qualité de vie au travail au sein de France Travail Normandie

Catherine DESNOS
Membre du CESER Normandie, représentante de Familles rurales de Normandie

Luc DUNCOMBE
Membre du CESER Normandie, représentant du Conservatoire des espaces naturels de Normandie

Fatiha EL OUAID
Responsable d'équipe à l'agence d'Elbeuf, au sein de France Travail Normandie

Erwann FANGEAT
Coordinateur du Pôle Numérique et Durabilité à l'Agence de la transition écologique (ADEME)

Olivier FLEUTRY
Vice-président délégué du CESER Normandie, représentant de la CPME Normandie (Les Entrepreneurs)

Théo FORTIN
Consultant portuaire et maritime pour la société Indiggo

Marc GRANIER
Membre du CESER Normandie, représentant de la filière Normandie Énergie

Christelle KILANI
Directrice du réseau RH, du recrutement, de la mobilité et du développement managérial au sein du groupe Matmut en Normandie

Jean-Luc LÉGER
Membre du CESER Normandie, représentant du Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Éducation Populaire (CRAJEP) Normandie

Roseline LEMARCHAND
Vice-présidente de la commission n°2 au CESER Normandie, représentante de l'Union des entreprises de proximité de Normandie

Anne LENOËL
Chargée d'études usages numériques, service transformation des territoires, direction de l'aménagement numérique, Région Normandie

Marc LESUEUR
Délégué régional de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) Normandie

Marie LEVARAY
Membre du CESER Normandie, représentante de la CFDT Normandie

Aurélie LIOT
Chargée d'études usages numériques, service transformation des territoires, direction de l'aménagement numérique, Région Normandie

Marc MAOUCHE
Cadre chez Orange, membre du CESER Normandie, représentant de Normandie numérique

Vincent MEYER
Sociologue du travail, professeur associé en gestion des ressources humaines, EM Normandie

Amélie MORIN
Directrice de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Normandie

Éric PELTIER
Chargé de mission à l'ARACT Normandie

Sophie PERCEPIED
Présidente de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) – Groupe Local du Havre

Virginie POIRIER-MOREL
Membre du CESER Normandie, représentante de la CGT Normandie

Caroline POUPET
Responsable de division d'études Service Études et Diffusion (SED), Direction régionale de Normandie de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)

Mme S.
Manager de proximité au sein d'une collectivité territoriale en Normandie

*Nous tenons à adresser des remerciements tout particuliers à Marc MAOUCHE, à l'origine de cette étude, dont il a su démontrer l'intérêt et la pertinence auprès de la commission.*

# RAPPORT

*« Le véritable sujet n'est pas tant le télétravail en lui-même que la place du travail dans nos sociétés contemporaines. »*

*Laurent Taskin*

## Comment appréhender la lecture de ce rapport ?

Ce rapport d'étude articule deux niveaux de lecture complémentaires : d'une part, **l'analyse et la synthèse des éléments recueillis** ; d'autre part, **la restitution d'auditions et d'entretiens** réalisés dans le cadre de ces travaux sur les incidences sociales et sociétales du télétravail en Normandie.

Les restitutions d'auditions sont facilement identifiables grâce à leur mise en forme sur fond grisé. Elles ont été volontairement conservées dans leur continuité et leur intégrité, afin de préserver la cohérence des propos tenus, le cheminement de la réflexion des personnes entendues ainsi que le contexte dans lequel les différents sujets ont été abordés.

Ce choix rédactionnel implique plusieurs conséquences dont le lecteur est invité à tenir compte. En premier lieu, certains thèmes peuvent apparaître à plusieurs reprises au fil du document, reflétant leur récurrence dans les différentes auditions. En second lieu, certains éléments de contenu peuvent ne pas se trouver dans la rubrique qui semblerait, *a priori*, la plus appropriée. Cette organisation résulte du souci de respecter la logique propre des interventions plutôt que de les fragmenter et de les redistribuer artificiellement selon un plan thématique.

Les éventuelles redondances observées ne doivent donc pas être considérées comme des répétitions inutiles, mais comme des indicateurs de préoccupations partagées ou de constats convergents exprimés par plusieurs interlocuteurs. Elles contribuent ainsi à éclairer les analyses et recommandations formulées dans ce rapport.

Enfin, les travaux se sont heurtés à une difficulté méthodologique : le **nombre très limité de données et d'études spécifiquement consacrées au télétravail en Normandie**. Ce déficit d'informations ciblées a restreint les possibilités de comparaison ou d'objectivation de certains constats. Il est toutefois en grande partie compensé par la richesse, la diversité et la qualité des auditions conduites, qui ont permis de recueillir une matière substantielle, incarnée et ancrée dans les réalités du territoire. Cette situation n'en demeure pas moins assez frustrante, et souligne le besoin de mieux documenter ce sujet à l'échelle régionale.

Ce contexte explique également l'absence de l'avis formel qui accompagne habituellement les rapports du CESER. Compte tenu de la nature des travaux réalisés et de l'importance accordée aux contributions des personnes auditionnées, il a été choisi d'intégrer directement au rapport les recommandations, pistes d'action et préconisations issues des auditions, enrichies des réflexions et propositions formulées par les conseillères et conseillers du CESER. Le lecteur trouvera ainsi, au fil du document, des éléments d'analyse et des recommandations étroitement articulés, dans une logique de dialogue entre expertise, retours d'expérience et réflexion collective[1].

[1] Le symbole ✋ aide à identifier les questions posées aux intervenants lors des auditions et tables rondes.

Enfin, nous tenons à préciser que les travaux du sociologue Laurent Taskin ont constitué un des fils rouges de cette étude. Régulièrement mobilisés au cours de nos travaux, ils ont permis d'éclairer les enjeux liés aux transformations du travail, aux nouvelles formes d'autonomie, aux pratiques managériales et aux effets sociaux du télétravail. Les références qui jalonnent ce rapport traduisent l'influence de ses analyses dans la compréhension et la mise en perspective des constats issus des auditions.

# 1 Origine et évolution du télétravail

## 1.1 À l'origine du télétravail

**L'émergence du télétravail** a été favorisée par **plusieurs facteurs historiques,** notamment **économiques et technologiques**. Un premier élément déterminant réside dans le contexte du premier choc pétrolier de 1973. Face à la hausse des coûts de l'énergie et aux difficultés d'approvisionnement en carburant, la réduction des déplacements domicile-travail est apparue comme une solution pertinente, conduisant à envisager une organisation du travail à domicile.

Le terme « *telecommuting* » est apparu dès 1973, dans un article du *Washington Post*, alors que se posait la question cruciale de la réduction des déplacements associée à des préoccupations écologiques balbutiantes.

> **Le télétravail** consiste à travailler hors des locaux de son employeur, pendant ses horaires habituels de travail. Il suppose généralement de pouvoir se connecter au système informatique de son établissement.
>
> Le **travail hybride** désigne un mode d'organisation du travail où les travailleurs partagent leur temps entre présence physique dans l'établissement et télétravail.

Par ailleurs, le **développement progressif des technologies de l'information et de la communication** (TIC) a constitué un **levier essentiel de l'essor du télétravail**. En facilitant la transmission des informations et la communication à distance, ces technologies ont progressivement levé les contraintes liées à la présence physique sur le lieu de travail.

Enfin, la généralisation du télétravail s'inscrit dans un **mouvement plus large de transformation des organisations du travail**. À la suite des crises économiques et monétaires des années 1970 et 1980, les entreprises ont cherché à accroître leur flexibilité, tant dans la gestion de l'emploi que dans l'organisation du travail. Cette évolution s'est traduite par le développement de formes d'emploi plus souples, ainsi que par une plus grande autonomie des salariés, la polyvalence des fonctions et de nouvelles modalités de management, créant un terrain propice à la diffusion du télétravail.

## 1.2 La crise sanitaire de 2020, grande accélératrice du télétravail

La **crise sanitaire a constitué un tournant décisif et brutal**, conduisant de nombreuses personnes dont l'activité le permettait à travailler à distance, à s'approprier rapidement des outils numériques et de nouveaux usages professionnels. **Avant la pandémie de Covid-19**, le télétravail peinait en effet à s'installer durablement en France. Sa pratique régulière restait marginale en concernant **moins de 5 % des actifs**.

Cette expérience collective a profondément modifié les représentations et ancré le télétravail dans les pratiques au point de s'installer durablement dans l'organisation du travail : en 2023, **26 % des salariés pratiquaient le télétravail au moins occasionnellement**, contre seulement 9 % avant la crise sanitaire[2].

Parallèlement, **plus des deux tiers** (69 %) **des salariés éligibles mais non télétravailleurs expriment le souhait d'y accéder**, révélant un décalage entre aspirations et réalité organisationnelle.

Pour nous aider à appréhender l'ampleur du phénomène que présente désormais le télétravail, citons quelques chiffres clés notamment dévoilés par l'Observatoire du Télétravail (dans son édition 2025) :

- Les personnes qui pratiquent le télétravail le font **en moyenne 2 jours par semaine** (un niveau stable depuis 2023).
- **54 % des salariés seraient prêts à démissionner** si leur entreprise supprimait totalement le télétravail. Selon l'APEC[3] (étude 2025), les cadres sont désormais très attachés au télétravail : 67 % des cadres télétravailleurs seraient mécontents si leur entreprise réduisait le télétravail et 82 % si elle le supprimait.
- Le **travail à distance à temps plein** reste **marginal en France** : moins de 5 % des salariés sont concernés.
- **78 % des entreprises françaises** proposent **au moins 2 jours de télétravail par semaine** (contre 46 % en 2022) ; seules **9 % des entreprises ont réduit ou supprimé des jours de télétravail** en 2025 et 94 % prévoient un statu quo en 2026.

Les résultats de l'enquête nationale *« Télétravail : stop ou encore ? »* menée en 2025 par l'Observatoire du Télétravail[4] confirment qu'en dépit de certaines réticences managériales, le **télétravail** s'est **installé** – cinq ans après sa généralisation accélérée pendant la crise sanitaire – **comme une composante structurante de l'organisation du travail** en France.

Les résultats témoignent en effet d'une **très forte adhésion des salariés** : 95 % des répondants déclarent bien ou très bien vivre leur situation de télétravail, tandis que 51 % souhaiteraient télétravailler davantage (soit une progression de 2 points par rapport à 2023). Le télétravail apparaît donc non seulement accepté mais également recherché par une majorité de travailleurs.

Le premier bénéfice identifié concerne le **temps gagné sur les déplacements** : 56 % des répondants indiquent économiser plus d'une heure de trajet aller-retour par jour

[2] Données de la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques : *« Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ? »* – DARES Analyses n° 65 – Mikael Beatriz et Louis-Alexandre Erb, 5 novembre 2024.

[3] Association pour l'emploi des cadres.

[4] Observatoire du Télétravail (ObsTT). (2025). *Télétravail : stop ou encore ?* Résultats de l'enquête menée entre avril et juin 2025 auprès de 5 336 salariés déclarant télétravailler. Publication mise en ligne le 16 octobre 2025.

télétravaillé, ce qui constitue un levier important d'amélioration de la qualité de vie, de réduction de la fatigue quotidienne et de gain de pouvoir d'achat.

Le second avantage réside dans **l'autonomie organisationnelle** offerte par le télétravail : 69 % des salariés déclarent pouvoir adapter leurs horaires lorsqu'ils télétravaillent, renforçant leur capacité à gérer les contraintes personnelles et professionnelles. Or **l'amélioration de l'équilibre entre les différentes sphères de vie** est un objectif cité par 77 % des répondants comme **l'une des principales motivations du télétravail**.

## 1.3 Le cadre juridique du télétravail

Il convient de rappeler que cette modalité d'organisation du travail ne repose pas uniquement sur des choix managériaux ou des aspirations individuelles. Son développement – qui soulève de nombreux enjeux pour les organisations comme pour les salariés – s'inscrit dans un cadre juridique qui s'est progressivement renforcé[5] afin de concilier souplesse organisationnelle, protection des salariés et responsabilité de l'employeur.

**La loi du 22 mars 2012[6] a intégré le télétravail dans le Code du travail, avec une définition légale et des dispositions spécifiques**. Le télétravail peut être instauré par un accord collectif ou, à défaut, par une charte élaborée après consultation du comité social et économique (lorsqu'il existe). En l'absence de ces dispositifs, un accord individuel formalisé entre le salarié et l'employeur est nécessaire. La formalisation peut prendre différentes formes (avenant au contrat de travail, courrier, courriel ou document dédié), sous réserve que les conditions de recours au télétravail soient clairement définies.

Dans tous les cas, **le principe fondamental est celui du consentement mutuel** : aucune des deux parties ne peut imposer ou supprimer le télétravail de manière unilatérale.

Une exception existe toutefois en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure, permettant à l'employeur d'imposer temporairement le télétravail. Cette situation reste strictement encadrée et ne s'applique pas à des décisions organisationnelles courantes, telle qu'une réduction des locaux ou une simple évolution managériale. Par ailleurs, la fin du télétravail ne peut pas être décidée brutalement : un délai de prévenance doit être respecté, généralement fixé par les accords internes ou, à défaut, apprécié comme raisonnable par les tribunaux.

Lorsqu'un dispositif de télétravail existe dans l'entreprise, le refus opposé à un salarié occupant un poste éligible doit être motivé. L'absence de justification ou une différence de traitement entre les salariés peut être contestée et sanctionnée.

[5] Lire la restitution qui suit de la rencontre avec la DREETS de Normandie.
[6] Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives. Cette loi a créé les articles L.1222-9 à L.1222-11 du Code du travail et a introduit pour la première fois une définition légale du télétravail.

Certaines situations renforcent encore les obligations de l'employeur, notamment en cas de handicap ou de préconisation du médecin du travail, ou lors d'épisodes exceptionnels comme des pics de pollution où les autorités peuvent encourager, voire imposer le télétravail.

**Le télétravail ne modifie pas le lieu de travail contractuel, qui demeure celui de l'entreprise.** Cette réalité limite la possibilité, pour un salarié, de s'éloigner durablement en tablant sur un télétravail permanent. L'ensemble de ces éléments souligne un équilibre : le télétravail n'est ni un droit absolu, ni une simple faveur, mais un dispositif encadré impliquant des obligations réciproques et une sécurisation formelle des pratiques.

La prise en charge des frais liés au télétravail constitue une obligation de l'employeur lorsqu'ils correspondent à des dépenses professionnelles engagées par le salarié. Afin de simplifier cette indemnisation, l'URSSAF[7] admet en 2026 le versement d'une allocation forfaitaire exonérée de cotisations sociales d'un montant de 2,70 € par jour de télétravail, dans la limite de 59,40 € par mois, en l'absence d'un accord collectif. Des plafonds plus élevés sont prévus lorsque cette indemnisation est encadrée par un accord collectif.

Marie-Hélène Bensadoun[8], avocate spécialiste du droit social, rappelle que **le télétravail doit reposer avant tout sur la confiance**. Les horaires de travail doivent être clairement définis et formalisés par écrit, idéalement dans le contrat ou l'avenant. Cette exigence est d'autant plus importante que certains dispositifs de contrôle, tels que la géolocalisation, ne peuvent être utilisés qu'à deux conditions strictes :

- qu'ils constituent le seul moyen de vérifier que le salarié se trouve bien à l'adresse déclarée pour le télétravail ;
- que les horaires de travail aient été explicitement stipulés dans un contrat.

La mise en œuvre du télétravail soulève des tensions nouvelles. D'un côté, les employeurs cherchent à sécuriser leur organisation en encadrant précisément les jours télétravaillés, les plages horaires, les outils numériques utilisés ou encore les modalités de « reporting ». De l'autre, les salariés revendiquent une autonomie accrue et une protection renforcée de leur vie privée, en particulier lorsque le domicile devient un lieu de travail.

La question du contrôle est dès lors centrale, dans un contexte où **le pouvoir de l'employeur n'est toutefois ni absolu ni sans limite** : toute forme de surveillance numérique – suivi de l'activité informatique, traçage des connexions, outils de mesure de productivité – reste strictement encadrée par le droit et doit être proportionnée, transparente et portée à la connaissance des salariés.

Les dispositifs de surveillance doivent être justifiés par l'activité exercée, proportionnés aux objectifs poursuivis et conformes aux exigences du droit du travail

[7] Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.
[8] Invitée à l'émission La Quotidienne, 1er décembre 2024 ; *Télétravail : plus d'avantages ou d'inconvénients ?*

et du RGPD[9]. Les salariés doivent être informés des outils utilisés et les représentants du personnel consultés lorsque cela s'avère nécessaire.

Ainsi, alors que certaines pratiques, telles que les relevés d'horaires, les comptes rendus d'activité ou les dispositifs de sécurisation des accès informatiques, sont admises, d'autres sont considérées comme excessivement intrusives. La CNIL[10] interdit les dispositifs portant atteinte à la vie privée des salariés, comme le partage permanent d'écran, les captures d'écran continues ou la copie automatique des mails professionnels.

Il apparaît assez clairement à ce stade que le droit du travail n'a pas encore totalement intégré les enjeux du travail à distance, laissant subsister quelques zones grises. Nous y reviendrons plus loin, lorsque nous aborderons plus spécifiquement la question du management[11].

D'un point de vue juridique, le télétravail **ne fait pas disparaître l'autorité de l'employeur, mais en modifie profondément les modalités**. Le pouvoir de direction subsiste : l'employeur continue de fixer les objectifs, d'organiser le travail, de contrôler son exécution et, le cas échéant, de sanctionner. Toutefois, lorsque le travail s'exerce à distance, ces prérogatives ne peuvent plus s'appuyer sur la présence physique ni sur un contrôle visuel continu. Elles doivent donc être repensées et encadrées différemment.

Il convient de rappeler également que le télétravail n'est pas un droit automatique. Sauf accords collectifs ou dispositions contractuelles spécifiques, l'employeur conserve la faculté d'accepter ou de refuser le travail à distance, dès lors que sa décision repose sur des motifs objectifs liés à l'organisation ou à la nature des fonctions. Inversement, le salarié ne peut être contraint unilatéralement à télétravailler de façon permanente, ce qui rappelle que le télétravail demeure juridiquement une modalité d'organisation du travail et non une transformation du contrat lui-même.

En matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur reste tenu d'une obligation de prévention, y compris lorsque le salarié travaille depuis son domicile. Cela implique notamment une attention portée à la charge de travail, aux risques psychosociaux, à l'isolement professionnel et au respect du droit à la déconnexion. Le travail à distance, loin d'alléger les obligations patronales, les déplace et les complexifie.

**Face à un cadre légal encore partiellement inadapté, ce sont souvent les accords d'entreprise qui précisent les modalités** : prise en charge des équipements, modalités de contrôle, temps de travail, gestion des données ou encore régulation des usages numériques. Pour Marie-Hélène Bensadoun, cette contractualisation est appelée à jouer un rôle central afin d'éviter à la fois l'arbitraire managérial et les contentieux.

[9] Règlement général sur la protection des données.
[10] Commission nationale de l'informatique et des libertés.
[11] Lire la section 2.4 du rapport.

Jean-Emmanuel Ray, professeur émérite à l'école de droit de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, estime également que **le télétravail n'affaiblit ni ne renforce mécaniquement le pouvoir patronal, mais le reconfigure**[12]. Il impose aux employeurs de passer d'un pouvoir fondé sur la présence et la surveillance immédiate à une autorité davantage fondée sur l'organisation, la confiance encadrée et des règles explicites. Ce déplacement, encore inachevé sur le plan juridique, constitue à ses yeux l'un des grands chantiers contemporains du droit du travail.

### Une étude éclairante sur les différents modèles de négociation collective

Une récente étude de l'IRES[13] a analysé 107 accords d'entreprise sur le télétravail conclus entre 2017 et 2024. Son principal enseignement est que le télétravail ne constitue plus seulement une modalité d'organisation du travail : il est devenu un véritable enjeu de pouvoir, révélateur des transformations des relations professionnelles, des responsabilités de l'employeur et de la capacité des représentants du personnel à influencer les nouvelles formes d'organisation du travail.

Entre 2017 et 2021, le nombre d'accords dédiés au télétravail a été multiplié par dix sous l'effet de la crise sanitaire. Pourtant, l'augmentation du nombre de jours télétravaillés est restée limitée, passant en moyenne de 1,65 à 2,01 jours par semaine.

- ☞ Cette évolution montre que **les négociations ont davantage porté sur les conditions d'accès, les critères d'éligibilité, les obligations de l'employeur ou encore les modalités de contrôle, que sur l'extension du volume de télétravail lui-même.**

Avant la pandémie, le télétravail était principalement présenté comme un outil de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Après 2020, les objectifs liés à la santé des salariés sont mentionnés dans 76,1 % des accords, contre 16,7 % auparavant, tandis que la continuité d'activité passe de 33,3 % à 69 %. Le télétravail est ainsi devenu un **levier de gestion des risques et de résilience organisationnelle**, et non plus seulement une réponse aux attentes des salariés.

Si la **conciliation entre vie professionnelle et vie privée** reste l'objectif le plus souvent affiché – cité dans 92,5 % des accords – l'autonomie réelle des salariés apparaît beaucoup moins centrale. Celle-ci n'est mentionnée que dans 45,8 % des textes et demeure souvent encadrée par des dispositifs de contrôle. En revanche, **le droit à la déconnexion a connu une forte progression**, figurant dans 91,5 % des accords après 2020 contre 63,9 % avant la pandémie.

L'étude met également en lumière la question du coût du télétravail. Les dispositions de fourniture de matériel par l'employeur varient fortement d'une entreprise à l'autre (de 12,2 % à 57,7 % des accords), tandis que les dépenses liées à l'électricité, au

[12] Lire la chronique de Jean-Emmanuel Ray, parue dans *Le Monde* du 10 mars 2026 : « *Travail à distance et pouvoir patronal* ».

[13] Jens Thoemmes, « L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective », La Revue de l'IRES (Institut de Recherches Économiques et Sociales), n° 115, novembre 2025.

chauffage ou à l'équipement ergonomique du domicile restent rarement prises en charge. Cette situation traduit un transfert partiel des coûts de l'activité vers les salariés, malgré les économies immobilières réalisées par certaines entreprises.

Le rôle des représentants du personnel apparaît par ailleurs limité. S'ils interviennent dans 71 % des accords pour l'observation et l'évaluation globale du télétravail, leur implication dans les situations concrètes est beaucoup plus faible : seulement 17,8 % des accords les associent à la gestion des refus individuels et 11,2 % à la résolution des conflits. L'étude souligne ainsi le décalage entre les principes généraux négociés collectivement et les décisions quotidiennes laissées au management.

Parmi les principaux critères d'exclusion au télétravail figurent :

- L'inadaptation du logement (86,9 % des accords),
- une connexion internet insuffisante (86 %),
- une ancienneté jugée insuffisante (81,3 %),
- l'exclusion des salariés à temps partiel[14] (42,1 %) et, dans une moindre mesure, celle des salariés en contrat à durée déterminée (21,5 %).

Autant de critères qui risquent de renforcer certaines inégalités sociales et professionnelles, notamment pour les salariés les plus fragiles.

L'étude conclut clairement que le télétravail doit être considéré comme un enjeu majeur de régulation sociale. Derrière une apparente modernisation de l'organisation du travail se jouent également la répartition des responsabilités, la protection des droits des salariés et la lutte contre de nouvelles formes de fracture au sein du monde du travail.

[14] Cette mesure affecte majoritairement les femmes.

## Rencontre avec la DREETS de Normandie[15]

Les premières lois liées au travail remontent à 1841. Elles ont été complétées par un système de supervision à partir de 1892, avant la constitution progressive du Code du travail.

Concernant spécifiquement le télétravail, plusieurs jalons méritent d'être mentionnés :

- 2002 : signature du premier accord-cadre européen, invitant chaque État membre à adapter son cadre juridique et conventionnel. À l'origine, le télétravail recouvrait surtout des formes de travail à domicile en sous-traitance.
- 19 juillet 2005 : signature d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) en France.
- 2017 : les ordonnances du 22 septembre 2017, dites « ordonnances Macron », ont réformé le Code du travail et établissent notamment que tous les salariés peuvent demander à bénéficier du télétravail et que l'employeur doit motiver sa décision en cas de refus.
- 2020 : après une démarche encore prudente et restrictive de la part des entreprises, la crise sanitaire « propulse » le télétravail. L'ANI de 2005 est actualisé et fournit un « guide » pour « *une mise en œuvre réussie du télétravail* » au sein de chaque structure, et indique que le télétravail peut s'exercer hors du domicile (dans les tiers-lieux notamment).
- 26 novembre 2020 : second Accord National Interprofessionnel, venu compléter et assouplir le cadre réglementaire en permettant une adaptation au niveau de l'entreprise (accord collectif) ou via une charte employeur.

Les critères et modalités du télétravail ont progressivement été précisés :

- Le lieu de télétravail n'est pas nécessairement le domicile du salarié, tant qu'il se situe hors des locaux de l'employeur.
- Le dispositif peut être activé en situation de crise (intempéries, coupures d'électricité, etc.).
- Les conditions de mise en œuvre doivent être formalisées et acceptées par le salarié ; elles peuvent varier selon les branches professionnelles.
- La régulation du temps de travail et de la charge de travail n'est pas précisée en détail dans le Code du travail : elle relève de l'accord ou de la charte.
- Les plages horaires de travail doivent être définies.
- Des mesures spécifiques existent pour les personnes handicapées, les femmes enceintes et les aidants.
- Le refus de télétravail opposé par l'employeur doit être motivé par écrit.
- La mise en place nécessite l'accord des deux parties.
- L'employeur doit en tout état de cause garantir un environnement de travail sécurisé et fournir les équipements nécessaires.

[15] Audition de Nicolas Bessot, directeur régional adjoint et responsable du pôle Politique du travail à la Direction régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) de Normandie, par la commission, le 10 février 2026 à Rouen.

En Normandie, environ **30 % des emplois** sont considérés comme télétravaillables[16], ce qui constitue l'un des taux les plus bas de France. Dans les faits, seul **un salarié sur cinq** y recourt effectivement.

Nicolas Bessot a noté l'existence de plusieurs contentieux en cours liés à la réduction du recours au télétravail, certains employeurs demandant un retour massif sur site, sans que cela constitue pour autant le signe d'une tendance à la baisse du télétravail.

La DREETS n'exerce pas de contrôle systématique des accords ou chartes relatifs au télétravail et les sollicitations auprès de l'inspection du travail demeurent très limitées.

→ Il conviendra de prêter attention au **5e Plan Régional de Santé au Travail (PRST)** – en cours de préparation – qui comportera un volet spécifique dédié au télétravail.

[16] INSEE Analyses Normandie, n° 111, paru le 6 avril 2023.

## Les accidents de (télé)travail

*« Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise ».*[17]

Le développement du télétravail a conduit à repenser l'application de la législation sur les accidents du travail au sein du domicile.

En principe, **un salarié en télétravail bénéficie de la même protection qu'un salarié travaillant dans les locaux de l'entreprise**. Ainsi, tout accident survenant au temps et au lieu du travail est présumé imputable à l'activité professionnelle, sans que le salarié ait à démontrer un lien direct entre l'accident et l'exécution de ses missions. Le salarié doit déclarer l'accident à son employeur sous 24 heures et bénéficie d'une présomption d'imputabilité, même si les circonstances peuvent être plus complexes à établir qu'en présentiel.

La **présomption d'imputabilité s'applique donc pleinement au télétravail**, le domicile étant juridiquement assimilé au lieu de travail. Dès lors, lorsqu'un accident survient pendant une journée de télétravail, il est présumé relever de la législation professionnelle, sauf si l'employeur parvient à établir l'existence d'une cause totalement étrangère au travail. Une telle preuve demeure toutefois particulièrement difficile à rapporter, notamment dans les situations de décès.

La jurisprudence récente tend à adopter une conception extensive du lieu de travail à domicile. Dans une affaire examinée par la cour d'appel d'Amiens[18], le décès d'un cadre en télétravail, retrouvé dans le couloir de son logement pendant la pause méridienne, a ainsi été reconnu comme un accident du travail. Les juges ont considéré que le domicile, dans son ensemble, constituait le lieu de travail du salarié. Le fait qu'il ne se trouvait pas dans la pièce dédiée à son activité professionnelle ne suffit donc pas à exclure la présomption d'imputabilité.

Cette solution revêt une importance particulière pour les salariés au forfait jours, qui disposent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Dans ce contexte, les horaires de pause ne peuvent être assimilés à une suspension stricte de l'activité professionnelle, ce qui limite les possibilités pour l'employeur de contester le caractère professionnel de l'accident.

En l'absence de position de principe de la Cour de cassation, les décisions récentes des cours d'appel témoignent néanmoins d'une tendance claire : **les juges privilégient une interprétation large du domicile comme espace de travail.**

[17] Article L. 1222-9 du Code du travail.
[18] Cour d'appel d'Amiens, 8 avril 2026, n° 25/02765.

## Rencontre avec France Travail[19]

### Présentation de France Travail Normandie

France Travail Normandie compte environ 2 500 collaborateurs répartis au sein de 48 agences et de 5 directions territoriales correspondant aux 5 départements normands. L'organisation multisite accroît l'importance accordée au télétravail.

La direction régionale a été créée en 2016, lors de la fusion entre Pôle emploi Basse-Normandie et Haute-Normandie. Les managers, amenés à encadrer des équipes réparties sur les sites de Rouen et de Caen, pratiquaient déjà, de fait, le travail à distance.

### Mise en place du télétravail initialement sous contrainte

En 2017, le télétravail représentait une expérimentation très limitée ne concernant que 177 collaborateurs, et reposant de fait uniquement sur la base du volontariat, sans être encore inscrit dans un cadre bien structuré. Il s'agissait alors d'une démarche encore embryonnaire, fondée sur une charte ; en l'absence d'un accord formalisé, les pratiques étaient très hétérogènes.

Il arrivait qu'une agence soit dotée d'un seul salarié en télétravail. L'objectif était de tester les modalités de mise en œuvre avec des équipements pas toujours adaptés. Cette expérimentation permettait de réfléchir à la manière de déployer ce mode d'organisation qui commençait à se développer dans d'autres entreprises, notamment en région parisienne.

### « La crise sanitaire a profondément changé la donne ».

La crise sanitaire a profondément bouleversé l'organisation en place. Les personnes déjà engagées dans le dispositif expérimental de télétravail ont été amenées à mettre leur équipement informatique à disposition, notamment au bénéfice des conseillers en indemnisation, afin de garantir la continuité du paiement des allocations pour l'ensemble des bénéficiaires, une mission que l'établissement se devait d'accomplir en priorité.

Un problème non anticipé est toutefois rapidement apparu. Une fois les outils de travail à distance déployés, la bande passante a été saturée en raison d'une connexion simultanée massive à l'échelle nationale, concernant environ 53 000 agents. Le système s'est trouvé paralysé, conduisant à la mise en place de rotations horaires. Des plages de connexion différenciées ont été instaurées entre les régions afin de répartir la charge et de permettre la continuité de l'activité.

[19] Audition par la commission, le 19 mai 2026 de : **Christelle Blandin**, conseillère à dominante demandeurs d'emploi à l'agence de Saint-Sever, **Cynthia Constantin**, conseillère à dominante demandeurs d'emploi à l'agence de Saint-Étienne-du-Rouvray, **Damien Decomble**, directeur relations sociales et qualité de vie au travail et **Fatiha El Ouaid**, Responsable d'équipe à l'agence d'Elbeuf.

### Mobilisation des équipes et adaptation aux usagers

Du côté des usagers, d'autres difficultés ont émergé. Certains demandeurs d'emploi ne disposaient, par exemple, ni d'adresse mail ni de téléphone. Bien que peu nombreuses, ces situations ont constitué un véritable défi tout en suscitant un sentiment de fierté collective face à la mission accomplie.

Dans le même temps, la continuité de service a été assurée auprès des employeurs, notamment dans le secteur de la santé. Une cellule spécifique a été mise en place pour contacter les demandeurs d'emploi positionnés sur ces métiers, afin de vérifier leur disponibilité et leur capacité à travailler. L'objectif était double : répondre aux besoins urgents des employeurs et assurer la poursuite de l'indemnisation.

En parallèle, une mobilisation importante des équipes a été observée. Certaines personnes ne pouvant pas travailler à distance, il a été nécessaire d'identifier les ressources disponibles, d'attribuer les accès informatiques et d'organiser l'activité en conséquence. Une présence quotidienne a ainsi pu être maintenue à la direction régionale durant la crise sanitaire, dans un contexte marqué par des rues désertes et une situation particulièrement inhabituelle.

### Le télétravail : une organisation désormais ancrée

C'est à l'issue de cette période que le recours au télétravail s'est progressivement développé. Initialement accueilli avec quelques réticences, il a finalement été largement adopté et s'avère aujourd'hui fortement plébiscité par les agents. La majorité des collaborateurs souhaitent maintenir cette organisation, et ceux bénéficiant d'un ou deux jours de télétravail hebdomadaire n'envisagent plus un retour complet en présentiel.

Le télétravail est désormais perçu comme un acquis, et toute remise en question de ce fonctionnement est susceptible de générer des tensions.

Sur un effectif d'environ 2 500 agents, l'établissement est donc passé de 177 télétravailleurs en 2017 à plus de 1 830 aujourd'hui.

### Des ajustements nécessaires et une organisation souple, adaptée aux besoins

Les accords de télétravail sont conclus pour une durée de trois ans et font régulièrement l'objet de réévaluations. Chaque année, une campagne lancée via une plateforme numérique permet aux salariés d'y indiquer le nombre de jours souhaités, ainsi que la répartition entre jours fixes et jours mobiles.

Les demandes sont ensuite soumises à la validation des managers, qui peuvent les accepter en totalité, les accepter partiellement ou les refuser, en fonction des besoins du service. En dehors des activités nécessitant une intervention physique, la quasi-totalité des fonctions peuvent être exercées à distance. Dès lors qu'une action matérielle est requise, comme des activités de logistique ou de maintenance sur site, le télétravail n'est pas envisageable. Pour le reste des effectifs, il est possible d'être équipé d'un ordinateur portable et des outils nécessaires au travail à distance.

Les conseillers en gestion des droits, en charge de l'indemnisation, bénéficient généralement de conditions plus favorables au télétravail, avec un accès fréquent à deux jours de télétravail par semaine. Les conseillers en accompagnement peuvent également en bénéficier, mais dans une moindre mesure, le plus souvent à hauteur d'un à deux jours par semaine. Les conseillers entreprise disposent de modalités similaires, adaptées en fonction des organisations locales.

Les fonctions support, telles que les ressources humaines, la communication ou le partenariat, sont également éligibles au télétravail. Initialement, la possibilité de recourir à jusqu'à trois jours de télétravail hebdomadaire pour ces fonctions a été ramenée à deux jours, notamment pour répondre à des enjeux de cohésion d'équipe.

En effet, la combinaison du télétravail, des congés et des absences pour formation peut conduire à une présence simultanée réduite des équipes sur site. Cette situation est susceptible d'entraîner une diminution des interactions informelles, une circulation de l'information moins fluide et un affaiblissement du lien managérial.

Le travail de proximité constitue une autre modalité, permettant de travailler dans une agence plus proche du domicile, même en dehors du site d'affectation. Ce dispositif vise à réduire les temps de déplacement, à limiter l'impact environnemental et à maintenir un lien social sur un autre site.

Ce mode d'organisation demeure toutefois peu utilisé. Parallèlement, la généralisation du télétravail a eu des répercussions sur les espaces de travail. Les référentiels immobiliers ont évolué, prévoyant désormais en moyenne 0,8 poste de travail par agent, contre un poste par personne auparavant, ce qui conduit à repenser l'organisation des locaux.

L'organisation du travail repose ainsi désormais sur **trois modalités complémentaires** : **la présence sur site, le télétravail et le travail de proximité**.

Les principales évolutions ont concerné les applications et les outils numériques, qui ont été profondément adaptés afin de rendre possible le travail à distance. L'utilisation de solutions collaboratives telles que Teams permet notamment de travailler simultanément sur des documents, de partager des fichiers et de collaborer entre sites distants. Ainsi, des agents situés dans différentes agences peuvent intervenir en temps réel sur un même dossier.

Le travail peut être exercé depuis une résidence secondaire, à la condition que le salarié puisse rejoindre le site de rattachement dans un délai de vingt-quatre heures. Des justificatifs sont exigés, notamment en matière d'assurance, dans la mesure où le domicile constitue un lieu de travail engageant la responsabilité de l'employeur en matière de santé et de sécurité. Au lancement du dispositif, des équipements tels que des extincteurs ont même été fournis, illustrant l'importance accordée à ces enjeux.

### Des difficultés liées au télétravail identifiées

D'autres risques liés au télétravail ont été identifiés. Dans certaines situations, notamment de fragilité personnelle, le travail à distance peut accentuer le sentiment

d'isolement et favoriser le développement d'habitudes de fonctionnement nocives, nécessitant une attention particulière.

Des difficultés ont également été constatées lors du retour au présentiel après la crise sanitaire. Certaines personnes, ayant adopté un mode de fonctionnement très isolé, ont éprouvé des difficultés à réintégrer le collectif de travail. Un accompagnement en lien avec la médecine du travail a été mis en place pour elles, afin de faciliter leur retour en présentiel et de définir des modalités d'organisation adaptées, permettant de retrouver un équilibre satisfaisant.

### Les conditions limitant l'accès au télétravail

Des conditions d'éligibilité encadrent le recours au télétravail. Par exemple, un nouvel arrivant, dont la présence physique est nécessaire à un accompagnement adapté, ne peut pas immédiatement en bénéficier. Dans d'autres cas, des contraintes matérielles ou personnelles entrent en jeu, comme une connexion internet insuffisante ou un environnement de travail à domicile jugé inadapté.

Enfin, le non-recours au télétravail peut simplement relever d'un choix individuel.

### La relation aux usagers

S'agissant des échanges avec les usagers, un conseiller en télétravail peut assurer des entretiens par téléphone ou en visioconférence. Cette modalité fait pleinement partie des objectifs du dispositif, en permettant de diversifier les modes de contact et d'apporter davantage de flexibilité.

Certaines activités se prêtent particulièrement bien au télétravail. Les activités de plateforme téléphonique sont souvent privilégiées, dans la mesure où le domicile offre un environnement plus calme et moins sujet aux interruptions. D'autres tâches, telles que le traitement de dossiers ou le suivi administratif des demandeurs d'emploi, relèvent des fonctions de « back-office » et sont donc aisément réalisables à distance.

Les objectifs associés au télétravail dépassent la seule question de l'organisation du travail. Le maintien de la qualité de service constitue un enjeu majeur. À la suite de la crise sanitaire, une dégradation de la performance ayant été constatée, il s'est avéré nécessaire de stabiliser les organisations. Des enjeux de cohésion d'équipe et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont également identifiés. À cet égard, environ 89 % des agents se déclarent satisfaits de cet équilibre.

Ces dimensions font l'objet d'un suivi précis à l'aide d'indicateurs dédiés. Chaque agence dispose notamment d'un indicateur relatif à la qualité de vie et aux conditions de travail, construit à partir d'un baromètre interne particulièrement détaillé comportant plusieurs dizaines de questions. Cela permet d'évaluer l'impact du télétravail sur différents aspects de l'activité professionnelle.

Le cadre du télétravail est défini au niveau national, tandis que certaines modalités d'application relèvent du niveau local. Le nombre de jours et leur répartition peuvent ainsi être ajustés en fonction des organisations. Les agents peuvent solliciter un ou

deux jours de télétravail par semaine, en combinant des jours fixes et des jours mobiles, ces derniers offrant davantage de souplesse dans l'organisation des plannings.

Au sein des agences, la priorité demeure l'accueil des usagers. Une présence physique suffisante doit être assurée chaque matin afin de répondre aux demandes sans rendez-vous. L'organisation du télétravail est donc définie de manière à garantir cette continuité de service.

### Réponses à des situations spécifiques de personnes en télétravail

Enfin, une attention particulière est portée à certaines situations spécifiques, notamment le mercredi pour les parents. L'accord prévoit que le télétravail ne doit pas porter atteinte aux dispositifs de temps partiel, en particulier ceux liés à cette journée. En cas de demandes nombreuses sur ce créneau, le temps partiel est prioritaire, ce qui peut conduire à refuser certaines demandes de télétravail.

Certaines situations personnelles ont pu favoriser le recours au télétravail. Par exemple, à l'issue d'un congé parental, cette modalité a pu être proposée afin de faciliter l'organisation familiale et les déplacements. Si des réticences ont pu initialement apparaître, l'expérience a progressivement démontré ses bénéfices, notamment en matière d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Des conditions d'éligibilité sont également définies en fonction du temps de travail. En deçà d'un taux de 80 %, l'accès au télétravail n'est généralement pas ouvert, afin de garantir une présence suffisante au sein des agences.

Par ailleurs, des dispositifs spécifiques sont en cours de développement, notamment à destination des femmes enceintes et des proches aidants. Les modalités de télétravail peuvent alors être temporairement adaptées, par exemple en augmentant le nombre de jours ou en remplaçant des jours fixes par des jours mobiles. Des dispositifs de don de jours sont également prévus pour accompagner certaines situations particulières.

Le télétravail s'inscrit ainsi dans une politique globale visant à améliorer les conditions de travail et à limiter l'absentéisme. En offrant davantage de souplesse, il contribue au maintien dans l'emploi, y compris dans des contextes personnels sensibles.

S'agissant du handicap, le télétravail peut être accordé sur préconisation médicale. Dans ce cadre, l'aménagement du poste de travail est reproduit au domicile. Cela représente un investissement significatif, estimé à environ 300 000 euros par an au niveau régional, couvrant notamment des équipements tels que des sièges ergonomiques, des bureaux adaptés ou du matériel spécifique.

L'ensemble des agents dispose par ailleurs d'un accès à des ressources documentaires via l'intranet. Ces supports permettent de s'informer sur le télétravail, d'en comprendre les règles, de déposer une demande et de se former à l'utilisation des outils. Une attention particulière est portée au développement des compétences

numériques, essentielles au travail à distance, notamment pour l'usage d'outils collaboratifs tels que Teams et SharePoint.

### Santé et sécurité

Enfin, les questions de santé et de sécurité font l'objet d'une attention particulière. Des accidents du travail peuvent survenir au domicile, notamment des chutes, celui-ci ne présentant pas nécessairement les mêmes garanties qu'un environnement professionnel normé.

La gestion du temps repose sur un principe de confiance. Les agents restent soumis aux horaires variables et au pointage, mais les pratiques managériales privilégient la responsabilisation plutôt que le contrôle direct.

Cette évolution implique également une transformation du management, désormais davantage fondé sur la confiance. Il ne s'agit plus d'un suivi permanent de l'activité de chaque agent. Bien que des outils techniques permettent d'identifier les connexions, leur utilisation n'a pas vocation à contrôler les agents en continu. L'objectif est de renforcer l'autonomie et la responsabilisation. Dans ce cadre, une attention particulière doit être portée au respect du droit à la déconnexion, certains agents ayant tendance à prolonger leur activité au-delà des horaires prévus.

*Question du CESER : « Quel accompagnement pour les managers amenés à exercer leurs fonctions dans de nouvelles modalités de travail hybride ? »*

L'accompagnement repose sur plusieurs leviers, dont le principe de confiance constitue un socle essentiel. Un travail spécifique est également mené sur le maintien du lien entre les équipes. Durant la crise sanitaire, de nouvelles pratiques – telles que les cafés virtuels – ont émergé, permettant de recréer des temps d'échanges informels et de compenser, en partie, l'absence de contacts directs.

Des formations dédiées ont par ailleurs été développées. L'intranet met à disposition des managers des ressources et des modules spécifiques au management hybride, portant notamment sur l'animation à distance, l'organisation de réunions hybrides ou encore l'utilisation des outils collaboratifs.

Des retours d'expérience entre managers sont également encouragés. Le partage de pratiques, comme la mise en place de rituels d'équipe ou l'utilisation d'outils d'animation à distance, permet de diffuser des méthodes éprouvées et d'enrichir les pratiques professionnelles.

Des parcours de formation structurés sont proposés aux managers, incluant notamment des modules consacrés au management hybride. Ces formations abordent, par exemple, l'organisation simultanée de réunions en présentiel et à distance, l'animation de temps collectifs courts et efficaces, ainsi que le développement de l'interaction avec les participants.

Dans les pratiques quotidiennes, les réunions sont désormais fréquemment organisées en mode hybride, associant présence sur site et participation à distance.

Bien que nécessitant une adaptation, cette organisation tend à s'inscrire progressivement dans les habitudes.

Des réseaux d'ambassadeurs ont également été mis en place au sein des agences afin d'accompagner les équipes dans la prise en main des outils numériques. Ces agents, spécifiquement formés, interviennent auprès de leurs collègues pour faciliter l'appropriation des nouveaux usages.

Une université interne du management propose par ailleurs des formations structurées et constitue un dispositif clé pour accompagner les évolutions du métier.

Enfin, l'usage des outils numériques constitue un levier facilitateur important. Il permet notamment d'enregistrer des réunions, de produire automatiquement des comptes rendus à l'aide d'outils d'intelligence artificielle, ou encore de travailler simultanément sur des documents partagés.

*Question du CESER : « La visioconférence est-elle bien acceptée dans la relation avec les usagers ? »*

De manière générale, les difficultés rencontrées avec les usagers ne sont pas liées au télétravail, mais davantage à leur situation personnelle. Que les entretiens se déroulent en présentiel ou à distance, les problématiques exprimées demeurent similaires.

La visioconférence présente toutefois plusieurs avantages. Contrairement au téléphone, elle permet d'accéder à une partie de la communication non verbale et peut offrir un cadre plus confortable pour certains usagers qui se trouvent dans un environnement familier et rassurant. Elle favorise par ailleurs un travail plus interactif, en permettant notamment le partage d'écran, la présentation de démarches à effectuer et un accompagnement pas à pas.

Néanmoins, ce mode de communication reste encore peu développé. Dans certaines agences, seuls quelques conseillers y recourent de manière régulière.

*Question du CESER : « Est-il donné aux usagers la possibilité de choisir le mode de contact ? »*

Le choix du mode de contact est systématiquement proposé aux usagers, sous réserve de leur accord. Plusieurs modalités sont disponibles : accueil en agence, entretien téléphonique ou visioconférence. Chaque usager peut ainsi opter pour la solution la plus adaptée à sa situation.

Une vérification est également effectuée quant à la disponibilité des équipements nécessaires, notamment une adresse mail et des conditions propices à la réalisation de l'entretien. Si ces conditions ne sont pas réunies, les modalités sont adaptées en conséquence.

Des dispositifs d'accompagnement ont été mis en place pour les personnes rencontrant des difficultés avec les outils numériques. Par exemple, des volontaires en

service civique peuvent intervenir en agence pour faciliter la prise en main de ces outils.

*Question du CESER : « N'y a-t-il pas un risque d'exclusion pour certains publics ? »*

Une attention particulière est portée à ce risque. Le recours au numérique ne doit en aucun cas devenir une contrainte. Les usagers ne maîtrisant pas ces outils ne sont jamais contraints d'utiliser la visioconférence, et le contact en présentiel reste majoritaire.

Dans les zones rurales, des structures telles que les maisons France Services permettent également de garantir un accès à un accompagnement de proximité.

*Question du CESER : « Le télétravail ne favorise-t-il pas les abus de la part de demandeurs d'emploi ? »*

Les demandeurs d'emploi disposent de droits mais ont aussi de devoirs. Des dispositifs de contrôle existent, notamment en matière de recherche d'emploi, et ont été renforcés ces dernières années.

Ces contrôles peuvent être déclenchés de manière aléatoire ou sur la base de critères spécifiques, par exemple dans des secteurs en tension caractérisés par un volume élevé d'offres.

Des objectifs chiffrés encadrent ces actions de contrôle. En Normandie, ils représentent environ 125 000 contrôles annuels, réalisés sur la base de critères légaux précis.

*Question du CESER : « Quelles sont les principales observations issues des enquêtes internes ? »*

Un baromètre interne est réalisé tous les six mois afin de mesurer différents indicateurs relatifs à la qualité de vie au travail.

Parmi les éléments positifs, un climat de confiance élevé est observé, tant en télétravail qu'en présentiel. L'environnement de travail est globalement perçu de manière favorable.

Toutefois, certains points de vigilance émergent. L'accès à l'information et la coopération apparaissent légèrement moins bien évalués en situation de télétravail.

Par ailleurs, la charge de travail est souvent perçue comme plus importante à distance. Ce constat peut sembler paradoxal, mais s'explique par un environnement plus propice à la concentration et comportant moins d'interruptions.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de rappeler le droit à la déconnexion. Ainsi, lorsqu'un message est envoyé en dehors des horaires de travail, un dispositif peut signaler au destinataire qu'aucune réponse immédiate n'est attendue.

La satisfaction des usagers varie selon les canaux de contact. Elle apparaît plus élevée lors des échanges en agence, puis par téléphone, et plus faible par mail. La visioconférence reste marginale, puisqu'elle ne représente qu'environ 3 à 4 % des entretiens. Pourtant, elle présente des avantages significatifs, notamment en matière d'empreinte carbone.

*Question du CESER : « Les entretiens d'évaluation annuels se déroulent-ils en présentiel ? »*

Dans la majorité des situations, les entretiens annuels sont réalisés en présentiel. Bien que la visioconférence soit techniquement possible, ce moment clé privilégie généralement un échange en face à face, permettant une interaction de meilleure qualité.

Toutefois, cet entretien ne constitue pas l'unique moment d'échange entre un manager et son collaborateur. Des points réguliers sont organisés tout au long de l'année afin d'assurer un suivi continu.

*Question du CESER : « Comment les plannings sont-ils organisés ? »*

Les plannings sont établis avec un horizon de six semaines. Un outil de planification dédié est utilisé, intégrant de nombreuses variables telles que les jours de télétravail, les temps partiels ou encore la nature des activités.

À partir de ces paramètres, l'outil génère un planning équilibré, permettant notamment d'assurer une répartition équitable des tâches, en particulier celles liées à l'accueil du public.

Une certaine souplesse est néanmoins maintenue. Des ajustements ponctuels peuvent être réalisés, par exemple lorsqu'un agent modifie exceptionnellement ses jours de télétravail pour répondre à une contrainte personnelle ou professionnelle. Ce fonctionnement repose sur un principe de confiance réciproque.

*Question du CESER : « Des impacts économiques ont-ils été constatés ? »*

Le principal bénéfice réside dans la capacité de résilience. Le télétravail permet de maintenir l'activité en cas de situation de crise. Par exemple, lors d'un incident affectant un site, la continuité de l'activité peut être assurée à distance.

Sur le plan immobilier, une réduction des surfaces nécessaires a été observée. Le ratio a évolué pour atteindre environ 0,8 poste de travail par agent (contre un poste par personne auparavant, comme précisé précédemment), générant ainsi des économies à plus long terme.

Le télétravail constitue une transformation durable de l'organisation du travail. Il offre des bénéfices en matière d'autonomie et de qualité de vie, tout en nécessitant un équilibre dans sa mise en œuvre.

Un recours excessif au télétravail peut engendrer des effets négatifs, notamment en termes de cohésion d'équipe et de lien social. Il apparaît donc essentiel de maintenir un équilibre entre présence sur site et travail à distance.

→ Cette organisation suppose également la mobilisation d'outils performants, un accompagnement des managers et une attention particulière portée aux situations individuelles.

Enfin, le télétravail repose sur une relation de confiance, impliquant la responsabilisation des agents et le respect de règles, notamment en matière de confidentialité et de sécurité des données.

*Question du CESER : « Quid de la confidentialité des données, notamment lorsque les agents travaillent depuis leur domicile ? Des dispositifs particuliers ont-ils été mis en place ? »*

Un cadre strict a été défini à travers un règlement intérieur et une charte encadrant précisément ces enjeux. Chaque accès aux dossiers fait l'objet d'une traçabilité. Un service de contrôle interne vérifie régulièrement que les consultations sont réalisées dans un cadre exclusivement professionnel.

En cas d'usage non conforme, des sanctions disciplinaires peuvent être engagées. Dès la signature du contrat de travail et tout au long du parcours professionnel, une sensibilisation est assurée concernant les obligations liées à la confidentialité et au respect du RGPD.

Les outils permettent d'assurer une traçabilité fine des actions, en identifiant notamment les personnes ayant consulté un dossier, les moments de consultation et la nature des interventions réalisées.

Par ailleurs, la sécurité informatique constitue un enjeu majeur. Des tentatives d'attaques surviennent de manière quasi quotidienne. Au niveau national, leur volume a été estimé à environ 250 par jour.

Des actions de sensibilisation ont donc été menées, notamment à travers des campagnes de tests de type « phishing ». Ces exercices consistent à simuler l'envoi de messages frauduleux afin d'évaluer les comportements. Les résultats montrent que la vigilance doit encore être renforcée, un nombre non négligeable d'agents pouvant être exposé à ces risques.

Certaines fuites de données observées ont concerné des partenaires victimes d'attaques de type phishing, sans lien direct avec France Travail. Néanmoins, ces situations demeurent une source de vigilance importante, et les dispositifs de formation et de sensibilisation continuent d'être régulièrement renforcés.

## 1.4 Recul du télétravail ? Non, plutôt un ajustement !

On se souvient que la crise sanitaire majeure de 2020 a démontré la remarquable capacité d'adaptation de la part de salariés souvent contraints de transformer leur espace domestique ou leur organisation familiale pour poursuivre leur activité professionnelle. Ce bouleversement a aussi constitué un levier de transformation personnelle et sociale : déménagements, rééquilibrage entre vie professionnelle et personnelle, nouvelles routines de travail.

**Les entreprises** ont parfois surestimé l'efficacité d'un télétravail massif – déployé dans l'urgence et l'impréparation – et **doivent désormais corriger des déséquilibres émergents.** Dans ce contexte, on constate une volonté de retrouver un meilleur équilibre entre flexibilité et cohésion.

Dans les faits, **moins de 10 % des entreprises – essentiellement des TPE et PME[20] – déclarent avoir supprimé le télétravail ou réduit le nombre de jours accordés**, et aucune inflexion majeure n'est attendue pour 2026, puisque 94 % des entreprises prévoient de maintenir le cadre actuel du travail hybride. Cette distinction permet de relativiser l'impact des décisions de grands groupes très exposés médiatiquement mais peu représentatifs de la dynamique globale.

### Le poids de la culture managériale « *à la française* »[21]

Malgré son rôle déterminant durant la crise sanitaire, au cours de laquelle il a permis le maintien de l'activité dans des conditions exceptionnelles, le télétravail est désormais accusé d'affaiblir la productivité[22], la coopération ou encore l'innovation. Certaines entreprises réduisent ainsi le nombre de jours à distance et imposent des règles parfois symboliques – comme l'interdiction de télétravailler le lundi ou le vendredi – révélant la persistance de préjugés associant télétravail et relâchement.

Les critiques formulées relèvent en réalité davantage de croyances managériales que de constatations objectivées. Le **poids d'un modèle managérial français largement fondé sur la commande et le contrôle** – tel que décrit dans un rapport récent de l'IGAS[23] comme insuffisamment fondé sur la confiance, l'autonomie et le développement des compétences – n'est pas étranger à ce phénomène de recul. La culture managériale à la française, bien qu'ayant évolué de manière sensible et positive, contribue encore à entretenir l'idée qu'un salarié pourrait être naturellement enclin à se soustraire à l'effort dès lors qu'il n'est plus surveillé.

---

[20] Très petites entreprises et Petites et moyennes entreprises. Selon une étude de l'APEC publiée le 12 mars 2026, ce mouvement ne concerne que 5 % des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et grandes entreprises. À l'inverse, seules 2 % des entreprises ont augmenté l'offre de télétravail. Ces résultats proviennent de deux enquêtes conduites en décembre 2025 – l'une auprès de 2 000 cadres, l'autre auprès de 1 000 entreprises employant au moins un cadre – ce qui confère aux chiffres une réelle valeur indicative des pratiques du marché du travail cadre.

[21] Lire la section 2.4 consacrée au management.

[22] Lire à ce sujet la section 4.4 du rapport.

[23] « *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale* » (IGAS, 2024 – publ. 2025).

L'émission de Public Sénat « *Télétravail : pourquoi la France recule ?* », diffusée le 7 juillet 2025, se proposait d'analyser les tensions, paradoxes et transformations profondes liées à l'essor du télétravail, en croisant les informations et points de vue de trois intervenants[24].

Contrairement à une idée reçue, la tranche des 30-50 ans recourt en moyenne davantage au télétravail que les plus jeunes, lesquels ont besoin d'un accompagnement et d'une intégration plus forte dans la vie professionnelle.

### Télétravail et situations particulières : handicap, aidants, maternité

Pour Jean-Claude Delgènes, le télétravail représente **un véritable levier d'inclusion**[25]. Il s'avère particulièrement utile pour les personnes en situation de handicap, les aidants – au nombre de 9,3 millions en France –, les femmes enceintes ou encore les salariés blessés. Il rappelle que moins de 5 % des Français télétravaillaient avant la crise sanitaire, alors que la proportion atteint 36 % aujourd'hui et pourrait encore augmenter. Il ajoute que la crise sanitaire a fait « *gagner dix ans de maturité numérique* » à la France.

### Des accords construits dans l'urgence, aux conséquences sous-estimées

Laurence Breton-Kueny insiste sur le fait que les accords de télétravail post-Covid se sont élaborés dans un climat particulier, marqué par l'urgence et l'envie de reconnaître l'engagement des salariés. Ces accords, peu cadrés, n'ont pas toujours anticipé leurs effets. Elle observe une hausse de l'absentéisme lorsque le télétravail dépasse trois jours par semaine.

Elle pointe également les fortes inégalités sociales qu'accentue le télétravail : non seulement entre les catégories de salariés, mais aussi entre ceux dont les postes permettent le télétravail et ceux qui n'y ont pas accès.

### Les avantages et limites du télétravail : perception, genre, intensification

Pour Sandra Hoibian, les principaux avantages perçus sont la réduction des temps de trajet, une **meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle** ou encore une **plus grande flexibilité**, notamment pour les aidants. Elle apporte toutefois une nuance : **chez les femmes, le télétravail accroît la charge domestique**, contrairement aux hommes chez qui cette charge reste inchangée. Les inégalités se retrouvent également dans l'espace de travail disponible : **les hommes disposent plus souvent d'un bureau dédié, alors que les femmes travaillent davantage dans les espaces communs du foyer.**[26]

---

[24] **Sandra Hoibian**, directrice générale du Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC), **Jean-Claude Delgènes**, fondateur du groupe Technologia (société de conseil) et **Laurence Breton-Kueny**, DRH du groupe Afnor et vice-présidente de l'ANDRH.

[25] Lire la section 3.3.1 : « Le télétravail est-il inclusif ? »

[26] Lire la section 3.3.2 : « Un piège domestique de plus pour les femmes ? »

Le télétravail favorise également un plus grand fractionnement des tâches et s'accompagne d'une intensification du travail.

### Risques juridiques et managériaux

Selon Laurence Breton-Kueny, le principal danger est d'ordre juridique : un accident au domicile du salarié peut engager la responsabilité de l'employeur, tout comme les situations de burn-out liées à l'isolement. Le fractionnement du temps de travail doit être encadré et ne peut s'affranchir du droit du travail.

Elle alerte par ailleurs sur un « tout ou rien » managérial, entre laisser-faire complet et hypercontrôle.

### La France en difficulté sur les conditions de travail

Jean-Claude Delgènes rappelle que les études européennes – dont celle d'Eurofound[27] – classent la **France 36e sur les conditions de travail, au même niveau que l'Albanie**. Il souligne que 40 % des travailleurs français se déclarent sous pression. Selon lui, le management à la française reste très centralisé, peu fondé sur la confiance et l'empathie, un héritage qu'il n'hésite pas à qualifier de « *louis-quatorzien* ». Ce modèle a montré ses limites pendant la crise sanitaire, alors que le pays était – contrairement à d'autres – peu préparé au télétravail.

Laurence Breton-Kueny conteste cette vision, estimant qu'elle ne reflète pas la réalité du terrain.

### Place du travail, attentes sociales et générations

Les intervenants s'accordent néanmoins sur le fait que **la place même du travail se trouve aujourd'hui questionnée**. Pour Jean-Claude Delgènes, cette évolution touche particulièrement les directeurs des ressources humaines (DRH) eux-mêmes, très exposés aux risques psychosociaux. Il estime que l'école favorise trop la compétition au détriment de la coopération et **plaide pour une refonte du cadre éthique et déontologique des DRH**.

Sandra Hoibian observe **chez les jeunes un souhait croissant de mener une vie « polycentrée », sans sacrifier leur existence personnelle au travail**. Cela ne signifie pas un désengagement, mais une quête d'équilibre. Les Français restent parmi ceux qui attachent le plus d'importance au travail, car il représente un lieu d'intégration sociale et de construction du statut[28].

---

[27] Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) est une agence tripartite de l'Union européenne, créée en 1975, dont la mission consiste à fournir des données, analyses et enquêtes comparatives afin d'améliorer les conditions de vie et de travail en Europe. Lire les différentes sections en annexe sur le télétravail dans d'autres pays.

[28] La prévalence particulièrement élevée des burn-out professionnels en France n'est pas étrangère à cet état de fait ; **lire le rapport que le CESER a consacré à la santé mentale en Normandie** (octobre 2025 ; corapporteurs : Nathalie Sarge et Pierre-Édouard Magnan) : Santé mentale en Normandie : aux actes ! | Ceser Normandie

Le télétravail pose une autre question centrale : comment définir le collectif ? Selon Sandra Hoibian, on apprend moins de ses collègues à distance, les réunions sont plus difficiles à organiser et le lien avec le manager se transforme. Une grande partie du travail réel, qui se fait « *hors prescription* », se voit modifiée.

Quant aux employeurs, ils s'inquiètent de la distance croissante des salariés et cherchent à « reprendre la main ». Les jeunes candidats, plus exigeants en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou de flexibilité, accentuent ces tensions, même si les trajectoires diffèrent fortement entre diplômés et non diplômés.

Jean-Claude Delgènes note que les longues périodes de chômage ont marqué le rapport au travail des seniors, tandis que les jeunes – moins touchés aujourd'hui – recherchent moins la stabilité.

### Flex office, perte de collectif et productivité

Jean-Claude Delgènes décrit un « spleen des employeurs » lié à la montée du flex office. Dans bien des organisations, on est passé d'un « droit au télétravail » à une quasi-obligation de télétravailler, sans garantie d'avoir une place lors du retour au bureau. Des salariés deviennent des « fantômes », entraînant selon lui une perte de productivité collective et d'énergie partagée. Il compare ce phénomène au peloton du Tour de France : « *lorsqu'on perd le groupe, on perd la dynamique commune* ».

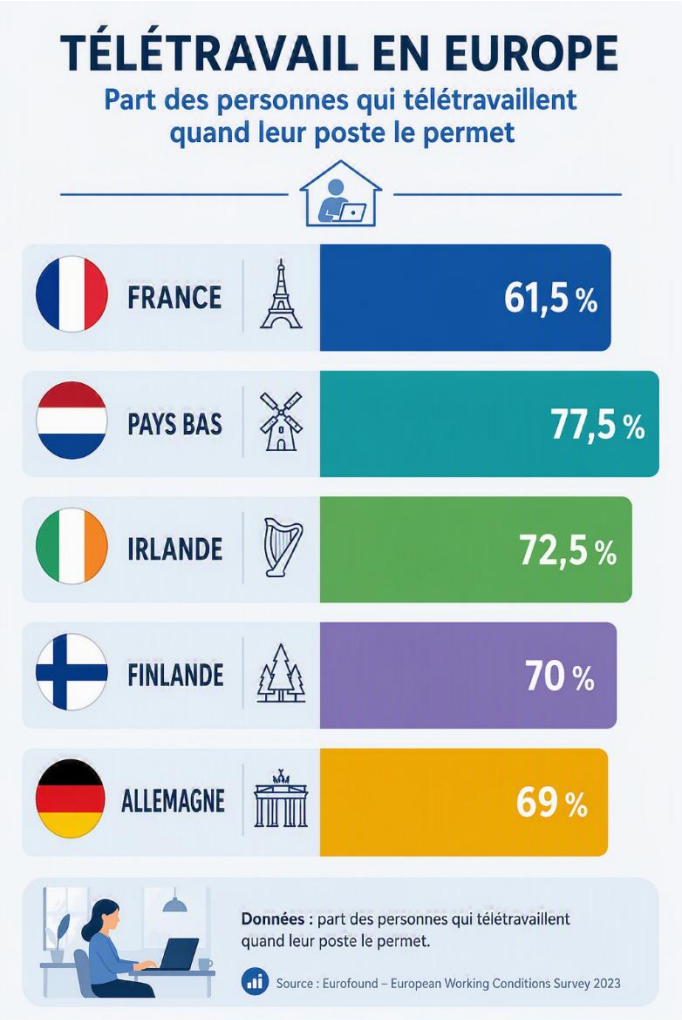
Laurence Breton-Kueny évoque également une montée de l'individualisme depuis la crise sanitaire et souligne que l'impression de mieux travailler seul demeure subjective. La sérendipité – notion signifiant ici que les idées émergent par hasard, dans des interactions informelles – disparaît en télétravail. Ubisoft, par exemple, a évoqué une perte de créativité liée à la diminution du collectif.

### Le télétravail dans l'Union européenne : une comparaison internationale

D'après un sondage Euronews, le télétravail est aujourd'hui le mode de travail préféré dans l'Union européenne : 44 % des personnes éligibles y recourent, 41 % travaillent uniquement en présentiel, et 14 % exclusivement à distance.

Certains pays dépassent largement la France[29] qui occupe la 8e place avec 61,5 % des personnes qui télétravaillent quand leur poste le permet. D'autres pays européens présentent des proportions bien supérieures :

[29] Consulter en annexe le tableau complet où figurent les données de tous les pays de l'Union européenne.




*Infographie générée par Copilot*

L'accord-cadre européen de 2002 fixe les grands principes : volontariat, égalité de droits, respect de la vie privée.

Toutefois, chaque pays y ajoute ses propres règles : en France ou en Allemagne, l'employeur doit motiver un refus de télétravail ; en Suède, aucune loi spécifique n'a été votée au bénéfice de conventions collectives solides.

Cette diversité révèle aussi une **nouvelle fracture : ceux qui télétravaillent et ceux qui ne le peuvent pas**. Or les emplois non télétravaillables correspondent souvent aux métiers les plus pénibles, les moins reconnus et les moins rémunérés. Dans certains cas, les managers télétravaillent alors que leurs équipes ne le peuvent pas, générant de nouvelles tensions.

### Vers un nouveau cadre : transparence, renégociation et enjeux économiques

Pour Laurence Breton-Kueny, la transparence des accords est indispensable : limitation du nombre de jours, interdiction de télétravailler depuis l'étranger, refus d'enchaîner deux jours consécutifs, etc. Beaucoup de règles adoptées en urgence doivent aujourd'hui être repensées.

Jean-Claude Delgènes rappelle que **le télétravail équivaut à une forme « d'augmentation » de 5 à 8 % du salaire**, grâce aux économies réalisées sur les trajets ou les repas. Mais ces gains peuvent être douloureusement ressentis par les deux tiers des salariés qui n'ont pas accès au télétravail. Il établit un lien avec le débat sur la semaine de quatre jours, qui pourrait constituer une mesure compensatoire pour les personnes dont l'activité n'est pas télétravaillable.

L'ADEME[30], de son côté, a calculé qu'une journée de fermeture totale des bureaux – par exemple le vendredi – pourrait générer une économie d'énergie de 25 % en zone urbaine dense et de 35 % dans les zones rurales ou périurbaines.

[30] Lire la restitution de la rencontre avec l'ADEME, dans la section 4.3.

### Quels avantages pour les entreprises ? Quels défis ?

Le CREDOC[31] identifie de nombreux bénéfices pour les salariés : réduction des temps de trajet, meilleure gestion du temps, possibilité de se protéger de relations professionnelles difficiles, ou de travailler de manière plus concentrée.

Pour les entreprises, les avantages existent, mais à condition que l'organisation soit clarifiée. Il faut éviter que les salariés décident unilatéralement de télétravailler systématiquement les lundis ou vendredis, ou qu'ils organisent leur vie privée sans tenir compte du fonctionnement collectif. Les réunions, selon Laurence Breton-Kueny, doivent idéalement se tenir en présentiel, car elles sont plus efficaces.

Elle souligne enfin qu'il ne faut pas confondre productivité individuelle – souvent bonne en télétravail – et productivité collective, beaucoup plus délicate à mesurer et parfois affaiblie. D'où l'importance de « *réenchanter les lieux de travail* » afin de revitaliser le collectif[32].

### Les conséquences d'un retour forcé sur site

Au-delà des enjeux organisationnels, il convient de ne pas négliger les conséquences psychologiques d'un retour forcé sur site. Retirer un avantage considéré comme légitime sans véritable cohérence, sans justification chiffrée et sur la base de stéréotypes, ne manquera pas de fragiliser la motivation et l'engagement du salarié. La décision de réduire le télétravail, perçue comme arbitraire, risque ainsi de générer frustration, perte de confiance et baisse de performance, voire une détérioration des conditions de travail liée à un allongement de trajets ou à des contraintes organisationnelles accrues.

- ☞ Cette dynamique met en évidence **l'importance de fonder les décisions relatives aux modes d'organisation du travail sur des données objectives et sur une compréhension fine de leurs impacts humains**, plutôt que sur des représentations ou des réflexes managériaux hérités.

[31] Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie.
[32] Lire la section 2.5.4 intitulée « Revitaliser les collectifs de travail ».

# 2 Les mutations du travail à l'heure du télétravail

Si le télétravail offre indéniablement un progrès social susceptible d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, il convient de rappeler qu'il demeure en réalité un dispositif dont les bénéfices sont très inégalement répartis au sein du salariat. Les données produites par l'INSEE[33], la DARES[34] et l'APEC montrent que **son développement repose avant tout sur les catégories les plus qualifiées** et confirment que **cette modalité d'organisation du travail constitue aussi un facteur de différenciation sociale**.

## 2.1 Un mode de travail beaucoup plus favorable aux cadres

**En 2023, 65 % des cadres télétravaillent au moins occasionnellement, contre 28 % des professions intermédiaires et seulement 11 % des employés**, tandis que **les ouvriers y ont un accès quasi inexistant**. Ces écarts particulièrement marqués traduisent le poids déterminant de la nature des activités exercées. Les fonctions d'expertise, de conception, de pilotage ou de gestion, largement occupées par des cadres, sont plus facilement réalisables à distance que les métiers de production, de maintenance, de service ou d'accueil qui nécessitent une présence physique.

La crise sanitaire a contribué à consolider ce qui préexistait. Dès 2021, les cadres représentaient déjà 60 % de l'ensemble des télétravailleurs alors qu'ils ne constituaient qu'environ 22 % de la population salariée. Le développement du travail à distance au cours des dernières années a donc été largement porté par cette catégorie socioprofessionnelle, à tel point que la DARES évoque explicitement une « *hausse du télétravail portée par les cadres* »[35].

La forte diffusion de cette pratique chez les cadres s'explique également par une plus grande autonomie dans l'organisation du travail. Les métiers d'encadrement et les professions intellectuelles supérieures reposent davantage sur l'atteinte d'objectifs, la production de livrables ou la conduite de projets que sur une présence continue sur un lieu de travail. Cette autonomie favorise l'acceptation du travail hybride par les employeurs et confère aux cadres une capacité accrue à négocier leurs conditions de travail.

L'APEC[36] souligne d'ailleurs que le télétravail est désormais pleinement intégré aux attentes des cadres, au point d'être devenu un critère d'attractivité des employeurs et un élément structurant de leur qualité de vie au travail. En 2026, près des deux tiers des cadres télétravaillent régulièrement au moins un jour par semaine, et un quart plus de deux jours.

Au-delà de l'accès au dispositif, les bénéfices associés au télétravail renforcent également les écarts entre catégories professionnelles. Les études de la DARES

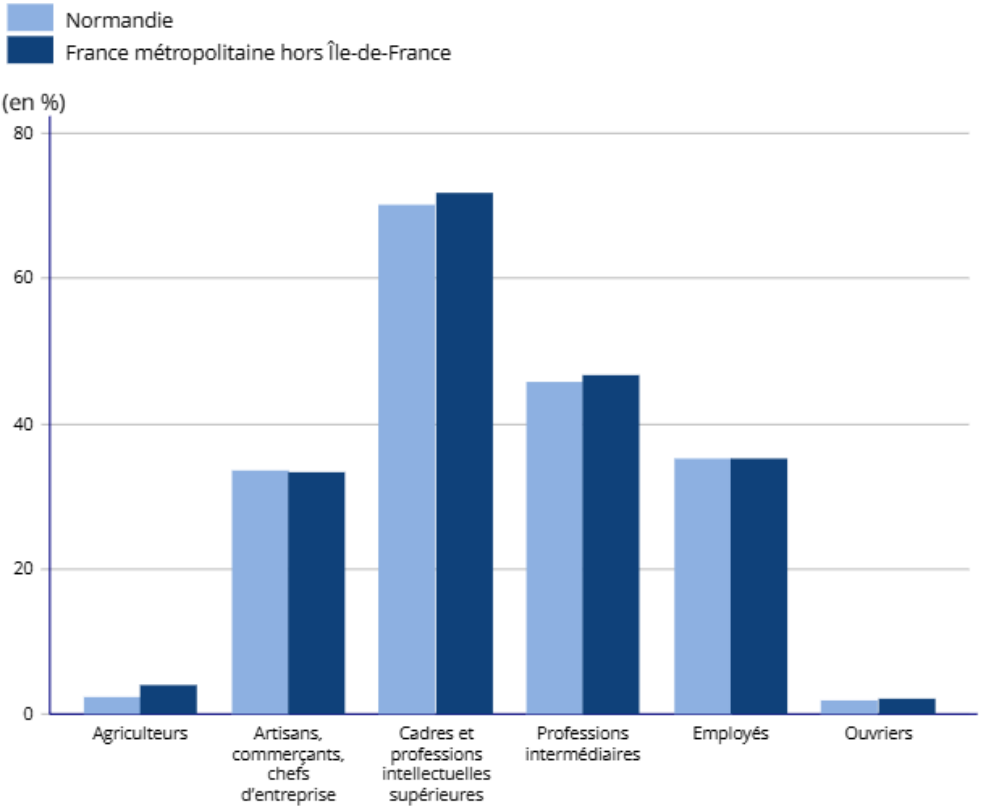
[33] Institut national de la statistique et des études économiques.
[34] Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
[35] DARES, *Télétravail : évolution des pratiques et conditions de travail*, novembre 2024.
[36] Lire la restitution de l'audition qui suit, avec le délégué régional de l'APEC Normandie.

montrent que les télétravailleurs bénéficient généralement d'une plus grande autonomie, d'une moindre intensité du travail liée aux interruptions et d'une meilleure maîtrise de leur temps. Ils sont également plus susceptibles de réduire leurs temps de déplacement quotidiens et de disposer d'une marge de manœuvre plus importante dans l'articulation de leurs différentes sphères de vie. Or, ces avantages profitent principalement aux salariés occupant des postes qualifiés et télétravaillables.

Les chercheurs observent ainsi **l'émergence d'une nouvelle ligne de fracture au sein du monde du travail**. D'un côté, une population de salariés bénéficiant d'une forte autonomie organisationnelle, de modalités hybrides et d'une plus grande flexibilité ; de l'autre, des salariés dont l'activité demeure attachée à un lieu de travail déterminé et qui n'accèdent pas aux mêmes possibilités d'aménagement du temps de travail. L'INSEE[37] souligne que le télétravail est particulièrement développé dans les secteurs de l'information, de la communication, de la finance et des services à forte composante intellectuelle, secteurs caractérisés par une concentration particulièrement élevée de cadres.

Cette dimension inégalitaire rejoint les conclusions de l'étude de Jens Thoemmes publiée dans la Revue de l'IRES, mentionnée précédemment.

Taux d'emplois susceptibles d'être télétravaillés par catégorie socioprofessionnelle en Normandie




Champ : emplois salariés et non salariés, hors armée.
*Source : RP 2019, exploitation complémentaire au lieu de travail.*

*Source : INSEE Analyses Normandie, avril 2023 : « Environ 420 000 emplois sont compatibles avec le télétravail en Normandie ».*

[37] INSEE Références, *Pratique du télétravail*, octobre 2025.

On ne saurait trop insister sur le fait que le débat autour du télétravail ne peut être réduit à la seule question du nombre de jours autorisés ou des modalités pratiques de mise en œuvre. Il **renvoie plus largement aux enjeux d'égalité professionnelle, de qualité de vie au travail et de justice sociale.**

Que les principaux bénéficiaires du télétravail – tant en termes d'accès à ce mode d'organisation que d'avantages associés – soient des cadres doit interroger la capacité des politiques d'entreprise et du dialogue social à éviter que le travail hybride ne devienne un nouveau marqueur de distinction entre les différentes catégories de salariés.

## Rencontre avec l'APEC Normandie[38]

L'APEC Normandie, association pour l'emploi des cadres, compte une trentaine de collaborateurs répartis sur plusieurs sites (Rouen, Le Havre, Caen et Cherbourg). Elle développe également de nouvelles formes de présence territoriale afin de renforcer sa proximité avec les publics, notamment dans l'Orne.

L'association accompagne les entreprises dans leurs recrutements, les cadres dans la sécurisation de leurs parcours professionnels et les jeunes diplômés dans leur insertion. Elle joue également un rôle d'observatoire du marché de l'emploi cadre grâce aux nombreuses études qu'elle réalise aux niveaux national et régional.

Il s'agit d'une organisation paritaire dont la gouvernance est assurée conjointement par les représentants des employeurs et des salariés. Elle exerce en outre ses missions dans le cadre d'un mandat de service public.

### Le marché de l'emploi des cadres en Normandie

Pour mesurer pleinement les enjeux du télétravail et plus globalement des nouvelles formes d'organisation du travail, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques de la population des cadres et les dynamiques de recrutement qui l'animent.

La Normandie compte un peu plus de 101 000 cadres en emploi. À l'échelle nationale, cette population représente environ 3 % de l'ensemble des cadres français, une proportion qui correspond globalement au poids économique de la région dans l'économie nationale. La répartition territoriale montre une concentration importante dans les départements de la Seine-Maritime et du Calvados, qui regroupent les principaux bassins d'emploi de cadres.

La structure démographique de cette population révèle également plusieurs spécificités. Les hommes demeurent majoritaires parmi les cadres normands, avec une proportion légèrement supérieure à la moyenne nationale. Cette situation s'explique en grande partie par le poids de l'industrie dans l'économie régionale, secteur historiquement plus masculin que d'autres activités tertiaires. L'âge médian des cadres normands s'établit à 43 ans, soit deux années de plus que la moyenne nationale. Cette caractéristique reflète l'importance, dans un certain nombre de secteurs régionaux, de métiers nécessitant un niveau élevé d'expérience et de maîtrise technique.

Un peu plus de la moitié des cadres normands exercent dans de très petites, petites ou moyennes entreprises. Cette donnée témoigne du rôle important du tissu entrepreneurial local dans l'emploi des cadres. Si les grandes entreprises occupent naturellement une place significative dans certains territoires, la Normandie reste fortement marquée par la présence de PME qui constituent un moteur essentiel de l'activité économique régionale.

[38] Audition de Marc Lesueur, délégué régional de l'APEC Normandie et de son adjointe Caroline Adam, par la commission, le 23 juin 2026.

Une autre caractéristique importante réside dans la nature même des fonctions exercées par les cadres. L'APEC distingue plusieurs catégories :

- Environ **40 % des cadres** occupent des **fonctions d'encadrement hiérarchique**.
- Près de **20 % de cadres managers de projets** animent des équipes sans pour autant exercer une responsabilité hiérarchique directe.
- **40 %** sont des **experts ou spécialistes** mettant principalement leurs compétences techniques au service de leur organisation.

Les années post-Covid ont été marquées par une forte dynamique d'embauche. L'année 2023 avait ainsi constitué un point culminant avec environ 7 600 recrutements de cadres en Normandie. Depuis cette période, le marché connaît un ralentissement progressif. Les intentions d'embauche enregistrées en 2024 et 2025 se sont orientées à la baisse, sans pour autant provoquer de retournement brutal de la situation.

Les dernières enquêtes de l'APEC montrent en effet un marché moins dynamique qu'au cours des années précédentes, mais qui demeure relativement solide. Les incertitudes économiques internationales, notamment liées aux tensions géopolitiques récentes, ont conduit certaines entreprises à adopter une position plus prudente. Toutefois, la majorité d'entre elles conserve une visibilité suffisante sur son activité à court terme et continue d'envisager des recrutements.

Du côté des cadres, la confiance reste élevée. Une large majorité estime que leur emploi demeure sécurisé et les projets de mobilité professionnelle, bien qu'en léger recul, restent nombreux. Il convient donc davantage de parler d'un ralentissement de la reprise que d'une véritable crise du marché de l'emploi des cadres.

Cette tendance a néanmoins une conséquence directe : les tensions de recrutement diminuent progressivement. Il y a quelques années, près des 2/3 des entreprises déclaraient rencontrer des difficultés importantes pour recruter des cadres ; cette proportion est aujourd'hui en recul. Les entreprises disposent désormais d'un vivier légèrement plus accessible de candidats.

Certaines fonctions demeurent cependant particulièrement recherchées. Les entreprises continuent à éprouver des difficultés pour recruter des ingénieurs, des commerciaux spécialisés, des responsables de projets industriels, ainsi que des experts dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la data et de la transition énergétique. Ces métiers restent fortement concurrentiels et nécessitent des dispositifs d'attractivité renforcés.

C'est précisément dans ce contexte que la question du télétravail prend toute son importance. Au-delà de la rémunération, les entreprises cherchent désormais à proposer des conditions de travail attractives afin d'attirer et de fidéliser les compétences les plus recherchées. **Le télétravail constitue aujourd'hui l'un des leviers majeurs de cette attractivité.**

Les attentes des cadres ont à ce titre profondément évolué. Si l'intérêt du travail et son contenu demeurent les premiers critères de satisfaction professionnelle, la possibilité

d'organiser librement son activité et de concilier plus facilement vie professionnelle et vie personnelle est devenue un élément essentiel de l'identité professionnelle des cadres.

Les aspirations en matière d'autonomie, de responsabilité et de flexibilité occupent désormais une place centrale dans les parcours professionnels. Pour de nombreux cadres, le télétravail ne constitue plus un avantage accessoire, mais bien une composante normale de l'organisation du travail. Cette évolution explique en grande partie pourquoi les entreprises considèrent aujourd'hui ce dispositif comme un facteur stratégique, tant pour le recrutement que pour la fidélisation de leurs collaborateurs.

*Question du CESER : « Quelles sont les principales motivations qui conduisent certains cadres à envisager une mobilité professionnelle ? »*

Les raisons les plus fréquemment évoquées concernent la qualité du management, les perspectives d'évolution, la reconnaissance du travail accompli, la cohérence entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise, ainsi que la recherche de davantage de sens dans l'activité professionnelle. Les préoccupations salariales demeurent présentes mais ne constituent plus systématiquement le premier facteur de changement.

**Le télétravail : un mode d'organisation désormais ancré chez les cadres**

Les données présentées par Marc Lesueur concernent essentiellement les cadres du secteur privé et reflètent une réalité désormais largement installée dans les organisations.

Selon les dernières observations, près des 2/3 des cadres du secteur privé pratiquent régulièrement le télétravail au moins une journée par semaine. Pour la grande majorité d'entre eux, le rythme habituel s'établit autour de 2 jours par semaine.

Si cette organisation est devenue la norme de référence dans de nombreuses entreprises, les données masquent d'importantes disparités. Les pratiques sont plus développées dans les grandes métropoles – particulièrement en Île-de-France – ainsi que dans les secteurs à forte valeur ajoutée tels que le numérique, le conseil, la recherche ou les activités de services. À l'inverse, les territoires davantage marqués par l'industrie ou composés d'un tissu de petites entreprises présentent un recours plus limité au télétravail.

La Normandie se situe précisément dans cette configuration intermédiaire. Le poids important de l'industrie et la forte présence des PME conduisent à des taux de recours légèrement inférieurs à ceux observés dans les grandes métropoles françaises. Néanmoins, dans les principaux centres urbains normands, notamment à Rouen et à Caen, les pratiques de télétravail se rapprochent des moyennes nationales.

Les enquêtes réalisées par l'APEC montrent en effet qu'une très large majorité de cadres considère que les avantages du télétravail l'emportent largement sur ses inconvénients. Les managers eux-mêmes se déclarent massivement favorables à

**cette organisation,** même s'ils insistent sur la nécessité de fixer un cadre clair et de préserver une dimension collective du travail.

Les entreprises, elles aussi, dressent un bilan globalement positif de cette évolution. Après plusieurs années de pratique et d'expérimentation, la plupart ne remettent plus en cause le principe du télétravail. **Les réflexions portent désormais davantage sur les modalités d'application, les ajustements possibles ou l'amélioration des dispositifs existants que sur leur suppression.**

Cette stabilité apparaît d'ailleurs dans les politiques internes. Alors que certaines grandes entreprises internationales ont récemment annoncé un retour plus marqué au présentiel, **les études de l'APEC[39] montrent qu'en France la grande majorité des organisations ont maintenu leurs dispositifs de télétravail.** Les accords collectifs conclus ces dernières années continuent globalement de produire leurs effets, avec parfois quelques adaptations mais sans remise en cause fondamentale.

On observe également que les pratiques gagnent en souplesse. De nombreux cadres adaptent leurs jours de télétravail en fonction de leurs missions, de leurs réunions ou des besoins de leurs équipes. Cette flexibilité est devenue un élément central des accords de travail hybride mis en place dans les entreprises.

Cette évolution traduit un changement plus profond dans les modes de management. Les organisations accordent davantage de responsabilités aux salariés dans la gestion de leur temps de travail. Les managers ont, quant à eux, progressivement développé de nouvelles pratiques permettant d'encadrer des équipes partiellement à distance tout en maintenant la qualité de la coopération et du suivi des activités.

La question de l'attractivité constitue un autre enseignement majeur de ces travaux. **De plus en plus d'entreprises considèrent aujourd'hui que l'absence de télétravail représente un handicap lors des recrutements**. Dans les secteurs confrontés à de fortes tensions sur le marché du travail, la possibilité de télétravailler est devenue un critère déterminant pour attirer certaines compétences.

Cette dynamique est particulièrement visible parmi les cadres. Interrogés sur l'hypothèse d'une réduction ou d'une suppression du télétravail, nombre d'entre eux expriment leur mécontentement et indiquent qu'une telle décision pourrait les conduire à envisager une mobilité professionnelle, le télétravail faisant désormais partie intégrante de leurs conditions de travail et de leur équilibre personnel.

[39] Consulter les différentes études et ressources de l'APEC sur https://corporate.APEC.fr/toutes-nos-etudes

*Question du CESER : « Les pratiques du télétravail diffèrent-elles selon le type de fonctions exercées ? »*

Il existe des variations importantes selon les métiers, les secteurs d'activité et les responsabilités managériales, mais la norme observée demeure proche de deux jours hebdomadaires.

*Question du CESER : « Constate-t-on un lien entre parentalité et recours au télétravail ? »*

Marc Lesueur ne dispose pas de données statistiques permettant d'établir une corrélation formelle. Toutefois, son expérience de terrain le conduit à penser que les contraintes familiales jouent effectivement un rôle dans les attentes exprimées par certains salariés. Le télétravail apparaît alors comme un moyen de mieux articuler les différents temps de vie.

### Les bénéfices du télétravail et les conditions de sa réussite

Alors que le télétravail présente de nombreux avantages, **il produit toutefois des effets positifs à condition d'être correctement encadré et intégré dans une réflexion plus globale sur les conditions de travail.**

**Le premier bénéfice souvent mis en avant concerne la réduction des déplacements domicile-travail.** En limitant certains trajets, le télétravail contribue à diminuer les émissions de gaz à effet de serre[40], la congestion routière et la fatigue liée aux transports. Dans une région comme la Normandie, où de nombreux cadres résident en zone rurale ou périurbaine, cette dimension revêt une importance particulière et peut constituer un levier d'amélioration de la qualité de vie.

Cette évolution produit également des **effets sur l'organisation des territoires**. En permettant à certains salariés de travailler à distance plusieurs jours par semaine, le télétravail favorise l'installation de ménages dans des communes de taille moyenne ou dans des espaces ruraux qui auraient auparavant été considérés comme trop éloignés des principaux bassins d'emploi.

Le télétravail **permet de mieux articuler les différents temps de vie** : le temps gagné sur les déplacements peut être réinvesti dans la vie familiale, les loisirs ou les engagements associatifs. Cette souplesse organisationnelle constitue aujourd'hui l'un des principaux motifs de satisfaction exprimés par les cadres.

Le télétravail apparaît également comme un **facteur d'inclusion**. Pour certaines personnes en situation de handicap, pour des salariés confrontés à des contraintes de mobilité ou pour des habitants de territoires éloignés des grands centres urbains, il facilite l'accès à l'emploi et le maintien dans l'activité professionnelle. Il élargit ainsi le champ des opportunités professionnelles disponibles.

[40] Lire à ce sujet la restitution de l'audition d'Erwann Fangeat, coordinateur du Pôle Numérique et Durabilité à l'ADEME (comité d'étude du 23 juin 2026).

Au niveau des organisations, cette évolution s'accompagne d'une **transformation profonde des pratiques managériales**. Le télétravail favorise le développement de **modes de management davantage fondés sur l'autonomie, la confiance et la responsabilisation.** Les managers doivent désormais maintenir la cohésion des équipes, repérer les éventuelles situations de fragilité, préserver la motivation des collaborateurs et assurer une communication régulière malgré l'éloignement physique.

Ils sont progressivement amenés à évaluer davantage les résultats obtenus que le simple temps de présence. Cette évolution répond aux attentes d'une partie croissante des cadres, qui accordent une grande importance à leur autonomie dans l'exercice de leurs responsabilités.

### Les points de vigilance

Toutefois, ces avantages ne doivent pas masquer les difficultés potentielles associées au travail à distance.

- La santé mentale

Le premier risque évoqué concerne **l'isolement professionnel**. Travailler régulièrement depuis son domicile peut réduire les occasions d'échanges informels qui rythment habituellement la vie d'une organisation. Avec le temps, certaines personnes peuvent ressentir un affaiblissement du lien collectif, voire une forme de solitude professionnelle susceptible d'avoir des conséquences sur leur bien-être et leur santé mentale.

Alors qu'il constitue un facteur d'équilibre et de qualité de vie pour certains salariés, il peut également accentuer un sentiment d'isolement, brouiller les frontières entre vie privée et vie professionnelle ou favoriser certaines formes de désengagement progressif. Ainsi, les effets du télétravail sur le bien-être psychologique ne peuvent être appréhendés de manière uniforme.

Certaines situations individuelles nécessitent une vigilance accrue. Le télétravail ne convient pas à tous les profils ni à toutes les périodes de la vie professionnelle. Pour certaines personnes déjà fragilisées ou peu intégrées dans les collectifs de travail, un usage excessif du télétravail peut accentuer des difficultés préexistantes.

La **qualité du management** est donc à cet égard essentielle. Au-delà des réunions formelles, les moments de convivialité, les échanges informels et les rencontres en présentiel sont considérés comme indispensables au maintien du sentiment d'appartenance et de la dynamique collective. Le télétravail ne peut donc être pensé indépendamment d'une politique active de cohésion d'équipe.

- La santé physique

Une activité davantage sédentaire, des installations de travail parfois inadaptées ou encore une diminution de l'activité physique quotidienne peuvent constituer des facteurs de risque supplémentaires. Les entreprises sont donc invitées à accompagner

leurs salariés sur ces questions afin de prévenir les troubles liés aux conditions matérielles de travail à domicile.

Toutes les personnes ne disposent pas des mêmes possibilités d'aménagement de leur espace de travail. Les études montrent notamment que **les femmes bénéficient moins fréquemment d'une pièce spécifiquement dédiée à leur activité professionnelle.** Dès lors, la réflexion sur le télétravail ne peut être dissociée de celle portant sur les conditions effectives d'exercice du travail et sur les inégalités sociales et familiales qui traversent encore la société.

- Les inégalités de genre

Au-delà des statistiques relatives à la répartition des cadres selon le sexe, plusieurs intervenants ont attiré l'attention sur les effets potentiellement ambivalents du télétravail. Si celui-ci peut favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, il peut aussi renforcer certaines inégalités existantes. **Les femmes demeurent encore majoritairement exposées à une répartition inégale des tâches domestiques et familiales.**

Dans ce contexte, le travail à domicile peut parfois conduire à une superposition des responsabilités professionnelles, familiales et domestiques, générant une charge mentale accrue.

- Conditions d'intégration et risque de désengagement

Le comité d'étude a souligné qu'**une présence moins fréquente dans les locaux peut conduire certains salariés à se sentir moins impliqués dans la vie de leur organisation**. Cette situation peut également avoir des répercussions sur les parcours professionnels. Un collaborateur peu visible risque davantage d'être oublié lors de certaines opportunités d'évolution, de formation ou de promotion.

Cette problématique semble particulièrement sensible pour les nouvelles recrues et les jeunes professionnels. Marc Lesueur rappelle les difficultés rencontrées durant la période de généralisation du télétravail pendant la crise sanitaire. De nombreuses entreprises ont alors constaté que l'intégration à distance compliquait l'appropriation de la culture d'entreprise, la création de relations de confiance et l'acquisition des codes professionnels.

Pour cette raison, il estime que les périodes d'intégration nécessitent une attention particulière. La transmission des savoir-faire, l'accompagnement des nouveaux arrivants et la socialisation professionnelle reposent en grande partie sur des interactions humaines qui demeurent difficilement remplaçables.

- Risque d'affaiblissement des collectifs

Le comité d'étude souligne que l'innovation, l'apprentissage mutuel et la créativité naissent souvent d'échanges spontanés qui se produisent au bureau.

Le collectif de travail ne peut être considéré comme acquis. Lorsque les occasions de rencontres diminuent, les liens sociaux, la coopération informelle et le sentiment

d'appartenance ont tendance à s'affaiblir progressivement. Les moments de convivialité, les regroupements d'équipes, les journées de présence communes, les séminaires ou encore les échanges informels apparaissent ainsi comme des éléments essentiels au bon fonctionnement des organisations.

L'idée selon laquelle le collectif doit désormais être construit et entretenu volontairement a donc été largement partagée. Le télétravail n'implique pas la disparition du présentiel ; il conduit plutôt à lui donner une nouvelle fonction. Les temps passés ensemble ne sont plus uniquement consacrés à la réalisation des tâches professionnelles, mais deviennent également des moments privilégiés de coopération, de transmission, de créativité et de cohésion.

De manière plus générale, les échanges ont souligné la nécessité de préserver une dimension collective du travail. Il convient donc de **se garder de privilégier une approche trop individualisée de la performance** lorsque le travail à distance se développe. Dès lors, il apparaît essentiel de continuer à valoriser les réussites collectives, la coopération entre collègues et la contribution au projet commun de l'entreprise ou de l'institution.

- « Loin des yeux, loin du cœur » : quel risque pour l'évolution professionnelle ?

Une moindre visibilité des salariés travaillant régulièrement à distance présente-t-elle des risques pour l'évolution professionnelle ? Dans certaines organisations, le fait d'être moins présent physiquement peut avoir une influence sur l'accès aux responsabilités, aux formations ou aux opportunités d'évolution. Même lorsque ces phénomènes ne relèvent d'aucune intention délibérée, ils peuvent produire des effets réels sur les carrières.

Marc Lesueur invite les entreprises à développer des dispositifs de suivi particulièrement attentifs afin que les pratiques de télétravail n'engendrent pas de nouvelles formes d'inégalités professionnelles. Les modalités d'évaluation doivent également évoluer afin de privilégier davantage les résultats, les compétences et les contributions effectives, plutôt que la seule visibilité des collaborateurs.

### Management de qualité : un facteur-clé de réussite

Le télétravail ne simplifie pas le management ; il tend au contraire à le rendre plus exigeant. L'encadrement d'équipes dispersées nécessite de nouvelles compétences et de nouvelles postures. Le manager doit désormais maintenir la cohésion du collectif, assurer un suivi individualisé des collaborateurs, détecter les éventuelles situations de fragilité, veiller à la charge de travail, accompagner les parcours professionnels et préserver la dynamique d'équipe malgré la distance.

Cette transformation conduit progressivement à un management davantage fondé sur la confiance, la responsabilisation et l'autonomie. Toutefois, elle suppose également un effort important de formation et d'accompagnement. Les participants ont insisté sur l'importance de soutenir les managers dans cette évolution, ceux-ci se trouvant

désormais en première ligne face aux enjeux de santé mentale, de qualité de vie au travail et de maintien de l'engagement collectif.

### Des effets plus complexes qu'il n'y paraît

Au-delà des données quantitatives présentées par l'APEC, les échanges ont permis de mettre en lumière plusieurs enjeux majeurs soulevés par le développement du télétravail. Si celui-ci s'avère désormais très plébiscité par les agents et semble durablement installé dans les pratiques professionnelles, ses effets apparaissent plus complexes qu'il n'y paraît. Les bénéfices observés s'accompagnent en effet de nouvelles interrogations concernant les parcours professionnels, les équilibres sociaux, les dynamiques territoriales et les modes de management.

### Évolution des dynamiques territoriales

Le déploiement du télétravail présente de réelles opportunités en matière d'aménagement du territoire, en favorisant le maintien ou l'arrivée de populations actives dans des espaces jusque-là moins attractifs et en contribuant à soutenir certains bassins de vie.

Ces nouvelles dynamiques ne sont toutefois pas sans produire des effets secondaires. L'augmentation de la demande résidentielle dans certaines communes se traduit parfois par une hausse sensible des prix de l'immobilier et des difficultés accrues d'accès au logement pour les habitants déjà présents.

De la même manière, la baisse de fréquentation quotidienne de certains centres urbains peut fragiliser une partie des commerces de proximité qui vivaient auparavant de la présence régulière des salariés.

La Normandie est particulièrement concernée par ce phénomène, compte tenu de la part importante de cadres résidant hors des grands pôles urbains.

> *Question du CESER : « Le télétravail peut-il être un frein à l'insertion des jeunes sur le marché du travail ? »*

Le comité d'étude a tenu à interroger l'insertion des jeunes sur le marché du travail dans un contexte de déploiement du travail à distance. La question posée visait à savoir si la généralisation du travail à distance ne risquait pas, à terme, de constituer un obstacle supplémentaire pour les jeunes diplômés et les salariés en début de carrière. Une étude menée aux États-Unis a en effet mis en évidence une tendance des entreprises à privilégier les profils immédiatement opérationnels dans les organisations où le télétravail est fortement développé. Les jeunes professionnels, qui ont davantage besoin d'accompagnement, de transmission de savoirs et d'apprentissage des codes implicites du monde du travail, pourraient ainsi voir leur intégration devenir plus difficile.

Sans disposer à ce jour d'éléments comparables pour la France, Marc Lesueur a néanmoins rappelé les enseignements tirés de la période post-Covid. De nombreuses entreprises ont alors constaté que les nouveaux recrutés éprouvaient davantage de

difficultés à s'approprier la culture de leur organisation, à construire des relations professionnelles solides et à développer les compétences informelles qui s'acquièrent traditionnellement par l'observation, les échanges de proximité ou les interactions quotidiennes. Cette question apparaît ainsi comme un enjeu majeur pour les prochaines années : comment préserver les avantages du télétravail tout en garantissant aux nouvelles générations les conditions d'une véritable socialisation professionnelle ?

Marc Lesueur souligne par ailleurs que les transformations récentes du marché du travail ne peuvent être attribuées au seul télétravail. Selon lui, l'essor de l'intelligence artificielle et l'automatisation croissante de certaines tâches constituent aujourd'hui des facteurs susceptibles d'avoir un impact au moins aussi important sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, notamment dans les métiers les plus standardisés ou les plus facilement automatisables.

## Éléments de conclusion

Désormais installé durablement dans les pratiques professionnelles, le télétravail ne saurait être remis en cause au seul motif des risques exposés. **Le véritable enjeu réside dans la manière de l'organiser et de l'encadrer.**

Le **télétravail** apparaît moins comme un simple outil d'organisation que comme un **véritable projet d'entreprise impliquant une réflexion approfondie sur le management, la coopération et la qualité de vie au travail**. C'est cette approche globale qui doit permettre d'en maximiser les bénéfices tout en limitant les risques qu'il peut engendrer.

Ainsi, les entreprises qui parviennent à tirer pleinement parti du télétravail sont celles qui réussissent à **maintenir un équilibre entre autonomie individuelle et cohésion collective.** Cela suppose de préserver des temps de rencontre réguliers, de soutenir les managers dans leurs nouvelles responsabilités, d'accompagner les salariés les plus fragiles et de veiller attentivement aux questions de santé, d'engagement et d'évolution professionnelle.

## Rencontre avec un cadre de chez Orange[41]

En tant que cadre chez Orange, Marc Maouche a pu apporter le témoignage d'une expérience particulièrement avancée de l'entreprise, en matière de télétravail. Son propos s'est inscrit dans une perspective historique, organisationnelle et pratique, révélant les multiples ajustements nécessaires pour faire du télétravail un dispositif robuste, équitable et soutenable.

Orange fait figure de pionnier dans ce domaine. Bien avant la crise sanitaire, dès les années 2000, l'entreprise avait déjà expérimenté des formes de travail à distance. Ce positionnement précoce lui a permis d'aborder la pandémie avec une longueur d'avance : contrairement à d'autres organisations contraintes d'improviser, Orange disposait déjà d'une culture, d'outils et de pratiques qui ont facilité le déploiement massif du télétravail.

Les grandes étapes institutionnelles ayant structuré cette évolution ont été retracées. En 2009, Orange adopte son premier accord sur le télétravail, reposant sur le volontariat du salarié. Ce premier cadre officialise une pratique encore relativement marginale mais déjà très demandée dans certains métiers. L'idée centrale est alors de permettre à ceux dont les missions le permettent de télétravailler, sans contrainte ni obligation, en maintenant un lien clair avec leur manager.

En 2013, un changement important intervient : l'accord évolue vers un système de double volontariat, impliquant non seulement la demande du salarié, mais aussi l'accord formel du manager. Ce second verrou répond à deux enjeux. D'une part, il reconnaît la nécessité pour le manager de garantir l'organisation collective du travail. D'autre part, il prévient les dérives liées à des demandes individuelles qui pourraient déséquilibrer la dynamique d'équipe ou entraver certains impératifs organisationnels. Le manager n'est pas tenu d'accepter toutes les demandes, mais il doit les examiner, en discuter avec le salarié et rechercher une cohérence collective.

Cette évolution progressive a préparé le terrain au moment de la pandémie. Durant les premiers confinements, presque l'intégralité des salariés dont les métiers le permettaient ont été placés en télétravail. L'entreprise a dû composer avec l'urgence : équiper massivement les salariés en matériel informatique, décupler la capacité de ses infrastructures numériques, garantir la continuité d'activité dans un contexte inédit. Des efforts colossaux ont dû être engagés, notamment à travers l'achat en urgence de dizaines de milliers d'ordinateurs portables, et l'activation de solutions permettant aux collaborateurs de se connecter de manière sécurisée depuis leur domicile.

Aujourd'hui, près de 68 000 salariés d'Orange télétravaillent régulièrement ou occasionnellement, pour un effectif total se situant autour de 80 000 personnes. Cela signifie que le télétravail, loin d'être une pratique marginale, constitue désormais la norme pour une très large majorité des collaborateurs.

[41] Audition de Marc Maouche, cadre chez Orange et représentant de Normandie numérique, par la commission, le 17 mars 2026 à Rouen.

On distingue plusieurs formes de télétravail mises en place dans l'entreprise :

- le **télétravail régulier**, organisé selon une convention individuelle qui précise le nombre de jours et les modalités ;
- le **télétravail occasionnel**, accessible à tous, sans démarche lourde, sur simple sollicitation préalable auprès du manager, dans la limite de quelques jours par mois ;
- des **dispositifs spécifiques pour certaines catégories de salariés**, notamment ceux travaillant en frontalier ou en résidence secondaire, sous conditions précises d'organisation et de conformité au droit du travail.

Marc Maouche a insisté sur **l'importance d'un dialogue continu entre le salarié, le manager et l'équipe.** Le télétravail ne doit pas être perçu comme un arrangement individuel sans effets collatéraux : chaque absence du site peut modifier les équilibres du collectif. Ainsi, lorsqu'un salarié formule une demande, l'équipe entière peut être amenée à en discuter pour garantir que les absences ne désorganisent pas les réunions, l'accueil, les astreintes ou la dynamique globale. L'idée défendue par Orange est qu'un collectif est toujours plus fort lorsqu'il partage, discute et ajuste ses pratiques.

Une part importante de l'intervention est consacrée aux **conditions matérielles et ergonomiques**. Orange adopte une approche stricte : un salarié ne peut télétravailler de manière régulière que si son domicile permet un environnement adapté. Lorsqu'une convention de télétravail est signée, l'entreprise prend en charge un équipement complet : bureau, siège ergonomique, double écran, casque, matériel informatique conforme aux exigences de sécurité, voire une connexion internet si le salarié n'en dispose pas. L'entreprise considère que les risques professionnels existent aussi à domicile et qu'il est de sa responsabilité d'y répondre.

Le **volet sécurité et confidentialité** occupe également une place importante. Dans un groupe comme Orange, qui gère des données sensibles et des flux d'information critiques, les risques de cybersécurité sont majeurs. Cela implique, pour les salariés, la nécessité de respecter scrupuleusement les règles de protection des données : ne pas travailler sur un Wi-Fi public, ne jamais laisser l'ordinateur à la vue d'un tiers, verrouiller l'écran dès qu'on s'absente, éviter les conversations sensibles en présence d'autres personnes. L'entreprise met à disposition une hotline informatique accessible à tout moment et multiplie les actions de sensibilisation.

Sur le plan managérial, l'intervenant évoque les transformations profondes induites par le télétravail. Les managers doivent désormais composer avec des équipes parfois dispersées géographiquement. Il est donné l'exemple de managers basés à Rennes encadrant des équipes situées en Normandie ou dans le Centre-Val de Loire, sans avoir à déménager à chaque réorganisation interne. Le télétravail permet cette fluidité, mais exige une adaptation managériale permanente : conduite de réunions hybrides, maintien du lien humain, suivi personnalisé sans intrusion, capacité à détecter les signaux faibles lorsqu'un salarié va mal, articulation entre contrôle et confiance.

Parmi les questions les plus sensibles figure celle du **droit à la déconnexion**. Chez Orange, ce droit est reconnu, inscrit dans les accords, mais il repose aussi sur une responsabilité partagée. L'entreprise ne coupe pas automatiquement les serveurs ou l'accès aux messageries en dehors des horaires de travail, car cette rigidité serait incompatible avec les réalités de certains métiers ou fuseaux horaires internationaux. En revanche, il est rappelé que personne n'a l'obligation de répondre hors horaires, et que les managers doivent veiller à montrer l'exemple.

Ont également été abordées les **conséquences du télétravail sur la gestion des locaux**. Avec la baisse de la présence physique, la fermeture temporaire de certains bâtiments lors des périodes creuses, et l'allégement de certaines capacités immobilières, Orange repense son organisation spatiale pour réduire les coûts énergétiques et optimiser l'usage des espaces. Les bureaux deviennent plus dynamiques, davantage mutualisés, avec des zones collaboratives et des espaces de coworking internes.

L'expérience d'Orange montre que le télétravail fonctionne à condition d'être pensé comme une politique globale, articulant confiance, équipement adéquat, formation, solidarité d'équipe, régulation, sécurité informatique et attention portée au bien-être. Marc Maouche estime que le télétravail ne simplifie pas le management : il le transforme, l'enrichit parfois, mais impose de nouvelles exigences. Le succès dépend avant tout de la capacité de l'organisation à construire un environnement où tous les salariés peuvent télétravailler dans un cadre satisfaisant et où le collectif reste vivant malgré la distance.

### Les échanges avec la commission

Les interventions des conseillers ont porté sur un certain nombre de questions reflétant l'amplitude et la diversité des champs que couvre le télétravail :

- Les **enjeux de cybersécurité**, un sujet particulièrement sensible pour plusieurs participants issus du secteur bancaire ou public.

L'un d'eux a souligné qu'au moment des confinements, des centaines voire des milliers de collaborateurs ont dû, en quelques jours, télétravailler sur des dossiers comportant des données sensibles. La sécurisation de ces flux, la protection contre les risques de piratage, l'usage des réseaux publics ou domestiques et la manipulation d'informations confidentielles soulèvent des interrogations considérables.

Marc Maouche a confirmé que cette dimension faisait partie des priorités absolues de l'entreprise : sensibilisation, restriction de certains usages, équipements dédiés, interdiction formelle d'utiliser un Wi-Fi public, recours systématique au VPN, cloisonnement des données. Il rappelle que la cybersécurité n'est pas qu'un enjeu technologique ; c'est une discipline culturelle, qui exige un apprentissage et un respect continu des bonnes pratiques.

- Les **inégalités internes au sein des organisations**, notamment dans les secteurs où tous les métiers ne peuvent télétravailler. Une conseillère travaillant dans le

milieu hospitalier a évoqué la frustration palpable chez les soignants face au télétravail accordé aux cadres administratifs. Pour les personnels obligatoirement présents – infirmiers, aides-soignants, agents techniques –, le télétravail des autres est parfois perçu comme un avantage injuste, renforçant un sentiment de décalage déjà présent avant la crise.

Les échanges révèlent la difficulté pour les organisations à concilier l'équité perçue et la nature objective des missions.

- Les conditions ergonomiques du travail à domicile ; les entreprises ont l'obligation de garantir la santé et la sécurité des salariés, quel que soit le lieu où s'exerce l'activité. Des salariés développent par exemple des douleurs lombaires ou cervicales en raison d'une installation inadéquate.
- La médecine du travail peut-elle intervenir à domicile pour vérifier l'aménagement du poste ? Cette question soulève des enjeux juridiques et opérationnels qui devront tôt ou tard trouver une réponse institutionnelle.
- Le travail isolé : certains conseillers s'interrogent sur la manière dont une organisation peut garantir la sécurité d'un salarié travaillant seul chez lui, parfois pendant de longues heures, sans interaction directe. Certains secteurs disposent déjà de dispositifs dédiés au « travailleur isolé », notamment pour les interventions nocturnes ou en zones dangereuses, mais ceux-ci semblent difficilement transposables dans un contexte domestique.

Marc Maouche a rappelé que, même sur site, il arrive qu'un salarié soit seul dans un bâtiment à un moment donné, et que les risques doivent être appréciés avec pragmatisme.

Le télétravail ne crée pas le travail isolé ; il le déplace. Cependant, le problème reste ouvert : comment repérer un salarié en détresse s'il ne donne plus de nouvelles ? Comment prévenir les situations à risque ?

Le débat met en évidence la nécessité de réfléchir à de nouveaux protocoles, adaptés aux réalités du travail hybride.

- La restauration collective : une représentante syndicale a précisé que la fréquentation des restaurants d'entreprise avait chuté dans certaines organisations, au point de menacer leur viabilité économique. Or, les dispositifs de restauration constituent des acquis sociaux importants, régulièrement défendus par les organisations syndicales. Le télétravail pourrait-il conduire à leur disparition ?

L'entreprise Orange a été confrontée à cette même problématique et a dû ajuster sa politique : dans certaines unités, les salariés bénéficiant d'un restaurant collectif reçoivent des titres restaurant lorsqu'ils télétravaillent, afin d'éviter les inégalités entre ceux qui ont accès à une cantine et ceux qui n'en ont plus l'usage. La question du maintien de la restauration collective doit faire l'objet de réflexions plus larges.

Le maintien d'autres services, comme l'accès à une crèche créée par l'employeur, peut également être menacé.

- La **réduction des espaces de travail** : le télétravail conduit à une réduction des espaces de travail et l'on constate le non-respect des normes AFNOR[42] dans nombre d'entreprises.

- Le **« brouillage » entre temps professionnel et temps personnel** qu'induit le télétravail : a été évoqué l'exemple d'enseignants qui préparent leurs cours dans les transports ou depuis leur domicile. Il se demande comment distinguer, dans de tels cas, ce qui relève ou non du « télétravail officiel ».

La réponse se trouve indirectement dans l'intervention de Vincent Meyer : le télétravail se définit comme une activité qui aurait pu être réalisée dans les locaux de l'employeur mais qui est effectuée ailleurs, de manière volontaire et encadrée. Préparer des cours chez soi, pour un enseignant, est une pratique ancienne ; elle ne devient pas automatiquement du télétravail au sens juridique. Ce type d'ambiguïté montre que les frontières du travail à distance ne sont pas encore stabilisées.

S'agissant des frontières floues entre les univers professionnel et personnel, il a été évoqué que l'usage de la caméra peut être intrusif lorsqu'on travaille chez soi. En revanche, il a été souligné le caractère facilitateur du télétravail pour les aidants et pour s'occuper occasionnellement d'enfants malades.

*Question du CESER : « En termes de mobilité géographique, a-t-on observé une réduction ou une augmentation des effectifs liée à une externalisation vers des zones géographiques moins coûteuses ? »*

Il n'existe pas encore de données concluantes à ce sujet, mais on constate que les métiers numériques – notamment les fonctions support ou les développements informatiques – sont de plus en plus exposés à la concurrence internationale. Certains métiers chez Orange font déjà l'objet d'externalisations, même si cela dépend fortement des compétences recherchées et du niveau de confidentialité associé aux postes.

- Le **télétravail des jeunes salariés**, dont les besoins en présence physique sont souvent plus élevés que ceux des travailleurs expérimentés. Dans certaines entreprises, des politiques de télétravail très généreuses ont paradoxalement fragilisé les jeunes recrues, qui se retrouvent isolées, peu guidées, parfois déstabilisées par un manque de repères.

Vincent Meyer a confirmé que les données montraient effectivement que les plus jeunes ne sont pas ceux qui réclament le plus de télétravail. Leur apprentissage repose sur des interactions quotidiennes, des échanges informels, l'observation du

[42] Il convient de noter que le Code du travail n'exige pas de surface spécifique pour les salariés, les obligations portant seulement sur la circulation, la sécurité et la prévention des risques (incendie, santé). Les recommandations de la norme AFNOR NF X35-102 (volontaire, non obligatoire) sont beaucoup plus strictes : une surface de 15 m² par personne en open space, 10 m² pour un bureau individuel et 11 m² par personne dans un bureau collectif fermé, par exemple.

fonctionnement collectif et le soutien immédiat apporté par les pairs. Une politique de télétravail efficace ne peut donc pas ignorer ces besoins spécifiques.

## Rencontre avec une cadre du groupe Matmut en Normandie[43]

Christelle Kilani dirige un réseau de 58 collaborateurs répartis sur le territoire normand.

Le siège social de la Matmut est certes basé à Rouen mais les deux tiers de ses effectifs travaillent dans des villes situées dans d'autres régions (Rueil-Malmaison, Rennes, Toulon, Bordeaux, Tours…).

Le groupe se caractérise par une organisation fortement structurée, intégrant à la fois des fonctions centrales et un réseau d'agences. Soucieuse de demeurer au plus près de ses adhérents, la Matmut déploie 400 agences de proximité en France.

### Organisation générale du télétravail au sein de la Matmut

La Matmut applique un accès modulé au télétravail, selon la nature des métiers et leur exposition opérationnelle. Les collaborateurs dont les missions s'y prêtent bénéficient de 2 jours de télétravail par semaine, auxquels s'ajoutent 20 jours de télétravail « flexibles » par an, mobilisables pour couvrir des situations particulières.

Pour certaines équipes, notamment dans les agences commerciales, le télétravail reste limité à un usage occasionnel, car la présence en agence constitue la base de la relation client. Néanmoins, la Matmut a prévu des modalités d'exception, afin de permettre un basculement en télétravail lorsque des événements externes (intempéries, sinistres, contraintes personnelles) le justifient.

### Une approche fondée sur la flexibilité, le collectif et la responsabilité

Christelle Kilani insiste sur un choix structurant fait par la Matmut : le télétravail n'est pas inscrit de manière rigide dans les agendas. Seule la quotité est inscrite dans l'accord de télétravail ; il est laissé aux managers une marge d'organisation des journées de télétravail de leurs équipes.

Ce choix vise à éviter la dérive vers une pratique perçue comme un « acquis » figé et non comme une modalité d'organisation. Les jours télétravaillés doivent être planifiés en accord avec le manager, dans une logique d'équilibre entre intérêts individuels et exigences du collectif.

Cette approche permet d'éviter une forme de « rigidification » qui amène les salariés à revendiquer un « droit de tirage automatique » sur leurs jours télétravaillés, au détriment parfois de la coordination d'équipe.

Aucun objectif individuel n'est fixé au sein de la Matmut : seuls des objectifs collectifs s'appliquent. Conformément à la « culture de la Matmut », il n'existe pas non plus de bureaux individuels. Les personnes travaillent en open space.

[43] Audition de Christelle Kilani, directrice du réseau RH, du recrutement, de la mobilité et du développement managérial du groupe Matmut en Normandie, par le comité d'étude, le 18 mars 2026.

### Télétravail, productivité et indicateurs internes

Les baromètres internes montrent que le télétravail est très largement plébiscité par les salariés.

Il constitue désormais un critère majeur d'attractivité employeur, notamment pour les jeunes générations.

Aucune baisse de productivité n'a été constatée depuis l'instauration du télétravail. L'absentéisme n'a pas diminué, mais il n'a pas non plus augmenté.

La Matmut suit les pratiques de télétravail via un outil de planification, dans lequel les salariés déclarent leurs jours télétravaillés.

Les managers valident ensuite ces données, ce qui permet un suivi des usages et garantit le respect des règles internes, la maîtrise des volumes de télétravail et la détection d'éventuelles dérives (surcharge, dépassement des temps de repos, organisation déséquilibrée).

Les anomalies signalées via cet outil restent extrêmement marginales.

### Management hybride : un changement culturel majeur

Depuis 2022, la Matmut a engagé un programme de formation des managers destiné à les préparer aux enjeux du travail hybride, avec pour objectifs :

- Le maintien de la cohésion d'équipe,
- L'animation du collectif malgré la distance,
- La gestion des risques d'isolement,
- L'adaptation des pratiques de communication,
- Une vigilance accrue sur des signaux faibles (épuisement, surcharge ponctuelle, manque de repères).

Le rôle du manager a profondément évolué. Il ne s'agit plus seulement de coordonner un travail présentiel, mais de garantir un cadre clair, sécurisant et équilibré, dans lequel les collaborateurs peuvent exercer leur autonomie sans se sentir « abandonnés » ou, à l'inverse, surcontrôlés.

### Santé mentale : risques détectés et dispositifs d'accompagnement

La santé mentale constitue un enjeu majeur pour les années à venir dans la mesure où le télétravail peut accentuer certains facteurs de fragilité. La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle peut devenir poreuse et certains collaborateurs risquent de se surinvestir (perte de recul, hyperconnexion), quand d'autres peuvent éprouver un sentiment de solitude professionnelle.

La désocialisation et la santé mentale sont deux points forts de vigilance à la Matmut. Les risques sont pris en compte grâce à des dispositifs d'écoute interne, à l'intervention ponctuelle de psychologues et à une politique RH orientée vers la prévention plutôt que la réaction.

Si les situations problématiques restent dans l'ensemble exceptionnelles, la vigilance doit être constante.

Il est intéressant de noter que 66 % des collaborateurs sont des femmes à la Matmut mais que seules 53 % d'entre elles occupent des postes de cadre ; un rééquilibrage est souhaité par le groupe Matmut.

Le télétravail peut s'avérer une fausse bonne idée pour les femmes qui font souvent face à une charge mentale démultipliée. Le télétravail ne devrait jamais s'exercer au détriment de la santé mentale et ne devrait en aucun cas devenir une « *mini-prison domestique* ».

### Recrutement, attractivité et profil des candidats

Le télétravail constitue aujourd'hui un atout déterminant dans le recrutement. Les candidats, notamment les jeunes diplômés, l'intègrent dans leurs critères de choix. La jeune génération tient davantage à sauvegarder sa vie privée et ses activités personnelles.

Le télétravail ne modifie toutefois pas substantiellement les profils recherchés : autonomie, sens du service, capacité d'adaptation et posture professionnelle restent des prérequis essentiels.

La Matmut accueille également des alternants et des stagiaires, pour lesquels le télétravail est moins étendu afin de privilégier l'intégration et l'accompagnement.

Concernant la mobilité interne, aucun frein spécifique lié au télétravail n'a été observé ; les salariés privilégient d'abord la proximité du domicile, puis la compatibilité de leur poste avec une organisation hybride. Les petites agences ne permettant pas le recours au télétravail occasionnel, elles peuvent également constituer une solution pour les salariés souhaitant exercer leurs fonctions exclusivement en présentiel.

### Contraintes opérationnelles et relation client

La Matmut gère des situations parfois sensibles, notamment lors de sinistres majeurs (inondations, événements climatiques, accidents graves).

Dans ces moments, la mobilisation collective est essentielle et le télétravail peut être temporairement ajusté ; la priorité absolue est d'assurer la continuité du service et l'accompagnement des assurés.

Les incivilités restent rares, mais les équipes peuvent faire face à une détresse émotionnelle accrue de la part des clients, ce qui nécessite un encadrement attentif. Gérer émotionnellement l'appel d'une personne dont la maison a été détruite par un incendie, par exemple, est plus difficile lorsqu'on travaille seul chez soi et qu'on n'a pas la possibilité d'en discuter directement avec ses collègues pour évacuer la tension générée par l'échange.

### La semaine de 4 jours : un sondage ne retient pas cette option

La proposition – par voie de sondage – d'une semaine de travail en 4 jours a révélé qu'il n'y avait pas d'unanimité sur ce sujet. De nombreuses femmes ne disposent pas de la souplesse nécessaire (le plus souvent en raison de l'organisation qu'elles mettent en place avec leurs enfants) pour intégrer une amplitude horaire plus importante ; une journée non travaillée n'est par conséquent pas forcément la bienvenue.

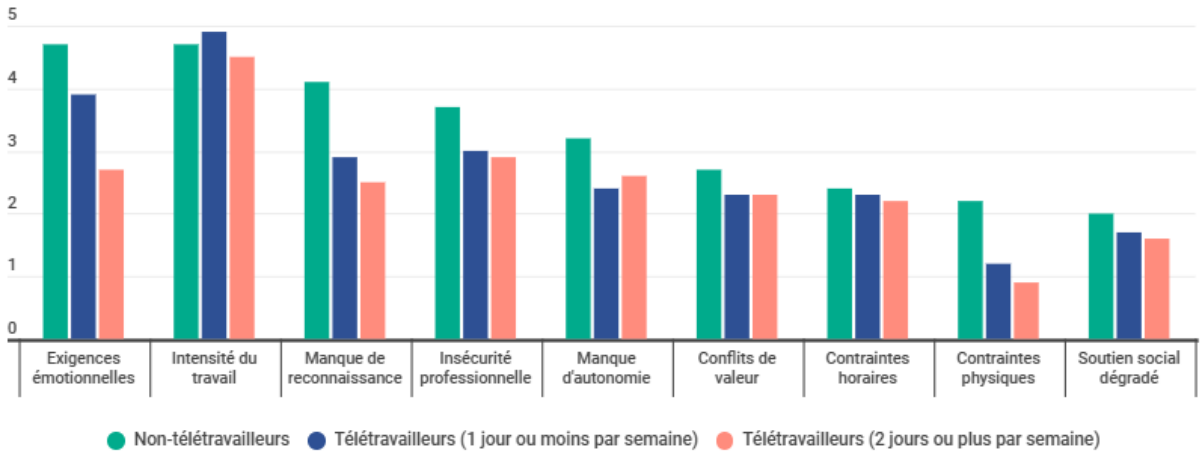
En conclusion, Christelle Kilani considère le télétravail comme une véritable avancée sociale. Selon elle, le pire serait un retour en arrière par manque d'organisation et par crainte d'avoir « créé un monstre ».

## 2.2 Un levier d'amélioration des conditions de travail

L'essor du télétravail, on l'a vu, a profondément modifié les habitudes professionnelles et s'est imposé comme un **levier majeur d'amélioration des conditions de travail**. En offrant davantage de flexibilité dans l'organisation des activités, il permet aux salariés de mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle. La réduction, voire la suppression, des temps de trajet contribue également à diminuer la fatigue, le stress et les contraintes liées aux déplacements quotidiens, favorisant ainsi un meilleur équilibre de vie.

Au-delà de ces bénéfices individuels, le télétravail peut renforcer le sentiment d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs. En leur accordant une plus grande liberté dans la gestion de leur temps et de leurs priorités, il favorise l'engagement, la confiance et le développement de nouvelles compétences organisationnelles. Pour de nombreux salariés, cette souplesse se traduit par une amélioration de leur bien-être au travail et une meilleure qualité de vie.

**Conditions de travail des salariés en poste télétravaillable selon leur pratique du télétravail, en 2023**




*Source : DARES, Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ?*

Les études et enquêtes disponibles établissent que **le télétravail renforce l'autonomie**, en particulier dans la gestion du temps : **33 % des salariés déclarent organiser plus facilement leur activité à distance,** contre seulement 3 % qui indiquent rencontrer davantage de difficultés[44]. Parallèlement, l'intensité du travail diminue nettement, avec moins d'interruptions imprévues (-51 points par rapport au travail sur site) et une moindre pression temporelle (-27 points).

Ces bénéfices s'accompagnent néanmoins de fragilités relationnelles. Le travail à distance réduit le soutien social et complique la coopération : les difficultés d'échanges collectifs augmentent (+23 points par rapport au travail sur site), tout comme le sentiment de manque de soutien des collègues (+11 points) et de la

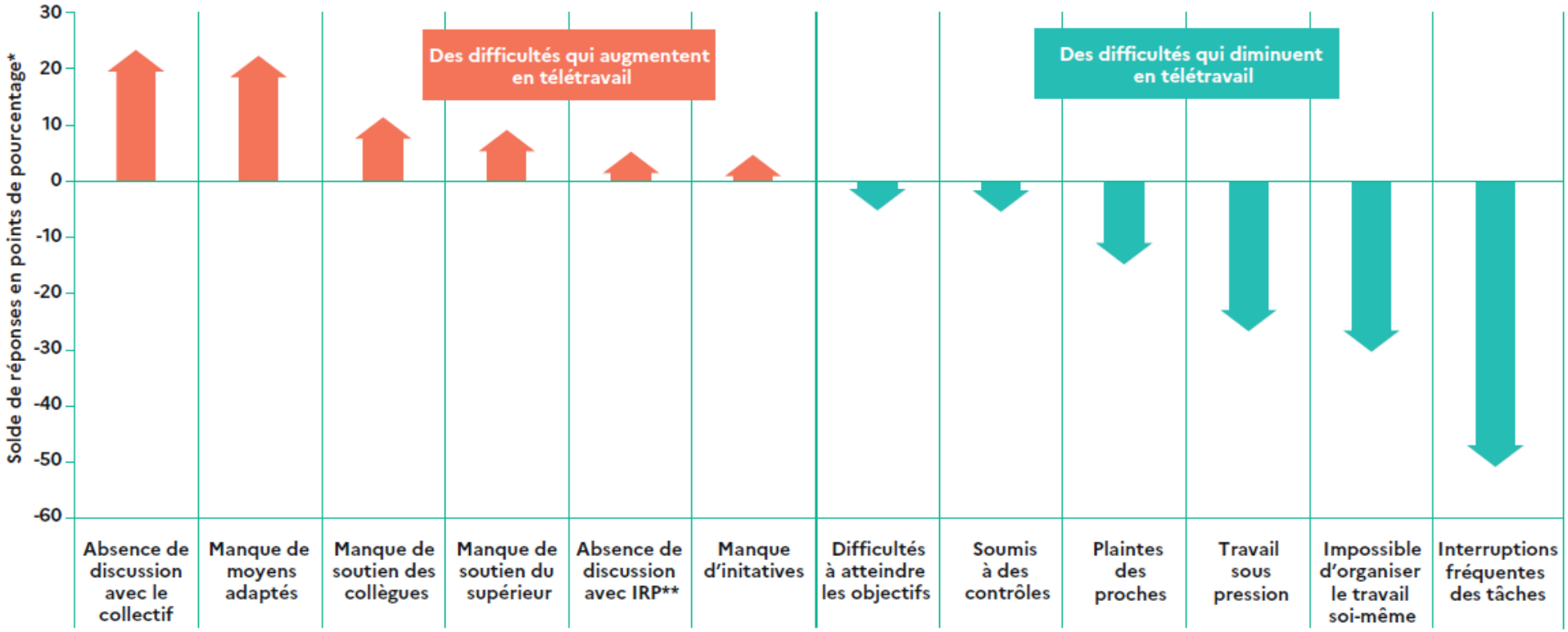
[44] Source : DARES, *Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ?* DARES Analyses n° 65, novembre 2024, enquête TraCov2 (2023).

hiérarchie (+9 points). Ces limites s'accompagnent également des contraintes matérielles : **moins de la moitié des télétravailleurs disposent d'un espace dédié à domicile** et la proportion de salariés déclarant manquer de moyens adaptés est supérieure de 22 points chez les télétravailleurs.

**À caractéristiques comparables, les télétravailleurs bénéficient toutefois globalement de meilleures conditions de travail que les salariés restant sur site**, avec des expositions plus faibles aux contraintes physiques, psychosociales et organisationnelles. Cette évolution contribue fortement à l'attractivité du télétravail, notamment pour les salariés confrontés à des conditions de travail jugées dégradées.

Le graphique ci-après, issu des analyses de la DARES, met en évidence les écarts de conditions de travail observés chez les télétravailleurs entre les périodes d'activité à distance et celles effectuées sur site.

**GRAPHIQUE 1 | Différences de conditions de travail des télétravailleurs entre activité à distance et présence sur site, en 2023**




*Source : DARES, Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ? – Novembre 2024*

## Rencontre avec l'Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail Normandie (ARACT)[45]

L'ARACT Normandie s'inscrit dans un réseau national de **16 agences régionales, placées sous l'égide du ministère du Travail**. Agissant dans une logique de service public et de strict conseil, l'ARACT n'exerce aucune mission de contrôle ou d'inspection ; elle privilégie au contraire l'accompagnement, la pédagogie et la co-construction avec les commanditaires.

L'équipe locale de l'ARACT Normandie se déploie dans les locaux de la DRAC et de la cité administrative de Saint-Sever. Elle se compose de 11 personnes, dont 7 chargés de mission intervenant sur le terrain.

L'agence intervient sur l'ensemble de la Normandie, auprès d'entreprises de toutes filières, avec une prédilection pour les TPE-PME, souvent moins dotées en ressources internes sur les sujets organisationnels et sociaux.

Le positionnement méthodologique repose systématiquement sur un diagnostic partagé, à partir duquel sont formulées des hypothèses d'action et des propositions de méthode, en partenariat étroit avec l'ensemble des parties prenantes.

Le **paritarisme de projet** et le **dialogue social** constituent la matrice des interventions : la table de discussion doit rassembler et faire dialoguer les différentes voix afin de transformer concrètement l'organisation et les pratiques professionnelles.

L'ARACT conçoit et anime des formations, des sessions de sensibilisation et des temps d'information, en s'attachant à diffuser les expériences probantes. À ce titre, l'agence se revendique comme un **laboratoire d'innovation sociale** : elle teste des outils et des démarches, capitalise sur les résultats et les met à disposition de la communauté professionnelle, y compris via des supports vidéo destinés à favoriser l'appropriation des bonnes pratiques.

Les **thématiques d'intervention couvrent un spectre étendu** : qualité de vie et conditions de travail (QVCT) ; accompagnement des changements ; transitions écologique, démographique et numérique ; prévention de la désinsertion et de l'usure professionnelles ; égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) ; attractivité, intégration et maintien dans l'emploi ; télétravail et nouvelles modalités d'organisation.

### Priorités d'action, contraintes et difficultés rencontrées

Interrogés sur la priorisation des demandes, les intervenants ont indiqué que la programmation était fortement orientée par les **commandes publiques**, lesquelles

[45] 1.1 Audition d'**Aurélie Morin,** directrice de l'Agence régionale de l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Normandie et d'**Éric Peltier**, chargé de mission, auprès de la commission, le 16 décembre 2025 à Caen.

déterminent des axes d'effort et peuvent donner lieu à des financements sur des actions ciblées.

Cette dynamique n'exclut pas certaines tensions : quelques programmes, notamment nationaux et interrégionaux, se révèlent particulièrement chronophages ; certaines sollicitations ne rencontrent pas de porteurs, tandis que d'autres ne correspondent pas aux domaines d'expertise mobilisables par l'agence.

L'accès aux TPE demeure un enjeu récurrent, tant en termes de mobilisation que de temporalité disponible pour mener des démarches participatives.

Un décalage persiste entre l'importance stratégique des conditions de travail et la hiérarchie des préoccupations exprimées par nombre d'entreprises, davantage tournées vers la croissance et la performance immédiates. Dans ce contexte, l'ARACT s'efforce de promouvoir des organisations « capacitantes », c'est-à-dire des configurations de travail qui restaurent des marges de manœuvre, permettent l'apprentissage et renforcent la qualité du service rendu.

### Tendances observées et thématiques émergentes

Les demandes qui parviennent à l'agence témoignent d'une montée en puissance de plusieurs sujets : la prévention et le traitement des VSS ; la situation des seniors (maintien dans l'emploi, conditions de départ à la retraite, transmission des savoirs…) ; l'usure professionnelle et les risques de désinsertion ; la QVCT au sens large ; l'attractivité des entreprises et la qualité des parcours (accueil, intégration, fidélisation) ; enfin, le télétravail, dont l'ampleur et la structuration constituent une évolution majeure du travail depuis la crise sanitaire.

S'agissant des tiers-lieux, la commission a interrogé l'ARACT sur l'existence de statistiques, alors que de nombreux espaces demeurent déficitaires. Il a été recommandé de se rapprocher de la Région, pilote de ce dossier. Les entreprises, de leur côté, connaissent encore imparfaitement ces espaces, et la notion même de « tiers-lieu » recouvre des réalités hétérogènes, ce qui nourrit incompréhensions et réticences. Des questions de sécurité des données, de bruit et de confidentialité se posent par ailleurs de façon insistante, y compris lorsque les organisations envisagent des espaces internes de coworking.

### Le télétravail : constats, effets et lignes de vigilance

La crise sanitaire demeure, pour l'ARACT, « *le plus grand incitateur mais la pire publicité* » du télétravail : elle a diffusé massivement la pratique, tout en en proposant la version la moins maîtrisée.

Éric Peltier a retracé le passage d'une posture d'« observatoire » à une posture d'intervention autour de la mise en place du télétravail. La crise sanitaire a agi à la fois comme accélérateur et comme révélateur : elle a imposé une rupture avec le diptyque traditionnel d'unité de lieu et d'unité de temps, et conduit de nombreuses organisations à contractualiser une pratique jusqu'alors informelle.

Dans l'analyse conduite sur les accords conclus à partir de 2020, on observe une typologie allant des accords **réticents** (qui multiplient les critères d'éligibilité pour contenir la pratique) aux accords **expérimentateurs**, en passant par des accords **prudents** et **convaincus**. Les profils « réticents » et « prudents » demeurent toutefois largement majoritaires.

La plupart des textes abordent prioritairement des dimensions techniques (nombre de jours télétravaillables, dotations en équipements, prise en charge des frais…), au détriment d'éléments décisifs concernant l'**organisation du travail**, les **rituels collectifs**, la **coordination**, la **prévention des risques** et la **gestion de la charge**.

L'ARACT insiste, dans ce contexte, sur l'importance d'un **projet de changement organisationnel explicite**, préalable à l'outillage juridique, et sur la nécessité de « garder des espaces d'échanges » pour prévenir les malentendus et réguler les tensions.

Les effets du télétravail se déclinent à plusieurs niveaux. Sur le plan social et sociétal, la conciliation des temps de vie peut s'améliorer, mais elle s'accompagne parfois d'une double contrainte, en particulier pour les parents ; dans certains cas, des situations de violences domestiques peuvent être aggravées par l'isolement.

Sur le plan de la santé, les **risques ergonomiques et psychosociaux**, de même que la dilution des repères temporels, appellent une vigilance accrue ; le droit à la déconnexion et l'ajustement fin de la charge de travail doivent être considérés comme des éléments centraux de tout dispositif.

Du point de vue de l'**égalité professionnelle**, le télétravail est loin d'être neutre. S'il peut corriger certains écarts, il peut également en créer ou en accentuer d'autres, notamment lorsque **les métiers les plus féminisés sont peu télétravaillables** (par exemple, dans les activités du care).

Des **diagnostics genrés** et l'intégration d'indicateurs sexo-spécifiques dans l'évaluation des dispositifs sont donc présentés comme indispensables. Par ailleurs, la **répartition inégale des emplois télétravaillables** pose une **question d'équité** entre métiers dits « de bureau » et **emplois « de seconde ligne »**.

Contrairement à un certain nombre d'idées reçues, l'ARACT observe des **gains en matière de concentration** et de **productivité** liés à la réduction des interruptions ; ces bénéfices peuvent toutefois s'accompagner d'un **travail invisible** accru, d'un **surengagement** chez certains et, à l'inverse, de phénomènes de **désengagement** chez d'autres.

Sur le plan managérial, il convient de veiller aux risques du laisser-faire ou à l'inverse du contrôle excessif.

Parmi les questions stratégiques soulevées par la commission :

- Le télétravail constitue-t-il une régression pour les femmes ?

- Contribue-t-il à une déshumanisation des relations de travail et à une accélération non maîtrisée de la numérisation ?
- Quelles sont ses incidences sur les recrutements et, plus largement, sur l'équilibre des collectifs lorsqu'une partie des salariés ne télétravaille pas ?

À cet égard, **la situation des non-télétravailleurs doit faire l'objet d'une attention spécifique,** afin d'éviter la constitution de lignes de fracture symboliques et pratiques au sein des équipes.

Plusieurs sujets ont fait l'objet de questions et d'échanges avec la commission :

- Le **télétravail imposé** ; Corinne Courtel, en tant que représentante de l'URAF[46], a évoqué la situation d'un jour de télétravail imposé au sein de structures, soulignant une dégradation très importante de l'accompagnement des personnes, un turn-over élevé et un risque de voir « exploser la machine » ;
- Le **télétravail non imposé mais induit** par des conditions de travail défavorables (ex : essor du **flex office** dans des espaces suroccupés, bruyants…) ;
- L'**impact territorial**, en particulier lorsque l'éloignement domicile-travail motive la demande de télétravail ;
- Les **mesures de sécurité** dans les **tiers-lieux** et la prise en charge de leur coût ;
- Le **retour en arrière de certaines entreprises** dans la mise en œuvre du télétravail : une problématique dont il semble opportun que le CESER se saisisse pour en objectiver les déterminants et les effets ;
- Les **impacts sur les recrutements** depuis la généralisation du télétravail[47].
- La **répartition femmes-hommes des télétravailleurs en Normandie** : une tendance récente indique un plus grand nombre de femmes en télétravail, inverse à une tendance antérieure.

### Méthodes et leviers d'action recommandés

☞ Privilégier des démarches intégrant expérimentation et coconstruction

L'ANACT[48] propose une méthode en 4 étapes pour accompagner simultanément télétravail et QVCT, assortie d'une boîte à outils destinée à favoriser l'appropriation et la diffusion de bonnes pratiques.

Les 4 étapes :

→ Constituer un comité de projet mixte et paritaire
→ Analyser les enjeux et les activités
→ Expérimenter avec une équipe test
→ Évaluer et formaliser

[46] Union régionale des associations familiales.
[47] Les intervenants ont indiqué ne pas disposer à ce stade d'éléments consolidés.
[48] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Il convient de replacer le travail réel au cœur des dispositifs, et de documenter finement les effets du télétravail, tant pour les télétravailleurs que pour ceux qui ne le pratiquent pas.

☞ Privilégier le dialogue social

Le dialogue social constitue un levier cardinal : il s'agit de négocier des accords ou d'élaborer des chartes qui partent de la réalité du travail et non de la seule fiche de poste ou du statut des personnes, en abordant explicitement la déconnexion, l'infobésité, l'évaluation de la charge, les rituels collectifs, la coordination et la formation des managers au pilotage à distance.

La prévention des risques – dont ceux liés au télétravail – doit être intégrée en amont, via le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), en y ajoutant une lecture genrée pour rendre visible l'impact différencié des organisations du travail selon les populations.

☞ Articuler télétravail et politiques régionales

Les dimensions écologiques et territoriales sont à considérer comme de réels catalyseurs : la réduction des déplacements peut être un gain tangible, à condition de s'assurer que les conditions de travail restent soutenables et que l'attractivité des territoires s'inscrive dans une perspective de responsabilité sociale.

## Conclusion

Cette audition a confirmé le rôle central de l'ARACT Normandie comme acteur d'appui aux transformations du travail dans la région. Elle a mis en évidence la nécessité d'inscrire le télétravail dans un projet organisationnel explicite, adossé à des indicateurs et à des rituels de régulation, plutôt que de s'en tenir à une logique purement logistique.

Il apparaît indispensable d'outiller le dialogue social, d'articuler prévention, égalité professionnelle et soutenabilité des organisations. La qualité du travail et la qualité du service rendu constituent un même horizon : l'une ne se renforce durablement qu'à la condition de soigner l'autre.

## Rencontre avec l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH)[49]

Créée en 1947 et organisée en 70 groupes territoriaux, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) regroupe 6 000 adhérents en France[50]. Cette association a pour objet de favoriser les échanges entre praticiens et de contribuer aux réflexions publiques sur les questions relatives au travail, sans positionnement politique, mais avec un éclairage pratique sur l'application des normes dans les entreprises.

Sophie Percepied exerce les fonctions de directrice des ressources humaines au sein d'un groupe industriel de taille intermédiaire et précise que son propos repose à la fois sur son expérience personnelle et sur les échanges réguliers avec ses homologues.

### Déploiement du télétravail et effets de la crise sanitaire

Interrogée sur la place actuelle du télétravail, Sophie Percepied indique que celui-ci demeure limité dans la plupart des organisations privées, en particulier industrielles. Une question visant à comprendre l'évolution des pratiques depuis la crise sanitaire conduit à rappeler que la situation de 2020 a constitué un basculement brutal.

Le passage au télétravail massif s'est effectué dans un contexte d'urgence, sans préparation technique ni organisationnelle suffisante. Les conditions matérielles initiales étaient particulièrement précaires, amenant des salariés à devoir emporter leur équipement complet pour assurer la continuité de leur activité.

Ce moment a néanmoins permis de démontrer que le travail à distance était possible, y compris dans des organisations qui n'y avaient jamais recours. Il a également accéléré l'équipement informatique, la généralisation des ordinateurs portables et le développement des outils numériques.

### Les conséquences organisationnelles du télétravail

Le télétravail a contribué à repenser l'organisation du travail, notamment en matière de circulation de l'information et de gestion documentaire. L'absence d'accès direct aux ressources physiques a nécessité une dématérialisation accrue.

D'autre part, le télétravail induit de nouvelles modalités de management et de cohésion d'équipe, avec une perte d'interactions informelles et une modification de la nature des échanges, plus formels et moins spontanés.

Enfin, il est souligné que tous les métiers ne sont pas compatibles avec le télétravail, ce qui introduit une forme d'inégalité entre les salariés.

---

[49] Audition de Sophie Percepied, présidente de l'ANDRH – Groupe local du Havre, par le comité d'étude, le 20 mai 2026.

[50] Les groupes locaux comptent environ une cinquantaine d'adhérents au Havre et une centaine à Rouen, avec une forte représentation d'entreprises industrielles et d'assurance.

*Question du CESER : « Quel nombre optimal de jours de télétravail ? »*

L'expérience d'un volume élevé, notamment trois jours hebdomadaires imposés pendant la crise, a été jugée insatisfaisante. Cette fréquence éloigne les salariés les uns des autres, réduit les interactions et altère le sentiment d'appartenance.

C'est dans ce contexte que certaines entreprises ont fait le choix de revenir à un dispositif plus limité – souvent une journée par semaine – parfois complétée par un nombre de jours annuels flexibles.

Ce choix a suscité des interrogations, voire des incompréhensions de la part de certains salariés, qui percevaient le télétravail comme un acquis. La décision a donc dû être expliquée, en rappelant l'importance du collectif de travail.

*Question du CESER : « Quelle évolution du sentiment d'appartenance à l'entreprise ? »*

Il est difficile d'attribuer cette évolution uniquement au télétravail, mais celui-ci a probablement accentué une tendance déjà existante. Il est désormais nécessaire de construire activement les conditions de l'engagement des salariés.

Il est souligné à cet égard que l'on doit désormais créer de véritables raisons d'être en présentiel. La présence sur site ne peut se limiter à des interactions à distance avec des collègues (sont données en exemple des visioconférences avec des équipes situées à l'étranger).

À une autre question portant sur les moyens concrets mis en œuvre pour renforcer cette appartenance, il est expliqué que les entreprises développent différentes actions :

- limitation du télétravail pour favoriser la présence collective ;
- organisation de moments de convivialité ;
- renforcement de la communication sur le sens et les objectifs de l'entreprise ;
- amélioration des conditions de travail et des processus internes.

L'intervenante insiste sur l'importance des échanges informels, jugés essentiels pour maintenir la qualité des relations professionnelles.

*L'encadrement du télétravail et les pratiques d'entreprise*

Interrogée sur l'existence de règles formalisées, Sophie Percepied indique que la plupart des entreprises ont mis en place des chartes ou des accords qui définissent :

- Les critères d'éligibilité des postes ;
- les modalités d'organisation ;
- les conditions de réversibilité ;
- les obligations des salariés, notamment en termes d'autonomie.

Elle insiste sur la nécessité de critères clairement définis afin d'éviter des incompréhensions et inégalités de traitement.

Les indemnités de télétravail font l'objet de pratiques différenciées. Dans certaines entreprises, il n'existe pas d'indemnité, notamment pour des raisons d'équité avec les salariés non télétravaillables. Dans d'autres, en particulier celles où le télétravail est largement répandu, des compensations financières sont prévues.

*Question du CESER : « Quel rôle du télétravail dans l'attractivité des postes ? »*

Le télétravail est devenu un élément quasiment incontournable. Son absence constitue désormais un frein dans le recrutement, même si son usage effectif peut rester limité.

Une interrogation presque systématique des candidats aux employeurs sur ce point traduit clairement une évolution des attentes.

*Question du CESER : « Quelles évolutions du rôle du manager ? »*

Il est souligné que le management est désormais plus complexe, car il doit concilier performance, accompagnement des salariés et gestion des contraintes organisationnelles.

Le management ne se réduit en aucun cas à une expertise technique. Il nécessite des aptitudes spécifiques, notamment en matière de communication, d'animation d'équipe et de régulation des relations.

Quant aux modalités de recrutement des managers, les entreprises s'appuient sur des entretiens approfondis, des analyses de parcours et parfois des évaluations spécifiques pour mesurer la capacité à exercer ces fonctions.

Le rôle du manager est d'autant plus exigeant qu'il lui est demandé simultanément d'organiser l'activité, de gérer son équipe et de prendre en compte la charge mentale des collaborateurs.

On observe en outre une évolution vers un management davantage fondé sur les objectifs que sur le contrôle des tâches.

Face à la complexité croissante du rôle managérial, on observe clairement une moindre appétence pour l'exercice de ces fonctions.

*La question de la confiance dans le management à distance*

La difficulté ne réside pas tant dans la confiance individuelle accordée aux salariés que dans la gestion du collectif. Les situations dans lesquelles certains collaborateurs refusent un déplacement ou une réunion au motif qu'ils sont en télétravail peuvent être source de tension.

Le principal enjeu consiste à maintenir un équilibre entre droits individuels et contraintes collectives, notamment pour organiser des réunions et activités communes.

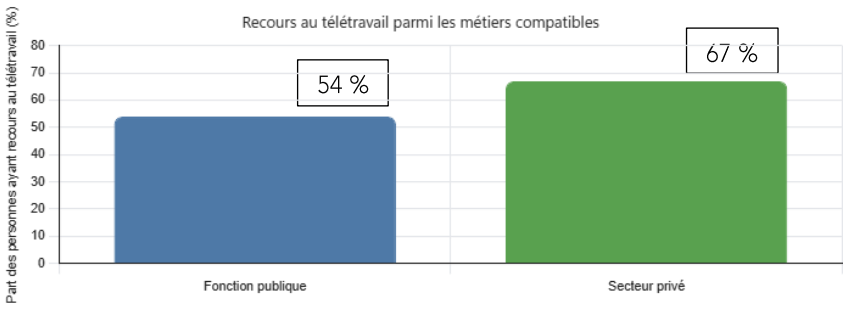
*Question du CESER : « Peut-on refuser le télétravail à certains salariés ? »*

Il est reconnu que cette situation existe, notamment lorsque des difficultés d'organisation ou d'autonomie sont identifiées. Toutefois, ce refus est délicat à mettre en œuvre car il introduit des différences de traitement.

## 2.3 Secteur privé *vs* fonction publique : des différences marquées

**L'enquête TraCov2, menée en 2023**[51], se propose d'analyser en détail les effets du télétravail sur les conditions de travail, en comparant agents publics et salariés du secteur privé occupant des emplois compatibles avec le travail à distance. Elle met en évidence des différences structurelles fortes entre les deux populations, ainsi que des bénéfices et fragilités spécifiques liés à la pratique du télétravail.

L'un des premiers constats mis en avant est que **le télétravail est moins répandu dans la fonction publique que dans le secteur privé**, lorsque l'on se limite aux emplois compatibles avec ce mode d'organisation. **Dans la fonction publique, 54 % des agents dont le métier est compatible y ont recours, contre 67 % dans le privé.**




*Graphique généré par Copilot*

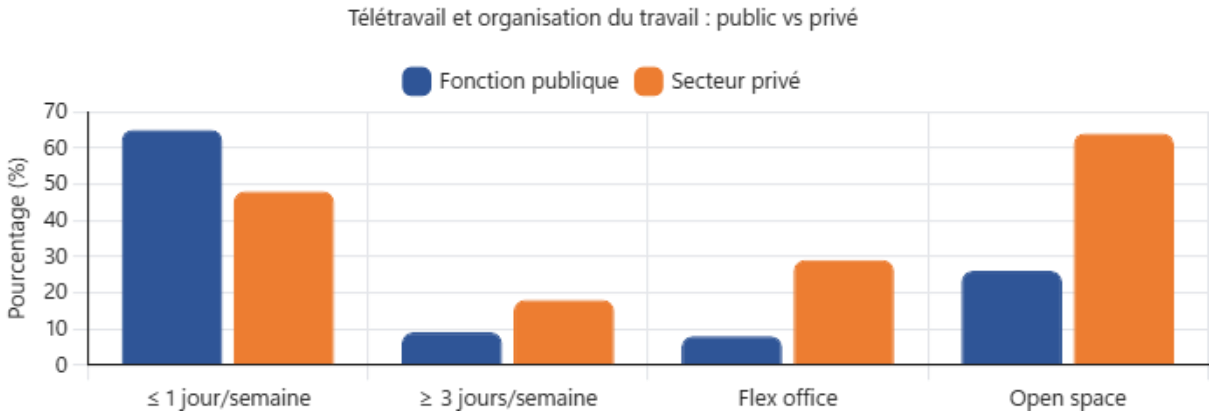
Le volume de télétravail constitue une différence majeure : près de deux tiers (65 %) des agents publics ne télétravaillent pas plus d'un jour par semaine, là où près d'un salarié sur cinq du privé (18 %) télétravaille au moins trois jours par semaine (contre seulement 9 % des agents publics). La configuration du travail sur site diverge également : **seuls 8 % des agents travaillent en flex office** (contre 29 % dans le privé) et **26 % en open space** (contre 64 %), ce qui influence la perception des écarts entre travail sur site et télétravail.

Malgré ce recours plus limité au télétravail par les agents de la fonction publique, l'étude met en évidence ce qui peut, à première vue, apparaître comme un paradoxe : **les bénéfices du télétravail sur les conditions de travail sont plus marqués dans la fonction publique que dans le secteur privé**. L'écart le plus significatif concerne la pression au travail :

- 41 % des agents publics déclarent subir moins de pression lorsqu'ils télétravaillent, contre 26 % des salariés du privé.

[51] DARES. (2023). *Le vécu du travail depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19 (TraCov2)*. Enquête statistique du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles. Cette étude solide, menée entre janvier et avril 2023 auprès de 63 579 personnes, a été rendue publique le 26 février 2026.

- De manière comparable, la réduction des interruptions de tâches est plus fréquente dans la fonction publique : 62 % des agents publics constatent une diminution des interruptions en télétravail, contre 51 % dans le secteur privé.
- En matière d'autonomie organisationnelle, l'écart est plus modéré mais reste en faveur du public, avec 36 % des agents estimant mieux organiser leur travail à distance, contre 33 % dans le privé.




*Graphique généré par Copilot*

**Les télétravailleurs publics présentent un profil particulier : 42 % d'entre eux ont 50 ans ou plus** (contre 25 % dans le privé), **et seuls 8 % ont moins de 30 ans.**

Ils sont également **majoritairement des femmes**, représentant 64 % des télétravailleurs, en cohérence avec leur poids dans les métiers administratifs publics. Leur niveau de qualification diffère également : 49 % sont cadres, contre 62 % dans le privé, tandis que les professions intermédiaires sont proportionnellement plus nombreuses.

Les effets sur la conciliation des temps de vie sont mesurés mais réels : 21 % des agents déclarent une amélioration, principalement en lien avec la réduction des temps de transport. Les agents ayant plus de 45 minutes de trajet sont d'ailleurs 1,3 fois plus susceptibles de déclarer une amélioration globale de leurs conditions de travail en télétravail. Les parents, particulièrement ceux ayant des enfants de moins de trois ans, ressentent une amélioration de la pression au travail (48 % *vs* 41 % en moyenne) et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (26 % *vs* 21 %).

Le télétravail ne produit cependant pas uniquement des effets positifs. L'enquête met aussi en lumière **des limites structurelles dont les moyens matériels constituent le principal point de fragilité.** Ainsi :

- 36 % des agents publics estiment que leurs conditions matérielles de travail se détériorent lorsqu'ils télétravaillent, contre 31 % des salariés du privé.
- 16 % des agents publics font état d'une dégradation de la coopération entre collègues, contre 13 % dans le secteur privé.
- Cette difficulté relationnelle touche particulièrement les plus jeunes agents : parmi les moins de 30 ans, 33 % déclarent une dégradation de la coopération, alors que cette proportion tombe à 11 % chez les agents âgés de 50 ans ou plus.

- 36 % des agents publics déclarent une dégradation de leurs outils, logiciels, postes de travail ou conditions matérielles en télétravail, une proportion supérieure à celle observée dans le privé (33 %).
- L'absence de pièce dédiée renforce ces difficultés : 46 % des agents sans espace dédié signalent des problèmes matériels, contre 23 % de ceux qui en disposent.
- Le soutien hiérarchique est lui aussi perçu comme moindre pour 11 % des télétravailleurs du public.

Toutes choses égales par ailleurs, **les agents publics ont néanmoins 1,6 fois plus de chances que les salariés du privé de déclarer une amélioration globale de leurs conditions de travail en télétravail**.

Cette probabilité est renforcée chez plusieurs catégories : les femmes (+33 %), les agents de 30 à 49 ans (+45 %) et ceux disposant d'une pièce dédiée (+21 %). À l'inverse, les cadres sont légèrement moins susceptibles de déclarer une amélioration que les professions intermédiaires.

La typologie statistique élaborée par la DGAFP[52] permet de distinguer trois profils de télétravailleurs publics.

- Le premier, regroupant 42 % des agents, bénéficie pleinement du télétravail, avec des améliorations marquées de la pression, de l'autonomie, des interruptions de tâches et de la conciliation.
- Le deuxième groupe, plus restreint (17 %), combine à la fois des gains organisationnels et d'importantes fragilités matérielles et relationnelles.
- Le troisième, représentant 40 % des agents, connaît peu de variations entre télétravail et présentiel, et se caractérise par un âge plus élevé et une pratique du télétravail plus régulière.

☞ Au total, l'enquête montre que **le télétravail constitue un levier d'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique**, particulièrement pour les agents contraints par des temps de trajet importants et pour les femmes. Toutefois, il **renforce certaines inégalités matérielles, fragilise les collectifs de travail et peut accentuer l'isolement professionnel, notamment chez les plus jeunes.**

[52] Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

# Le télétravail en 2026 : un pilier indéboulonnable de l'identité cadre

L'étude Apec 2026 révèle que le télétravail n'est plus une expérimentation mais un standard solidement ancré, devenu un élément non négociable du contrat psychologique entre les cadres et leurs employeurs.

## Un standard stabilisé dans les entreprises



**94 %**

**de statu quo prévu pour 2026.**




**Une immense majorité d'entreprises (89 %)** n'a pas modifié sa politique de télétravail en 2025.

**Le recul reste marginal.**
Seules **9 %** des entreprises ont réduit ou supprimé le télétravail en 2025.

## Les risques majeurs d'une remise en cause

**1 cadre sur 2**

**prêt à partir.**
En cas de suppression du télétravail, près de la moitié des cadres envisageraient de démissionner.



**Conséquences anticipées**
(selon les employeurs)




**Un mécontentement massif et immédiat.**
**80 %** des cadres seraient mécontents si l'accès au télétravail était supprimé.

## La flexibilité comme pilier identitaire

**La liberté d'organisation est sacrée.**
C'est le 2ème avantage d'être cadre le plus cité (**43 %**), juste après l'intérêt du travail.



**61 %**

**de flexibilité hebdomadaire.**
Une majorité de cadres peut changer ses jours de télétravail chaque semaine selon ses missions.



**Autonomie managériale forte.**
**47 %** des cadres modifient leurs jours sans nécessité de validation managériale en cas d'imprévu.

*Source : APEC - Regard des cadres et des employeurs sur le télétravail 2026*

L'attachement des cadres au télétravail est désormais très net. Près des trois quarts d'entre eux se disent mécontents à l'idée d'une réduction des jours de télétravail, et ce mécontentement grimpe à 80 % en cas de suppression totale du dispositif. Dans cette hypothèse, **près d'un cadre télétravailleur sur deux envisage explicitement de changer d'entreprise**[53]. L'APEC précise par ailleurs que ces proportions sont en progression par rapport à 2024, signe d'un **enracinement croissant du télétravail dans les attentes professionnelles des cadres**.

Cette adhésion s'explique notamment par la souplesse organisationnelle associée au travail à distance. L'étude montre que 61 % des télétravailleurs peuvent modifier leurs jours de télétravail d'une semaine sur l'autre, et que 47 % peuvent le faire sans validation préalable de leur hiérarchie. La liberté d'organisation est citée par 43 % comme un avantage majeur, juste derrière l'intérêt des missions (51 %).

Enfin, une dimension plus qualitative mais éclairante : un cadre sur deux estime qu'une remise en cause du télétravail ne se limiterait pas à une simple question d'organisation, mais toucherait directement à « *l'intérêt et au contenu même du travail* ». Cette perception renforce l'idée que le télétravail n'est plus considéré comme un avantage périphérique, mais comme une composante structurelle de l'emploi des cadres.

Pour 2026, l'enjeu porte donc moins sur une remise en cause que sur un encadrement accru des modalités, même si seules 13 % des entreprises envisagent aujourd'hui de revoir leurs règles. Le mouvement dominant reste celui d'une stabilisation durable du télétravail, désormais élément structurant de la relation au travail des cadres.

Du point de vue des entreprises, le télétravail est désormais perçu comme un levier positif en matière de qualité de vie au travail (67 % des entreprises *vs* 9 % qui considèrent son impact comme négatif). Un quart des entreprises (24 %) juge qu'il ne produit ni effet positif, ni effet négatif notable. La question de la productivité fait l'objet d'une appréciation plus nuancée, mais près d'une entreprise sur deux reconnaît néanmoins un impact favorable du télétravail sur la performance des salariés.

Au-delà de ces effets directs, l'étude met en lumière les risques perçus par les employeurs en cas de recul du télétravail. 38 % des entreprises estiment qu'une diminution du nombre de jours télétravaillés pourrait rendre les recrutements plus difficiles. En parallèle, environ un tiers d'entre elles anticipe une baisse de l'engagement des salariés, tandis que près d'un quart redoute des départs de collaborateurs. Ces craintes sont loin d'être théoriques puisque parmi les salariés concernés, 48 % se déclarent prêts à quitter leur entreprise si le télétravail venait à être remis en cause de manière significative.

[53] APEC, « Regard des cadres et employeurs sur le télétravail », mars 2026. Enquête auprès de 2 000 cadres actifs du secteur privé.

## Rencontre avec une cadre de la fonction publique territoriale[54]

Madame S. exerce des fonctions de manager de proximité au sein d'une collectivité territoriale – autorisant deux jours maximum de télétravail par semaine – au sein d'une direction exerçant des missions particulièrement transversales.

Elle manage une petite équipe, composée de 6 agents et temporairement d'une apprentie, sur deux sites distincts. Dans la mesure où l'apprentie ne peut bénéficier du télétravail, madame S. veille à ce qu'elle ne soit jamais seule sur site.

### Le point de vue des collaborateurs

L'ensemble des agents du pôle de madame S. ont une perception très positive du télétravail : ils soulignent le confort qu'il procure, certains estimant même être mieux installés à domicile que sur leur lieu de travail. Ils apprécient également la réduction du stress lié aux déplacements, qui diminue la fatigue et engendre des économies financières significatives. Plusieurs estiment en outre être plus efficaces à domicile, car ils commencent leur journée plus tôt et bénéficient de conditions favorables à la concentration, indispensables à des activités d'étude et de réflexion.

### Le point de vue managérial

Les jours télétravaillés varient selon les agents, ce qui limite les temps collectifs en présentiel à une seule journée commune. Cette modalité s'articule avec d'autres formes d'organisation du travail (temps partiel, temps thérapeutique, travail sur deux sites), auxquelles s'ajoute, pour les collègues du site distant, le fonctionnement en *flex office*. Cette diversité de situations implique des contraintes supplémentaires, notamment des déplacements réguliers vers l'autre site, générateurs de fatigue.

Par ailleurs, le télétravail modifie la qualité de la relation professionnelle. L'absence de contact direct limite la communication non verbale et les interactions spontanées, pourtant essentielles pour appréhender l'état d'esprit des collaborateurs et ajuster l'accompagnement managérial. Les échanges, plus formalisés et ponctuels, rendent la coordination et la synchronisation des temps collectifs moins aisés.

Ainsi, si le télétravail présente des bénéfices indéniables pour les agents, il génère, du point de vue managérial, des contraintes organisationnelles et relationnelles supplémentaires. Un équilibre s'opère toutefois entre ces avantages et ces limites, sans qu'il apparaisse nécessaire de remettre en cause les modalités actuelles.

La manager souligne en effet qu'elle privilégie le maintien du télétravail, considérant que ses collaborateurs en retirent des bénéfices significatifs. Elle adapte ainsi sa posture managériale à cette organisation, en veillant à préserver un équilibre favorable pour l'équipe. Le centre de gravité de l'équipe demeurant sur un site, le télétravail peut accentuer un sentiment de déconnexion de la part des collègues basés sur l'autre site, d'où la nécessité d'adopter un mode de management clair et structuré qui évite

[54] Audition d'une manager de proximité exerçant dans une collectivité territoriale, par le comité d'étude, le 20 mai 2026. Nous préserverons l'anonymat de cette personne, sa hiérarchie lui ayant demandé de témoigner en son nom propre et non celui de la collectivité.

de générer des perceptions d'inégalités susceptibles d'altérer les échanges. Madame S. insiste sur la nécessité d'une grande clarté dans la définition des objectifs, afin d'éviter les incompréhensions que la distance peut plus facilement générer.

Bien que les métiers présentent des similitudes au sein du pôle, les missions restent largement individualisées. À l'exception d'un poste d'appui administratif, les agents travaillent principalement sur leurs propres dossiers, ce qui limite les interactions professionnelles entre eux, y compris entre les deux sites.

Afin de maintenir un lien régulier, des temps d'échanges bilatéraux ont donc été formalisés, notamment avec les collègues basés sur l'autre site. Ces entretiens, organisés à distance, se tiennent généralement lors de leurs journées de télétravail, contribuant ainsi à préserver la continuité du suivi et la qualité de la relation professionnelle.

S'agissant des inconvénients liés à la pratique du télétravail, l'intervenante tient à préciser ce n'est pas tant, en ce qui la concerne, le télétravail qui génère certaines difficultés, mais la combinaison de plusieurs facteurs : distance géographique, organisation multi-sites et temps partiel.

### Assurer la sécurité des agents en télétravail

Madame S. a tenu à relater un événement marquant survenu au sein de son équipe : une collègue en télétravail a été victime d'un AVC. Malgré des signes de malaise perceptibles lors d'une réunion en visioconférence et les incitations de la manager et de ses collaborateurs à consulter un médecin, l'état de la personne s'est aggravé progressivement au cours de la journée jusqu'à se solder par une prise en charge en urgence en fin de journée.

Cette situation a suscité des interrogations quant à la capacité des organisations à détecter et prendre en charge rapidement les situations d'urgence survenant lors de journées de télétravail. La distance et l'absence de présence physique ont en effet probablement limité la capacité de détection et de réaction collective, qui auraient pu être plus rapides en présentiel. Cet événement met ainsi en lumière les limites du télétravail en matière de prévention et de prise en charge des situations critiques.

Madame S. indique avoir engagé une réflexion en interne sur la prise en compte de ces situations dans les plans de prévention.

À cet égard, il est souligné que, contrairement à certains postes en présentiel où des dispositifs pour travailleurs isolés existent – permettant d'alerter en cas de malaise ou de danger –, les situations de télétravail ne bénéficient généralement pas de dispositifs comparables, laissant les agents potentiellement sans solution d'alerte immédiate en cas de difficulté.

### *Question du CESER : « Doit-on fixer les mêmes règles partout ? »*

Il apparaît particulièrement difficile de définir des règles uniformes, tant les réalités territoriales diffèrent selon les contextes géographiques et organisationnels. Les

problématiques de mobilité, par exemple, ne se posent pas de la même manière entre Paris et sa périphérie, les pôles urbains et les villes moyennes en Normandie.

Dans ce contexte, il devient complexe de mettre en œuvre une approche véritablement homogène, applicable indistinctement à l'ensemble des organisations et des statuts. Certes, la crise sanitaire liée au Covid-19 a conduit à l'instauration rapide de règles communes en matière de sécurité et de prévention. Cette harmonisation répondait alors à une nécessité immédiate de réaction face à l'urgence. Toutefois, cette réponse uniforme a également eu pour effet d'atténuer la prise en compte des spécificités territoriales, locales et organisationnelles propres à chaque entreprise.

Aujourd'hui, ces questions réapparaissent dans toute leur complexité. Les pratiques évoluent de nouveau vers des ajustements plus fins, davantage négociés au niveau local, au sein d'organisations de proximité où les relations de travail sont souvent plus directes et personnalisées. Les organisations cherchent désormais davantage à ajuster plus finement leurs dispositifs et à introduire des formes de régulation plus nuancées.

### Porosité accrue entre vie personnelle et vie professionnelle

Le télétravail interroge également l'organisation de la vie familiale et la porosité entre les différents temps de vie. Ont notamment été évoquées les difficultés liées à la gestion des enfants, des contraintes domestiques ou encore des imprévus du quotidien. Ces éléments, relevant traditionnellement de la sphère privée, viennent désormais s'entrecroiser avec l'activité professionnelle dans un même espace et dans un même temps.

Par ailleurs, l'impact du télétravail sur la charge mentale a été souligné, en particulier pour les femmes. Le risque d'un renforcement de la « double journée » a été identifié comme un point de vigilance majeur : aux exigences professionnelles s'ajoutent encore fréquemment les tâches domestiques et familiales, accentuant ainsi certaines inégalités préexistantes.

### Mise à l'épreuve de la fonction managériale

Les échanges au sein du comité d'étude ont mis en évidence la complexité croissante des responsabilités liées au télétravail, notamment en ce qui concerne la santé des salariés au domicile. La question de savoir jusqu'où l'employeur doit se préoccuper des conditions de travail et de santé dans la sphère privée apparaît comme un enjeu particulièrement délicat. Cette situation soulève des problématiques nouvelles, situées à l'articulation entre responsabilité professionnelle et vie personnelle.

Du point de vue managérial, le télétravail a été présenté comme une modalité d'organisation complémentaire aux autres formes de travail, nécessitant des adaptations permanentes. Deux enjeux principaux ont été particulièrement mis en avant : la gestion du travailleur isolé et la nécessité, pour les managers, de maintenir la cohésion collective malgré la distance.

Les témoignages recueillis laissent apparaître un décalage entre le ressenti des collaborateurs et celui des managers. Si les salariés semblent percevoir le télétravail

comme source de confort, d'autonomie et d'efficacité accrue, les managers expriment davantage un sentiment d'ajustement constant et parfois d'inconfort organisationnel. La coordination d'équipes hybrides impose en effet une vigilance continue, une capacité d'adaptation importante et une charge cognitive supplémentaire. Cette réalité a été décrite comme une véritable « gymnastique d'esprit ».

Dans ce contexte, il n'est pas exagéré d'évoquer la charge croissante qui pèse aujourd'hui sur les managers. Au-delà des seules questions liées au télétravail, ceux-ci doivent en effet désormais assurer simultanément l'organisation du travail, la cohésion collective, l'accompagnement individuel des collaborateurs et la gestion des multiples attentes institutionnelles et humaines. Cette position intermédiaire, souvent décrite comme située « entre le marteau et l'enclume », apparaît particulièrement exigeante, notamment dans les organisations fortement hiérarchisées. Ces difficultés ne sont pas étrangères au manque d'attractivité croissant des fonctions managériales, notamment auprès des jeunes générations, au regard du niveau de responsabilité attendu et des contreparties parfois jugées insuffisantes.

### La confiance des managers au bénéfice de l'autonomie des agents

Le télétravail peut révéler la capacité des salariés à travailler efficacement de manière autonome et témoigne d'une évolution du rapport au management. Cette autonomie apparaît comme un facteur d'épanouissement professionnel, de créativité et de responsabilisation.

Toutefois, ces évolutions interrogent également les modèles managériaux traditionnels, encore fortement marqués par une culture du présentéisme et de la proximité physique. Plusieurs participants ont souligné qu'en situation d'urgence ou de sollicitation immédiate, les managers ont naturellement tendance à se tourner vers les collaborateurs physiquement présents, au détriment parfois de ceux qui travaillent à distance. Ce phénomène, jugé profondément humain, peut contribuer à une forme d'invisibilisation des télétravailleurs.

La confiance est ainsi apparue comme l'un des piliers essentiels du télétravail. Cette modalité d'organisation implique un changement culturel important, notamment dans un contexte français souvent perçu comme fortement hiérarchisé et pyramidal. Les échanges ont mis en évidence la nécessité d'une évolution des pratiques managériales vers davantage de confiance, de responsabilisation et de souplesse organisationnelle.

### Communication et cohésion des équipes

Concernant la cohésion des équipes, plusieurs témoignages ont souligné l'importance de préserver des temps collectifs en présentiel. Certaines organisations ont ainsi formalisé des journées communes de présence, considérées comme indispensables au maintien du collectif de travail. Ces temps partagés favorisent non seulement la coordination des activités, mais également les échanges informels, jugés essentiels à la vie d'équipe et au maintien des relations professionnelles.

On observe une transformation des modes de communication professionnels. Le recours accru aux courriels et aux outils numériques tend parfois à remplacer les échanges directs ou téléphoniques. Cette évolution peut générer des incompréhensions ou des tensions, malgré les efforts visant à maintenir une communication conviviale à distance. Plusieurs interventions ont rappelé l'importance de préserver des formes de communication plus directes et incarnées, permettant de maintenir une relation de travail plus fluide et plus humaine.

## 2.4 Le management en mutation

Laurent Taskin rappelle que la fonction managériale s'est construite autour de cinq grandes missions : **prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler**. Celles-ci ont historiquement nécessité une présence physique et une proximité avec les équipes. Or, le travail à distance perturbe cette logique en mettant à mal les mécanismes traditionnels d'autorité et en accentuant la tendance à « psychologiser » la relation managériale.

**Cette évolution ne constitue pas seulement un changement organisationnel ; elle marque une véritable mutation culturelle** dans un pays où le pouvoir hiérarchique s'exerce encore de manière plutôt « verticale », contrairement à d'autres pays où la confiance et le dialogue sont établis comme des facteurs clés de réussite au travail.

**Les managers en France sont ainsi amenés à repenser leur rôle,** en passant d'une logique de contrôle de la présence à une logique de confiance, d'accompagnement et d'évaluation des résultats. Ils doivent également relever de nouveaux défis, sans avoir été, pour la majeure partie d'entre eux, formés à cet effet : maintenir la cohésion collective, préserver l'engagement des collaborateurs, prévenir les risques d'isolement et garantir la qualité de vie au travail dans un environnement hybride.

> **71 % des managers n'auraient reçu aucune formation au management hybride, alors que 43 % d'entre eux jugent ce mode d'organisation plus complexe**[55].

Le télétravail s'est affirmé, on l'a vu, comme un véritable mode de vie pour de nombreux salariés, bien au-delà d'un simple dispositif de flexibilité. Leur forte résistance aux politiques de retour au bureau traduit un sentiment de perte d'autonomie et de confiance.

### 2.4.1 Le contrôle managérial

**Avec le télétravail, la mission des managers se complexifie** : ils doivent piloter des équipes dont la composition en présentiel varie constamment, rendant de fait l'organisation et la coordination plus difficiles.

D'après une enquête réalisée par Vanson Bourne pour VMware[56], **63 % des entreprises françaises de plus de 500 salariés prévoiraient ou auraient adopté des outils pour superviser l'activité de leurs salariés à distance**. Cela peut être un flux vidéo, un enregistreur de frappes de clavier, des captures d'écran aléatoires ou encore des dispositifs de suivi d'activité en ligne.

Les enquêtes – notamment américaines – ne sont pas en reste pour accroître un sentiment de méfiance à l'encontre des personnes travaillant à distance. Ainsi, une

[55] Source : www.culture.rh

[56] *The Virtual Floorplan: New Rules for a New Era of Work*. L'enquête, publiée en novembre 2021, a été menée auprès de 7 600 répondants (salariés, décideurs RH, IT et métiers) dans plusieurs pays, dont la France.

enquête menée en 2023 par *The Harris Poll* auprès de plus de 1 000 salariés pratiquant le télétravail révélait que 28 % d'entre eux avaient déjà laissé croire qu'ils travaillaient alors qu'ils étaient occupés à autre chose.

S'appuyant sur plusieurs recherches, le sociologue Laurent Taskin montre, quant à lui, que le télétravail entraîne en réalité un **renforcement des formes de contrôle, notamment technologique**. Il cite des travaux de confrères ayant démontré que la distance s'accompagne d'un accroissement du contrôle comportemental, du suivi des résultats et de la surveillance via les outils numériques. Ainsi, **le télétravail combinerait une autonomisation apparente et une intensification de la régulation organisationnelle**.

Dans un contexte où le télétravail peut générer de nouveaux modes de contrôle, on observe un phénomène assez préoccupant : celui d'un **glissement du présentéisme traditionnel vers une forme de « présentéisme numérique »** qui se traduit par une forme d'hyperconnexion et de recherche permanente de montrer des signes de sa présence.

On comprend ainsi que le micro-management à distance peut fragiliser la relation de confiance entre managers et collaborateurs. Lorsqu'un salarié se sent constamment observé ou soumis à des vérifications répétées, il peut éprouver un sentiment d'infantilisation et une perte d'autonomie. Cette situation engendre de la démotivation, accroît la charge mentale et alimente des risques psychosociaux liés notamment au stress chronique et à l'hyperconnexion. À terme, introduire des procédés de surveillance trop intrusive revient donc à fragiliser ce levier de motivation et peut altérer la relation de confiance.

De la même manière, il convient de veiller à ne pas renforcer la charge pesant sur les managers, déjà très sollicités dans cette transformation du travail.

### 2.4.2 Un phénomène croissant d'individualisation de l'emploi

*« Ces dernières décennies, les politiques de ressources humaines déployées […] ont eu pour effet d'atomiser les collectifs de travail à coups d'objectifs et d'évaluation des résultats individuels, de rémunération variable et à la carte, de plans de formation et de carrière individualisés, de bureaux partagés et… de télétravail*[57]*. »*

Selon le sociologue Laurent Taskin, l'avènement du télétravail s'inscrit dans un mouvement plus profond d'**individualisation progressive de la relation de l'emploi.** La flexibilité devient la norme, les formes d'emploi se diversifient, et l'on assiste à un **transfert subtil mais constant de la responsabilité professionnelle** – qui relevait autrefois de l'employeur – **vers le salarié**.

Taskin écrit à ce sujet : « *Puisque la sécurité de l'emploi devient incertaine, c'est au travailleur de prendre sa carrière en main* ». Cette évolution favorise le développement

[57] Laurent Taskin, professeur de management, extrait d'une tribune publiée dans *Le Monde* du 19 décembre 2025 : Télétravail : « Les salariés se sentent dupés par le retour au bureau, là où les DRH veulent "refaire du collectif" »

de pratiques de gestion par les compétences individuelles, de rémunération personnalisée ou de gestion par objectifs. Le télétravail s'inscrit dans cette dynamique, non comme une innovation technique, mais comme l'expression d'un changement profond dans la manière de concevoir le travail.

S'agissant du management, l'auteur montre que sa professionnalisation dans les années 1990, loin d'apporter la promesse d'une autonomie accrue, contribue à instaurer un **« *management par les indicateurs* » où l'observation du travail réel se dissout au profit d'une surveillance des résultats**. Taskin affirme que le télétravail conduit à « *invisibiliser doublement les personnes : leur corps, mis à distance, et leur activité, observée sur la base des seuls résultats traductibles en indicateurs* ». Ainsi apparaît une tension fondamentale entre autonomie affichée et contrôle renforcé.

Dans un contexte de télétravail, le manager est souvent perçu comme un coach, un « leader positif » ou un « manager éthique », porteur du bien-être de ses collaborateurs. Cette évolution est, pour Taskin, profondément ambivalente. D'une part, elle témoigne d'une volonté de repenser les modes d'encadrement dans un environnement déspatialisé. D'autre part, elle conduit à une responsabilisation excessive du manager, à qui l'on demande de résoudre des problèmes qui relèvent en réalité de l'organisation elle-même : surcharge, injonctions contradictoires, flou structurel, intensification du travail.



### L'œil du comité d'étude[58]

Le télétravail oblige à repenser les pratiques managériales, sans que celles-ci aient toujours évolué au même rythme que les organisations du travail. Il est rappelé que cette modalité de travail ne saurait se résumer à une question de jours autorisés ou interdits : il interroge plus fondamentalement la relation hiérarchique, les modalités de suivi, la reconnaissance du travail et la place accordée aux collectifs.

Le comité d'étude évoque la difficulté à concilier une approche individualisée du management – devenue dominante avec le développement des objectifs individuels et des évaluations personnalisées – avec le besoin de préserver une logique collective. Il est souligné que les objectifs individuels, lorsqu'ils sont déconnectés des objectifs d'équipe ou de service, peuvent générer des tensions, voire un sentiment de mise en concurrence entre collègues.

Cette question est illustrée par des retours d'expérience issus de grandes organisations, notamment à la SNCF. Si des objectifs collectifs existent encore formellement, la rémunération variable et les évaluations reposent de plus en plus sur des critères individuels, principalement financiers ou liés à la performance mesurée. Cette évolution tend à renforcer la pression individuelle et oblige les managers à arbitrer dans un cadre contraint, notamment lorsqu'ils disposent d'enveloppes limitées à répartir entre leurs collaborateurs. Cette situation peut, de fait, générer des comparaisons entre collègues et nourrir un sentiment d'injustice.

Le télétravail vient complexifier encore davantage ces arbitrages. Le comité d'étude souligne que, même inconsciemment, la présence physique peut continuer de peser dans l'évaluation des salariés, notamment dans les situations d'urgence ou d'imprévu. Un collaborateur disponible sur site sera plus facilement sollicité et pourra apparaître comme plus engagé, renforçant ainsi un biais en défaveur de télétravailleurs tout aussi impliqués.

Les échanges mettent également en lumière les difficultés spécifiques que rencontrent des managers encadrant des équipes « mixtes », composées à la fois de salariés en télétravail et de salariés en présentiel. Cette situation crée une surcharge managériale, obligeant les encadrants à jongler entre plusieurs modes d'organisation, de communication et de régulation, sans toujours bénéficier de formations ou d'outils adaptés.

## 2.5 Collectifs, cohésion et solidarité

*« Les relations humaines se liquéfient elles aussi au travail. Les solidarités traditionnelles disparaissent, les taux de syndicalisation s'effondrent. Les individus ne cherchent plus tant à s'inscrire dans un collectif qu'à développer leurs talents, leur singularité, ce qui les rend uniques et les différencie au travail. Les organisations tendent à se déresponsabiliser à mesure qu'elles se complexifient. »*[59]

*« Un des points négatifs pour moi du télétravail est que l'on va pouvoir virer plus facilement. Il y a une individualisation des tâches, de moins en moins de collectif. Je pense que le taux de syndicalisation, déjà en baisse, va baisser encore plus. Le salarié devient un individu dans l'entreprise. Quand vous vous en séparez, il y aura beaucoup plus de réticence qu'en présence d'un collectif. »*[60]

---

[58] Comité d'étude du 8 avril 2026, consacré à l'ouvrage *Le télétravail, un mode de vie* de Laurent Taskin.
[59] Vincent Meyer, *La « grande démission » : vague de fond ou vaguelette passagère ?* p.37-40, dans *À distance, la révolution du télétravail*, sous la direction de Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi, Les Cahiers de l'institut Paris Région – PUF, janvier 2023.
[60] Propos de Thomas Porcher, membre des Économistes Atterrés, et professeur à Paris School of Business, entendus sur France Inter le 20 septembre 2024, dans le cadre du programme *Le Débat économique* et de l'émission intitulée : « *Et si c'était – déjà, la fin du télétravail ?* ».

Le sociologue Laurent Taskin observe, lui aussi, que la diffusion massive du télétravail accentue la fragmentation des collectifs et la montée d'un rapport instrumental au travail. Cette individualisation est même selon lui l'un des traits les plus préoccupants de la période actuelle. Citant le philosophe Marc Hunyadi, il souligne le risque d'un monde où les collectifs se désagrègent, où « *l'éthique individuelle optionnelle* » remplace les formes partagées d'engagement, et où le lien social se dilue.

Refusant toutefois de céder au pessimisme, il entrevoit aussi la possibilité d'un renversement. L'isolement vécu pendant la crise sanitaire avait clairement montré l'importance du collectif. Il évoque la « logique du pendule » selon laquelle pourrait émerger, après une période marquée par la déspatialisation et l'individualisation extrême, un mouvement de reconnexion, poussé par le besoin profond des individus de retrouver une communauté humaine. Selon lui, ce collectif ne serait plus celui du passé ; il serait « *davantage choisi qu'imposé* », fruit d'une volonté de recréer des liens authentiques et protecteurs.

### 2.5.1 Le rôle du présentiel dans la socialisation des jeunes actifs

Olivier Mandon, économiste, et François Sarfati, professeur de sociologie, font partie des observateurs qui remettent en cause l'idée selon laquelle les jeunes générations seraient naturellement à l'aise avec le numérique[61]. Les enquêtes qu'ils mobilisent montrent au contraire que les compétences numériques sont souvent partielles et difficilement transférables d'un contexte à l'autre. Ainsi, un jeune peut parfaitement maîtriser les codes des réseaux sociaux, comme la publication de contenus sur Instagram, tout en rencontrant des difficultés pour réaliser certaines tâches courantes dans un contexte professionnel, telles que l'envoi d'une pièce jointe par courrier électronique.

Les auteurs analysent également les effets des nouvelles formes d'organisation du travail. Dans une logique de rationalisation toujours plus poussée des processus productifs, héritée du taylorisme et aujourd'hui incarnée notamment par le *lean management*[62], les temps informels tendent à être réduits au profit du temps directement consacré à la production.

Cette approche fait cependant l'impasse sur tout ce qui se construit en dehors des tâches strictement productives : le sentiment d'appartenance à un collectif, les échanges de conseils et de bonnes pratiques, la reconnaissance par les pairs ou encore l'apprentissage au contact des autres. Or ces dimensions sont particulièrement importantes pour les jeunes professionnels qui débutent leur carrière et cherchent à donner du sens à leur engagement au travail. S'investir dans son activité ne consiste pas seulement à contribuer à la production ; c'est aussi participer à une communauté

[61] Lire l'article « Pour les jeunes actifs, le défi de s'intégrer à distance », p.47-49, dans *À distance, la révolution du télétravail.*

[62] Inspiré du système de production de Toyota, le *lean management* est à l'origine une méthode d'organisation du travail visant à améliorer l'efficacité des entreprises en maximisant la valeur pour le client et en éliminant les gaspillages (pertes de temps, défauts, surproduction).

de travail et s'impliquer dans un collectif qui se construit notamment par la présence partagée.

Les recherches consacrées au télétravail mettent justement en évidence l'affaiblissement de ces interactions informelles. En travaillant à distance, les occasions d'échanges spontanés se raréfient : les discussions autour de la machine à café, les repas pris entre collègues ou les conversations improvisées deviennent moins fréquents. Les relations professionnelles tendent alors à se concentrer sur les seules nécessités opérationnelles.

Enfin, les auteurs soulignent que de nombreuses difficultés du quotidien se résolvent rapidement lorsqu'elles sont abordées en face-à-face. À l'inverse, les échanges numériques peuvent parfois générer des incompréhensions ou des tensions, même lorsqu'ils sont formulés avec courtoisie. Le présentiel conserve ainsi une fonction essentielle de régulation des relations de travail et de transmission des savoirs informels.

### 2.5.2 Quel avenir pour l'intelligence collective ?

*« Personne ne sait tout mais chacun sait quelque chose ».*

Ces propos de Jean-Claude Delgènes[63] rappellent que l'intelligence collective ne correspond pas à la simple addition des compétences individuelles ; elle produit une valeur supplémentaire, une forme d'« *intelligence au carré* » qui émerge des interactions entre les personnes. Des travaux ont par ailleurs montré que l'intelligence collective tendait à être plus élevée dans les groupes présentant une plus grande diversité, notamment une représentation plus importante de femmes. Pourtant, plusieurs observateurs constatent aujourd'hui un affaiblissement de cette dynamique collective au sein des organisations. Les difficultés rencontrées par certains géants du numérique – désormais désignés sous l'acronyme de GAMAM[64] – alimentent d'ailleurs les réflexions sur les limites de modèles de fonctionnement de plus en plus fragmentés.

Enfin, la montée du télétravail et l'éclatement progressif des collectifs de travail soulèvent une question majeure pour l'avenir : celle de la représentation collective des salariés. Alors que les occasions de rencontre informelle diminuent et que les collectifs deviennent plus dispersés dans l'espace et dans le temps, le syndicalisme est confronté à la nécessité de réinventer ses modes d'action, de mobilisation et de dialogue. **La capacité à maintenir un sentiment d'appartenance collective constituera sans doute l'un des défis majeurs du monde du travail dans les années à venir.**

---

[63] Économiste spécialisé dans l'organisation du travail, président et fondateur du cabinet de prévention des risques professionnels Technologia.
Source :https://audioblog.arteradio.com/blog/142571/podcast/209530/teletravail-2-4-une-modification-des-espaces-temps-de-travail-pour-qui-pour-quoi

[64] Pour Google, Apple, Meta (anciennement Facebook), Amazon et Microsoft. Cet acronyme remplace celui de GAFAM.

### 2.5.3 L'isolement professionnel est-il toutefois une fatalité ?

Dans une tribune publiée le 25 mars 2026 sur ÉcoRéseau Business[65], Frank Weishaupt, CEO[66] d'Owl Labs, invite à une lecture nuancée du débat sur le lien entre télétravail et isolement professionnel. Il remet en question l'idée selon laquelle le retour au bureau constituerait une réponse suffisante à la montée du sentiment de solitude au travail. Selon l'auteur, le véritable enjeu ne réside pas tant dans le lieu de travail que dans la manière dont les organisations structurent la collaboration et les interactions entre les équipes.

Frank Weishaupt rappelle que **la solitude professionnelle n'est pas apparue avec le télétravail**. Celle-ci s'inscrit dans des transformations plus longues du monde du travail, marquées par l'individualisation des tâches, la multiplication des échanges numériques et la raréfaction des interactions informelles. Le télétravail n'aurait donc pas créé ce phénomène, mais l'aurait rendu plus visible. Cette solitude dépasse d'ailleurs largement le cadre strictement professionnel, puisqu'environ 1/4 des Français déclarent ressentir régulièrement un sentiment de solitude, avec une prévalence particulièrement forte chez les jeunes actifs. L'isolement au travail apparaît ainsi comme un **phénomène structurel et en partie générationnel, que le télétravail ne fait que révéler ou amplifier** dans certains contextes organisationnels.

Dans cette perspective, le travail à distance est présenté moins comme une cause que comme **un révélateur des fragilités existantes dans la manière dont le travail collectif est organisé**. Lorsque les modes de collaboration sont peu structurés, que les échanges sont déséquilibrés ou que les interactions informelles reposent uniquement sur la proximité physique, le passage au télétravail peut accentuer un sentiment d'isolement déjà latent. À l'inverse, **dans des organisations où les pratiques collaboratives sont pensées de manière intentionnelle, le télétravail peut devenir un levier de transformation positive**.

Frank Weishaupt insiste par ailleurs sur les enjeux spécifiques du travail hybride. Celui-ci ne saurait se résumer à un arbitrage entre nombre de jours à distance et présence au bureau, mais suppose au contraire une réflexion approfondie sur la façon de maintenir, voire de renforcer, le lien social. Dans le cadre du travail en présentiel, les échanges informels se créent spontanément autour de moments partagés, discussions de couloir ou temps de pause. En environnement hybride, ces moments tendent à disparaître s'ils ne sont pas volontairement recréés. Les entreprises sont donc invitées à mettre en place des rituels collectifs, des temps d'échange dédiés et des espaces de discussion permettant de préserver la cohésion des équipes.

Cette question revêt une importance particulière pour les **jeunes actifs, parmi lesquels près de 27 % déclarent se sentir souvent seuls au cours de leur journée de travail**. Pour cette population, l'absence de moments d'échange informels et de

[65] ÉcoRéseau Business - Télétravail : la solitude n'est pas une fatalité, c'est un problème d'organisation

[66] Chief Executive Officer, équivalent d'un Président Directeur Général (PDG) en France.

repères collectifs peut fragiliser l'intégration professionnelle et le sentiment d'appartenance. Les initiatives mises en place pour recréer du lien social s'avèrent efficaces si elles garantissent des conditions de participation équitables entre les salariés présents sur site et ceux travaillant à distance.

Un point central concerne en effet la qualité des interactions hybrides, notamment en visioconférence. Dans de nombreuses organisations, les télétravailleurs se retrouvent en position périphérique : ils voient moins bien, entendent moins distinctement et interviennent plus difficilement dans les réunions. L'enjeu n'est donc pas uniquement technologique au sens de la connexion, mais bien celui de l'égalité de participation. La technologie doit permettre à chacun de voir, d'entendre et de prendre part aux échanges dans des conditions comparables, quel que soit le lieu de travail. C'est à ce prix que le travail hybride peut devenir un facteur d'inclusion plutôt qu'un vecteur d'isolement.

Ainsi, **le retour au bureau observé dans certaines entreprises devrait plutôt être compris non comme un véritable retour en arrière, mais comme le symptôme d'une transformation inachevée**. Lorsque le travail hybride n'est pas suffisamment structuré, les organisations peuvent en effet être tentées de revenir à un modèle connu, fondé sur la présence physique. Ce mouvement traduit davantage une difficulté à repenser durablement les modes de collaboration qu'un rejet du télétravail en tant que tel.

- ☞ **Dans ce contexte, Frank Weishaupt invite à dépasser une logique de présence pour adopter une logique de connexion, dans laquelle la qualité des interactions prime sur le lieu où elles se déroulent.**

### 2.5.4 Le besoin de revitaliser les collectifs de travail

*« C'est donc dans le réel – qui échappe en grande partie aux politiques managériales actuelles –, bien au-delà du prescrit – les objectifs et résultats que le management s'obstine à mesurer –, que se trouve la vitalité des collectifs de travail dont l'entreprise estime avoir cruellement besoin aujourd'hui pour redonner du sens et, surtout, amener les salariés à s'engager avec davantage d'intensité. »*[67]

**De nouvelles pratiques ont progressivement fragilisé des collectifs de travail sans pour autant les faire disparaître. Leur vitalité subsiste surtout là où l'action managériale ne prescrit plus** : dans les solidarités, les échanges informels, les coopérations qui dépassent les processus et organigrammes. C'est précisément ce que recherchent aujourd'hui des entreprises en quête de sens et d'engagement, sans reconnaître que ces dynamiques émergent malgré les cadres imposés, et non grâce à eux.

La réticence des salariés à revenir massivement au bureau révèle selon le sociologue Laurent Taskin un **échec structurel du management contemporain, qui a affaibli les communautés de travail pourtant essentielles à la qualité du travail réel**. Afin de renouer durablement avec le collectif, Laurent Taskin estime nécessaire de recentrer

[67] Laurent Taskin, *Le télétravail, un mode de vie,* SciencesPo Les presses, *2024.*

l'organisation sur le travail lui-même, en valorisant l'expérience concrète des métiers et en rompant avec les approches trop objectivantes et individualisantes.

## 2.6 Des espaces de travail en mutation

L'enquête réalisée par l'Observatoire du travail[68] met en lumière un point de fragilité : **la réorganisation des espaces de travail**. Profitant de l'essor du travail à distance, de nombreuses organisations ont réduit leurs surfaces et recouru au flex office, à l'open space, à des déménagements ou fermetures de sites. Pourtant, 66 % des salariés affirment ne pas avoir été consultés, et plusieurs témoignages soulignent les effets négatifs de ces transformations sur le vécu professionnel.

Ces résultats, présentés en octobre 2025 dans le cadre du congrès Eurocadres, interviennent alors que les institutions européennes réexaminent l'encadrement du télétravail et du droit à la déconnexion. L'Observatoire du Télétravail poursuivra ses travaux pour éclairer les enjeux sociaux, organisationnels et politiques qui structurent l'avenir du travail hybride.

Les open spaces, apparus dès les années 1950, ont profondément modifié la relation au bureau, avant de laisser place au flex office dans les années 2000. Si la tendance actuelle marquée à la réduction des surfaces de bureaux s'inscrit donc dans un mouvement plus ancien d'optimisation des espaces de travail, force est de constater que la généralisation du télétravail a accéléré le phénomène.

Dans ce contexte, le flex office s'est progressivement imposé comme un modèle de référence. Ce mode d'organisation repose sur des espaces ouverts et des postes de travail non attribués, que les collaborateurs occupent en fonction de leurs besoins du moment. Cette transformation modifie profondément la fonction du bureau : celui-ci n'est plus seulement un lieu de production individuelle, mais tend à devenir un espace dédié aux interactions, à la coopération et à la vie collective de l'entreprise.

Or, le flex office, qui impose l'effacement des traces individuelles et l'occupation temporaire des postes de travail, accentue encore l'anonymisation et l'interchangeabilité des salariés. L'absence de poste attitré, la gestion algorithmique des places et la rotation permanente des occupants rendent plus difficile la construction des collectifs, notamment pour les nouveaux arrivants.

Ces transformations s'ajoutent aux effets du télétravail pour produire une fragmentation accrue des espaces et des temps de travail, que les sociologues qualifient aujourd'hui de « ***distribution des espaces de travail*** » : domicile pour la concentration, bureau pour la coordination, salles de réunion pour la décision, espaces informels pour les échanges, etc.

Laurent Taskin rappelle que le **« travail hybride »,** désormais omniprésent dans les organisations, repose sur la possibilité d'exercer son activité dans une pluralité de lieux – domicile, bureaux de l'entreprise, espaces de coworking, tiers-lieux – en fonction des

[68] Observatoire du télétravail (Ugict-CGT), enquête nationale « Télétravail : stop ou encore ? », 2025.

besoins. Si cette flexibilité semble *a priori* libératrice, le sociologue montre qu'elle introduit également une forme de **désorientation professionnelle**. Les travailleurs alternent en effet entre différents espaces sans qu'aucun ne puisse constituer un réel point d'ancrage. Pourtant, les recherches montrent que la majorité des individus tendent à se rattacher à un espace dominant, dans lequel ils passent plus de 70 % de leur temps de travail, ce que Taskin interprète comme « *l'expression d'une volonté des salariés de s'ancrer dans un espace en particulier*[69] », en dépit des discours dominants sur la fluidité.

Cette tension entre dispersion et besoin d'ancrage apparaît dans de nombreux témoignages et études citées par l'auteur. Loin de la vision idéaliste d'un travail totalement nomade, la plupart des salariés recherchent dans les espaces de travail un équilibre entre flexibilité et stabilité. Cette contradiction révèle la difficulté des organisations à s'adapter à la fois aux exigences opérationnelles du travail hybride et aux besoins psychologiques des individus.

### Le rôle social du bureau

Qu'on se le dise : **le travail hybride ne supprime pas le besoin de présence physique**. Selon une enquête Ipsos/BVA (2025)[70], 76 % des salariés souhaitent maintenir le droit d'accéder au bureau chaque jour et 85 % des salariés préfèrent un bureau fermé (individuel ou partagé à quelques personnes) à un open space.

On comprend que le bureau demeure un repère social essentiel, garantissant spontanéité des échanges, coordination fluide et sentiment d'appartenance.

Sur le plan sociétal, **la transformation des espaces** (zones calmes, salles collaboratives, équipements ergonomiques) **traduit une évolution des attentes : le bureau devient un lieu à haute valeur sociale** plutôt qu'un simple poste de travail. Par ailleurs, les pratiques de flex office questionnent le sentiment d'ancrage et l'identité professionnelle, notamment pour les salariés ayant besoin de repères stables.

Il convient toutefois de **ne pas réduire le bureau à sa seule dimension sociale**. Comme le souligne Nicolas Cochard[71], « *Considérer que demain, tout le monde ne viendra au bureau que pour la dimension collective et sociale est une grosse erreur. Nous devons prendre en compte des réalités individuelles ; des gens préfèrent venir au bureau et il ne faudrait pas que le taux de partage en flex office trop poussé soit une invitation à télétravailler* ».

---

[69] *Le télétravail, un mode de vie*, SciencesPo Les presses, 2024.
[70] Ipsos/BVA pour Icade, *L'avenir du bureau*, octobre 2025.
[71] Responsable recherche-développement chez Kardham et membre du conseil scientifique de l'Observatoire du télétravail. Ces propos sont extraits d'un podcast réalisé par l'UGICT-CGT *Télétravail 2/4 : Une modification des espaces-temps de travail : pour qui, pour quoi ?* décembre 2022 ; Quatre podcasts à partager sur le travail hybride

☞ Cette mise en garde rappelle l'importance de préserver la diversité des usages et des attentes vis-à-vis du lieu de travail.

Les chiffres témoignent de l'ampleur des transformations engagées. Avant la crise sanitaire, seuls 13 à 14 % des salariés de bureau travaillaient en flex office, avec un ratio moyen de 8 postes de travail pour dix salariés. Fin 2022, ce ratio était déjà descendu à 6 ou 7 postes pour dix salariés. Cette évolution n'est pas sans soulever une interrogation : jusqu'où ira cette logique de partage des postes de travail dans les années à venir ?

Il convient de ne pas oublier que nombre de salariés recherchent avant tout un environnement favorable à la concentration, à l'organisation de leur activité ou à la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle. Dès lors, **la réflexion sur les espaces de travail ne saurait être guidée par les seuls impératifs d'optimisation immobilière.** Pour reprendre les propos de Nicolas Cochard, « *Attention, la dimension immobilière d'un projet d'entreprise ne se réduit pas à un tableau Excel* ».

Rappelons parallèlement que plusieurs études convergent vers un constat contre-intuitif : **les salariés de moins de 30 ans s'avèrent en moyenne moins demandeurs de télétravail que leurs aînés**[72]. Les conditions de logement, souvent moins favorables, ainsi que le risque d'isolement social et le besoin d'intégration professionnelle contribuent largement à expliquer cet écart. Pour ces jeunes actifs, le bureau demeure un lieu essentiel d'apprentissage, de socialisation et de construction des réseaux professionnels. Or le télétravail peut bel et bien accentuer certaines inégalités : conditions matérielles à domicile, qualité de la connexion, risque d'isolement…

Selon l'économiste Ingrid Nappi[73], **la généralisation du télétravail a profondément modifié la place du bureau dans l'entreprise**. Longtemps considéré sous l'angle immobilier et financier, il est désormais perçu comme **un outil au service du bien-être, de l'attractivité et de la performance des collaborateurs**. La crise sanitaire a accéléré cette évolution et favorisé le développement d'organisations hybrides associant télétravail et flex office.

Alors que ce modèle présente des avantages économiques évidents pour les entreprises en réduisant les surfaces de bureaux nécessaires, il peine à répondre aux attentes des salariés. Dans un article publié en décembre 2024[74], elle souligne que **seuls 5 % d'entre eux estiment que le flex office correspond réellement à leurs besoins**.

Les perceptions diffèrent selon les profils. Les cadres apprécient davantage ces nouvelles organisations, qui favorisent les échanges, la coopération et la

[72] Cf. la section 2.5.1 sur le rôle du présentiel dans la socialisation des jeunes.
[73] Ingrid Nappi est économiste et professeure à l'École nationale des ponts et chaussées, spécialiste de l'immobilier et des espaces de travail, titulaire de la Chaire Économie de la Transition écologique urbaine de l'Institut Louis Bachelier.
[74] Ingrid Nappi, « Bureau et télétravail, une relation très complexe ! », Magazine des Professions Financières et de l'Économie, n° 29, décembre 2024, p. 27-28.

sociabilisation. À l'inverse, **de nombreux employés et jeunes salariés restent attachés au bureau attitré**. Pour eux, le lieu de travail constitue avant tout un espace de concentration, disposant des ressources matérielles adaptées et compensant parfois un logement peu propice au télétravail.

Ingrid Nappi invite ainsi à dépasser une approche centrée sur la réduction des coûts en rappelant que **la qualité du travail repose aussi sur des besoins fondamentaux : disposer d'un espace adapté, de temps pour travailler efficacement et de conditions permettant le calme et la concentration.**

- ☞ Selon elle, l'avenir des espaces de travail dépendra de la capacité des employeurs à répondre aux attentes concrètes des salariés autant qu'aux objectifs économiques des organisations.

## 2.7 L'émergence de nouvelles pratiques

Après avoir profondément modifié les modalités d'organisation du travail, **le télétravail entre dans une nouvelle phase de maturité.** Les innovations technologiques qui accompagnent sa généralisation ouvrent de nouvelles perspectives en matière de productivité, de collaboration et d'autonomie. Parmi ces évolutions, l'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) constitue à n'en pas douter l'une des transformations les plus marquantes.

### 2.7.1 Le « télétravail augmenté »

On sait que les outils d'intelligence artificielle sont amenés à transformer les conditions d'exercice de nombreuses activités professionnelles, qu'elles soient réalisées en présentiel, en mode hybride ou à distance. Dans ce contexte, certains observateurs évoquent la notion de « **télétravail augmenté** » pour désigner l'utilisation de solutions d'IA destinées à améliorer l'efficacité, l'autonomie et l'expérience des collaborateurs à distance.

Concrètement, ces outils peuvent produire des comptes rendus automatiques de réunions, synthétiser des documents volumineux, organiser l'information, suggérer des plans d'action ou encore assister les salariés dans la rédaction de courriels, de notes ou de présentations. Ils contribuent ainsi à réduire le temps consacré à certaines tâches administratives et à favoriser le recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

Utilisée de manière appropriée, l'IA peut renforcer l'autonomie des salariés et soutenir l'organisation du travail, y compris dans les situations de télétravail où la gestion de l'information et la coordination à distance constituent parfois des défis particuliers.

Toutefois, ces évolutions soulèvent plusieurs interrogations. La facilité avec laquelle il devient possible de produire, traiter ou diffuser de grandes quantités d'informations peut favoriser une intensification du travail et une multiplication des sollicitations. Les questions relatives au droit à la déconnexion, à la charge mentale, à la qualité des

échanges et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle demeurent ainsi pleinement d'actualité.

**L'intégration croissante de l'IA invite également à faire évoluer les pratiques managériales.** L'enjeu ne consiste plus seulement à encadrer une activité réalisée à distance, mais aussi à accompagner les usages de technologies susceptibles de modifier les modes de travail, les processus de décision et les formes de coopération. Les managers ont dès lors un rôle essentiel à jouer pour **favoriser une utilisation pertinente, éthique et responsable de ces outils**, tout en préservant la qualité des relations de travail, la créativité collective et le sens donné à l'activité.

Ainsi, davantage que l'émergence d'une nouvelle forme de télétravail, le « télétravail augmenté » peut être compris comme l'une des manifestations de la transformation numérique du travail à l'ère de l'IA. Si ces outils ouvrent des perspectives intéressantes en matière d'assistance professionnelle et d'efficacité, leur développement nécessite une vigilance particulière quant à leurs effets sur les conditions de travail et les dynamiques collectives.

### 2.7.2 Télétravailler à l'étranger : une pratique attractive mais juridiquement exposée

Le développement du télétravail ouvre la voie à des formes de mobilité jusqu'alors marginales, dont le travail à l'étranger constitue aujourd'hui l'une des expressions les plus emblématiques de cette évolution, tant il suscite un intérêt croissant : près de 48 % des salariés envisagent désormais la possibilité de télétravailler à distance depuis un lieu géographiquement éloigné de leur site habituel[75]. Cette tendance est encore plus marquée chez les plus jeunes générations, avec 63 % des salariés de moins de 35 ans qui se déclarent favorables à cette perspective.

L'attrait pour le télétravail à l'étranger ne se limite pas à une aspiration ponctuelle : 33 % des travailleurs français indiquent être prêts à s'installer hors de France tout en conservant leur emploi actuel, et 26 % des salariés estiment déjà que leur poste leur permettrait concrètement de télétravailler depuis l'étranger. Ces chiffres traduisent une évolution profonde du rapport au travail, où **la flexibilité géographique devient un facteur central d'attractivité et de fidélisation, notamment dans les secteurs en tension.**

Toutefois, derrière cette demande sociale croissante se cache une **réalité juridique et sociale particulièrement complexe**, dont les risques sont souvent sous-estimés par les entreprises et les salariés eux-mêmes. Contrairement au télétravail exercé sur le territoire national, **il est rare que le télétravail à l'étranger s'inscrive dans le cadre existant des accords collectifs ou des chartes d'entreprise**. Sa mise en œuvre suppose donc, dans la quasi-totalité des situations, la conclusion d'un avenant au

[75] Ces données sur le télétravail à distance sont issues du Baromètre Télétravail 2022 du Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis. Cette enquête de perception menée auprès de 1 602 salariés et 451 dirigeants d'entreprises du secteur privé entre le 1er et le 31 décembre 2021, donnerait probablement des résultats un peu différents aujourd'hui.

contrat de travail, afin de préciser les conditions d'exercice, la durée de la mobilité, l'organisation du temps de travail, ainsi que les modalités de prise en charge des frais.

La question de la loi applicable au contrat de travail constitue un premier point de fragilité majeur. Si l'employeur et le salarié peuvent en principe choisir de maintenir l'application du droit français, ce choix contractuel ne permet pas d'écarter l'application des dispositions impératives du pays d'accueil. Ces règles, dites « lois de police », couvrent des domaines structurants tels que la durée maximale du travail, les congés, la rémunération minimale ou encore certaines protections spécifiques liées à la parentalité. Leur application peut remettre en cause des dispositifs centraux du droit français (comme le forfait jours) et exposer l'employeur à un risque de non-conformité juridique.

Les enjeux deviennent encore plus sensibles en matière de protection sociale. Dans la majorité des cas, le télétravail à l'étranger ne peut être assimilé à une situation de détachement, cette dernière étant réservée à des missions effectuées pour le compte de l'employeur à l'international. En pratique, les organismes de recouvrement refusent fréquemment de délivrer les certificats nécessaires au maintien de l'affiliation au régime français de sécurité sociale lorsque la mobilité répond à une convenance personnelle du salarié. Il en résulte un risque réel de perte d'affiliation au régime français de sécurité sociale, voire de double affiliation lorsque les règles de coordination internationale ne permettent pas de déterminer clairement le régime applicable.

Ces difficultés peuvent s'avérer particulièrement aiguës lorsque le télétravail s'exerce hors de l'Union européenne. Une décision de la cour d'appel de Versailles du 22 janvier 2026 illustre les limites du télétravail à l'étranger : un chef de projet a été licencié pour avoir travaillé depuis le Pakistan sans en informer son employeur, en violation de son obligation de signaler tout changement de lieu et de garantir la sécurité des données. L'affaire avait débuté en novembre 2020, suite à la détection de connexions depuis l'étranger vers des systèmes sensibles, dans un pays ne présentant pas de garanties suffisantes en matière de protection des données.

Les juges ont retenu deux manquements : le non-respect des obligations contractuelles et des règles de sécurité informatique. Le licenciement a été jugé fondé sur une cause réelle et sérieuse, mais non constitutif d'une faute grave, les faits restant isolés.

Connue sous le nom de « quiet vacationing », la tendance à poursuivre ses missions professionnelles depuis un lieu de vacances sans en informer son employeur n'est pas rare. Les tâches restent réalisées, les réunions suivies et les courriels traités, mais dans un cadre choisi : depuis un lieu de villégiature, une résidence secondaire ou un hébergement temporaire.

- ☞ Ainsi, si le télétravail à l'étranger répond à des attentes fortes et mesurables de la part des salariés, il apparaît avant tout comme un déplacement du risque juridique et social vers l'employeur, et, indirectement, vers le salarié

lui-même. L'absence d'un cadre normatif clair et harmonisé expose les organisations à des situations de non-sécurisation durable, susceptibles de fragiliser la relation de travail.

## Rencontre avec un salarié en télétravail à 100 %[76]

Théo Fortin travaille depuis deux ans au sein de la société Indiggo, un bureau d'études d'environ 450 salariés répartis sur seize agences en France, dont le siège est situé à Chambéry. L'entreprise intervient dans les domaines de l'aménagement du territoire, des transports, du développement durable et de l'ingénierie.

Installé au Havre, il est rattaché à l'agence parisienne tout en exerçant son activité exclusivement à distance. Spécialisé dans les études économiques portuaires, il intervient notamment sur des projets liés au transport maritime et aux infrastructures portuaires. Il cite, à titre d'exemple, une étude en cours sur les conséquences du canal Seine-Nord Europe pour la filière céréalière de l'axe Seine.

Le télétravail faisait partie intégrante des conditions de son recrutement. Résidant au Havre, il n'avait en effet pas l'intention de s'installer en région parisienne et n'aurait probablement pas rejoint l'entreprise sans cette possibilité. Le télétravail constituait ainsi un élément central de la négociation préalable à son embauche.

Il souligne néanmoins que cette organisation ne répond pas uniquement à une demande individuelle. Selon lui, elle s'inscrit également dans la stratégie de l'entreprise. Le travail en bureau d'études comporte de nombreuses tâches de recherche, d'analyse et de rédaction qui se prêtent particulièrement bien au travail à distance. Indiggo a d'ailleurs développé cette pratique bien avant la crise sanitaire.

Cette politique répond également à des enjeux immobiliers et de recrutement. À titre d'exemple, l'agence de Paris compte environ une centaine de collaborateurs mais ne dispose que d'une soixantaine de postes de travail. Le recours au télétravail permet ainsi d'optimiser les surfaces de bureaux tout en élargissant le bassin de recrutement à des candidats éloignés géographiquement.

S'il travaille officiellement à 100 % à distance, Théo Fortin précise que cela ne signifie pas pour autant une absence totale de présence physique puisqu'il se rend en moyenne deux fois par mois dans les locaux de l'agence parisienne. Ces déplacements lui permettent de rencontrer son manager, de participer aux réunions d'équipe, mais aussi de retrouver ses collègues dans des contextes plus informels, de prendre part aux actions de cohésion organisées par le comité social et économique.

Au quotidien, l'organisation repose sur plusieurs rendez-vous réguliers. Chaque matin, un point rapide est organisé avec son responsable afin de faire le point sur les priorités de la journée et sur l'avancement des différents dossiers. Une réunion d'équipe plus complète se tient également chaque semaine.

Interrogé sur les différences qu'il perçoit par rapport à son précédent emploi, exercé principalement en présentiel, il estime que le télétravail lui procure une réelle souplesse dans l'organisation de son activité. En tant que cadre au forfait, il disposait

[76] Audition de Théo Fortin par le comité d'étude, le 23 juin 2026.

déjà d'une certaine autonomie, mais il considère que le travail à distance réduit la pression implicite souvent liée à la présence physique dans les bureaux.

Il observe notamment qu'il est plus simple d'aménager ponctuellement ses horaires lorsque cela est nécessaire. En revanche, cette liberté présente également des limites. Il reconnaît qu'il lui arrive parfois de prolonger sa journée de travail sans vraiment s'en rendre compte. Lorsqu'on travaille seul à domicile, les repères temporels sont moins marqués et l'on peut facilement continuer à traiter des dossiers bien après l'horaire auquel on aurait quitté un bureau d'entreprise.

*Question du CESER : « Quels moyens mis à disposition par son employeur pour exercer son activité à domicile ? »*

L'entreprise fournit l'ensemble des équipements informatiques nécessaires : ordinateur portable, écran supplémentaire, clavier et souris. Un budget annuel d'environ 150 euros est également prévu pour l'acquisition de matériel complémentaire destiné à améliorer les conditions de travail à domicile. Dans les faits toutefois, il constate que certains besoins spécifiques peuvent se heurter à des contraintes administratives. Les achats doivent généralement être réalisés par l'intermédiaire du service informatique et à partir d'un catalogue prédéfini. Lorsqu'un équipement n'y figure pas, les délais d'obtention peuvent devenir particulièrement longs.

*Question du CESER : « L'intervention d'un ergonome ou un suivi renforcé par la médecine du travail pourraient-ils constituer des pistes de prévention des risques liés au travail à domicile ? »*

Théo Fortin estime que cette réflexion mérite effectivement d'être approfondie. Il reconnaît que les postes de travail installés à domicile n'offrent pas toujours le même niveau d'équipement que les bureaux professionnels et que certaines situations peuvent favoriser l'apparition de troubles musculosquelettiques. Il considère également que les risques psychosociaux mériteraient une attention particulière, notamment pour les salariés susceptibles de souffrir d'isolement.

Il indique que son entreprise réalise chaque année une enquête consacrée aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail. Des questions spécifiques sont posées aux télétravailleurs afin d'identifier leurs difficultés éventuelles. En revanche, il n'a pas connaissance de dispositifs particuliers d'accompagnement ergonomique ou psychologique dédiés aux salariés exerçant à distance.

*Question du CESER : « Quelles compétences spécifiques pour l'encadrement d'équipes comprenant des télétravailleurs permanents ? »*

L'intervenant explique que son responsable encadre des profils très divers : certains travaillent essentiellement en présentiel, d'autres alternent présence au bureau et télétravail, tandis que quelques salariés exercent, comme lui, leur activité à distance de manière quasi permanente.

Cette diversité conduit nécessairement à adapter les pratiques managériales. Selon lui, il n'est pas possible de manager exactement de la même façon des collaborateurs présents physiquement au quotidien et des salariés travaillant à plusieurs centaines de kilomètres. Les points réguliers organisés chaque matin jouent précisément ce rôle de maintien du lien professionnel et permettent de conserver une visibilité sur les dossiers en cours sans pour autant instaurer une logique de contrôle permanent.

*Question du CESER : « Quel niveau de confiance accordé aux télétravailleurs ? A-t-il connaissance de moyens de surveillance de l'activité à distance ? »*

Théo Fortin répond sans hésiter qu'il ne connaît pas de dispositif de ce type dans son entreprise. Il souligne que le télétravail repose fondamentalement sur une relation de confiance entre l'employeur et le salarié. À ses yeux, une surveillance trop poussée serait non seulement difficilement acceptable mais également contre-productive.

Il explique que la véritable mesure de l'activité ne repose pas sur le contrôle permanent des horaires ou des connexions, mais dans l'exécution des missions confiées, le respect des délais et la qualité du travail produit.

Selon lui, entrer dans une logique de surveillance généralisée reviendrait à installer une défiance réciproque préjudiciable à l'ensemble du collectif de travail. Il redoute qu'un tel système n'alimente une forme d'escalade entre contrôle et contournement du contrôle, au détriment de la confiance nécessaire au bon fonctionnement des équipes.

Concernant le suivi concret de l'activité, il rappelle que certains indicateurs demeurent visibles naturellement. Les outils collaboratifs permettent notamment de savoir si un collaborateur est connecté ou disponible. Sans constituer un outil de surveillance à proprement parler, cette visibilité contribue à la fluidité des échanges quotidiens.

*Question du CESER : « Quelles sont les conséquences possibles du télétravail en matière d'évolution professionnelle ? »*

Un conseiller évoque un risque fréquemment identifié dans les débats consacrés au travail à distance : celui de l'effacement progressif du salarié dans la vie de l'entreprise. Il rappelle que plusieurs études soulignent la crainte de certains télétravailleurs d'être moins visibles, moins associés aux projets collectifs ou, à terme, désavantagés dans leur progression de carrière.

Théo Fortin reconnaît que cette interrogation est légitime mais indique ne pas avoir personnellement observé de tels effets. Il estime que les outils numériques actuels permettent de maintenir une présence professionnelle réelle, à condition que le salarié participe activement aux réunions, utilise les espaces collaboratifs et entretienne régulièrement ses échanges avec les équipes.

Selon lui, la visibilité professionnelle ne dépend plus uniquement de la présence physique dans les locaux. Les échanges par visioconférence, les travaux collaboratifs et les interactions quotidiennes créent désormais d'autres formes de présence. Il reconnaît toutefois que certaines discussions informelles, notamment autour des

questions de rémunération ou d'évolution professionnelle, se déroulent plus spontanément lorsqu'il se rend dans les locaux de l'entreprise.

*Question du CESER : « Quelles perspectives de développement du télétravail à temps plein ? est-ce un mode d'organisation susceptible de se généraliser dans les années à venir ou plutôt adapté à un nombre limité de situations ? »*

Bien qu'il soit globalement satisfait de son organisation actuelle, il considère que le télétravail intégral restera probablement minoritaire.

Pour sa part, il explique bénéficier d'un équilibre personnel favorable. Il mène de nombreuses activités en dehors du travail, dispose d'un réseau relationnel développé et ne ressent pas de solitude particulière liée à son activité professionnelle. Il reconnaît toutefois que cette situation n'est pas universelle.

Selon lui, certaines personnes pourraient éprouver davantage de difficultés à supporter un éloignement aussi important du collectif de travail. Il souligne également que ce mode d'organisation paraît particulièrement adapté à certains salariés ayant des contraintes familiales ou géographiques fortes. Dans sa propre équipe, il observe d'ailleurs que les autres collaborateurs exerçant à distance à temps plein sont plus âgés et ont des enfants, ce qui leur permet de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.

En revanche, il estime qu'un premier emploi exercé intégralement en télétravail poserait de réelles difficultés. Il rappelle qu'avant de rejoindre Indiggo, il a travaillé plusieurs années dans une autre entreprise, expérience qui lui a permis d'acquérir les repères professionnels nécessaires. Selon lui, les premières années de carrière nécessitent une proximité avec les collègues et les managers afin de favoriser l'apprentissage, la transmission des savoir-faire et l'appropriation de la culture professionnelle.

À ce titre, il indique que son entreprise recrute rarement de jeunes diplômés directement sur des postes exercés à distance de manière permanente.

*Question du CESER : « Quelle sécurité informatique, question particulièrement sensible pour une entreprise de conseil manipulant régulièrement des données stratégiques ou confidentielles ? »*

Tous les ordinateurs de l'entreprise sont équipés d'un réseau privé virtuel (VPN) permettant de sécuriser les connexions à distance. En pratique, lorsqu'il travaille depuis son domicile, il accède aux ressources de l'entreprise comme s'il était physiquement connecté au réseau interne du siège.

À ce dispositif s'ajoutent des solutions de protection classiques, notamment des antivirus ainsi que des consignes régulières en matière de cybersécurité.

Selon lui, les préoccupations actuelles dépassent d'ailleurs largement le seul cadre du télétravail. Il évoque notamment les interrogations liées à l'usage de l'intelligence artificielle générative et à la protection des données professionnelles qui y sont

potentiellement exposées. Les connexions à partir de réseaux publics, notamment dans les trains ou les lieux ouverts au public, constituent également des points de vigilance récurrents.

*Question du CESER : « Comment s'organise la montée en compétences des collaborateurs lorsqu'ils travaillent majoritairement à distance ? »*

Théo Fortin explique que, lors de son arrivée dans l'entreprise, une partie importante de son intégration s'est déroulée en présentiel. Pendant les premiers mois, il s'est rendu plus fréquemment dans les locaux parisiens afin de rencontrer ses collègues, découvrir les méthodes de travail de l'entreprise et bénéficier d'un accompagnement direct sur ses dossiers.

Il estime que cette phase de socialisation professionnelle a été essentielle pour prendre ses marques et comprendre le fonctionnement de l'organisation.

Parallèlement, la société Indiggo dispose d'une plateforme interne de formation à distance. Les salariés sont régulièrement invités à suivre des modules en e-learning sur des thématiques variées. Parmi les formations récemment proposées figurent notamment celles consacrées à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Pour autant, il considère que ces dispositifs numériques ne sauraient remplacer totalement les formations en présentiel.

Les deux approches sont complémentaires. Le e-learning constitue un outil efficace pour l'acquisition de connaissances techniques ou réglementaires, tandis que les formations en présentiel demeurent particulièrement pertinentes lorsqu'il s'agit de favoriser les échanges d'expériences, les travaux collectifs ou l'appropriation de nouvelles pratiques professionnelles.

→ Des temps collectifs indispensables

Théo Fortin insiste sur le fait que le télétravail intégral n'est viable que parce qu'il est régulièrement ponctué de temps de présence. Les déplacements à Paris, les réunions périodiques, les séminaires et les moments de convivialité jouent un rôle essentiel dans le maintien du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Il évoque notamment la journée annuelle réunissant l'ensemble des salariés de l'agence parisienne, organisée hors des locaux habituels afin de permettre à chacun de se retrouver. À ses yeux, ces moments contribuent fortement à entretenir la cohésion du collectif.

Le télétravail ne supprime donc pas le besoin de rencontres physiques ; il modifie simplement leur fréquence et leur fonction. Là où les échanges quotidiens étaient autrefois spontanés, ils deviennent plus rares mais souvent davantage centrés sur les enjeux de coopération, de partage d'expérience et de cohésion.

# 3 Une réponse à une meilleure qualité de vie : oui, mais…

L'expérience massive du télétravail depuis la pandémie a permis de mieux comprendre ses effets sur le bien-être des salariés. Très attendu avant 2020, le télétravail s'est confirmé comme une modalité fortement désirée : de nombreuses études montrent que les salariés sont prêts à accepter une baisse de rémunération pour en bénéficier, en particulier les femmes, les parents et les travailleurs aux trajets longs.

Aujourd'hui, 69 % des télétravailleurs déclarent qu'il leur permet d'adapter plus librement leurs horaires, et 77 % l'associent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle[77]. Le télétravail transforme ainsi les rythmes quotidiens, « relocalise » des consommations et loisirs autour du domicile.

Le gain de temps lié à la réduction des déplacements joue un rôle déterminant[78], d'autant que les trajets supérieurs à 30 minutes sont près de deux fois plus fréquents chez les télétravailleurs.

**L'impact du télétravail sur le bien-être reste cependant contrasté.** Lorsque le télétravail est choisi et pratiqué quelques jours par semaine, il améliore clairement la satisfaction professionnelle et réduit le turnover, grâce notamment à une meilleure gestion du temps et à la disparition des trajets. À l'inverse, les situations de télétravail imposé et à temps plein, comme durant les confinements liés à la pandémie du Covid-19, ont généré isolement, baisse de motivation et dégradation de la santé mentale.

**Avec un modèle hybride de travail qui apparaît comme le plus équilibré,** la France s'inscrit dans les mêmes dynamiques que la grande majorité d'autres pays : attrait fort pour le mode hybride, fragilités du télétravail à temps plein et persistance des enjeux de répartition des tâches au sein du foyer. Le défi principal reste désormais de concilier flexibilité, cohésion collective et qualité de vie au travail.

Une note[79] publiée par l'Observatoire du bien-être du CEPREMAP[80] en janvier 2022 s'attache à évaluer **l'impact du télétravail sur le bien-être des salariés** à la lumière de l'expérience inédite provoquée par la crise sanitaire de 2020. S'appuyant sur les données longitudinales de l'enquête britannique *UK Household Longitudinal Survey*, qui permet de suivre les mêmes individus avant et pendant la pandémie, les auteurs cherchent à déterminer si le travail à distance constitue une amélioration durable des conditions de vie et de travail des salariés.

Avant la crise du Covid-19, les recherches consacrées au télétravail aboutissaient à des conclusions contrastées. En théorie, cette forme d'organisation présente à la fois des

---

[77] Observatoire du télétravail (Ugict-CGT), enquête nationale « *Télétravail : stop ou encore ?* », 2025.
[78] Rappelons que 56 % des personnes qui pratiquent le télétravail déclarent économiser plus d'une heure de trajet par jour.
[79] *Adopter le télétravail ? L'impact du travail à distance sur le bien-être.*
[80] Centre pour la recherche économique et ses applications. Créé en 2005, il a pour mission d'assurer une interface entre le monde académique et les décideurs publics et privés.

avantages et des inconvénients. Elle peut accroître l'autonomie des travailleurs, améliorer l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et réduire les temps de trajet, dont les effets délétères sur le bien-être sont bien établis. En revanche, elle peut également favoriser l'isolement, brouiller les frontières entre les sphères privée et professionnelle ou encore limiter les opportunités de progression de carrière en réduisant la visibilité des salariés auprès de leur hiérarchie. L'effet global du télétravail sur le bien-être demeurait donc incertain.

L'analyse menée par le CEPREMAP révèle toutefois qu'au cours de la pandémie, le passage au télétravail a eu un **impact globalement favorable sur le bien-être subjectif**. Les résultats montrent d'abord une amélioration immédiate de la satisfaction dans la vie des personnes travaillant à distance. Cette progression apparaît relativement stable dans le temps, suggérant que les bénéfices liés à la flexibilité organisationnelle et à la diminution des déplacements se manifestent rapidement.

**La santé mentale suit une trajectoire plus nuancée**. Lors des premières semaines de généralisation du télétravail, les salariés concernés ont connu une dégradation de leur état psychologique plus marquée que celle observée chez les travailleurs restés sur site. Les difficultés d'adaptation, l'isolement et la réorganisation soudaine des méthodes de travail semblent avoir pesé sur leur équilibre psychique. Toutefois, cet effet négatif s'est progressivement atténué. Après plusieurs mois consécutifs de travail à distance, les indicateurs de santé mentale se sont améliorés jusqu'à dépasser ceux des salariés n'ayant pas adopté cette modalité de travail. Les auteurs interprètent cette évolution comme le signe d'un processus d'adaptation réussie aux nouvelles conditions d'exercice professionnel.

L'étude met également en évidence certains mécanismes précis. Au début de la période observée, les télétravailleurs éprouvaient davantage de difficultés à se concentrer, à prendre des décisions et à se sentir utiles dans leur activité professionnelle. Ces fragilités psychologiques ont néanmoins diminué au fil du temps, avant parfois de s'inverser. Une fois les nouveaux repères organisationnels acquis, les salariés semblent avoir retrouvé, voire renforcé, leur sentiment d'efficacité et de maîtrise de leurs tâches.

**Les bénéfices du télétravail ne sont cependant pas uniformément répartis**. La hausse de la satisfaction dans la vie apparaît particulièrement marquée chez les personnes vivant en couple ainsi que chez celles n'ayant pas d'enfants à charge. S'agissant de la santé mentale, **les effets les plus favorables concernent les habitants des zones rurales**. Ces derniers déclarent notamment moins de stress, une meilleure qualité de sommeil et une moindre exposition aux symptômes dépressifs. Les gains procurés par la réduction des déplacements et l'amélioration de l'environnement de vie semblent ainsi plus importants hors des grands centres urbains.

## 3.1 Plus qu'un mode de travail : un nouveau mode de vie

Intitulé *Le télétravail, un mode de vie*, l'ouvrage du sociologue Laurent Taskin, paru en 2024[81], apporte un éclairage particulièrement utile sur les transformations contemporaines du télétravail, qu'il envisage comme un **phénomène à la fois organisationnel, social et existentiel**.

Le télétravail ne peut être, selon lui, réduit à une modalité pratique de l'activité professionnelle, dans la mesure où il s'inscrit dans un ensemble cohérent de transformations qui touchent à la fois l'organisation du travail, les collectifs, les trajectoires professionnelles, les modes de vie et même la manière dont les sociétés démocratiques se pensent.

Il replace ainsi la pratique du télétravail dans le contexte plus large des transformations sociales : digitalisation, flexibilisation, individualisation du travail, crise de l'entreprise comme collectif. Le télétravail devient alors une sorte de prisme à travers lequel les formes contemporaines d'activité se laissent mieux appréhender. Ce que l'on qualifie donc un peu rapidement de « nouvelle organisation du travail » apparaît, chez Taskin, comme l'aboutissement d'un long processus d'ajustements, de tensions et de recompositions, dont le télétravail constitue la partie visible, mais non le moteur principal.

Si l'analyse de Laurent Taskin peut sembler parfois « négative », elle constitue toutefois une approche rigoureuse, nuancée et richement référencée. L'auteur affirme clairement que le télétravail n'est intrinsèquement ni bon ni mauvais. Son objectif est plutôt de mettre au jour les tensions, contradictions et effets parfois invisibles de cette modalité de travail.

- ☞ Il rappelle que **le télétravail reste une pratique fondamentalement inégalitaire dans son accès.** À l'échelle européenne, plus de la moitié des femmes et près des deux tiers des hommes exercent des métiers qui ne se prêtent pas au télétravail. Ce simple constat invite à éviter toute généralisation abusive et à considérer le télétravail comme une pratique minoritaire, bien que fortement médiatisée.

Selon Taskin, le télétravail est également porteur de confusions importantes, notamment entre sphère professionnelle et sphère privée. Il accentue certains phénomènes déjà identifiés par la recherche : augmentation de la charge mentale, risques d'isolement, affaiblissement des connaissances collectives et perte de ces échanges informels qui nourrissent la créativité et l'innovation au sein des collectifs de travail.

[81] Éd. SciencesPo Les Presses.

## Table ronde avec des conseillers du CESER : témoignages et regards sur le télétravail[82]

Six conseillers du CESER Normandie ont accepté de partager leur expérience du télétravail, soit en leur qualité de salarié, soit en tant qu'employeur. Invités à une table ronde, ils ont pu témoigner et formuler des retours d'expérience concrets, issus de contextes professionnels variés.

Luc Duncombe représente le Conservatoire des espaces naturels de Normandie[83].

Il a expliqué avoir dirigé une organisation comptant initialement environ 45 salariés, qui est passée à près de 90 salariés en 2020, à la faveur de la fusion entre la Basse et la Haute-Normandie.

Il a précisé qu'une charte de télétravail avait été élaborée dès 2017–2018, bien avant la crise sanitaire.

Marie Levaray a indiqué représenter la CFDT interprofessionnelle au CESER. Elle a précisé être issue de la fonction publique d'État, où elle a commencé à pratiquer le télétravail avant la crise sanitaire, dans le cadre de sites pilotes.

Elle participe également à des groupes de travail ministériels sur le télétravail et sur l'intelligence artificielle, ce qui lui permet de croiser ces deux sujets. Elle souligne l'intérêt de cette articulation, notamment au regard des transformations du travail.

Marc Granier s'est présenté comme représentant de la filière Normandie Énergie. Il a précisé occuper une fonction de vice-président au sein de cette filière, notamment pour les secteurs du pétrole et du gaz.

Trente-trois ans de sa carrière ont été effectués au sein du groupe ExxonMobil, en France et à l'international. Bien qu'étant déjà à la retraite lors de la généralisation du télétravail, il a pu observer de près sa mise en place dans les entreprises du secteur énergétique, principalement dans de grandes structures.

Il a souligné d'emblée que les modalités et les effets du télétravail différaient sensiblement selon la taille des organisations, les réalités des petites structures n'étant pas comparables à celles des grands groupes.

Virginie Poirier-Morel s'est présentée en tant que représentante CGT au CESER et salariée d'un grand groupe bancaire (BPCE – Banque Populaire – Caisse d'Épargne), qui compte environ 100 000 salariés.

Elle a expliqué que le télétravail y avait été expérimenté dès 2013, avec la signature d'un premier accord collectif en 2015, et précisé que le groupe en était aujourd'hui à son 4e accord sur le télétravail.

---

[82] Cette table ronde s'est tenue dans le cadre de la commission, le 28 avril 2026 à Caen, en présence de : Guillaume Caron, Luc Duncombe, Marc Granier, Marie Levaray, Jean-Luc Léger et Virginie Poirier-Morel.

[83] Anciennement président de cette structure associative.

Informaticienne de formation, spécialisée dans les échanges de données entre partenaires, elle travaille sur des systèmes critiques, notamment lors de situations de crise. Son témoignage se propose donc de s'appuyer à la fois sur son métier et sur l'évolution globale de l'organisation du travail au sein du groupe.

Guillaume Caron a indiqué représenter les usagers en situation de handicap au sein du CESER et précisé être membre d'associations engagées sur ces questions. Il a souhaité intervenir en tant qu'aidant, en apportant un témoignage sur le lien entre télétravail et vie familiale.

À titre professionnel, il est fonctionnaire dans une collectivité territoriale et a connu plusieurs expériences du télétravail : une première expérience au sein d'une communauté de communes avant la crise sanitaire, puis une accélération avec la période de Covid en 2020, et enfin une nouvelle organisation depuis 2022, au sein d'une autre intercommunalité. Il exerce des fonctions d'encadrement intermédiaire, dans une équipe comprenant des agents en télétravail et d'autres dont les postes ne sont pas télétravaillables.

Il a mis en évidence les spécificités du télétravail dans les collectivités territoriales, marquées par la diversité des métiers, l'obligation de continuité du service public et la nécessité de maintenir un accueil physique.

Jean-Luc Léger, membre depuis de nombreuses années et ex-président du CESER Normandie, a indiqué avoir longtemps représenté le Comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CRAJEP) et avoir débuté sa carrière comme cadre dirigeant dans ce secteur.

Il a ensuite intégré la fonction publique territoriale en tant que directeur de service. Il a souhaité apporter un éclairage distinguant le télétravail du travail à distance au sens plus large, en rappelant que des formes de travail hors site existaient déjà avant l'essor de l'informatique et des technologies numériques.

Il a expliqué souhaiter interroger les raisons – bonnes ou mauvaises – qui conduisent à promouvoir ou à freiner le télétravail. En fin de carrière, il travaille aujourd'hui comme consultant dans les domaines de l'éducation et du social – secteurs où le télétravail est devenu largement dominant – et organise des rencontres physiques ponctuelles avec les clients.

### Les évolutions majeures du télétravail depuis 2020

Il est rappelé que, lors des échanges préparatoires au sein de la commission, une distinction est souvent apparue entre les situations avant et après la crise sanitaire. Toutefois, les expériences divergent : le Covid a constitué pour certains une rupture majeure, tandis que pour d'autres, le télétravail était déjà largement installé et n'a fait que se généraliser.

## Télétravail avant et après Covid : une « généralisation » brutale

Marie Levaray : dans le ministère auquel elle est rattachée, le télétravail avant la crise concernait essentiellement des agents disposant de profils techniques spécifiques, notamment des informaticiens ou des personnels déjà très à l'aise avec les outils numériques.

Depuis 2020, la situation a profondément changé : près de 90 % des agents souhaitent désormais télétravailler. Cette généralisation rapide a fait apparaître plusieurs difficultés jusque-là peu visibles :

- Des problèmes techniques d'accès à certaines applications,
- une fracture numérique, notamment chez des agents moins formés,
- des obstacles croissants à la formation par compagnonnage,
- des difficultés dans la transmission intergénérationnelle des compétences.

Elle souligne que l'ampleur de ces enjeux avait été insuffisamment anticipée, en particulier en matière d'accompagnement au numérique.

Virginie Poirier-Morel : dans le groupe bancaire où elle exerce, le télétravail existait déjà avant 2020, mais il ne concernait encore qu'une partie limitée des équipes. La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur massif, tant sur le plan organisationnel que technologique.

Des difficultés initiales liées à la capacité des infrastructures informatiques sont apparues en l'absence de systèmes suffisamment dimensionnés pour absorber un nombre aussi élevé de connexions simultanées. Les premiers jours du confinement ont été marqués par des dysfonctionnements importants, nécessitant une adaptation rapide des réseaux, des serveurs et des ports d'accès.

Cette contrainte a toutefois eu un effet structurant à travers :

- Une accélération de la dématérialisation des processus,
- la sécurisation renforcée des accès aux données sensibles,
- la généralisation des connexions VPN,
- le déploiement rapide de nouveaux outils numériques.

Dans le secteur bancaire, où la question de la sécurité des données est centrale, ces transformations ont profondément modifié les méthodes de travail, y compris dans des métiers jusqu'alors très attachés au support papier.

Guillaume Caron : les collectivités territoriales ont abordé le télétravail dans un contexte spécifique, marqué par la multiplication des sites de travail à la suite de fusions intercommunales.

Avant même la crise sanitaire, cette organisation multisites avait conduit à centraliser les serveurs informatiques, relier les différents sites et développer des outils de travail à distance.

Ainsi, lorsque le télétravail est devenu obligatoire en 2020, une partie des infrastructures était déjà prête, non pas pour le télétravail en tant que tel, mais pour le fonctionnement en réseau de services dispersés géographiquement.

Cette généralisation s'est toutefois heurtée à une contrainte forte : celle de la diversité des métiers, dont certains sont par nature non télétravaillables, notamment en raison de l'obligation d'accueil physique du public.

### Le télétravail : une contrainte muée en opportunité

Jean-Luc Léger a rappelé que le travail à distance ne datait pas du Covid, en particulier dans les organisations multisites ou chez les cadres dirigeants, souvent amenés à travailler loin de leurs équipes.

La notion de « dirigeant nomade », a été théorisée dès les années 1990, et la crise sanitaire a agi comme un révélateur : les outils existaient, mais leur usage était encore marginal.

Le confinement lié à la crise sanitaire a donc imposé une contrainte qui s'est rapidement muée en opportunité : généralisation des visioconférences, multiplication des webinaires, banalisation de réunions à distance parfois plus nombreuses qu'en présentiel.

Il a observé qu'au plus fort du confinement, se tenaient parfois davantage de réunions qu'auparavant, du fait de la facilité d'organisation et de l'absence de déplacements. Cette période a profondément transformé les habitudes de travail, y compris dans des secteurs qui y étaient peu préparés.

### Du télétravail subi au télétravail revendiqué

Marc Granier distingue clairement deux périodes :

Avant 2020, le télétravail existait de manière ponctuelle, souvent sous des formes spécifiques comme le « travail à domicile » pour des fonctions très itinérantes.

À partir de la crise sanitaire, le télétravail devient un impératif de continuité économique. Il n'est plus une option mais une condition de survie pour de nombreuses entreprises.

Après le Covid, des phénomènes nouveaux apparaissent :

- Le télétravail devient une demande forte des salariés,
- il est parfois perçu comme un acquis,
- les entreprises rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit de revenir à des modalités plus limitées.

Il souligne néanmoins qu'on observe aujourd'hui un rééquilibrage progressif : dans de nombreuses entreprises, on est passé de 4 ou 5 jours de télétravail hebdomadaire à une moyenne de 1 à 2 jours.

Il insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un abandon du télétravail, mais plutôt d'un ajustement, destiné à recréer de la cohésion collective.

## Une anticipation partielle

Luc Duncombe revient sur l'expérience de son association. Dès 2017, deux salariés avaient exprimé le souhait de télétravailler, ce qui avait conduit l'organisation à anticiper et à formaliser une charte après plusieurs mois de travail collectif.

Cette charte visait notamment à encadrer le télétravail, à préserver la cohésion des équipes en imposant notamment des jours de présence communs.

La crise sanitaire a toutefois bouleversé cet équilibre, d'autant plus que la fusion des deux structures normandes est intervenue à la même période. Le fait que certains salariés n'aient pas rencontré physiquement leur hiérarchie ou leurs collègues avant plusieurs mois a posé de réelles difficultés d'intégration et de reconnaissance mutuelle.

Il observe aujourd'hui des effets très concrets :

- Des locaux parfois quasiment vides qui interrogent sur la taille des espaces de travail,
- des difficultés accrues pour la transmission des compétences,
- une hausse du turnover à certaines périodes.

## Bénéfices du télétravail et points de vigilance

Après avoir dressé le panorama des évolutions du télétravail depuis 2020, les intervenants ont été invités à se positionner sur les bénéfices observés mais aussi sur les points de vigilance, tant du point de vue des employeurs que des salariés.

*Satisfaction des salariés et autonomie accrue*

Marc Granier souligne que le premier bénéfice observé, dans les grandes entreprises qu'il connaît, est la satisfaction des salariés. Le télétravail a rencontré un fort succès, ce qui constitue en soi un bénéfice organisationnel.

Il met également en avant une autonomie accrue dans la gestion du travail. Pour certains salariés, la possibilité de s'extraire ponctuellement de l'environnement collectif favorise la concentration et l'efficacité, notamment pour des tâches nécessitant un travail approfondi.

Si la question de la productivité a été très vite posée, elle a été, de manière assez pragmatique, tranchée dans la plupart des entreprises observées : soit l'on fait confiance aux salariés, soit le télétravail n'a tout simplement pas de sens. Les expériences montrent que les personnes investies continuent à l'être, en télétravail comme en présentiel. Les personnes initialement moins investies ne le sont pas davantage en télétravail.

*Gains organisationnels et économiques*

Du point de vue des employeurs, plusieurs intervenants soulignent les économies potentielles sur les locaux, particulièrement dans les zones à forte pression immobilière, comme l'Île-de-France.

Marc Granier note toutefois que ces économies peuvent devenir un piège : lorsque les entreprises souhaitent ensuite faire revenir davantage de collaborateurs sur site, la capacité d'accueil n'est plus toujours suffisante, notamment dans des organisations ayant opté pour des dispositifs de type flex office.

La question de l'articulation entre l'optimisation immobilière et la qualité des conditions de travail apparaît ainsi comme un enjeu important.

*Réduction des temps de transport et du stress*

Plusieurs intervenants soulignent que la réduction des déplacements constitue un bénéfice majeur, surtout pour les salariés confrontés à de longs trajets quotidiens.

La baisse du temps de transport est associée à une diminution du stress, une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et une amélioration du confort de vie au travail.

Marie Levaray mentionne à ce sujet des études issues de la médecine du travail indiquant que près de 40 % des agents en télétravail se déclarent moins stressés que leurs collègues en présentiel, ce qui n'est pas sans interroger sur les conditions générales d'exercice du travail sur site.

*Maintien de la continuité d'activité*

Dans les collectivités territoriales, Guillaume Caron souligne que le télétravail a permis d'assurer la continuité du service, notamment dans des contextes multisites.

Il rappelle toutefois que ce bénéfice est indissociable d'une organisation informatique robuste et d'un cadre clair permettant de distinguer ce qui relève réellement du télétravail de ce qui constitue une adaptation ponctuelle.

*Télétravail indirectement imposé ou détourné*

Plusieurs intervenants convergent sur un point de vigilance majeur : le détournement du télétravail.

Marie Levaray illustre ce phénomène par des situations où le télétravail devient une réponse implicite à des problèmes d'organisation : locaux en travaux, températures excessives, fermeture ponctuelle de sites, manque de personnel pour assurer l'accueil.

Dans ces cas, le télétravail n'est plus une option choisie, mais une solution par défaut, ce qui pose problème tant du point de vue des droits des agents que de l'égalité de traitement.

*Confusion entre télétravail et autres situations d'absence*

Un point particulièrement sensible concerne la confusion entre télétravail et situations personnelles, notamment la garde d'enfants malades.

Plusieurs témoignages font état de pratiques consistant à suggérer à un agent de télétravailler alors même qu'il est censé être en arrêt ou en autorisation d'absence. L'ensemble des intervenants s'accorde pour dire qu'il s'agit d'une dérive : le télétravail

reste du travail et ne peut être une solution à des situations qui relèvent normalement du droit à l'absence.

*Inégalités entre métiers télétravaillables et non télétravaillables*

Marc Granier identifie l'inégalité structurelle entre métiers comme l'un des principaux points de vigilance. Certains postes sont par nature télétravaillables, d'autres ne le sont pas, et cette différence peut générer des ressentiments si elle n'est pas clairement expliquée et assumée.

Il souligne que cette inégalité ne peut être résolue par le télétravail lui-même : lorsque le métier ne s'y prête pas, la seule alternative est de travailler sur l'évolution des postes ou la reconnaissance des contraintes spécifiques.

*Inégalités femmes-hommes*

Un autre point de vigilance majeur concerne les inégalités femmes-hommes.

Marc Granier rappelle à ce sujet :

- Des différences importantes dans les conditions matérielles de télétravail selon les logements,
- une charge domestique et familiale qui pèse encore majoritairement sur les femmes,
- une accentuation potentielle de ces déséquilibres lorsque le télétravail est mal encadré.

Il insiste sur le fait que l'exigence de disponibilité identique au présentiel doit être clairement posée. À défaut, le télétravail risque de devenir un facteur d'inégalité supplémentaire plutôt qu'un levier d'émancipation.

*Perte de cohésion et sentiment d'isolement*

S'agissant des effets observés dans les petites structures associatives, Luc Duncombe souligne une perte progressive de cohésion, en particulier lors de l'arrivée de nouveaux salariés.

La transmission des compétences, l'acculturation aux méthodes de travail et la création d'un sentiment d'appartenance apparaissent beaucoup plus complexes à distance. Il évoque également une augmentation du turnover à certaines périodes, liée à des difficultés d'intégration.

*Charge cognitive et fatigue accrue*

Virginie Poirier-Morel attire enfin l'attention sur un point souvent sous-estimé : la charge cognitive du télétravail.

Elle explique que le travail à distance peut entraîner une hyperconnexion, une vigilance constante, une moindre capacité de relâchement par rapport au présentiel.

Les micro-interactions informelles du bureau, souvent perçues comme des interruptions, jouent en réalité un rôle régulateur que le télétravail tend à supprimer.

**Management, organisation du travail et risques psychosociaux**

Ces dimensions apparaissent de manière récurrente dans les retours d'expérience, tant du côté des employeurs que des salariés, et constituent un point de bascule entre un télétravail maîtrisé et un télétravail dégradé.

*Un changement profond pour les encadrants*

Marc Granier insiste d'emblée sur un constat partagé par de nombreuses entreprises : les personnes pour lesquelles le télétravail a le plus transformé la manière de travailler sont les managers.

En effet, le management à distance implique selon lui :

- Une organisation différente du suivi des équipes,
- une capacité accrue à fixer des objectifs clairs,
- une vigilance constante sur la cohésion collective,
- une attention renforcée aux situations individuelles.

Il souligne que tous les encadrants ne sont pas spontanément outillés pour cette évolution et que nombre d'entre eux ont dû apprendre « sur le tas », parfois dans l'urgence. Ainsi, l'accompagnement et la formation des managers constituent selon lui un enjeu déterminant pour la réussite du télétravail.

*Le besoin de règles claires et partagées*

Plusieurs intervenants ont rappelé l'importance de poser un cadre explicite.

Marc Granier précise que dans les entreprises qu'il connaît, il a été clairement affirmé que le télétravail n'était pas une organisation « à la carte ». Le message adressé aux salariés était le suivant : le télétravail doit répondre aux besoins de l'entreprise, avec des règles identiques à celles du présentiel en matière d'horaires, de disponibilité et de responsabilité.

Il est notamment rappelé qu'une situation de télétravail ne saurait justifier l'absence à une réunion collective. Le télétravail est une modalité d'exercice du travail, non un empêchement à participer à la vie de l'équipe.

*Formation des managers : une réponse encore inégale*

Marie Levaray indique que, dans son ministère, la formation des managers a été limitée à des dispositifs succincts, comme des webinaires obligatoires, d'une durée souvent insuffisante pour répondre à la complexité des situations rencontrées.

Elle souligne que le management à distance ne se limite pas à l'utilisation d'outils numériques, mais suppose une capacité d'écoute, une détection précoce des signaux faibles, une adaptation des modes d'évaluation, une attention particulière à l'état

émotionnel des agents. Or, ces compétences ne sont pas toujours suffisamment développées ou reconnues.

*Isolement et perte de repères collectifs*

Plusieurs témoignages convergent sur le sentiment d'isolement comme principal risque psychosocial lié au télétravail.

Marc Granier explique que, dans certaines situations, des salariés ont d'abord apprécié le confort du télétravail, avant de ressentir progressivement une mise à l'écart du collectif. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les personnes déjà fragilisées ou en difficulté relationnelle avant la mise en place du télétravail.

Il précise que cette problématique est régulièrement identifiée lors de consultations auprès de cabinets indépendants spécialisés dans l'accompagnement médicosocial des salariés.

Luc Duncombe a illustré ce risque en rapportant l'organisation d'une réunion collective en visioconférence qui réunissait l'ensemble des salariés, sans ordre du jour précis, dans l'objectif de permettre à chacun d'exprimer son ressenti sur la période.

Cette réunion a permis de découvrir la situation inquiétante d'une collègue qui vivait en réalité dans sa voiture depuis plusieurs jours, à la suite d'une rupture conjugale, sans que cela n'ait été détecté jusqu'alors.

Dans un cadre présentiel ou avec des échanges informels réguliers, cette situation aurait probablement été repérée beaucoup plus tôt. Cet exemple illustre donc, selon lui, la nécessité de maintenir des espaces de rencontre et d'échange, y compris informels, pour préserver la dimension humaine du travail.

*Hyperconnexion et droit à la déconnexion*

Virginie Poirier-Morel a tenu à alerter sur un autre risque majeur que constitue l'hyperconnexion. Elle décrit une tendance à rester continuellement connecté en télétravail, par souci de démontrer sa disponibilité et son engagement. Cette situation peut conduire à :

- un allongement des amplitudes de travail,
- une difficulté à se déconnecter mentalement,
- une fatigue accrue,
- un brouillage entre temps professionnel et temps personnel.

Elle estime que le droit à la déconnexion, bien qu'existant juridiquement, reste trop souvent limité à des messages d'information sans portée contraignante. Selon elle, des mécanismes plus effectifs devraient être envisagés, en dehors des situations d'astreinte.

*Troubles physiques et conditions matérielles*

Marie Levaray évoque également l'augmentation signalée de troubles musculo-squelettiques, notamment chez des agents mal équipés à leur domicile.

Elle souligne que les médecins du travail ont dans certains cas été amenés à se prononcer sur les conditions réelles de télétravail, notamment lors de situations de burn-out. Ces démarches ont soulevé des questions éthiques sensibles concernant le contrôle, la traçabilité des connexions et le respect de la vie privée.

*Fonction publique territoriale : une prise en compte encore incomplète*

Jean-Luc Léger a adopté un regard assez critique sur la fonction publique territoriale, qu'il estime historiquement peu encline à se saisir pleinement des enjeux de prévention des risques psychosociaux.

Il rappelle que, dans de nombreux services, les problématiques de pénibilité, de charge mentale ou de prévention des troubles physiques sont longtemps restées périphériques. Le télétravail ne fait, selon lui, que révéler ces fragilités structurelles.

Il insiste sur la nécessité de combiner outils numériques et présence sur le terrain, en particulier dans des secteurs comme l'aide à domicile, où l'encadrement doit impérativement conserver un lien étroit avec les agents pour comprendre leurs conditions réelles d'exercice.

→ *Associer les équipes aux solutions*

Plusieurs intervenants convergent vers une même idée : le management du télétravail ne peut être efficace sans associer les équipes aux décisions.

Jean-Luc Léger rappelle que les ajustements organisationnels doivent être construits collectivement, à partir d'objectifs clairement définis par l'employeur, mais en tenant compte de la réalité du travail et des contraintes vécues par les agents.

Il insiste sur le fait que la responsabilité managériale consiste moins à contrôler qu'à créer les conditions d'un travail collectif soutenable et porteur de sens.

### Télétravail et attractivité des territoires

S'agissant de la question de l'attractivité territoriale, et plus particulièrement des effets potentiels du télétravail pour la Normandie, Marc Granier a indiqué que, de manière générale, la possibilité de télétravailler constituait aujourd'hui un critère d'attractivité pour de nombreux salariés, en particulier les cadres et les jeunes actifs. Il souligne que ce mode de travail fait désormais partie des éléments regardés au moment d'un recrutement, au même titre que les RTT ou les conditions salariales.

Il observe également que la possibilité de télétravailler a pu inciter certaines personnes à s'installer hors des grandes métropoles, en recherchant un meilleur cadre de vie, tout en conservant un lien professionnel avec des entreprises situées ailleurs.

*Un impact réel mais difficilement mesurable localement*

Plusieurs intervenants nuancent toutefois cette analyse. Luc Duncombe estime que le télétravail n'est pas forcément un facteur discriminant entre territoires, dès lors que la couverture numérique devient globalement comparable.

Il est rappelé des éléments issus de travaux statistiques nationaux – notamment de l'INSEE – qui montrent que les déplacements résidentiels liés au télétravail existent, mais restent quantitativement limités à l'échelle régionale. L'image d'un afflux massif de télétravailleurs parisiens vers la Normandie est ainsi relativisée.

Cependant, plusieurs témoignages font état de changements observables dans les usages, notamment une fréquentation accrue des transports régionaux en fin de semaine, traduisant l'installation de formes de semi-présence territoriale.

*Organisation des entreprises et ancrage territorial*

Virginie Poirier-Morel précise que le télétravail ne signifie pas une liberté totale de localisation au sein du groupe où elle exerce. Les salariés restent rattachés à un site et à une équipe localisée, afin de préserver la cohésion et le fonctionnement collectif.

Elle souligne que si le télétravail peut faciliter certaines mobilités professionnelles, il ne doit pas conduire à une dilution complète de l'ancrage territorial des organisations.

*Télétravail et services au public : un lien à questionner*

Plusieurs participants interrogent la corrélation entre la généralisation du télétravail et la réduction des horaires d'accueil du public dans certaines administrations, services publics ou établissements bancaires.

Marie Levaray indique que la réduction de l'accueil physique dans son administration est avant tout liée à des choix organisationnels et à des contraintes budgétaires, plus qu'au télétravail lui-même. Elle précise toutefois que la dématérialisation accélérée des procédures pose des difficultés pour certains publics, notamment les plus jeunes en insertion, les personnes peu à l'aise avec le numérique ou éloignées des outils administratifs.

Elle insiste sur le fait que les agents restent profondément attachés au sens du service public et au contact avec les usagers, même lorsque l'accueil physique est limité.

*Risque de déshumanisation*

Jean-Luc Léger alerte sur un risque plus large de déshumanisation des relations, lié non seulement au télétravail mais plus globalement à la numérisation accélérée de la société.

Il évoque les difficultés rencontrées par des publics fragiles face à des services entièrement dématérialisés, sans accès humain direct, et souligne que la disparition de la relation physique ou téléphonique peut conduire à une perte d'accès effectif aux droits.

Selon lui, le télétravail ne doit jamais devenir un alibi pour justifier une dégradation de la qualité du service rendu au public.

### Recommandations et conditions de réussite du télétravail

→ Préserver le collectif

Luc Duncombe insiste sur un point central : le collectif ne devrait jamais être sacrifié.

Il rappelle que l'entreprise, l'association ou l'administration est avant tout un lieu de construction collective du travail. Les interactions informelles, les échanges spontanés et les temps partagés sont essentiels pour donner du sens à l'activité professionnelle.

Il plaide pour un encadrement clair du télétravail, par des chartes ou des accords, garantissant des temps de présence collective réguliers.

→ Interroger les motivations du télétravail

Marie Levaray propose d'aller au-delà de la simple demande individuelle de télétravail. Selon elle, lorsqu'un agent souhaite télétravailler davantage, il est essentiel d'en comprendre les raisons profondes : contraintes de transport, difficultés financières, problèmes de conditions de travail sur site, tensions relationnelles ou malaise professionnel.

Dans certains cas, le télétravail peut être une réponse pertinente ; dans d'autres, il peut masquer des difficultés organisationnelles ou humaines qui méritent un traitement spécifique.

→ Maintenir le caractère non obligatoire du télétravail

Marc Granier rappelle fermement que le télétravail doit rester une faculté et non une obligation. Il estime que le succès durable du télétravail repose sur sa souplesse et sur le respect du volontariat.

Il souligne également la nécessité de limiter le télétravail dans le temps et dans la semaine afin de préserver la cohésion des équipes, tout en accompagnant spécifiquement les managers, dont le rôle s'est profondément transformé.

→ Adapter les organisations et les espaces de travail

Virginie Poirier-Morel insiste sur la nécessité de négocier régulièrement avec les partenaires sociaux. Le télétravail, mis en place dans un contexte d'urgence, doit désormais faire l'objet d'ajustements fins, concertés et évolutifs.

Elle souligne l'importance d'un cadre contractuel clair, d'équipements adaptés et d'outils ergonomiques, ainsi que d'une réflexion sur la transmission des compétences et des savoir-faire.

→ Faire du télétravail un facteur de conciliation des temps de vie

Guillaume Caron met en avant le rôle du télétravail comme levier de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, notamment pour les aidants. Il souligne que le

télétravail peut favoriser l'insertion professionnelle de personnes confrontées à des contraintes personnelles importantes, à condition de rester clairement identifié comme du temps de travail.

→ Prévenir l'isolement et (re)donner du sens

Jean-Luc Léger conclut en rappelant que le télétravail interroge plus largement le sens du travail. Selon lui, un recours excessif au télétravail, notamment pour des tâches peu relationnelles, peut conduire à l'isolement social et professionnel.

Il insiste sur la responsabilité des employeurs de penser le télétravail non comme un simple outil d'économie ou de flexibilité, mais comme un élément d'une organisation globale du travail, respectueuse des personnes et créatrice de lien social.

## 3.2 Au cœur des dynamiques familiales

Les différentes données disponibles mobilisées dans ce rapport montrent que **le télétravail se traduit par un gain de temps et de flexibilité important**. Les enfants et les parents passent plus de temps ensemble, ce qui contribue vraisemblablement à leur bien-être. Les études montrent toutefois que les télétravailleurs passent plus de temps seuls, ce qui expliquerait en partie qu'ils ne jouissent pas systématiquement d'une meilleure santé mentale.

D'après l'Observatoire du Télétravail, **le temps épargné dans les transports est majoritairement utilisé pour la famille** (61 %)[84].

**Le télétravail est aussi utilisé en cas de maladie des enfants** : 44 % des répondants à l'étude conduite dans le cadre de l'observatoire du télétravail (édition 2025) déclarent avoir déjà eu recours au travail à distance pour s'occuper d'un enfant malade, plutôt que de poser un congé dédié. Il s'agit là d'un phénomène qui engage la question de la santé des collaborateurs et de la responsabilité de l'employeur.[85]

**Le temps libéré renforce la disponibilité familiale, particulièrement chez les hommes**[86].

### 3.2.1 Le télétravail favorise-t-il la vie de couple ?

Parmi les salariés en couple, 19 % des télétravailleurs déclarent des plaintes liées aux horaires de travail contre 24 % des non-télétravailleurs[87].

Un article publié dans *Journal of Organizational Behavior*[88] s'intéresse à une question encore peu explorée : dans quelle mesure le télétravail peut-il affecter la stabilité des relations de couple ? Si le travail à distance est souvent présenté comme un levier de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, les auteurs de l'article montrent que ses effets dépendent fortement de la manière dont les partenaires conçoivent la frontière entre ces deux sphères.

Pour étayer leur réflexion, les chercheurs ont conduit deux études longitudinales auprès de couples allemands dont les deux membres sont en activité : une première auprès de 170 couples puis une seconde, plus large, auprès de 1 561 couples permettant de confirmer les principaux résultats de la première.

Leur approche repose sur l'idée que les partenaires diffèrent dans leur souhait de maintenir une séparation plus ou moins stricte entre la vie professionnelle et la vie personnelle. **Lorsque les deux membres du couple accordent une forte importance**

---

[84] Observatoire du télétravail, édition 2025.
[85] Obligation générale de sécurité, article L4121-1 du Code du travail.
[86] DARES, « *Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ?* », novembre 2024.
[87] Observatoire du télétravail, édition 2025.
[88] Hermida Carrillo, A. C., F. Bölingen, R. A. Matthews, and I. Weller. 2026. "*Until Work From Home Do Us Apart? Couples' Segmentation Preferences and Relationship Dissolution in the Era of Remote Work.*" Journal of Organizational Behavior.

à cette séparation, le télétravail intensif peut paradoxalement devenir source de tensions. Le domicile, censé constituer un espace préservé de l'activité professionnelle, se trouve alors confronté à une présence accrue du travail, générant davantage de conflits entre les exigences professionnelles et la vie familiale.

Les résultats montrent que le télétravail n'est pas, en lui-même, un facteur de fragilisation du couple. En revanche, lorsque son intensité augmente fortement – jusqu'à l'équivalent d'un temps plein à domicile dans certains cas analysés –, les couples partageant une forte préférence pour la séparation des sphères professionnelle et privée déclarent davantage de conflits entre travail et vie personnelle que ceux qui acceptent plus facilement leur imbrication. Les effets des différences de préférences entre partenaires apparaissent plus nuancés et varient selon le genre, ce qui conduit les auteurs à appeler à des recherches complémentaires.

L'apport principal de l'étude réside dans la mise en évidence d'un mécanisme relationnel. Les conflits entre travail et vie personnelle réduisent le temps disponible, l'énergie psychique et la disponibilité émotionnelle consacrés au partenaire. Cette moindre qualité de présence favorise un sentiment de solitude au sein même de la relation. Les analyses montrent ainsi qu'une augmentation du conflit travail-vie personnelle est systématiquement associée à une hausse du sentiment de solitude chez les individus concernés. Dans la seconde étude, menée sur plus de 1 500 couples, les auteurs observent également que cette solitude accroît significativement la probabilité que les partenaires envisagent ou évoquent une séparation.

Au-delà de la question conjugale, l'étude rappelle l'ampleur des enjeux sociaux associés à l'isolement. Les auteurs soulignent que la solitude constitue aujourd'hui une préoccupation majeure de santé publique et que le télétravail, lorsqu'il est mal articulé avec la vie familiale, peut contribuer indirectement à son développement.

Cette recherche invite par conséquent à dépasser l'opposition simpliste entre télétravail et travail sur site. Le télétravail apparaît comme une modalité pouvant être bénéfique pour certains couples et plus délicate pour d'autres. Ses effets dépendent moins du dispositif lui-même que de son intensité et de la capacité des partenaires à construire des frontières compatibles entre leurs vies professionnelle et personnelle.

### 3.2.2 Le télétravail encourage-t-il la natalité ?

On observe une baisse mondiale de la fécondité, passée de 5 enfants par femme il y a cinquante ans à 2,25 aujourd'hui. Dans de nombreux pays riches, les taux oscillent entre 1,5 et 1,8, parfois autour de 1,3, niveau où la population diminue de moitié en deux générations.

Ces faibles niveaux contrastent avec le désir déclaré d'un peu plus de deux enfants par famille. Les obstacles sont connus : prolongation des études, précarité professionnelle, coût du logement, recul du mariage, limites biologiques liées aux maternités tardives et pénalité de maternité sur les carrières féminines.

Selon l'économiste Cevat Giray Aksoy[89], la flexibilité offerte par le travail à domicile apparaît comme un levier efficace pour réduire cette pénalité. Avant 2020, seuls 3 à 5 % des jours travaillés se faisaient à domicile, contre environ un quart aujourd'hui dans les pays à revenu élevé.

Réduction des déplacements, autonomie dans l'organisation quotidienne, meilleure articulation entre responsabilités professionnelles et parentales : ces effets cumulatifs rendent la maternité moins coûteuse professionnellement et s'inscrivent parmi les mesures les plus efficaces pour soutenir la natalité.

Alors que la France connaît une baisse continue de sa natalité, avec un indice de fécondité tombé à 1,56 enfant par femme en 2025, une étude internationale menée par l'université de Stanford met en lumière un facteur inattendu susceptible d'influencer favorablement les naissances.

L'analyse de données issues de 38 pays montre en effet que **le télétravail, pratiqué au moins un jour par semaine par les deux membres d'un couple, est associé à une hausse moyenne de 0,32 enfant par femme**, soit une augmentation de 14 %. Aux États-Unis, cet effet atteint 0,45 enfant par femme, soit 18 % de plus. Les chercheurs estiment même que 8 % des naissances américaines – soit environ 291 000 bébés par an – seraient directement liées à la pratique du travail à distance.

Nicholas Bloom, coauteur de l'étude, va jusqu'à qualifier le télétravail de « *mesure la plus efficace pour stimuler la fertilité* ».

Appliquée à la France, cette corrélation permettrait d'envisager environ 17 000 naissances supplémentaires par an, ce qui correspondrait à un gain de 0,042 enfant par femme. L'étude propose des estimations comparables pour d'autres pays européens, notamment 12 800 naissances additionnelles en Italie. Au Japon, où le télétravail est encore peu répandu, le potentiel ne serait que de 31 800 naissances supplémentaires.

Alors que la France cherche de nouvelles solutions pour répondre à l'effondrement de la natalité – congés révisés, primes, prêts à taux zéro – l'étude met en lumière un levier inattendu : l'organisation du travail. Elle suggère que le télétravail pourrait devenir un levier puissant de politique familiale, en facilitant l'articulation entre vie professionnelle et vie privée et en améliorant les conditions pratiques pour avoir un enfant.

Pour réduire les biais, les chercheurs ont comparé des individus ayant le même type d'emploi, le même niveau de revenus et la même catégorie socio-professionnelle, ne différant que par l'accès au télétravail. Ils reconnaissent toutefois que certains parents pourraient délibérément choisir des métiers plus compatibles avec cette organisation.

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, l'effet positif du télétravail ne s'explique pas principalement par un temps conjugal plus important. La clé réside plutôt dans la

[89] Cevat Giray Aksoy est économiste principal à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, professeur associé d'économie au King's College de Londres. Lire sa tribune publiée dans *Le Monde* du 7 mars 2026.

simplification de la coordination quotidienne entre obligations professionnelles et contraintes familiales. Les données montrent que **les parents consacrent 18 % du temps de trajet économisé à la garde des enfants et 15 % aux tâches domestiques.** Ces nouveaux équilibres rejoignent des observations déjà identifiées avant la pandémie, selon lesquelles les parents en télétravail passent davantage de temps auprès de leurs enfants les jours où ils travaillent à domicile.

Cependant, cette dynamique positive se heurte à d'autres facteurs sociaux majeurs : pouvoir d'achat en recul chez les moins de 30 ans, 70 % des moins de 25 ans locataires dans le parc privé, hausse des loyers, envolée des prix immobiliers entre 2001 et 2020. Autant d'éléments qui freinent l'installation durable des jeunes ménages et tempèrent les effets potentiels du télétravail sur la natalité.

## Rencontre avec Familles rurales Normandie[90]

Catherine Desnos a présenté les résultats d'un questionnaire qu'elle a réalisé pour les besoins de nos travaux ; celui-ci a été envoyé par l'association Familles Rurales à ses adhérents. L'enquête comportait six questions, portant sur les effets du télétravail sur la vie familiale, l'égalité professionnelle, la charge mentale ou encore les conditions matérielles.

Bien qu'il ne constitue pas un échantillon véritablement représentatif – seuls 30 répondants ont participé à ce stade de l'enquête, issus de seulement deux départements (Calvados et Eure) – il offre toutefois un retour qualitatif sur les difficultés et les bénéfices ressentis par les familles face au télétravail.

L'enquête, totalement anonyme, ne permet pas d'identifier le genre, la situation familiale ou la catégorie socioprofessionnelle des répondants. Cela constitue une limite qui peut être corrigée avec l'envoi d'un second questionnaire, complété par d'autres variables sociodémographiques : nombre d'enfants, temps de trajet domicile-travail, situation au foyer, conjoint·e recourant aussi au télétravail…, afin de pouvoir se livrer à une analyse plus fine.

Un certain nombre de tendances se dégagent toutefois des résultats de cette première enquête.

### Le télétravail perçu comme un facilitateur de la vie familiale

L'une des conclusions les plus marquantes du questionnaire est que la grande majorité des répondants – entre 75 % et 85 % selon les départements – estime que le télétravail facilite l'organisation de la vie familiale. Les raisons les plus fréquentes sont : la réduction du temps de trajet, la diminution de la fatigue et du stress lié aux déplacements, l'économie de carburant ou de frais de garde, la possibilité d'un réveil plus tardif ou la possibilité d'adapter plus facilement les horaires de la vie quotidienne.

Pour autant, plusieurs réponses précisent que cette amélioration n'est réelle que si le télétravail est anticipé et organisé. Lorsqu'il s'impose dans l'urgence ou sans conditions matérielles satisfaisantes, il peut au contraire perturber l'équilibre familial.

### La parentalité et l'accompagnement des proches : entre proximité accrue et nouvelles tensions

Les répondants évoquent de nombreux bénéfices : la présence accrue auprès des enfants et de la famille, la possibilité d'être disponible plus rapidement en fin de journée, et un recentrage jugé positif sur les besoins du foyer. Certains témoignages soulignent qu'une heure de trajet économisée le matin ou le soir se transforme directement en temps passé avec les enfants.

[90] Audition de Catherine Desnos, représentante de Familles rurales Normandie au CESER auprès du comité d'étude, le 31 mars 2026.

Cette proximité comporte aussi ses limites. Plusieurs témoignages insistent sur la difficulté pour les jeunes enfants de comprendre qu'un parent physiquement présent n'est pas pour autant disponible. Cette incompréhension peut générer du stress pour les parents comme pour les enfants, particulièrement lorsque l'habitation ne permet pas de séparer clairement l'espace domestique de l'espace professionnel.

Un autre type de situation évoqué concerne les proches aidants : pour certaines personnes, télétravailler au domicile de la personne aidée peut faciliter la surveillance et l'accompagnement du proche dépendant, mais nécessite une organisation rigoureuse.

Une autre problématique concerne la perception, par certains employeurs, que le télétravail dispense de recourir à une journée enfant malade, créant ainsi une confusion entre le rôle parental et le rôle professionnel.

### Télétravail et charge mentale : un impact genré qui persiste

Les résultats diffèrent selon les deux départements dont sont issus les répondants, mais le constat reste globalement le même : **le télétravail tend à accroître la charge mentale des femmes.** Les témoignages indiquent que, même lorsqu'elles travaillent à domicile, les femmes demeurent responsables de la majorité des tâches domestiques, qu'elles ont tendance à réaliser pendant leurs pauses ou entre deux visioconférences. Certaines décrivent la tentation, voire l'injonction implicite, de profiter des pauses pour accomplir des tâches ménagères. D'autres expliquent qu'étant la seule personne du foyer à télétravailler, elles se retrouvent spontanément chargées d'une partie de l'organisation domestique supplémentaire.

Cette situation renforce la « double journée » de nombreuses femmes. Le comité d'étude note que cette réalité peut accentuer l'inégalité entre les sexes, notamment lorsque le télétravail était initialement perçu comme un outil d'émancipation et de meilleure conciliation. Il souligne par conséquent la nécessité de documenter explicitement, par des études rigoureuses, l'impact du télétravail sur les rapports femmes-hommes.

### Prévenir les tensions liées à la charge domestique

Les témoignages convergent vers l'importance d'un espace dédié, distinct des lieux communs de la vie familiale. Les salariés qui télétravaillent dans un salon ou une pièce partagée rencontrent plus de difficultés, notamment en présence d'autres membres du foyer travaillant également à domicile. Les sollicitations familiales, le bruit ambiant ou les interruptions répétées compliquent fortement la concentration.

Les répondants évoquent aussi la nécessité de maintenir des horaires stricts, de préserver la frontière entre vie professionnelle et vie privée, et de ne pas considérer le télétravail comme un temps permettant de rattraper simultanément les tâches domestiques.

D’autres recommandations émergent :

- → Respecter strictement les horaires de travail et de pause,
- → limiter le télétravail lorsqu’on a des enfants en bas âge,
- → disposer de conseils concrets pour organiser le télétravail dans de bonnes conditions.

Le sentiment d’être « sur tous les fronts à la fois » revient fréquemment, illustrant la tension cognitive vécue par certains salariés.

### Risques psychosociaux et santé

Les effets sur la santé sont ambivalents : alors que le télétravail réduit le stress lié au transport, il augmente la sédentarité et réduit l’activité physique.

Certains répondants disent ne plus sortir de la journée et rester assis bien plus longtemps qu’au bureau.

La porosité des temps de vie favorise aussi la fatigue mentale, l’hyperconnexion, la difficulté à se déconnecter le soir, les sollicitations hors horaires, ainsi que des risques d’addictions (tabac, alcool).

Le droit à la déconnexion, pourtant inscrit dans le Code du travail, reste régulièrement peu appliqué dans les faits.

### Effets du télétravail sur les trajectoires professionnelles

Les résultats du questionnaire sont partagés : 60 % des répondants déclarent ne constater aucun impact, 25 % observent un impact négatif tandis que quelques personnes observent un impact positif.

Le comité souligne la nécessité d’explorer plus finement ce point, car les expériences managériales montrent régulièrement que l’éloignement physique peut limiter la participation aux décisions, réduire la visibilité professionnelle ou influencer les promotions.

Un ex-cadre de la SNCF a partagé une réflexion tirée de sa propre expérience managériale : dans des situations opérationnelles urgentes, les managers sont naturellement enclins à solliciter les personnes physiquement présentes. Cela peut créer, même inconsciemment, une dynamique où les télétravailleurs deviennent moins visibles, moins sollicités et potentiellement moins considérés lorsqu’il s’agit d’attribuer des responsabilités ou de faire progresser les carrières. Il souligne la nécessité de mettre en place des rituels managériaux pour éviter que les télétravailleurs ne soient involontairement « oubliés ».

### Télétravail et cohésion professionnelle

Certains organismes ont mis en place des limites pour éviter l’isolement des nouveaux arrivants. Par exemple, certaines entreprises accordent moins de jours de télétravail aux recrues récentes afin de favoriser leur intégration.

Mais ces dispositifs peuvent produire des effets inverses : les nouveaux salariés se retrouvent au bureau… sans collègues autour d'eux, ceux-ci étant en télétravail.

De même, lorsqu'un salarié est en télétravail à 100 %, il peut perdre progressivement le lien avec son équipe.

### Inégalités entre métiers télétravaillables et non télétravaillables

Il est rappelé que seuls certains métiers, essentiellement les métiers de cadres et d'employés administratifs, peuvent télétravailler.

À l'inverse, les travailleurs du soin, de la logistique, du bâtiment, de l'alimentaire ou des services sociaux – des secteurs fortement féminisés – ne le peuvent pas. Cela crée une double peine pour ces salariés qui ne bénéficient d'aucune flexibilité et qui vivent souvent loin de leur lieu de travail, faute de logements abordables.

Le télétravail, loin de réduire les fractures sociales, pourrait ainsi contribuer à les accentuer.

### Les incertitudes juridiques ou « zones grises » du télétravail

Plusieurs questions sensibles ont été soulevées. Parmi elles, la possibilité pour un médecin du travail de prescrire le télétravail à 100 % – une pratique signalée lors des auditions, dont les contours juridiques demeurent discutés. De même, certains employeurs imposent un volume minimal de télétravail, parfois pour optimiser leurs espaces immobiliers, créant de nouvelles inégalités entre salariés.

Le comité d'étude fait part d'un manque de clarté concernant :

- Les accidents du travail à domicile,
- les prescriptions médicales de télétravail,
- le rôle de la médecine du travail dans l'évaluation des conditions au domicile[91],
- l'articulation entre télétravail et arrêts maladie.

Il apparaît que la jurisprudence est encore en construction.

Enfin, le développement du *flex office*[92] fait également peser une obligation implicite sur certains salariés : faute d'espace disponible sur site, ils se trouvent contraints de recourir au télétravail alors qu'ils préféreraient travailler « sur site » si les conditions d'accueil – notamment en termes d'espaces et de bruit – y étaient plus favorables.

### Télétravail et vitalité des territoires ruraux

Plusieurs intervenants ont souligné les effets potentiellement positifs du télétravail sur l'équilibre territorial. En réduisant les temps de trajet et les coûts de mobilité, il

[91] Il a été rappelé qu'une visite à domicile ne peut avoir lieu qu'avec le consentement du télétravailleur et, éventuellement, dans le cadre d'un dialogue avec la CSSCT (Commission santé, sécurité et conditions de travail).

[92] Les effets de cette modalité d'organisation du travail sont abordés dans l'étude du CESER : *Santé mentale en Normandie : aux actes !*, octobre 2025 – Corapporteurs : Nathalie Sarge et Pierre-Édouard Magnan.

permettrait à des ménages de se maintenir dans les zones rurales, voire d'y revenir. Cela pourrait contribuer à dynamiser certains territoires ou à limiter la désertification.

Catherine Desnos a particulièrement insisté sur les **solutions offertes par les tiers-lieux ruraux** qui permettent de télétravailler hors du domicile tout en restant à proximité des services et de la vie locale, répondant ainsi à la fois au besoin d'un espace dédié et à celui d'une sociabilité professionnelle minimale.

On observe des difficultés diverses et parfois inattendues pour les télétravailleurs. Certaines sont d'ordre environnemental, comme les **nuisances sonores liées au voisinage** (travaux de jardinage, bricolage, circulation), rendant ardues les visioconférences ou les activités nécessitant de la concentration.

D'autres difficultés relèvent de comportements ou d'évolutions collectives : manque d'activité physique dû à la sédentarité accrue, isolement social, porosité entre les sphères privée et professionnelle, ou encore interrogations persistantes sur la **sécurité des données**, notamment dans les petites structures moins outillées.

Enfin, le télétravail produit des **effets économiques significatifs sur les commerces de proximité,** particulièrement les restaurateurs, très affectés par la baisse de fréquentation des déjeuners en semaine.

### Les bonnes pratiques plébiscitées par les répondants de l'enquête

Plusieurs pistes sont identifiées comme favorisant de meilleures conditions de télétravail :

- Aménagement d'un espace calme et adapté ; fourniture d'un matériel de qualité par l'employeur (ordinateur, écran, imprimante, fauteuil ergonomique) ;
- meilleur accompagnement managérial ;
- mise en place d'espaces de coworking ou de tiers-lieux, notamment en milieu rural ;
- assouplissement des plages horaires ;
- formation aux outils numériques et à l'organisation du travail à distance ;
- renforcement de la communication interne et maintien d'un lien social régulier pour éviter le sentiment d'isolement.

Certaines organisations estiment également que **le télétravail ne devrait pas dépasser deux jours par semaine**, sous peine de fragiliser la cohésion collective. L'exemple de la SNCF a été évoqué : une régulation progressive y a été nécessaire pour maintenir un équilibre satisfaisant.

Enfin, un témoignage a particulièrement retenu l'attention du comité : celui d'une personne contrainte au télétravail à temps plein pour raison médicale, sans véritable soutien matériel de la part de son employeur, ni possibilité de suivre des formations ou d'évoluer professionnellement. Elle exprime de ce fait une forte sensation d'isolement social.

## Rencontre avec l'Union régionale des associations familiales (URAF) de Normandie[93]

Les données issues d'une enquête de l'Union nationale des associations familiales (UNAF) datant de 2022 demeurent éclairantes malgré leur ancienneté relative. Elles indiquent notamment que **84 % des personnes ayant télétravaillé pendant les confinements souhaitaient poursuivre cette modalité**.

S'y ajoutent un certain nombre d'éléments :

- La nécessité d'un **dialogue social renforcé** pour éviter les tensions entre salariés télétravailleurs et non télétravailleurs ;
- l'importance cruciale de **former les managers** au management à distance ;
- la nécessité de former également les télétravailleurs eux-mêmes, notamment sur l'usage des outils numériques ou l'auto-évaluation de la charge de travail ;
- les **risques persistants** d'**hyperconnexion**, de surcharge de travail et d'atteinte à la santé mentale ;
- les difficultés particulières rencontrées par les aidants ;
- l'accroissement possible des **inégalités femmes-hommes** ;
- le danger d'une **désinsertion professionnelle** en cas d'isolement prolongé.

Les auditions des deux conseillères du CESER par le comité d'étude ont confirmé que **le télétravail constituait un sujet à la fois riche, complexe et profondément ambivalent**. Alors qu'il ouvre des perspectives de souplesse et de qualité de vie pour de nombreux salariés, il comporte également des risques notables : **accentuation des inégalités entre métiers et entre genres**, surcharge mentale, isolement, incertitudes juridiques, fragilisation des carrières, ou encore impact sur la vitalité économique locale.

Un certain nombre d'observations permettent d'identifier certains besoins :

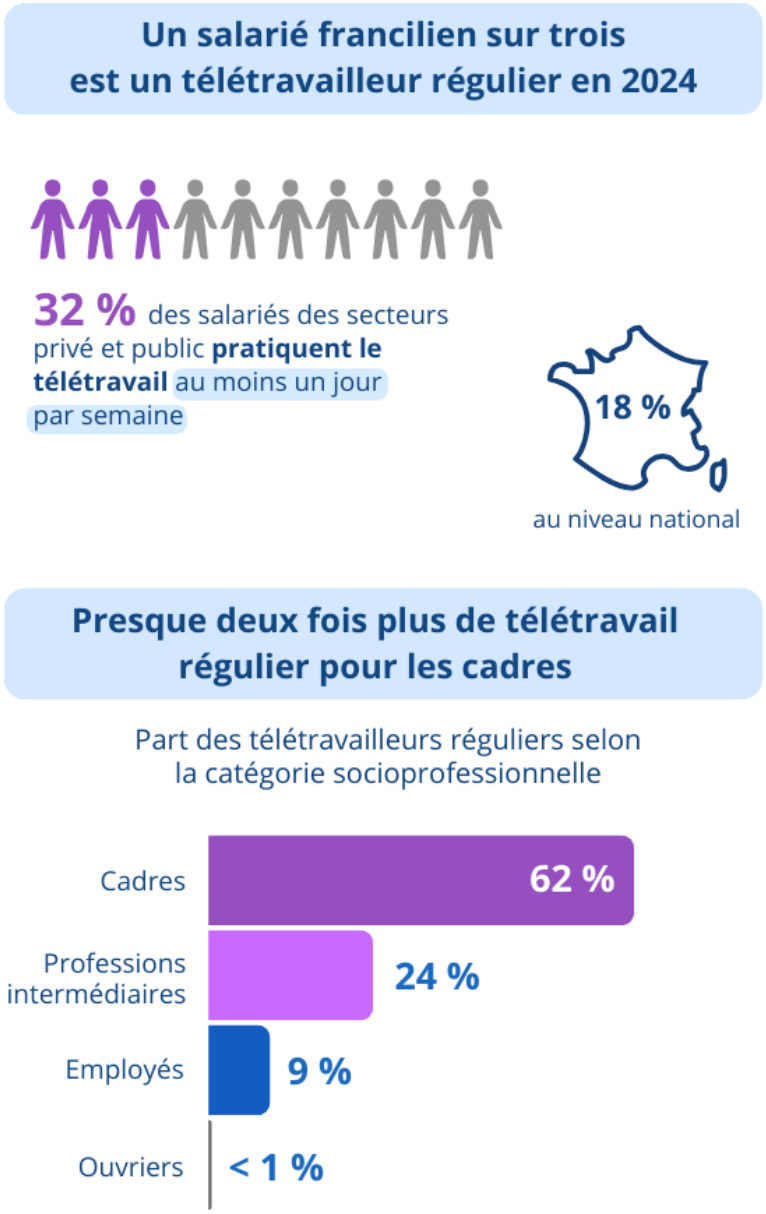
→ celui d'**enrichir les questionnaires d'enquêtes** pour collecter des données encore plus fines et plus qualitatives ;
→ celui d'**approfondir**, notamment par des travaux de recherche robustes, **l'analyse des impacts sur les inégalités sociales et territoriales** ;
→ d'examiner les **solutions permettant de renforcer la cohésion professionnelle** dans des organisations hybrides ;
→ celui de **mieux documenter les conditions matérielles du télétravail**.

[93] Audition de Corinne Courtel, représentante de l'Union régionale des associations familiales (URAF) de Normandie au CESER, auprès du comité d'étude, le 31 mars 2026.

## 3.3 À qui profite le télétravail ?

*« Le télétravail risque d'accentuer les clivages de notre société, et particulièrement entre deux groupes : d'un côté les gens du care et du service, qui habitent souvent loin de leur lieu de travail et sont obligés de s'y rendre, à savoir les employés des hôpitaux, les chauffeurs, les livreurs, ou encore les caissières, des travailleurs peu rémunérés, qui pour beaucoup ont fait partie des Gilets jaunes. De l'autre les télétravailleurs des classes supérieures, qui ont aujourd'hui l'occasion de recréer une « vie du proche », de tisser des liens de proximité autour de l'école, du marché, de salle de sport ou du tiers-lieu. Mais ce « local » n'existe que parce qu'il est innervé : il repose sur la livraison, celle du travail à domicile et celle des biens de consommation. »*[94]

### L'exemple de l'Île-de-France




*Source : INSEE flash Île-de-France n°109, 17 février 2026)*

Nous savons que les métiers dits « essentiels » – soignants, enseignants, commerçants, agents de service, livreurs, personnels de sécurité, etc. – dont la mission est indispensable au fonctionnement de la société demeurent, par nature, largement incompatibles avec le télétravail. D'autre part, **ces travailleurs cumulent fréquemment plusieurs facteurs de vulnérabilité**. Leurs revenus sont généralement inférieurs à la moyenne régionale, leurs horaires plus souvent atypiques, et leurs conditions d'emploi plus précaires.

Nous l'avons déjà évoqué dans ce rapport : le télétravail est ainsi loin d'être uniformément réparti puisqu'il concerne essentiellement les cadres (dont 65 % y ont recours), alors qu'il ne touche que 11 % des employés et 1 % des ouvriers. Il est également plus répandu dans le secteur

[94] Jean Viard, dans *À distance, la révolution du télétravail*, Les Cahiers de l'institut Paris Région – Editions PUF, janvier 2023.

privé que dans le public, et bénéficie davantage aux salariés en CDI qu'aux personnes en CDD.

Le **niveau de diplôme** est un **déterminant majeur** : plus d'un salarié sur deux titulaire d'un bac+3 ou plus télétravaille régulièrement (53 %), alors que la pratique demeure marginale parmi les salariés sans baccalauréat (5 %). S'agissant du parcours et du contrat, le télétravail est plus fréquent chez les salariés en contrat à durée indéterminée (35 % contre 16 % pour les autres contrats), à temps complet (35 % contre 17 % à temps partiel) et disposant d'au moins un an d'ancienneté (34 % contre 24 %).

Le télétravail régulier reste très rare chez les ouvriers et limité chez les employés (9 %), à l'exception notable des employés administratifs d'entreprise (32 % en Île-de-France, 23 % en France).

Les **différences privé/public** sont également **saillantes** : 35 % de télétravailleurs dans le privé contre 22 % dans le public. Parmi les cadres, 67 % dans le privé télétravaillent, contre 38 % dans la fonction publique ; pour les professions intermédiaires, 27 % dans le privé contre 18 % dans le public.

Les **secteurs structurent fortement l'accès au télétravail**. Il atteint 73 % dans l'information-communication et 69 % dans les activités financières, avec des pics au-delà de 80 % dans les services d'information, l'édition et la programmation informatique. Les activités spécialisées, scientifiques et techniques se distinguent par une pratique élevée (environ 60 % en Île-de-France, 45 % en France), reflet d'une très forte proportion de cadres (≈ 80 % des emplois). Même l'industrie francilienne affiche un niveau conséquent (48 %, soit +29 points par rapport au national), en lien avec des fonctions orientées vers la conception et la Recherche et Développement (R&D) plutôt que la fabrication.

À l'opposé, l'administration publique se situe à 32 %, les autres tertiaires et la construction à 19 %, et les domaines requérant une présence physique – santé, action sociale, enseignement – à 10 % ou moins, tandis que l'hébergement-restauration plafonne à 16 %.

**La pratique du télétravail augmente fortement avec la taille de l'entreprise.** Seuls 18 % des salariés des établissements de moins de 50 salariés télétravaillent régulièrement, contre un tiers dans les entreprises de taille intermédiaire et un salarié sur deux dans les structures de 250 salariés ou plus. Cette progression illustre le rôle des capacités organisationnelles, managériales et techniques des entreprises dans le déploiement du télétravail.

La pratique intensive est plus fréquente chez les hommes (31 %) que chez les femmes (25 %), et plus répandue dans le privé (29 %) que dans le public (15 %).

- ☞ Ces résultats soulignent un **accès différencié aux bénéfices du télétravail** (réduction des temps de trajet, flexibilité), **au profit des salariés diplômés, cadres, expérimentés et employés dans de grands établissements**.

☞ Ils posent des questions d'équité entre métiers télétravaillables et non télétravaillables, de cohésion des collectifs de travail, d'intégration des jeunes et nouveaux entrants, ainsi que d'organisation du travail hybride dans le privé comme dans le public.

### 3.3.1 Le télétravail est-il inclusif ?

**Le télétravail apparaît aujourd'hui comme un facteur globalement favorable à l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap**. En offrant une plus grande souplesse dans l'organisation du travail, il permet à de nombreux salariés de mieux concilier leurs contraintes de santé avec leurs obligations professionnelles. Il peut notamment réduire les difficultés liées aux déplacements, à la fatigue, à l'accessibilité des locaux ou encore aux contraintes environnementales qui peuvent être particulièrement pénalisantes dans certaines situations de handicap. Les études menées par l'Agefiph[95], le FIPHFP[96] et leurs partenaires soulignent ainsi que le télétravail constitue souvent un levier d'amélioration de la qualité de vie au travail et peut favoriser le maintien dans l'emploi et la qualité de vie professionnelle.

Cette modalité de travail présente également un intérêt en matière d'accès à l'emploi. **Pour certaines personnes, l'accès au télétravail élargit le champ des opportunités professionnelles** en réduisant l'importance des contraintes géographiques ou des difficultés de mobilité. **Le télétravail peut ainsi contribuer à sécuriser les parcours professionnels et à limiter certaines formes d'exclusion du marché du travail.**

En réalité, la question n'est pas tant de savoir si le télétravail est favorable ou défavorable à l'inclusion, mais plutôt dans quelles conditions il l'est. Lorsqu'il est choisi par le salarié, accompagné par l'employeur et articulé avec des temps de présence permettant de maintenir le lien social et professionnel, le télétravail peut constituer un puissant outil d'inclusion.

**Pour autant, considérer le télétravail comme une solution universelle serait excessif.** Le travail à distance peut aussi générer de nouvelles difficultés : l'éloignement des collègues et du collectif de travail peut renforcer le sentiment d'isolement, réduire les échanges informels et limiter les occasions de visibilité professionnelle. Certaines personnes peuvent ainsi avoir davantage de difficultés à faire reconnaître leurs compétences ou à accéder à des perspectives d'évolution. Par ailleurs, tous les handicaps ne se prêtent pas de la même manière au télétravail et certains salariés ont besoin d'un accompagnement ou d'équipements spécifiques qui ne sont pas toujours disponibles à domicile. Les études sur l'emploi et le handicap continuent d'ailleurs de mettre en évidence des obstacles persistants en matière de parcours professionnel, d'évolution de carrière et de participation à la vie collective de l'entreprise.

[95] Lire la restitution de l'audition de Guy Bierne, délégué régional de l'Agefiph Normandie, qui suit.
[96] Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique.

## Rencontre avec l'Agefiph Normandie[97]

### Qu'est-ce que l'Agefiph ?

L'Agefiph est une association loi 1901 créée en 1988, à la suite de la loi de 1987 sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Sa gouvernance est fondée sur un paritarisme élargi, intégrant :

- des représentants d'organisations patronales ;
- des représentants des organisations syndicales de salariés ;
- un collège de personnes qualifiées, notamment des représentants de l'État (souvent désignés comme les « contrôleurs de Bercy ») en raison de la gestion d'un fonds public ;
- un collège associatif composé d'organisations représentant les personnes en situation de handicap.

L'Agefiph compte **454 salariés** répartis dans **14 délégations régionales**. Guy Bierne est quant à lui **délégué régional pour la Normandie**, un territoire qui inclut également, par cohérence administrative, **Saint-Pierre-et-Miquelon**.

En Normandie, la délégation Agefiph regroupe 16 collaborateurs, mobilisés autour de la mission centrale de l'organisme : **favoriser l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées**, notamment celles soumises à l'obligation d'emploi (entreprises de 20 salariés et plus).

Les missions principales de l'Agefiph s'articulent autour de six axes :

- **Accompagnement des entreprises** dans la mise en conformité avec l'obligation d'emploi (recrutement, maintien dans l'emploi, sous-traitance au secteur adapté, accords agréés…).
- **Offre d'aides et de services aux personnes** pour lever les freins à l'accès ou au maintien dans l'emploi (aménagements de poste, aides techniques, prothèses auditives, etc.).
- **Professionnalisation des acteurs** (référents handicap d'entreprises, organismes de formation, France Travail, missions locales, Cap Emploi).
- **Innovation et expérimentation**, incluant les travaux de l'Observatoire national et les enquêtes telles que celle menée sur le télétravail.
- **Communication et sensibilisation**, notamment lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH).
- **Développement de partenariats** avec les acteurs institutionnels et socio-économiques.

[97] Audition de **Guy Bierne**, délégué régional de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) Normandie, auprès du comité d'étude, le 18 mars 2026.

La thématique du télétravail et de ses impacts sur l'activité professionnelle des personnes en situation de handicap figure actuellement à l'agenda de l'Observatoire national de l'Agefiph, ce qui crée une convergence de calendrier avec les travaux menés par le CESER.

À ce stade, les éléments disponibles sont encore limités, mais une première enquête a été réalisée en juin 2025 par l'Ifop pour le compte de plusieurs organismes, dont l'Agefiph. Cette enquête visait à apporter un premier éclairage sur les effets concrets du télétravail pour les travailleurs handicapés accompagnés par l'Agefiph, soit via l'octroi d'aides, soit via des services dédiés, notamment dans le cadre du maintien dans l'emploi.

L'enquête reposait sur deux questions principales :

- La fréquence hebdomadaire des journées de télétravail, permettant d'observer si les pratiques étaient ponctuelles ou installées dans un fonctionnement quasi permanent.
- Le ressenti des bénéficiaires quant à l'impact du télétravail sur leurs conditions de travail.

Selon les résultats, le télétravail apparaît extrêmement diversifié : contrairement à l'hypothèse selon laquelle les travailleurs handicapés seraient majoritairement en télétravail intensif, les pratiques observées sont semblables à celles de l'ensemble des salariés.
La majorité se situe autour d'une à deux journées de télétravail par semaine, et le télétravail à temps complet ne concerne que moins de 6 % des personnes interrogées.

Du point de vue du ressenti :

- 65 % des répondants estiment que le télétravail améliore leurs conditions de travail ;
- environ 30 % ne perçoivent pas de changement significatif ;
- environ 5 % déclarent une absence d'amélioration, voire une dégradation nécessitant des approfondissements ultérieurs, notamment concernant les situations d'isolement pour les personnes présentant certains types de handicap (ex. troubles psychiques).

*Question du CESER : « Quelles relations y a-t-il entre l'Agefiph et les Maisons départementales pour les personnes handicapées (MDPH) »*

Les travaux récemment conduits par le CESER sur la santé mentale ont mis en évidence des délais importants et très variables de traitement des dossiers au sein des MDPH.

*Question du CESER : « Ces disparités ont-elles des répercussions pour les personnes accompagnées par l'Agefiph ? »*

Guy Bierne précise que les relations avec les MDPH prennent essentiellement la forme d'une rencontre annuelle, durant laquelle chaque structure met à jour ses informations et identifie les possibilités de complémentarité des financements, notamment entre la prestation de compensation du handicap (PCH) et les aides Agefiph. L'Agefiph n'a pas le pouvoir d'accélérer ou prioriser le traitement de dossiers traités par les MDPH.

Il a attiré notre attention sur le cas des **apprentis en situation de handicap**. Depuis la réforme de l'apprentissage, ce sont les opérateurs de compétences (OPCO) qui financent les coûts majorés liés aux besoins spécifiques des apprentis handicapés, à condition que ceux-ci disposent d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Or, de nombreux jeunes sortent du système scolaire sans avoir engagé les démarches de reconnaissance, ce qui conduit à des situations où la demande de RQTH est déposée trop tard, alors même que les **délais d'instruction peuvent atteindre 6 à 12 mois selon les départements**. Dans ces cas, les OPCO ne peuvent financer les adaptations nécessaires, ce qui expose les apprentis à des **risques de rupture de parcours**.

*Question du CESER : « Quelle typologie des métiers concernés par le télétravail ? Quels profils professionnels des personnes en situation de handicap qui ont recours au télétravail ? »*

Selon les données disponibles, les postes concernés par le télétravail relèvent **quasiment exclusivement du secteur tertiaire**. En revanche, **aucune catégorie socioprofessionnelle ne domine nettement**. Les situations observées concernent principalement le maintien dans l'emploi, lorsque les restrictions de santé limitent la mobilité, l'usage des transports ou l'accès au site de travail. Ces aménagements concernent aussi bien les salariés déjà en poste que les nouveaux recrutés lorsque l'entreprise dispose d'un accord télétravail.

*Question du CESER : « Quelle part de handicap psychique parmi les télétravailleurs en situation de handicap ? »*

Ce volet n'a pas encore été exploré dans le détail et figure parmi les questions prioritaires que l'Observatoire national de l'Agefiph prévoit de traiter dans les prochains mois.

Il ajoute que certains handicaps psychiques peuvent conduire à deux effets potentiellement contradictoires :

- pour certains salariés, le télétravail protège l'état de santé en réduisant le stress lié aux trajets ou à l'environnement collectif ;
- pour d'autres, l'isolement lié au télétravail peut aggraver la situation, d'où la nécessité d'une analyse fine.

*Question du CESER : « Quels sont les financements et ressources de l'Agefiph ? »*

Le fonds qu'elle gère est alimenté par les contributions des entreprises de 20 salariés et plus n'atteignant pas les 6 % d'emploi de travailleurs handicapés. La déclaration est effectuée via la Déclaration sociale nominative (DSN), collectée par l'URSSAF puis reversée à l'Agefiph.

Quelques chiffres clés sont rappelés :

- Environ 30 % des entreprises assujetties sont en conformité avec la loi.
- La contribution totale représente environ 500 millions d'euros par an au niveau national.
- La Normandie en représente environ 5 %.

L'obligation des entreprises peut être remplie par plusieurs leviers cumulables : recrutement, maintien dans l'emploi, sous-traitance au secteur adapté, accueil de stagiaires handicapés, ou encore accords agréés.

En tant qu'employeur, l'AGEFIPH dépasse 20 % de travailleurs handicapés, soit bien au-delà des obligations légales.

Concernant la répartition sectorielle des travailleurs handicapés ayant recours au télétravail, Guy Bierne indique que l'Observatoire n'a pas encore constitué un jeu de données suffisamment détaillé pour répondre précisément.

*Question du CESER : « Quelle organisation du télétravail au sein même de l'AGEFIPH ? »*

L'Agefiph dispose d'un accord télétravail depuis quatre ans, applicable à tous les salariés, y compris ceux en CDD, à l'exception des alternants dont le rythme (entreprise / centre de formation) ne permet pas une organisation compatible.

L'accord prévoit la possibilité d'activer jusqu'à cinq jours de télétravail sur une période de deux semaines, avec une grande flexibilité : une répartition 3/2, 4/1, ou une concentration des jours sur une seule semaine est possible.

En Normandie, Guy Bierne précise que l'ensemble de l'équipe, soit 16 collaborateurs, utilise pleinement ce droit et active le maximum de jours autorisés. Une situation particulière a même conduit, sur préconisation de la médecine du travail, à autoriser une collaboratrice à travailler à 100 % en télétravail, assorti d'une obligation de présence sur site une journée par mois pour maintenir un lien collectif minimal.

L'Agefiph prend également en charge une partie des frais liés au télétravail, notamment les coûts énergétiques et une fraction de l'abonnement internet.

*Question du CESER : « Quelle autonomie ? quel accompagnement des collaborateurs ? »*

Guy Bierne distingue deux situations :

- Les collaborateurs expérimentés : pour eux, la transition vers le télétravail a été fluide, les habitudes professionnelles étant déjà installées.

- Les nouveaux arrivants pour lesquels l'Agefiph a mis en place une règle structurante : aucun télétravail n'est activé durant les deux premières semaines. Cette période vise à permettre l'intégration, la prise de repères, la rencontre de l'équipe et la gestion des situations courantes en présentiel avant de gagner en autonomie.
  Le télétravail peut ensuite être mis en œuvre progressivement. Certains salariés choisissent de commencer par un seul jour par semaine, puis d'augmenter ensuite selon leur niveau de confort.

Il insiste sur le fait que « le télétravail est un droit, jamais une obligation ».

*Question du CESER : « Quelle évaluation ? quel suivi des situations individuelles ? »*

Le suivi n'est pas ponctuel mais continu ; il repose sur un entretien mensuel d'activité (entre manager et collaborateur), un entretien annuel et un entretien intermédiaire en milieu d'année. Il existe un suivi systématique en cas de changements personnels (déménagement, séparation, nouveaux arrangements familiaux…).

*Question du CESER : « Quels aménagements de poste pour les télétravailleurs ? »*

Concernant les aménagements de poste financés par l'Agefiph, les principes sont les suivants :

- L'Agefiph finance les aménagements directement liés au handicap, et non les équipements standards (écran, siège classique, etc.), qui relèvent de l'employeur.
- Lorsqu'un salarié télétravaille régulièrement, l'Agefiph peut financer un double aménagement : sur site et au domicile, sous réserve que les conditions matérielles soient adaptées.
- Pendant la période Covid, ce double financement a été systématiquement mobilisé pour éviter les ruptures d'emploi. Aujourd'hui, les demandes correspondant à un aménagement du poste en télétravail représentent environ 10 à 15 % des situations traitées, un volume en légère baisse depuis 2 à 3 ans.

*Question du CESER : « Quelle évolution du rôle managérial ? quels effets du télétravail sur le collectif ? »*

Aucun manager – y compris lui-même – n'était préparé à une telle évolution, ni au basculement massif et soudain qu'a généré la pandémie.

Guy Bierne identifie plusieurs changements majeurs :

**Une vigilance accrue sur les situations individuelles**

Le télétravail peut résoudre certains problèmes pratiques (mobilité, temps de trajet), mais peut aussi créer ou révéler des difficultés, notamment dans certaines situations familiales sensibles.

Le télétravail tend à introduire des éléments de la vie privée dans les échanges professionnels. Cela amène les managers à devoir être particulièrement attentifs à certains signaux et à naviguer avec prudence entre écoute bienveillante et respect des limites.

### L'enjeu de la productivité et de l'équité

La question n'est pas de savoir si un collaborateur travaille « autant » en télétravail, mais si les conditions de travail à domicile permettent d'accomplir les missions dans les mêmes conditions qu'en présentiel. Cet équilibre nécessite parfois des ajustements.

*Question du CESER : « Quels impacts sur les violences intrafamiliales ? sur la santé mentale ? »*

Les risques liés au huis clos familial (violences intrafamiliales) ont été aggravés pendant les périodes de télétravail massif. L'Agefiph propose-t-il des dispositifs d'écoute pour pallier ces risques ?

L'Agefiph dispose depuis longtemps d'un service externalisé d'accompagnement psychologique, accessible à tous les salariés, quelle que soit leur situation.

Ce service couvre autant les situations professionnelles que les difficultés personnelles, générées sur le lieu de travail ou dans l'environnement familial.

La DRH rappelle régulièrement l'existence de ce service dans ses communications internes.

Concernant les entreprises accompagnées, Guy Bierne indique que l'Agefiph :

- sensibilise les employeurs à la santé mentale,
- travaille avec l'ARACT pour former les référents handicap à la détection des signaux faibles,
- mais n'a pas vocation à intervenir dans la sphère privée, même si des passerelles peuvent exister vers des services spécialisés en cas de situation révélée.

Le comité d'étude a souligné la nécessité de recueillir davantage de données à l'échelle de la Normandie sur la situation des travailleurs handicapés en Normandie et plus globalement sur le télétravail dans la région. Les auditions précédentes ont déjà mis en évidence la difficulté à accéder à des données fines et territorialisées, les informations disponibles relevant quasiment exclusivement du niveau national ou international.

Guy Bierne a confirmé ces contraintes : les données existantes permettent d'identifier les grandes tendances – notamment les 26 000 demandeurs d'emploi en situation de handicap inscrits à France Travail en Normandie, l'amélioration du taux d'emploi régional (supérieur à la moyenne nationale) et la forte mobilisation des entreprises de plus de 250 salariés –, mais l'Agefiph ne dispose pas encore d'analyses détaillées sur

les secteurs professionnels concernés par le télétravail ni sur les profils de handicap, notamment les handicaps psychiques.

L'Observatoire national de l'Agefiph prévoit d'ouvrir un chantier d'étude approfondi sur le télétravail, incluant :

- les typologies de métiers,
- les formes de handicap les plus concernées,
- les effets ressentis (positifs et négatifs),
- les liens possibles avec des situations d'isolement ou de difficultés psychosociales.

Guy Bierne retient la proposition du comité d'étude d'intégrer, dans les travaux de l'Observatoire, une analyse portant sur la prévalence du burn-out chez les travailleurs handicapés, comparée à celle observée dans la population générale.

### 3.3.2 Un piège domestique de plus pour les femmes ?

*« Les femmes, plus en charge de l'organisation familiale que les hommes, risquent d'être plus nombreuses à choisir le télétravail que ces derniers, parce que c'est plus pratique, pour aller chercher les enfants à l'école par exemple, et qu'elles se rattrapent le soir en travaillant plus tard. Or ce retranchement dans l'espace domestique est évidemment très préoccupant. Il aggrave la spécialisation des rôles, il assigne les femmes à l'espace domestique. Leur autonomie, leurs statuts et leurs droits (professionnels, sociaux, familiaux, etc.) gagnés au compte-gouttes depuis des décennies, risquent de se voir niés par un repli sur la sphère privée. »*[98]

D'un point de vue sociodémographique, les femmes recourent davantage au télétravail que les hommes (35 % contre 30 %). L'usage du télétravail est également plus fréquent chez les 25-49 ans (37 % y ont recours contre 29 % des moins de 25 ans)[99].

La majorité des rares études qui s'intéressent à la question du genre dans le télétravail démontre un **effet bénéfique moindre sur la santé mentale et physique des femmes, par rapport à celle des hommes,** celles-ci étant davantage accaparées par les tâches ménagères et les soins aux enfants lorsque les frontières entre travail et vie familiale s'estompent.

Il est à cet égard utile d'exploiter les enquêtes d'emploi du temps qui renseignent sur les activités réalisées tout au long de la journée par les répondants. On constate que si le télétravail augmente le temps consacré à la garde des enfants, tant pour les pères que pour les mères, ces dernières consacrent relativement plus de temps aux travaux ménagers et sont plus susceptibles que les pères de travailler en présence d'un enfant.

L'enquête menée par la sociologue Marianne Le Gagneur dans une entreprise francilienne du secteur bancaire[100] a mis en évidence un effet différencié du télétravail sur l'organisation quotidienne des femmes et des hommes. Si le travail à distance permet à tous les salariés de gagner du temps sur les trajets, ce temps libéré ne bénéficie pas de la même manière aux deux sexes.

Elle rappelle que les télétravailleurs, hommes comme femmes, tendent à **travailler davantage et plus intensément** lorsqu'ils sont à domicile. Les pauses, plus courtes et moins nombreuses, ne sont toutefois pas investies de la même façon selon le genre.

Son étude révèle que le télétravail **intensifie l'engagement des femmes dans les tâches domestiques**, qu'elles soient mères ou non, en couple ou non. Le travail à domicile représente pour elles une « opportunité domestique », facilitant par exemple les trajets liés aux enfants ou l'exécution de petites tâches quotidiennes (lancer une machine, faire la vaisselle, ranger…).

Certaines salariées vont jusqu'à rationaliser et chronométrer l'intégration de ces tâches dans leur journée professionnelle, rendant les frontières encore plus poreuses entre

---

[98] Entretien avec Dominique Méda dans *À distance, la révolution du télétravail*, Les Cahiers de l'Institut Paris Région, n°181 (2023).
[99] INSEE Flash Île-de-France n°109 (17/02/2026).
[100] Marianne Le Gagneur, « Le télétravail facilite-t-il vraiment l'articulation des temps sociaux ? », Cnam, Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), juillet 2024.

sphère privée et activité salariale. Les pauses deviennent alors des moments utilitaires mais non reposants, ce qui conduit à une double journée « entremêlée », selon la formule de la chercheuse.

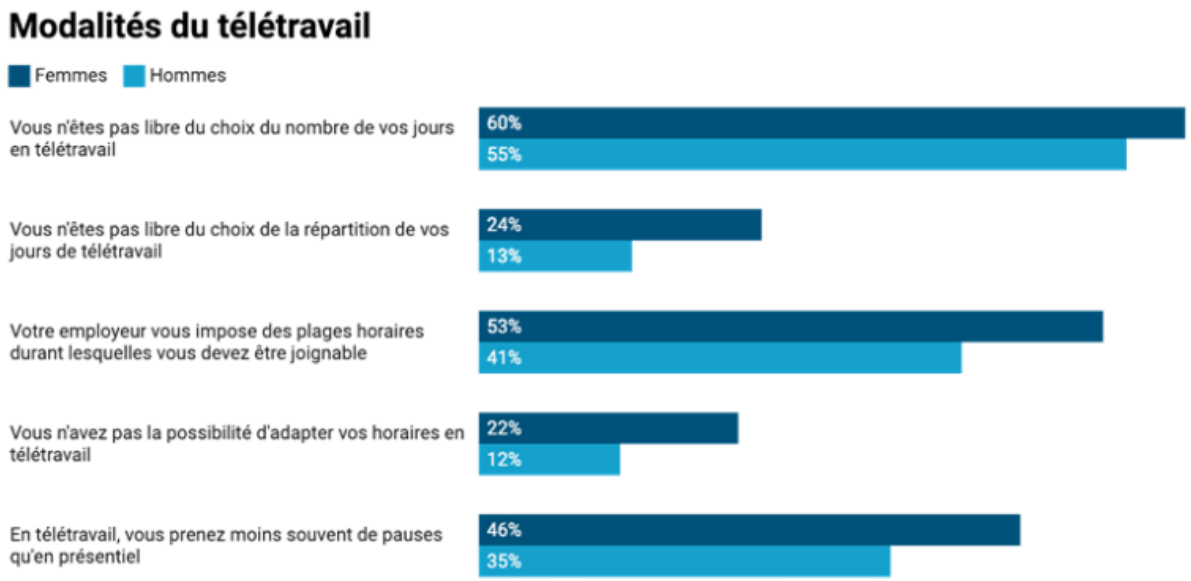
### Un investissement masculin limité et plus orienté vers le bien-être

À l'inverse, les **hommes interrogés présentent un engagement domestique plus faible**, se limitant à des actions ponctuelles, marginales ou secondaires. Certaines tâches sont réalisées « *s'ils ont du temps à tuer* » ou pour « *prendre l'air* ». Aucun ne rapporte une organisation systématique ou rationalisée de ces activités domestiques.

Les hommes utilisent davantage le télétravail pour allonger leur temps de repos (par exemple en se levant plus tard) ou faire du sport, bénéficiant ainsi d'une marge de manœuvre personnelle élargie grâce au temps gagné.

Le télétravail modifie non seulement la répartition des tâches, mais aussi la manière dont celles-ci sont perçues. Les femmes exécutent ces tâches hors du regard familial, car elles télétravaillent le plus souvent seules. Cette dispersion tout au long de la journée contribue à invisibiliser encore davantage leur charge domestique.

### Des marges de manœuvre dans l'organisation du travail moins favorables aux femmes




*Source : Observatoire du télétravail, « Quatre ans après le Covid, les régimes de télétravail restent moins favorables aux femmes », article mis en ligne le 11 avril 2024.*

Autre phénomène à signaler : les femmes déclarent davantage de contraintes dans l'organisation de leur télétravail que les hommes. Elles disposent de moins de liberté dans le choix et la répartition de leurs jours télétravaillés, sont plus souvent soumises à des plages de disponibilité imposées et déclarent plus fréquemment réduire leurs temps de pause. **Ces résultats interrogent de fait les conditions d'autonomie et de qualité de vie associées au télétravail selon le genre.**

### Un renforcement d'inégalités déjà établies

La sociologue Marianne Le Gagneur rappelle que tous ces constats prolongent des inégalités bien documentées. Selon l'enquête *Regards sur la parité* de l'INSEE (2010), les femmes consacraient 3 heures par jour aux tâches domestiques, contre 1 h 42 pour les hommes, soit 43 % de moins. Elles assureraient ainsi près des deux tiers du travail domestique total, un écart encore plus marqué en présence d'enfants.

- ☞ Le télétravail, loin d'atténuer ces déséquilibres, tend donc à les accentuer, en chevauchant davantage les temps professionnels et personnels, principalement au détriment des femmes.

## 3.3.3 Le télétravail pourrait-il être un frein à l'insertion professionnelle des jeunes ?

Il existe une notion largement répandue selon laquelle l'intelligence artificielle serait le principal facteur de la montée du chômage chez les jeunes. En s'appuyant sur des études récentes (notamment américaines), on comprend pourtant qu'il nous faut reconsidérer cette hypothèse en mettant également en cause le télétravail, lequel pourrait s'avérer être un facteur bien plus déterminant que l'IA dans les difficultés d'insertion professionnelle des profils juniors.

Dans un premier temps, une étude conduite par des chercheurs de Stanford en août 2025 attribuait à l'essor de l'IA une diminution d'environ 13 % des offres d'emplois destinées aux jeunes entre 2022 et 2025, notamment dans des secteurs fortement exposés à l'automatisation tels que le service client, le développement informatique ou les fonctions administratives. Cette lecture semblait confirmer l'hypothèse d'une substitution progressive du travail humain par des technologies automatisées.

Depuis, des travaux plus récents sont venus nuancer voire contredire cette interprétation. Une étude menée par la Réserve fédérale américaine (Fed) a en effet mis en évidence une corrélation bien plus forte entre la progression du télétravail et l'augmentation du chômage des jeunes. En comparant les emplois télétravaillables à ceux nécessitant une présence physique, les chercheurs constatent que la hausse du chômage concerne principalement les postes à distance, alors qu'elle reste marginale pour les emplois en présentiel (hors période de pandémie). Plus encore, ils estiment que **le télétravail pourrait expliquer jusqu'à 64 % de l'augmentation du chômage des jeunes diplômés** de moins de 29 ans, entre les périodes 2017-2019 et 2022-2024.

L'explication avancée repose sur les conditions d'apprentissage et d'encadrement des jeunes travailleurs. Le travail à distance limiterait les interactions informelles, les retours réguliers et l'accompagnement quotidien dont les débutants ont particulièrement besoin. En conséquence, **les entreprises seraient davantage enclines à privilégier des profils expérimentés, immédiatement opérationnels, au détriment de candidats juniors nécessitant un encadrement plus soutenu.** À l'inverse, le travail en présentiel favoriserait la transmission des compétences, les échanges avec des

collègues plus expérimentés et un suivi plus rapproché, facilitant ainsi l'intégration professionnelle.

Une autre étude[101] souligne que les emplois les plus exposés à l'intelligence artificielle sont aussi souvent ceux qui peuvent être exercés à distance. Cette superposition des caractéristiques rend difficile l'attribution exclusive des difficultés d'emploi à l'IA. D'autant que la baisse de l'emploi des jeunes est observée dès la fin de l'année 2022, alors que la diffusion massive des outils d'IA ne s'intensifie véritablement qu'à partir de 2023. En outre, lorsque l'on se concentre uniquement sur les emplois en présentiel – y compris ceux susceptibles d'être concernés par l'IA – la diminution des recrutements de profils juniors apparaît nettement plus limitée.

Cette logique n'est pas sans conséquences à long terme. Les travaux économiques montrent que plus l'entrée sur le marché du travail est retardée après l'obtention du diplôme, plus les trajectoires salariales et professionnelles sont pénalisées. Le risque est donc celui d'une génération durablement fragilisée dans ses perspectives d'évolution.

Or, en Normandie, près d'un jeune actif sur cinq (19 %) est au chômage, contre seulement 7 % de l'ensemble de la population active. Les jeunes sont ainsi près de trois fois plus exposés au chômage, illustrant les enjeux d'insertion professionnelle auxquels cette tranche d'âge est confrontée et auxquels le déploiement du télétravail pourrait encore s'ajouter.

## 3.4 Les effets sur la santé

Les **effets du télétravail sur la santé sont globalement positifs**[102]. Les télétravailleurs déclarent moins souvent un état de santé altéré (31 % contre 37 %), un risque dépressif plus faible (17 % contre 20 %), ainsi que moins de douleurs, de maladies chroniques ou de troubles du sommeil. Cette amélioration est associée à une meilleure adaptation des conditions de travail aux besoins individuels.

Les études disponibles convergent sur un point : **une pratique du télétravail limitée à environ deux jours par semaine, ou 50 % du temps de travail, permet de maximiser les bénéfices du télétravail tout en limitant ses effets négatifs**. Au-delà, notamment lorsque le télétravail dépasse 70 % du temps de travail, les effets deviennent majoritairement défavorables.

Sont particulièrement pointés les risques d'isolement social, la fatigue liée à l'enchaînement de réunions en visioconférence et les impacts potentiels sur la santé mentale. La rencontre collective, les échanges informels et la présence physique

[101] "The Broken Ladder: AI, Remote Work, and Early-Career Hiring", 20 mai 2026 – Auteurs : Peter John Lambert, London School of Economics & Political Science (LSE); University of Warwick et Yannick Schindler, London School of Economics. Ces travaux de recherche reposent majoritairement sur des données américaines.

[102] DARES, novembre 2024 : « *Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ?* ».

jouent un rôle clé dans l'apprentissage, la coopération et la construction du sens du travail.

Le **télétravail favorise le présentéisme** : 53 % des jours de maladie donnent lieu à une poursuite de l'activité contre 45 % hors télétravail, avec un phénomène particulièrement marqué chez les femmes (52 % contre 39 %).

Ainsi, le télétravail apparaît comme un levier d'amélioration des conditions de travail et de vie, tout en générant de nouvelles tensions, notamment en matière de lien social, de répartition des rôles domestiques et de gestion de la santé.

Le télétravail est souvent présenté, on l'a vu, comme une source d'autonomie et de flexibilité. Les salariés expriment fréquemment le sentiment de mieux concilier leurs rôles, d'organiser leur journée de manière plus souple et de réduire le stress lié aux déplacements. Toutefois, cette autonomie se révèle en partie illusoire. De nombreux travaux d'analyse et de recherche montrent que le télétravail s'accompagne d'un allongement du temps de travail, d'une intensification du rythme professionnel et d'une intrusion plus marquée du travail dans la vie domestique. Nombreux sont les salariés qui étendent leur temps de travail sur des temps privés et répondent aux injonctions numériques en soirée ou le week-end.

Le télétravail n'est par conséquent pas sans effets sur la santé : fatigue oculaire liée aux écrans[103], surcharge cognitive due à la multiplicité des sollicitations numériques, « fatigue Zoom[104] », mais aussi isolement émotionnel et perte de soutien social. L'isolement survient même lorsque le télétravail est pratiqué de manière modérée. L'un des mécanismes les plus marquants demeure la **perte de visibilité**. Faute d'être présents physiquement, les télétravailleurs doivent redoubler d'efforts pour rendre leur travail visible, ce qui les conduit parfois à surinvestir les interactions numériques, à se rendre constamment joignables ou à activer davantage de signaux de disponibilité.

La montée du télétravail – révélateur de fragilités organisationnelles préexistantes – met en lumière un phénomène déjà ancien : près d'un Français sur quatre ressent régulièrement de la solitude au travail, un taux qui atteint environ 27 % chez les jeunes actifs. Or on finit par s'appauvrir en travaillant seul chez soi tout le temps. Une étude réalisée en 2012 avait montré qu'en moyenne, une personne ayant plus de deux jours de télétravail quittait l'entreprise au bout de deux ans.

Plusieurs fois évoqué dans ce rapport, **le phénomène du flex office[105] doit interroger**. En tant que cabinet d'experts, Technologia a travaillé sur une cinquantaine de gros dossiers qui concernent des aménagements des espaces de travail où les postes ne

[103] Des études estiment que 50 % de la population seront myopes dans 30 ans. Or, la myopie – bien que considérée comme non grave – est la première cause de cécité.
[104] La fatigue Zoom désigne l'épuisement physique, mental et émotionnel ressenti après des visioconférences répétées ou prolongées.
[105] Lire l'étude sur le flex office de la Fondation Deniker réalisée pour le conseil économique et social. On y lit notamment que les risques psychosociaux passent de 22 % hors flex office à 33 % en flex office.

sont plus attribués. Il a été constaté un recul très considérable des conditions de travail pour les salariés.

Dans une revue de littérature[106] consacrée aux nouveaux concepts d'aménagement des bureaux, les auteurs évoquent l'existence d'une « taxe de productivité » associée au flex office et aux environnements de travail flexibles. Si ces dispositifs permettent des gains immobiliers et peuvent favoriser certaines formes de coopération, ils génèrent aussi en effet des coûts cachés : bruit, interruptions, difficultés de concentration, perte de repères spatiaux et affaiblissement de l'appropriation des espaces de travail. Les auteurs soulignent ainsi que les bénéfices attendus de ces organisations ne sont ni automatiques ni universels et dépendent fortement de la nature des activités exercées et de la qualité de conception des espaces.

### 3.4.1 Toujours connectés… et si on débranchait ?

Près de 30 % des télétravailleurs déclarent ne pas réussir à « couper totalement »[107], particulièrement ceux qui, peinant à démarrer leur journée, compensent en travaillant le soir ou le week-end. La pression implicite de réactivité quasi immédiate – notamment via les mails ou messageries instantanées – entretient une porosité croissante entre les sphères professionnelle et personnelle.

Le profil type du télétravailleur de 2025 reste sensiblement identique à celui observé en 2023 : principalement une salariée cadre, âgée de 30 à 39 ans, exerçant dans le secteur du numérique ou des télécommunications, en CDI dans un grand groupe, et télétravaillant en moyenne deux jours par semaine.

Pourtant, pour cette population comme pour les autres, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle demeure fragile. Ainsi, **44 % déclarent télétravailler pour pouvoir s'occuper d'un enfant malade**, et **43 % réinvestissent le temps gagné sur les trajets… dans le travail**.

Ce paradoxe se poursuit avec **46 % des salariés affirmant travailler plus longtemps en télétravail qu'en présentiel**, alors même que 77,5 % estiment que leur charge globale reste équivalente. C'est donc bien l'amplitude journalière, et non la charge en elle-même, qui tend à s'allonger.

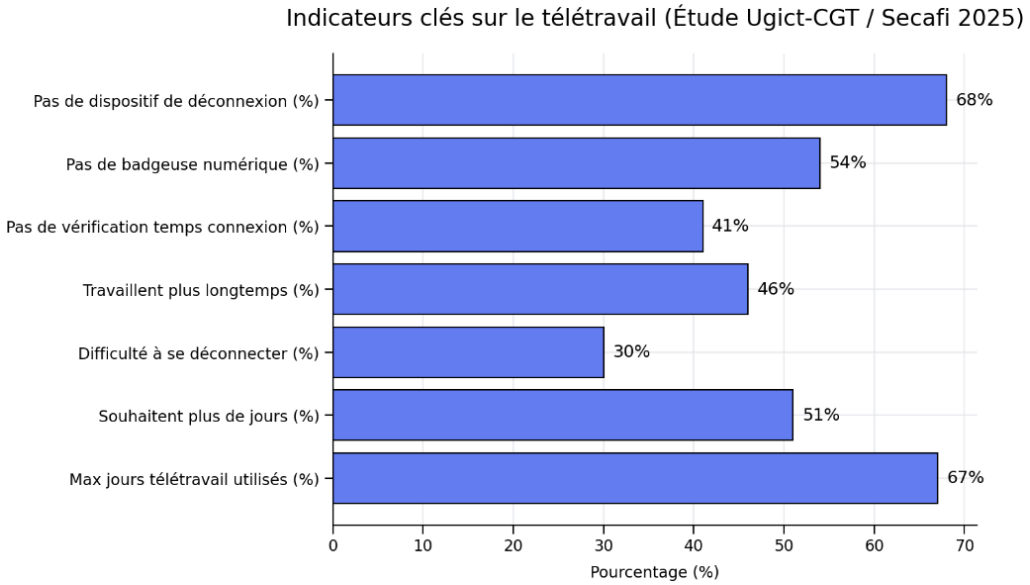
L'enquête met également en lumière un angle mort structurel : la responsabilité des entreprises dans la protection du droit à la déconnexion.

Les chiffres sont éloquents : 41 % des salariés déclarent ne bénéficier d'aucune vérification de leur temps de connexion, 54 % ne disposent d'aucune « badgeuse numérique », et 68 % n'ont connaissance d'aucun dispositif formalisé de déconnexion en dehors des heures de travail. Ces données illustrent clairement une absence de régulation concrète, laissant les salariés seuls face aux dérives du travail numérique.

---

[106] De Vries, Been et Van der Voordt (2023) : *The Productivity Tax of New Office Concepts.*
[107] Observatoire du télétravail (Ugict-CGT), enquête nationale « Télétravail : stop ou encore ? », 2025.

☞ Si le télétravail est désormais bien installé dans les habitudes professionnelles, **la question de la déconnexion demeure donc un enjeu important** alors qu'elle est une condition indispensable à une véritable qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux.




### 3.4.2 Des effets ambivalents sur le bien-être psychologique

À partir d'une analyse quantitative de grande ampleur, l'article « *Home alone: Remote work, isolation, and mental health* »[108], publié dans la revue *Science* en juin 2026, met en évidence les **effets ambivalents** et **globalement préoccupants du télétravail sur le bien-être psychologique des travailleurs**.

S'appuyant sur un corpus particulièrement robuste – près de 588 000 individus issus de cinq grandes enquêtes représentatives menées entre 2011 et 2024 – les auteurs de l'étude comparent l'évolution de la situation des salariés occupant des postes télétravaillables à celle de travailleurs exerçant des métiers nécessitant une présence sur site. Cette approche leur permet d'isoler, autant que possible, l'effet propre de l'essor du télétravail, dont l'ampleur est considérable : en l'espace de quelques années, la part de travailleurs à distance est passée de 7 % en 2019 à 28 % en 2023, avec en 2024 plus de 31 % des journées travaillées à distance dans les professions compatibles avec ce mode d'organisation, contre moins de 9 % dans les autres.

L'un des premiers enseignements tient **à l'augmentation substantielle du temps passé seul**. Depuis la pandémie, les personnes occupant des emplois compatibles avec le télétravail passent en moyenne plus d'une heure supplémentaire seules chaque jour par rapport à celles dont les métiers nécessitent une présence physique. Cette évolution traduit un basculement structurel des conditions de travail : les journées à distance se caractérisent par une absence massive d'interactions, puisque

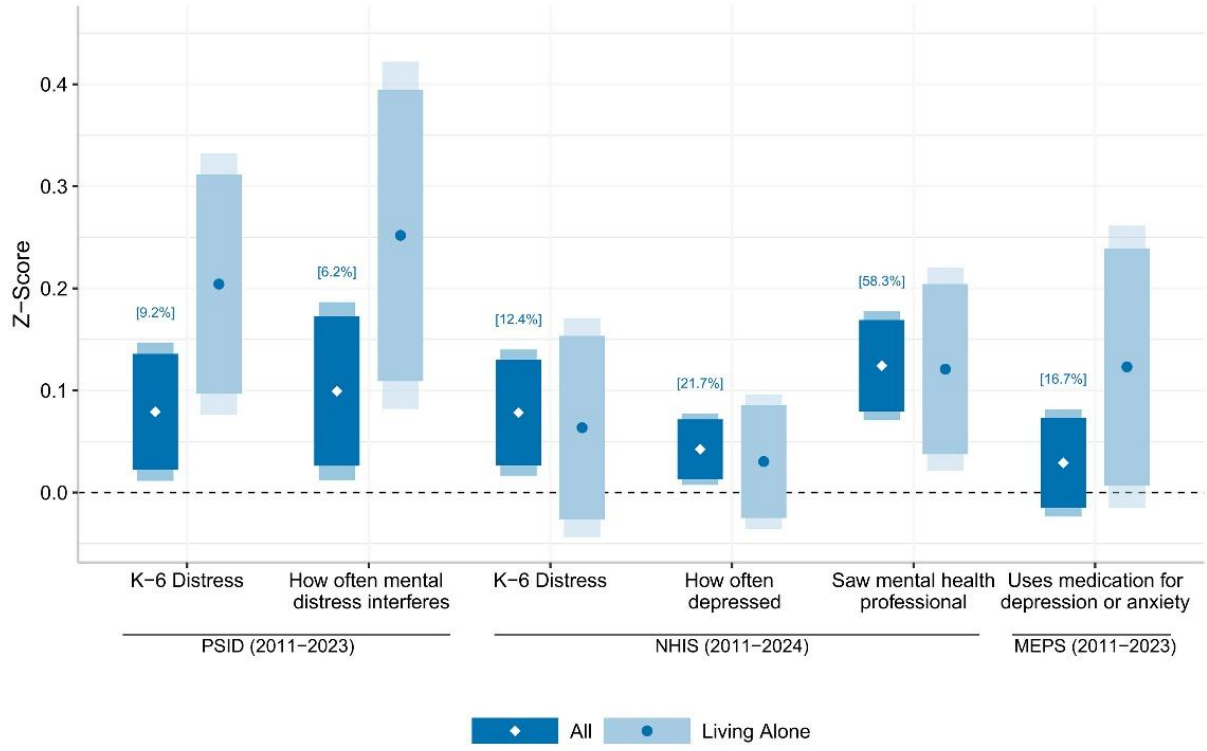
[108] Home alone: Remote work, isolation, and mental health | Science

84 % des journées télétravaillées se déroulent entièrement sans collaboration directe, contre à peine 23 % sur site.

Au-delà de cette augmentation quantitative, l'étude met en lumière une progression des formes les plus extrêmes d'isolement. Le télétravail accroît la probabilité de passer une journée entière seul de 1,9 point (+50 %) et celle de n'avoir aucun contact humain de 1 point (+72 %), y compris sous forme d'interactions informelles ou fortuites. Ce phénomène s'étend également en dehors du travail : les travailleurs concernés réduisent leurs activités sociales en soirée, ce qui contribue à une augmentation globale du temps passé seul.

**Ces effets apparaissent nettement exacerbés chez les personnes vivant seules.** Pour ces dernières, la probabilité de passer une journée entière sans contact humain progresse de 7 points, soit une augmentation de 83 %, et les variations observées sont dix à treize fois plus importantes que chez celles vivant en couple ou en famille. Ainsi, le lieu de vie constitue un facteur déterminant dans l'intensité des effets du télétravail, en renforçant ou en atténuant ses conséquences sociales.

Sur le plan psychologique, les résultats montrent clairement une dégradation de l'état mental des personnes concernées. Concrètement, les chercheurs observent une **augmentation mesurable de la détresse psychologique chez les salariés en télétravail.** Cette hausse reste modérée en valeur absolue, mais elle est suffisamment nette pour être significative à l'échelle de la population : elle correspond à une progression perceptible de sentiments tels que le stress, la tristesse ou la fatigue mentale.




*Source : Science, "Home alone: Remote work, isolation, and mental health" – Auteures : Natalia Emanuel, Emma Harrington, and Amanda Pallais (4 juin 2026)*

Autrement dit, en moyenne, les personnes en télétravail déclarent se sentir un peu plus mal qu'avant, même si cette évolution n'est pas toujours spectaculaire à titre individuel. Cette dégradation est toutefois beaucoup plus marquée pour les personnes vivant seules, sur lesquelles l'impact est environ deux fois plus important.

La fréquence des épisodes de tristesse ou de dépression augmente de 21,7 %, tandis que l'impact de la détresse sur la vie quotidienne progresse de 6,2 %. Parallèlement, on observe un recours accru aux dispositifs de soin : la probabilité de consulter un professionnel de santé mentale s'élève de 4,6 points, et les prescriptions de traitements antidépresseurs ou anxiolytiques augmentent d'environ 1,8 à 1,9 point. Là encore, les personnes vivant seules apparaissent particulièrement vulnérables, avec des hausses de prescriptions supérieures à 5 points.

L'analyse permet en outre de situer l'importance macrosociale de ces effets. Les auteurs estiment que **le développement du télétravail pourrait expliquer environ un tiers de l'augmentation globale de la détresse psychologique observée sur la période récente** (près de 32 %), ainsi qu'environ 36 % de la hausse du temps passé seul. Le phénomène ne constitue donc pas un facteur marginal, mais bien un déterminant significatif de l'évolution contemporaine du bien-être mental.

Au total, l'étude souligne un paradoxe : alors même que le télétravail est largement plébiscité pour la flexibilité qu'il procure et les gains immédiats qu'il permet (notamment la suppression des temps de transport), il engendre des coûts plus diffus et progressifs, liés à l'érosion des interactions sociales quotidiennes. Ces interactions, souvent brèves et informelles, jouent pourtant un rôle essentiel dans l'équilibre psychologique – rôle que les individus tendent à sous-estimer.

- ☞ Les auteurs en concluent que **les implications du télétravail pour la santé mentale doivent être pleinement intégrées dans les réflexions organisationnelles et publiques**. L'enjeu ne consiste pas tant à remettre en cause ce mode d'organisation qu'à en atténuer les effets délétères, en préservant des espaces de sociabilité et en évitant les formes d'isolement prolongé, particulièrement pour les travailleurs les plus vulnérables.



**L'œil du comité d'étude[109]**

Le comité d'étude s'est interrogé sur l'existence d'un lien entre le développement du télétravail et l'augmentation des situations de mal-être au travail observées ces dernières années.

Il est toutefois largement partagé qu'il convient de faire preuve de prudence. Si une concomitance existe entre ces phénomènes, rien ne permet à ce stade d'établir un lien de causalité direct. Le télétravail peut, selon les situations, contribuer à réduire certaines sources de stress – notamment liées

[109] Comité d'étude du 8 avril 2026, consacré à l'ouvrage *Le télétravail, un mode de vie* de Laurent Taskin.

aux temps de transport ou à des environnements de travail bruyants – tout en en générant d'autres, comme l'isolement, l'hyperconnexion ou la difficulté à « décrocher ».

Dans le contexte français, où l'identité professionnelle occupe une place importante, la distance au collectif peut fragiliser le sentiment d'appartenance et, dans certains cas, accentuer les risques d'épuisement lorsque le travail perd en visibilité et en reconnaissance.

Ces éléments conduisent le comité à affirmer la nécessité d'approches nuancées, capables de rendre compte de la diversité des vécus et de ne pas enfermer le télétravail dans une lecture uniquement négative ou, à l'inverse, idéalisée à l'excès.

### 3.4.3 Bientôt, le télétravail sur ordonnance ?

L'évolution du télétravail transforme profondément l'organisation du travail et les enjeux de santé au travail. La proposition d'autoriser les médecins à prescrire du télétravail en alternative à un arrêt maladie illustre cette mutation.

Le projet d'introduire par amendement la prescription médicale de télétravail – motivée par la volonté de réduire un coût annuel des arrêts maladie ayant dépassé 11 milliards d'euros en 2024 – modifierait la frontière entre disponibilité professionnelle, santé et protection sociale, et interrogerait de fait ses impacts sociaux et sociétaux.

Selon l'Observatoire du télétravail, **76 % des personnes interrogées déclarent avoir télétravaillé alors qu'elles étaient malades**. Les pratiques déclarées par les salariés montrent que le télétravail est déjà utilisé comme substitut informel à l'arrêt maladie. Les raisons invoquées sont les suivantes :

- Impossibilité de consulter un médecin (36 %) ;
- Souhait de travailler en dépit de symptômes légers liés à une maladie chronique (32 %)
- Une charge de travail trop importante (28 %) ;
- Le besoin d'éviter une perte de salaire (27 %) ;
- La décision de travailler en dépit de symptômes physiologiques récurrents (règles douloureuses, endométriose) (18 %).

Ces données montrent une logique de présentéisme numérique qui fragilise les processus de récupération et accroît les risques d'aggravation de l'état de santé. Cette dynamique peut paradoxalement entraîner des arrêts plus longs à terme, en raison d'une prise en charge tardive ou insuffisante.

Tandis que d'aucuns font l'éloge des bénéfices du télétravail prescrit (reprise d'activité progressive, réduction des contraintes physiques, maintien du lien professionnel, potentielle diminution des arrêts longs…), d'autres pointent les risques majeurs que son déploiement comporterait : pression implicite à travailler malgré la maladie, dilution du droit au repos, aggravation possible des pathologies et accentuation des inégalités entre métiers télétravaillables et non télétravaillables.

Ce projet met en lumière des enjeux sociétaux plus larges : transformation des normes sociales du travail, porosité accrue entre sphères personnelle et professionnelle,

interrogation sur la place du soin dans les organisations, et nécessité d'un encadrement protecteur.

Au niveau sociétal, l'instauration d'un télétravail prescrit pourrait renforcer une perception selon laquelle les salariés abuseraient des arrêts maladie. Plusieurs acteurs pointent le risque d'alimenter un discours délégitimant ces arrêts, alors même que les conditions de travail se dégradent : intensification des cadences, diminution des dispositifs de prévention, pression accrue sur les équipes. Cette tendance contribue à accroître les phénomènes d'autocensure dans la gestion de la santé, certains salariés renonçant à s'arrêter par crainte de paraître peu investis.

Rappelons que dans le cadre réglementaire actuel, seul le médecin du travail est habilité à prescrire du télétravail comme aménagement de poste. L'extension de cette compétence aux médecins de ville interroge : dans la mesure où ils ne disposent pas nécessairement d'une connaissance du poste ou des modalités prévues par les accords d'entreprise, cela pourrait créer des situations de discordance entre prescriptions médicales, capacités réelles de travail à distance et organisation interne.

Ainsi, si la prescription médicale de télétravail vise à réduire des coûts et à prévenir la désinsertion professionnelle, elle comporte des risques importants : aggravation du présentéisme, contournement de la médecine du travail, charge mentale accrue, et brouillage de la légitimité des droits sociaux.

- ☞ Les données chiffrées illustrent clairement que le télétravail ne peut être appréhendé comme un simple outil de flexibilité, mais bien comme un levier aux impacts sanitaires et sociétaux multiples, qui nécessite un encadrement rigoureux et une réflexion collective sur les conditions de travail.

# 4 Tendances et dynamiques liées au télétravail

En observant de plus près les impacts sociaux et sociétaux du télétravail, on comprend rapidement que cette modalité de travail ne se résume pas à une simple réduction des déplacements domicile-travail ou à une évolution des pratiques professionnelles. Elle constitue désormais un **facteur de transformation territoriale dont les effets restent encore partiellement observés et difficilement mesurables.** Le rapport de l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable[110] souligne que le phénomène demeure complexe à appréhender, tant ses impacts dépendent de la fréquence du télétravail, des caractéristiques des emplois concernés et des contextes locaux dans lesquels il se développe.

L'analyse montre d'abord que **le potentiel de télétravail est très inégalement réparti sur le territoire national**. Les régions métropolitaines les plus tertiarisées et les grandes aires urbaines concentrent les emplois les plus compatibles avec le travail à distance. Cette géographie contribue à renforcer des dynamiques déjà existantes entre espaces métropolitains, villes moyennes et territoires ruraux. Le télétravail apparaît ainsi moins comme un facteur de rupture que comme **un révélateur ou un accélérateur de tendances préexistantes en matière d'organisation territoriale et de répartition des activités économiques**.

Par ailleurs, contrairement à l'idée largement répandue d'une disparition des lieux de travail, le sociologue Laurent Taskin montre que **le travail s'est dans les faits massivement déplacé vers un lieu unique : le domicile.** Les tiers-lieux et espaces de coworking, souvent évoqués comme alternatives, restent en réalité des pratiques marginales[111].

Ce recentrage du travail dans l'espace privé constitue selon lui un déplacement majeur, qui rend la régulation du travail particulièrement complexe. Lorsque le lieu de travail devient privé, comment attester du respect des normes de conditions de travail, de sécurité, de qualité de vie au travail ? Cette question se pose tant pour les entreprises que pour le droit social et pour les individus eux-mêmes.

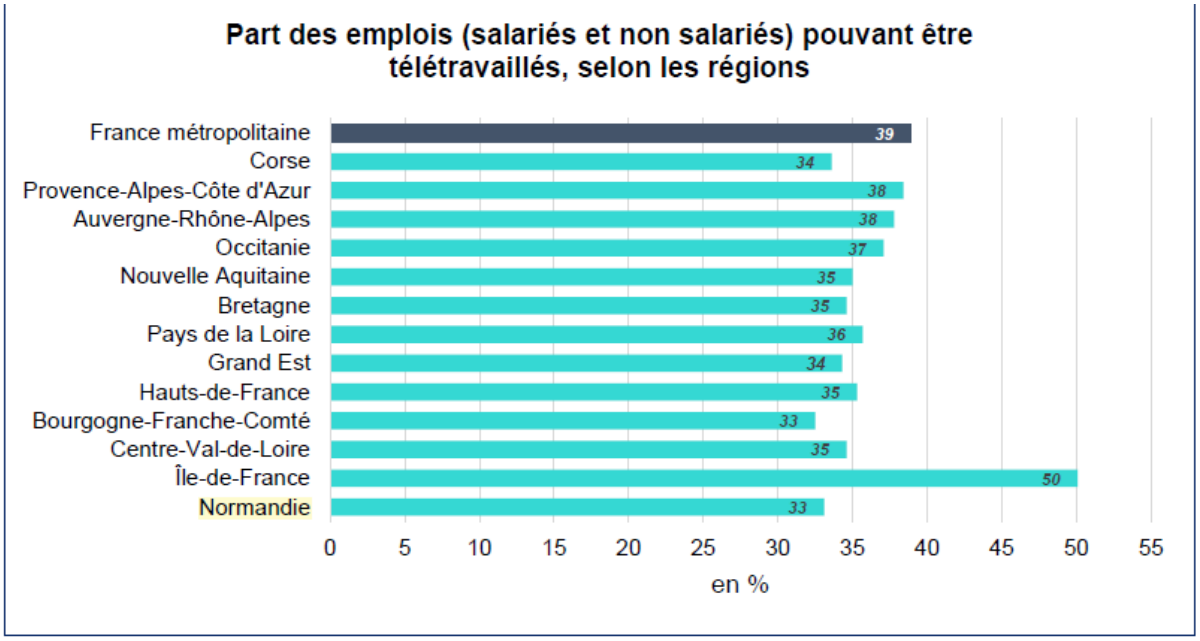
Cela renvoie à plusieurs interrogations exprimées au sein de la commission et du comité d'étude qui ont conduit ces travaux, notamment sur l'avenir de certains acquis sociaux (crèches, espaces de restauration, services collectifs) lorsque les lieux de travail se vident partiellement et durablement.

Les bénéfices du télétravail s'accompagnent ainsi de risques sociaux majeurs : inégalités d'accès, fragilités psychologiques, pression sur le logement, isolement, et accentuation des écarts entre territoires.

La Normandie figure, avec la Bourgogne–Franche-Comté, parmi les régions où la part d'emplois télétravaillables est la plus faible de France.

[110] IGEDD (2024), Impacts territoriaux du télétravail – Rapport complet, novembre 2024.
[111] Se reporter à la section 4.2 sur les tiers-lieux.

Part des emplois (salariés et non-salariés) pouvant être télétravaillés, selon les régions




*Source : Insee, recensement de la population 2019*

L'étude que l'INSEE a consacrée à cette question[112] indique que 420 000 emplois sont compatibles avec le télétravail en Normandie, avec une concentration importante dans les zones urbaines avec emplois qualifiés (notamment Rouen et Caen).

Si les territoires normands, plus ruraux et avec une structure socioéconomique moins tertiarisée, sont moins exposés aux effets massifs du télétravail, ses zones littorales – notamment touristiques – peuvent être touchées par le développement de résidences secondaires liées au télétravail, avec un risque d'éviction des locaux. Le niveau relativement bas d'emplois télétravaillables peut toutefois limiter les effets d'aménagement du territoire escomptés.

Le télétravail renforce les inégalités entre catégories professionnelles (cadres *vs* ouvriers et employés), les inégalités d'accès à des conditions de logement adaptées, ainsi que les inégalités territoriales (métropoles *vs* villes moyennes et ruralité).

**Au niveau national, les télétravailleurs habitent en moyenne à 28 kilomètres de leur lieu de travail,** contre 14 kilomètres pour les non-télétravailleurs[113].

Un quart des télétravailleurs ne quittent pas leur domicile le jour où ils télétravaillent. Les autres effectuent des déplacements plus courts, souvent à pied (31 % des

[112] INSEE Analyses Normandie n°111 – Avril 2023 : « *Environ 420 000 emplois sont compatibles avec le télétravail en Normandie* » – Auteurs : Flavien Alleaume et Anne-Sarah Horvais.
Lire l'étude du CESER parue en octobre 2023 : Les incidences économiques du télétravail en Normandie | Ceser Normandie – Rapporteure : Cécile Maire.

[113] « Les impacts territoriaux du télétravail : angle mort des politiques publiques ? » - IGEDD (Inspection générale de l'environnement et du développement durable) & France Stratégie, rapport n°015255-01, novembre 2024. Ce rapport apporte un grand nombre d'éléments éclairants sur les nouvelles dynamiques à l'œuvre qu'amène ou accentue la pratique développée du télétravail en France.

déplacements ce jour-là). L'usage de la voiture baisse le jour télétravaillé (63 % des trajets, contre 71 % pour un jour sans télétravail).

S'agissant des déplacements domicile-travail, le télétravail réduit les navettes, mais de manière non uniforme : on observe une baisse de 12,5 % des trajets pour les usagers franciliens des transports en commun et une circulation automobile stable ou en légère baisse dans certaines métropoles (Rennes -2 %).

S'agissant du phénomène de périurbanisation croissant, on ne l'observe pas uniquement à Paris, mais aussi dans d'autres grandes métropoles françaises, comme Bordeaux. Les travaux de Jean Viard invitent à penser une véritable « *société du périurbain* », dans laquelle se confrontent le désir de maison individuelle et la nécessité de préserver les terres agricoles et naturelles.

On constate en effet une aspiration croissante à la proximité et au local dans les territoires périurbains : développement du petit commerce, recherche de liens de voisinage, mais aussi progression de la livraison à domicile, qui pose de nouvelles questions environnementales. Autant d'évolutions avec des implications politiques et sociales encore difficiles à mesurer.

## Rencontre avec Vincent Meyer, sociologue du travail, professeur associé en gestion des ressources humaines, EM Normandie[114]

Vincent Meyer, sociologue du travail et professeur associé à l'EM Normandie, s'intéresse tout particulièrement aux transformations contemporaines du travail : au télétravail, aux nouvelles formes de contrôle managérial, aux mutations du salariat, ainsi qu'aux dimensions philosophiques du rapport au travail.

Ses analyses s'appuient à la fois sur ses propres travaux, sur ceux de sa collègue Caroline Diard – experte du télétravail et du droit du travail – ainsi que sur les recherches de Nick Bloom (de l'Université Stanford), reconnu comme l'un des principaux spécialistes mondiaux du sujet.

Ses travaux de recherche s'organisent autour de deux grandes orientations complémentaires :

La première relève de la sociologie critique et de la philosophie du travail. Vincent Meyer mobilise régulièrement les apports de penseurs comme Zygmunt Bauman – avec qui il explore l'idée de « salariat liquide » – ou encore Martin Heidegger, qu'il convoque lorsqu'il étudie la question de l'ennui au travail. Des phénomènes aussi ordinaires que l'ennui constituent des objets de recherche à part entière qui permettent de comprendre les transformations profondes de l'expérience contemporaine du travail. Ces apports philosophiques nourrissent une réflexion située à la frontière entre la critique sociale, les formes modernes d'organisation et les mutations identitaires du travailleur.

La seconde orientation de ses recherches concerne la gestion des ressources humaines, qu'il aborde dans une perspective à la fois classique et appliquée. Il s'est intéressé au phénomène de la grande démission, aux discriminations – notamment celles liées aux tatouages, dont il observe qu'elles touchent particulièrement les générations les plus jeunes – ainsi qu'au télétravail.

Ses travaux récents comportent une étude qualitative sur les nouvelles formes de contrôle dans les organisations en situation de télétravail, ainsi qu'une réflexion approfondie sur l'usage des webcams dans les relations professionnelles à distance. Il a également réalisé une revue de littérature consacrée au télétravail et participe actuellement à un projet émergent sur les émotions au travail, qui mobilise des outils d'intelligence artificielle capables de détecter et d'analyser les signaux émotionnels des salariés, qu'ils travaillent à distance ou en présentiel.

Ce projet, mené en partenariat avec NEOMA[115], vise notamment à comprendre dans quelle mesure les émotions exprimées en télétravail diffèrent de celles observées en bureau et comment ces différences influent sur les risques psychosociaux.

---

[114] Audition réalisée par la commission, le 12 février 2026.

[115] Neoma Business School est une grande école de commerce, née en 2013 de la fusion des anciennes écoles Reims Management School et Rouen Business School. Ses étudiants sont répartis sur trois campus situés à Reims, Rouen et Paris.

Selon lui, le télétravail constitue l'une des plus grandes transformations du monde du travail depuis trente ans, comparable à l'introduction de la semaine des 35 heures, et possiblement encore plus structurante. Cette transformation, fortement accélérée par la crise sanitaire, dépasse largement le cadre français puisqu'elle s'inscrit dans une dynamique mondiale.

Il souligne également la complexité croissante du sujet : les études se sont multipliées, les données se sont enrichies, et les analyses sont aujourd'hui suffisamment avancées pour dépasser les jugements rapides ou polarisés. Pour lui, le télétravail n'est ni entièrement positif, ni entièrement négatif : il constitue une réalité multifactorielle qui exige une lecture nuancée.

Son intervention était composée en 4 grandes parties :

- Un **état des lieux du télétravail en 2026**, à partir des données disponibles, françaises et internationales.
- Un **examen du contrôle au travail**, question qu'il estime centrale dans la recomposition des relations professionnelles à distance.
- Une **série de recommandations organisationnelles**, destinées à accompagner les entreprises et les institutions dans la mise en place de dispositifs de télétravail équilibrés.
- Une **réflexion sur les implications sociétales du télétravail**, au-delà des seules organisations.

## État des lieux du télétravail en 2026

Le télétravail, dans sa forme contemporaine, n'est pas une invention récente. Les premières expérimentations apparaissent dès les années 1970, principalement dans le secteur bancaire et assurantiel aux États-Unis, puis marginalement en France. Toutefois, malgré son ancienneté, le télétravail demeure longtemps un phénomène périphérique. La crise sanitaire de 2020 constitue un véritable moment de bascule : la pandémie agit comme un immense révélateur et surtout comme un accélérateur d'usage. Contraintes du jour au lendemain à basculer hors des bureaux, des millions de personnes découvrent à la fois la faisabilité du télétravail et ses limites structurelles. Cet épisode marque un tournant décisif, ouvrant la voie à une recomposition durable des pratiques professionnelles.

En 2026, la situation s'est stabilisée, mais elle ne ressemble en rien à celle qui prévalait avant la crise. Les données récentes de l'INSEE et de la DARES indiquent que **près d'un quart de la population active télétravaille désormais au moins une journée par semaine,** ce qui en fait un phénomène massif, entériné et profondément inscrit dans la réalité du travail contemporain. En moyenne, les salariés concernés télétravaillent environ deux jours par semaine, un niveau qui n'a cessé de s'ajuster depuis la sortie des confinements. Après un sommet allant jusqu'à trois ou quatre jours par semaine durant les périodes pandémiques, les pratiques actuelles témoignent d'un équilibre entre présence et distance.

Ce panorama général masque toutefois de fortes disparités : force est de constater que **le télétravail n'est ni uniforme ni universel**. Les cadres demeurent de très loin les plus concernés, avec environ deux tiers d'entre eux bénéficiant régulièrement du télétravail. Cette situation tient à la nature même de leurs activités, davantage centrées sur des tâches intellectuelles, numériques, ou nécessitant autonomie et travail de fond.

À l'inverse, d'autres métiers restent structurellement peu voire pas télétravaillables : métiers ouvriers, agricoles, artisanaux ou associés à la relation de service directe, qui exigent une présence sur site. Cette distinction installe progressivement une **nouvelle ligne de fracture dans le monde du travail** : d'un côté, les salariés pour lesquels la flexibilité est devenue un acquis ; de l'autre, ceux pour qui le télétravail demeure inaccessible, soit en raison de la nature du poste, soit en raison de contraintes matérielles personnelles.

On observe que le vendredi est devenu le jour le plus plébiscité pour télétravailler. Ce phénomène, observé aussi bien en France qu'aux États Unis, révèle selon lui l'interaction entre les impératifs professionnels et les logiques de convenance personnelle.

Le fait que les demandes se concentrent massivement sur ce jour souligne la manière dont les salariés s'approprient le télétravail pour l'intégrer dans une organisation plus globale de leur semaine. Il convient toutefois de se garder d'interprétations simplistes : ce choix ne signifie pas nécessairement une moindre implication professionnelle mais reflète plutôt une conception renouvelée du temps de travail et des rythmes de vie.

Il observe également que le télétravail, malgré sa diffusion, ne se déploie pas uniformément à l'intérieur même des organisations. Une différence notable apparaît entre les salariés ayant davantage d'ancienneté et d'autonomie, et les nouveaux entrants sur le marché du travail, qui sollicitent souvent moins le télétravail, faute d'en maîtriser encore les codes ou par besoin d'être davantage entourés dans leurs premières années d'activité. Cette **distinction générationnelle** est un élément structurant dans la manière dont les entreprises doivent envisager leurs politiques internes.

Enfin, le sociologue insiste sur un point essentiel pour la compréhension du phénomène : le télétravail n'est pas seulement une modalité pratique ou technique, il est devenu pour beaucoup **un critère d'attractivité professionnelle.** De nombreuses entreprises peinent à recruter dès lors qu'elles n'offrent pas un peu de flexibilité. À l'inverse, certaines organisations qui ont tenté d'imposer un retour massif au bureau ont constaté une montée du mécontentement interne ou une hausse du turnover. Comme le montre l'exemple de grandes entreprises françaises ou américaines, y compris celles ayant essayé de durcir drastiquement leurs politiques (Amazon, certains groupes bancaires ou technologiques), la contrainte unilatérale s'avère souvent difficile à maintenir dans un contexte où les salariés ont désormais intégré le télétravail comme un acquis.

Si le télétravail s'est largement diffusé et stabilisé, il a également révélé de nouvelles lignes de tension, notamment autour de la question du **contrôle managérial**.

### Bénéfices et limites du télétravail

Les **bénéfices identifiés** :

- Les **salariés déclarent être moins interrompus qu'au bureau**, où la présence physique favorise les sollicitations informelles.
- La **suppression de temps de transport** permet de dégager plusieurs heures supplémentaires par semaine, réinvesties dans le travail ou dans la vie personnelle.
- **L'autonomie**, fondement essentiel de la motivation durable, est **généralement renforcée par le télétravail**.
- **Les inégalités liées au handicap** se réduisent grâce au télétravail qui offre une opportunité majeure pour les personnes à mobilité réduite, facilitant leur insertion professionnelle.
- Les salariés évoquent systématiquement **l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**. Le temps libéré peut être consacré aux enfants, aux loisirs ou à l'engagement associatif. La flexibilité contribue au sentiment de maîtrise du temps. L'autonomie croissante est souvent vécue comme un gain de confiance.
- Les employeurs bénéficient d'un **vivier plus large de compétences**, parfois à un coût réduit.

Les **limites identifiées** :

- Le **domicile comporte ses propres distractions**, en particulier pour les familles avec enfants.
- La **coordination d'équipe peut s'avérer plus complexe**
- **L'apprentissage informel** – celui qui s'acquiert par observation et échanges non planifiés – **s'amenuise**.
- L'enchaînement des visioconférences produit une **fatigue cognitive importante**, parfois plus intense que les réunions en présentiel.

### Statu quo pour la productivité

Les travaux de Nick Bloom, cités à plusieurs reprises, indiquent que **la productivité moyenne est globalement équivalente entre télétravail et travail sur site**. L'intérêt majeur pour l'entreprise réside ailleurs : la réduction du turnover, qui limite les recrutements et renforce la stabilité des équipes.

**Le télétravail : révélateur et/ou amplificateur de plusieurs formes d'inégalités :**

- **Inégalités de genre** : certaines études montrent un partage plus équilibré des tâches domestiques tandis que d'autres indiquent que les femmes continuent à assumer davantage de responsabilités familiales. Le télétravail n'annule donc pas la charge mentale.

- Inégalités territoriales : travailler dans une résidence secondaire n'a rien de comparable avec le télétravail dans un petit appartement urbain. Ces différences influencent la qualité de vie et la performance.
- Inégalités selon l'âge : les salariés les plus jeunes expriment davantage de difficultés, faute de repères et d'accompagnement en présentiel.

### Le contrôle au travail à l'ère du télétravail

Selon Vincent Meyer, l'un des enjeux les plus centraux et les plus sensibles du travail à distance réside dans la transformation des modalités de contrôle au sein des organisations. Si le télétravail n'a bien entendu pas inventé le contrôle, il l'a profondément reconfiguré, en déplaçant les équilibres traditionnels entre autonomie, confiance, surveillance et performance.

En sociologie du travail, les organisations reposent historiquement sur trois grandes formes de contrôle :

- La première est le contrôle du comportement, c'est-à-dire l'observation directe des attitudes, de la ponctualité, de la politesse, du respect des normes internes et de la manière de se comporter dans l'espace de travail. Ce contrôle, très présent dans les environnements où le travail est standardisé ou visuel, repose sur la proximité physique et les interactions quotidiennes.
- La deuxième forme est le contrôle par les résultats. Celui-ci ne s'intéresse plus aux comportements visibles mais à la production concrète du salarié : atteindre des objectifs commerciaux, fournir un certain nombre de livrables, publier un volume déterminé d'articles scientifiques, finaliser des dossiers dans les délais.
- Le troisième mode est le contrôle par les « inputs », c'est à dire par les ressources et les conditions d'entrée : le niveau de diplôme exigé, l'expérience préalable, les certifications obtenues. Ce contrôle intervient « en amont », en sélectionnant les profils censés être fiables, autonomes ou compétents.

Avec le télétravail, ces trois modèles ne disparaissent pas, mais certains deviennent plus difficiles à exercer, tandis que d'autres se renforcent. Le contrôle du comportement, par exemple, perd une grande partie de sa substance : l'employeur ne voit plus si le salarié arrive à l'heure, comment il s'habille, de quelle manière il interagit avec les collègues, s'il respecte les codes de politesse ou s'il se conforme spontanément à la culture d'entreprise. Cette invisibilisation du comportement crée parfois un sentiment de perte de repères pour les managers habitués à une gestion fondée sur la présence.

Cette perte d'un contrôle direct est toutefois compensée par la montée en puissance d'outils numériques qui permettent de nouvelles formes de surveillance. La technologie n'est en elle-même ni vertueuse ni nocive : tout dépend de l'usage qu'en font les organisations. Certaines entreprises ont développé des dispositifs relativement intrusifs, capables par exemple de mesurer la durée de connexion à une plateforme, d'enregistrer les moments d'inactivité, de suivre la position du curseur de

la souris, ou même – dans certains cas – d'activer des webcams ou des systèmes d'« eye-tracking[116] » pour s'assurer que le salarié est bien devant son écran.

Sans aller jusqu'à ces dérives, des outils beaucoup plus répandus, comme les indicateurs de présence sur les messageries internes (« pastilles » vertes, orange ou rouges dans Teams, par exemple), peuvent devenir des acteurs de contrôle permanent, même lorsqu'ils n'ont pas été conçus dans ce but. Bien qu'elles ne soient pas destinées à être utilisées comme outils disciplinaires, ces données peuvent être consultées par l'employeur ou transmises à la direction des ressources humaines.

Le sociologue évoque le cas de la banque américaine Wells Fargo, qui a licencié des salariés ayant eu recours à des logiciels destinés à simuler une activité lorsqu'ils travaillaient à distance. Il mentionne également une banque brésilienne ayant renvoyé un millier de collaborateurs, estimant que leur productivité était insuffisante lorsqu'ils étaient en télétravail comparé à leur présence sur site. Ces situations illustrent à quel point le contrôle peut devenir un enjeu stratégique, voire conflictuel, dans les organisations.

La question fondamentale n'est pas selon lui de savoir s'il faut contrôler – car une organisation dépourvue de toute forme de régulation ne pourrait pas fonctionner – mais comment contrôler. Il insiste sur l'importance d'un contrôle centré sur les résultats, plutôt que sur les comportements, car ce modèle s'accorde mieux avec les logiques du travail à distance. Mais il avertit aussi contre une logique consistant à pousser le contrôle des résultats jusqu'à une granularité excessive, qui deviendrait une forme de micro-management appauvrissant l'autonomie.

Il alerte également sur le risque d'érosion de la confiance. En sociologie du travail comme en management, la confiance constitue un levier essentiel de performance, mais aussi un facteur clé du bien être professionnel, de l'engagement et de la fidélisation. Plus une organisation fait confiance, moins elle a besoin de contrôler, et plus le contrôle devient efficace lorsqu'il est réellement nécessaire. À l'inverse, la mise en place d'une surveillance accrue génère de la suspicion, de la résistance, et parfois même des stratégies de contournement ou de sabotage.

Le droit français impose que toute forme de surveillance soit proportionnée, transparente et respectueuse de la vie privée. On assiste toutefois à une évolution récente préoccupante : plusieurs arrêts de la Cour de cassation ont admis la recevabilité de preuves obtenues de manière illégale, notamment par vidéosurveillance clandestine. Même si ces décisions portent souvent sur des cas spécifiques, leurs implications interrogent la protection des salariés face aux outils numériques.

[116] L'eye-tracking (ou oculométrie) regroupe un ensemble de techniques permettant d'enregistrer les mouvements oculaires. Les oculomètres les plus courants analysent des images de l'œil humain enregistrées par une caméra, souvent en lumière infrarouge, pour calculer la direction du regard du sujet.

Les travaux de Michel Foucault sur le panoptisme sont à ce titre éclairants. Dans ce modèle, la surveillance devient plus efficace lorsqu'elle n'est pas permanente, mais toujours potentielle. L'individu, ne sachant jamais s'il est observé, finit par s'autocontrôler. Certaines pratiques de télétravail – notamment lorsqu'elles reposent sur des outils capables de capturer des données en continu – peuvent conduire à des environnements professionnels où l'autocontrôle psychologique devient omniprésent. Le risque est alors de dériver vers une forme de société du surcontrôle, où la confiance est remplacée par une vigilance permanente envers soi-même et son activité.

Il existe enfin une forme de contrôle encore trop peu étudiée, à savoir l'autosurveillance volontaire des salariés. Beaucoup internalisent les attentes de l'organisation et surveillent eux-mêmes leur rythme, leurs horaires, leurs performances, souvent au détriment de leur santé. Le télétravail peut accentuer ce phénomène, notamment chez les personnalités consciencieuses ou anxieuses, qui n'ont plus de repères externes pour moduler leur effort.

En conclusion : le télétravail a transformé les modes de contrôle, parfois de manière subtile, parfois de manière plus brutale. Le défi des organisations consiste désormais à imaginer des formes de régulation qui ne sacrifient ni la confiance, ni l'autonomie, ni la santé psychologique des salariés.

## Recommandations organisationnelles

Quelles sont les conditions nécessaires pour que le télétravail puisse s'exercer de manière équilibrée, soutenable et juste ?

Les entreprises et institutions ne peuvent plus se contenter d'ajustements ponctuels : elles doivent désormais construire de véritables politiques de télétravail, fondées sur des principes clairs, cohérents et partagés. Les recommandations que Vincent Meyer formule s'appuient à la fois sur ses travaux, sur ceux de ses collègues, et sur les constats recueillis auprès des organisations qui ont déjà franchi plusieurs étapes d'adaptation.

### → La nécessité d'un cadre clair et structuré

La première condition d'un télétravail efficace réside dans l'existence d'un **cadre organisationnel explicite**, qui ne laisse pas place à l'arbitraire ou à des interprétations fluctuantes. La période post-Covid a en effet montré que, dans de nombreuses organisations, les pratiques s'étaient développées de manière improvisée, parfois contradictoire d'une équipe à l'autre ou d'un manager à l'autre.

Un cadre clair, écrit, négocié avec les représentants du personnel (lorsqu'ils existent), constitue un levier essentiel de confiance. Il permet d'indiquer précisément :

- les conditions d'accès au télétravail ;
- les jours possibles et les limites ;
- les modalités d'évaluation ;
- les attentes précises en termes de disponibilité ou de présence ;

- et la manière dont le télétravail s'articule avec les impératifs collectifs.

Ce cadre doit reposer sur un principe fondamental : la **justice organisationnelle**, qui implique que les règles soient compréhensibles, transparentes et appliquées de manière équitable.

→ Une politique fondée sur la justice organisationnelle

La justice organisationnelle se structure autour de trois dimensions :

- La **justice distributive**, qui pose la question de l'accès équitable aux ressources. Dans le cas du télétravail, elle soulève les questions suivantes : qui y a droit, sur quels critères, et comment éviter que l'accès au télétravail devienne un privilège réservé à certains salariés, souvent déjà favorisés dans l'organisation ?
- La **justice procédurale**, qui exige que les règles et processus soient identiques pour tous, à situations comparables. Autrement dit, le télétravail ne doit pas dépendre de la seule « philosophie » personnelle d'un manager ou de préférences locales : les salariés doivent pouvoir comprendre les raisons pour lesquelles ils y ont accès ou non.
- La **justice interactionnelle** concerne la qualité de la communication managériale. Elle impose aux dirigeants et managers d'expliquer clairement les décisions, leurs raisons, leurs objectifs, et d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils s'approprient les modalités de télétravail sans sentiment d'inégalité ou d'incompréhension. Cette dimension est particulièrement essentielle dans le contexte du télétravail, où les malentendus et les frustrations peuvent rapidement s'installer à cause de la distance.

→ Préserver la cohésion et lutter contre l'isolement

Vincent Meyer insiste sur un point absolument déterminant : le télétravail ne peut fonctionner durablement sans une politique active de préservation du collectif. Les organisations doivent cesser de considérer la **cohésion sociale** comme un effet secondaire : dans un environnement hybride, elle devient un **objectif à part entière**.

Il importe de prévoir des temps réguliers de regroupement, qu'il s'agisse de réunions d'équipe, de moments collectifs informels, de sessions de travail partagées ou de temps institutionnels où l'ensemble du collectif se retrouve. Ces moments ne doivent pas être anecdotiques dans la mesure où ils constituent le socle de la coopération, de l'accompagnement des nouveaux entrants, de l'apprentissage informel et du sentiment d'appartenance.

La **socialisation professionnelle fait partie intégrante du travail** ; l'isoler en périphérie revient à fragiliser profondément les organisations, en particulier pour les jeunes salariés qui découvrent les normes implicites et les codes professionnels à travers l'observation quotidienne de leurs pairs.

→ Renforcer la formation au management à distance

L'un des constats les plus fréquents dans les travaux menés sur le télétravail est la difficulté que rencontrent les managers lorsqu'ils passent d'une gestion présentielle à une gestion hybride. Beaucoup n'ont pas été formés aux compétences nécessaires : communication à distance, évaluation des résultats plutôt que du comportement, détection des signaux faibles de mal-être, animation d'un collectif virtuel, ou encore gestion de la confiance.

Un télétravail réussi repose en grande partie sur un management adapté, capable d'allier autonomie et soutien, cadrage et flexibilité. Le sociologue appelle donc à une formation structurée des managers, qui doit cesser d'être facultative ou marginale et devenir un élément stratégique du développement des organisations. Selon lui, un mauvais management du télétravail génère plus de risques – psychosociaux, performatifs ou relationnels – qu'un environnement présentiel traditionnel.

→ Protéger les salariés de la sur-connexion et du brouillage des frontières

Des risques d'hyperconnexion sont également présents. Il est donc important que les organisations définissent des règles explicites concernant les horaires de disponibilité, les plages de non-sollicitation et le droit à la déconnexion. Celles-ci doivent être connues de tous et soutenues par les managers, pour éviter que chacun ne développe des stratégies individuelles de protection, souvent inefficaces.

Protéger les salariés contre la porosité excessive entre vie professionnelle et vie privée n'est pas seulement une question de bien-être, mais aussi de performance durable. Des salariés épuisés, saturés ou incapables de se déconnecter perdent en efficacité, en créativité et en engagement.

→ Améliorer l'ergonomie du poste de travail à domicile

Il existe enfin un autre point souvent négligé : celui de la qualité matérielle du poste de travail à domicile. Les entreprises ont parfois considéré à tort le télétravail comme un simple déplacement de l'activité, sans tenir compte des conditions physiques réelles dans lesquelles les salariés opéraient. Or, la prévention des risques professionnels demeure valable dans tous les lieux où le travail s'effectue, y compris à domicile.

Il importe donc que les organisations accompagnent les salariés dans l'aménagement de leur espace de travail : matériel ergonomique, double écran si nécessaire, fauteuil adapté, éclairage suffisant, connexion stable. Cet investissement, loin d'être accessoire, conditionne la santé et la qualité du travail réalisé.

## Les impacts sociétaux du télétravail

Le télétravail ne constitue pas seulement une transformation organisationnelle ou managériale, mais un **phénomène sociétal majeur, susceptible de modifier en profondeur les dynamiques territoriales, démographiques, économiques et**

sociales. Il déploie des effets qui dépassent largement la sphère du travail pour toucher l'ensemble de la vie collective.

L'un des impacts les plus visibles depuis la crise sanitaire est celle de la recomposition des mobilités résidentielles. Depuis 2020, de nombreuses enquêtes montrent que les salariés disposant d'une latitude géographique choisissent de s'installer plus loin des grands centres urbains. Vincent Meyer rappelle que cette tendance, déjà perceptible à la sortie des confinements, s'est depuis consolidée, en particulier chez les trentenaires et quadragénaires, souvent en quête d'un cadre de vie plus compatible avec la vie familiale. Ces ménages profitent de la possibilité de ne se rendre au bureau qu'une ou deux fois par semaine pour s'éloigner des zones métropolitaines saturées et bénéficier d'un logement plus grand, d'un environnement moins dense ou de prix immobiliers plus accessibles.

Le télétravail joue ainsi un rôle structurant dans la redéfinition des territoires de vie. Les territoires ruraux ou périurbains, autrefois perçus comme trop éloignés des bassins d'emploi, deviennent de nouveau attractifs. Ce phénomène provoque des effets en cascade sur les prix de l'immobilier, la fréquentation des commerces locaux, l'usage des transports, la demande en services publics ou encore la revitalisation de certaines communes qui avaient perdu des habitants depuis plusieurs décennies. En ce sens, le télétravail pourrait contribuer à rééquilibrer les dynamiques territoriales en redistribuant les flux résidentiels et économiques.

Il existe un autre impact, plus inattendu mais soutenu par plusieurs études récentes : le lien entre télétravail et natalité. Les résultats d'un vaste travail de recherche portant sur près de cent mille individus dans une quarantaine de pays, montrent que la possibilité de télétravailler – même partiellement – est associée à une augmentation du nombre réel de naissances et du désir d'enfant. Dès lors qu'un seul membre du couple travaille à distance, la probabilité d'avoir un enfant supplémentaire augmente, et lorsque les deux partenaires sont en télétravail, cette probabilité croît encore davantage. Si ces résultats peuvent *a priori* surprendre, il faut probablement y voir le signe d'un rééquilibrage des temporalités quotidiennes : le télétravail, en libérant du temps et en offrant une organisation plus souple, créerait des conditions de vie plus favorables aux projets familiaux.

Ces observations ne doivent néanmoins pas occulter la complexité des régimes démographiques contemporains, marqués par une baisse structurelle devenue largement indépendante du télétravail. Dans un contexte de vieillissement démographique et d'inquiétudes politiques croissantes autour du taux de natalité, cette corrélation positive constitue un élément d'analyse qui mérite d'être pris au sérieux.

Le télétravail influe sur les rythmes sociaux. Avec la possibilité de travailler depuis son domicile un ou plusieurs jours par semaine, les salariés réorganisent leurs activités quotidiennes. Le recours aux commerces de proximité, par exemple, se répartit davantage sur la semaine, ce qui permet à certains secteurs de lisser leur activité au lieu de subir les pics traditionnels du week-end. Le même phénomène est observable

chez les coiffeurs, les services de restauration ou les activités de loisirs, dont la clientèle est désormais moins concentrée en soirée ou le samedi.

Le télétravail influence aussi les pratiques de loisirs. Les personnes qui en bénéficient ont tendance à consacrer davantage de temps à des activités sportives ou culturelles en semaine, ou à profiter plus souvent de loisirs situés en dehors de leur lieu de résidence immédiat. En libérant des plages de temps en journée, le télétravail redessine les temporalités collectives et modifie l'économie des loisirs.

Le télétravail impacte la structuration des espaces de travail et de sociabilité. L'essor des tiers-lieux, des espaces de coworking et des dispositifs hybrides proposés par les bailleurs sociaux – qui intègrent parfois des salles de télétravail directement dans les immeubles – traduit une transformation profonde de l'architecture sociale du quotidien. Le travail ne se réduit plus à un lieu unique, mais se déploie dans une pluralité d'espaces articulés, modulables selon les besoins, les contraintes et les aspirations individuelles. Cette diversification des lieux de travail encourage de nouvelles formes de sociabilité professionnelle, plus choisies, plus souples, parfois plus locales.

Le télétravail modifie la place du travail dans la vie sociale. Avant la pandémie, le bureau constituait l'un des principaux lieux de sociabilité : on y rencontrait ses collègues, on y entretenait des relations régulières, on y apprenait les codes professionnels, mais aussi les normes informelles. Avec la généralisation du travail hybride, cette centralité du bureau se trouve questionnée. Pour certains salariés, la diminution du temps passé au bureau peut entraîner une perte de repères, une fragilisation du sentiment d'appartenance ou une réduction des interactions spontanées, qui sont pourtant essentielles à la créativité et à l'entraide. Pour d'autres, elle constitue une opportunité de redéfinir leur rapport au travail, de reprendre possession de leur temps, et de s'engager davantage dans des activités familiales, associatives ou citoyennes.

Ainsi, le télétravail n'est pas seulement un mode d'organisation : il est devenu un phénomène social total, au sens où il influence simultanément les sphères professionnelle, personnelle, familiale, territoriale et économique. Ses effets continueront probablement à évoluer dans les années à venir, au gré des ajustements organisationnels, des politiques publiques et des aspirations individuelles. Pour les institutions comme pour les chercheurs, il représente un champ d'observation et d'action considérable, qui dépasse largement le cadre strict du management ou des ressources humaines.

## 4.1 Reterritorialisation du travail : le domicile, nouveau centre de gravité

Contrairement à l'idée répandue selon laquelle le télétravail permettrait une déterritorialisation du travail, le sociologue Laurent Taskin montre que la dynamique réelle est exactement inverse. Les mutations des espaces professionnels, notamment l'essor du *flex office* et des bureaux dits « partagés », ont peu à peu privé les salariés d'un lieu leur appartenant en propre. Taskin insiste à ce sujet sur le fait que les espaces de travail se sont « *vidés de leurs occupants, qui en deviennent des utilisateurs de passage plutôt que des habitants* ». Privés d'un ancrage spatial stable, confrontés à des environnements organisationnels impersonnels et parfois bruyants, les salariés ont progressivement trouvé dans leur domicile un espace plus contrôlable, plus appropriable, plus conforme à leurs besoins.

C'est ainsi que s'opère, selon les termes du sociologue, la « **reterritorialisation du travail dans la sphère privée** », phénomène rendu possible par l'appropriation croissante des technologies numériques et par l'extension des pratiques de gestion dématérialisées. Cette transformation s'inscrit dans un mouvement sociétal plus large où le domicile devient, selon ses mots, « *le point névralgique de nos existences et de nos activités* », un espace où l'on consomme, où l'on se divertit, où l'on gère sa vie personnelle, et désormais où l'on travaille. Le chercheur souligne que la reterritorialisation du travail dans la sphère privée conduit à une forme de dérégulation du travail : comment garantir le respect des normes professionnelles lorsque celui-ci s'exerce dans un lieu privé, hors du regard de l'organisation et partiellement en dehors du champ du droit social ?

- ☞ **La place du travail dans la vie des individus se situe à la frontière toujours plus poreuse entre sphère professionnelle et sphère domestique**, générant une tension grandissante entre les exigences du travail et les dynamiques personnelles. Le télétravail apparaît ainsi comme un « mode de vie », associant efficacité, isolement, mise à distance de l'organisation et recomposition du rapport au travail.

## 4.2 Les tiers-lieux, une alternative encore peu explorée

On sait que le cadre légal français autorise le télétravail ailleurs qu'au domicile[117]. Quelle place occupent les tiers-lieux dans la pratique du télétravail ?

L'édition 2023 du Robert définit le tiers-lieu comme « ***un espace de sociabilité, d'initiative citoyenne, où une communauté peut se rencontrer, se réunir, échanger et partager ressources, compétences et savoirs*** » selon différents modèles.

Or, bien que les tiers-lieux aient connu une forte croissance (on en compte 3 500 en France en 2023), seuls 30 % des utilisateurs de coworking sont des salariés

[117] Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020.

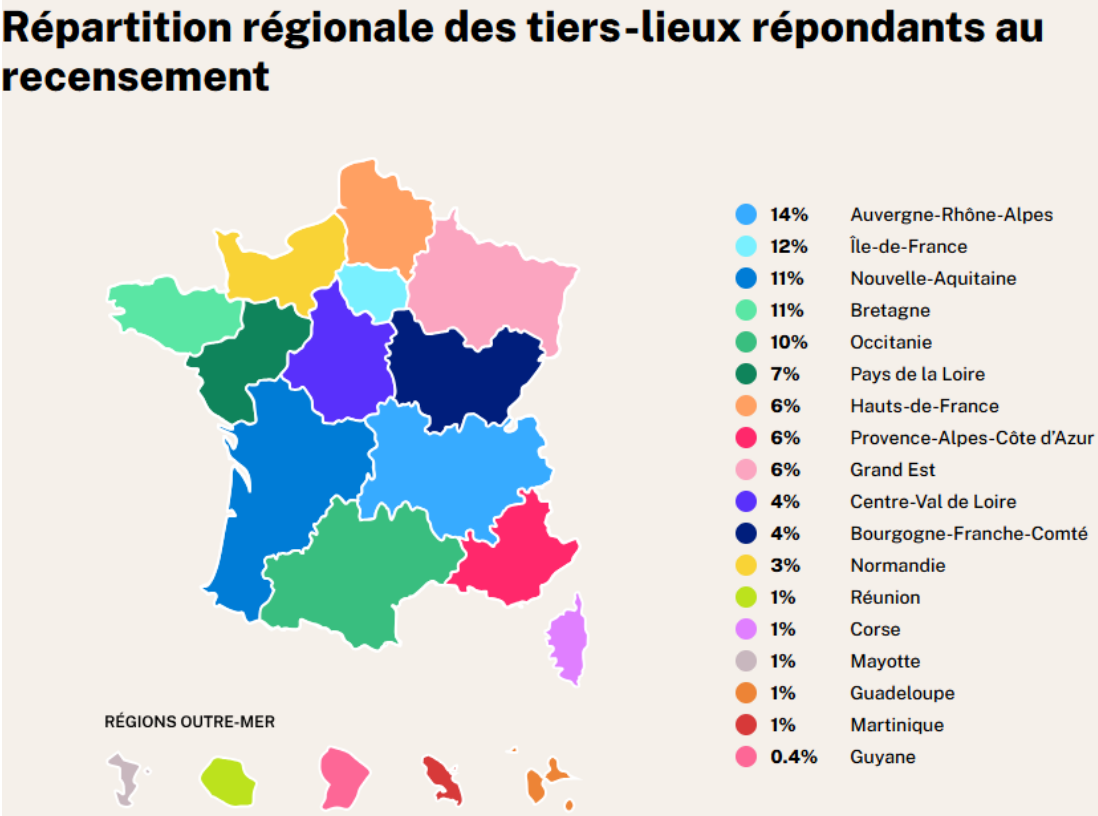
télétravailleurs, la quasi-totalité (99 % des télétravailleurs) préférant travailler depuis chez eux.

Pourtant, le sociologue Jean Viard, fervent adepte des tiers-lieux, estime que le télétravail idéal ne s'accomplit pas à la maison mais à côté de la maison. L'ANACT a quant à elle publié un guide[118] présentant le télétravail en tiers-lieux comme une alternative au domicile permettant d'améliorer les conditions de travail tout en préservant le lien social.

L'agence stipule que les principaux bénéfices pour les salariés résident en une **meilleure séparation entre vie professionnelle et vie personnelle**, un **cadre de travail plus ergonomique et la réduction du sentiment d'isolement**.

Pour les employeurs, cette pratique peut renforcer la qualité de vie au travail, la performance, l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des collaborateurs.

Le guide souligne également son intérêt pour l'égalité professionnelle et pour les salariés qui ne disposent pas de bonnes conditions de télétravail à domicile.




*Source : Observatoire France Tiers-Lieux (recensement 2023).*
*Les tiers-lieux normands représentent 3 % de l'ensemble des tiers-lieux en France.*

La réussite repose sur une démarche expérimentale, le dialogue entre les acteurs concernés, le choix de tiers-lieux adaptés aux besoins des métiers et la définition de règles claires (assurance, sécurité, prise en charge financière, confidentialité des

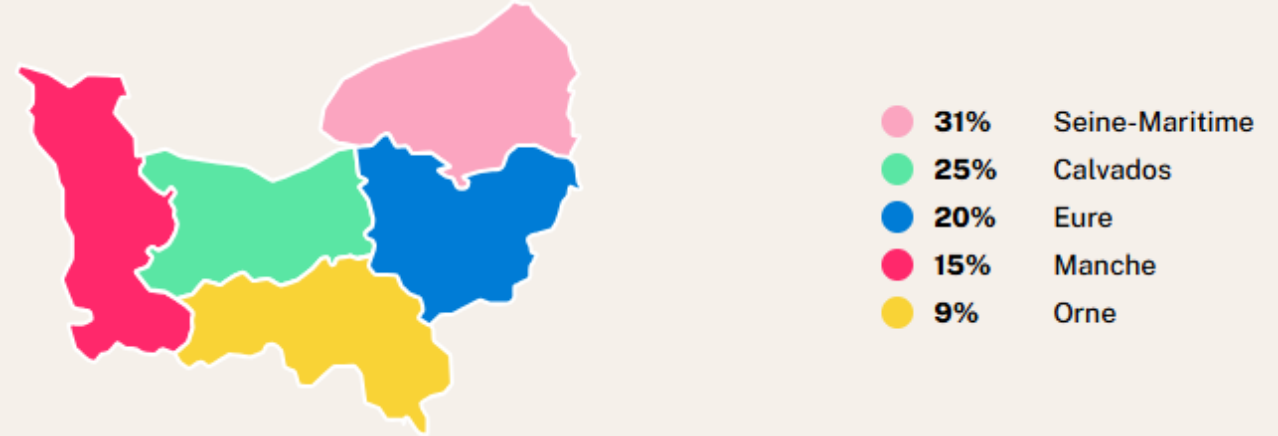
[118] Association Nationale des Tiers-Lieux (2024). *Télétravailler en tiers-lieux : guide pratique.*

données, qualité des équipements, espaces pour les réunions à distance, prévention des risques professionnels...).

- ☞ Alors que les tiers-lieux ruraux jouent un rôle social en termes de solidarité et d'animation locale, ils contribuent peu dans les faits aujourd'hui à réduire les déplacements et peinent clairement à trouver un modèle économique.
- ☞ La Normandie demeure, avec la Corse, la région de France métropolitaine la moins dotée en tiers-lieux[119].

Selon le recensement effectué en 2023 par l'Observatoire France Tiers-Lieux, la Normandie comptait 125 Espaces Publics Numériques (EPN) les 3 500 recensés dans toute la France.

Répartition des tiers-lieux normands par départements



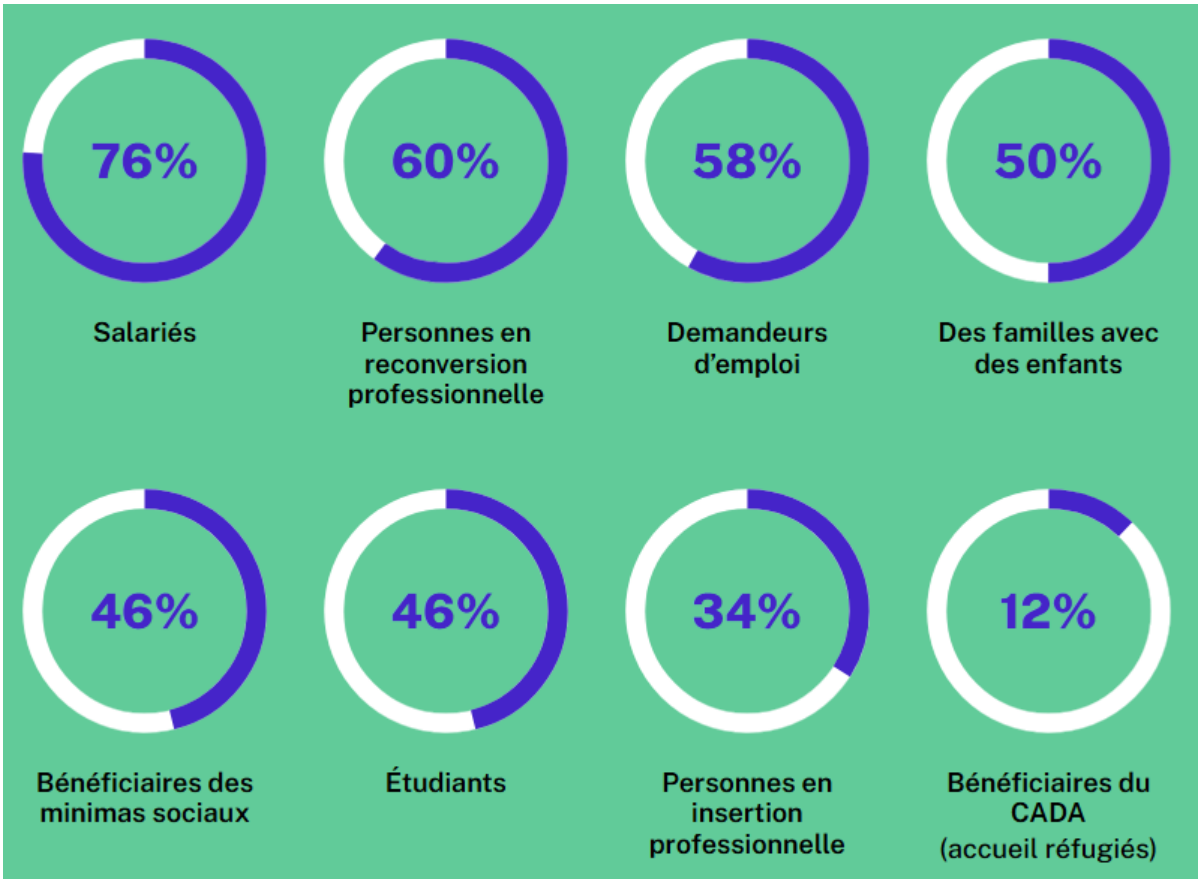

*Source : Ibid.*

- 71 % des tiers-lieux normands se situent en dehors des 22 métropoles administratives ;
- 40 % sont en milieu rural ;

31 % sont dans des villes moyennes. Taux d'emplois susceptibles d'être télétravaillés par catégorie socioprofessionnelle en Normandie

[119] Lire la restitution qui suit de l'audition avec la Région Normandie autour du dispositif « Normandie connectée ».

Répartition par type d'usagers ; pourcentage des tiers-lieux normands accueillant quotidiennement des :




*Source : Ibid.*

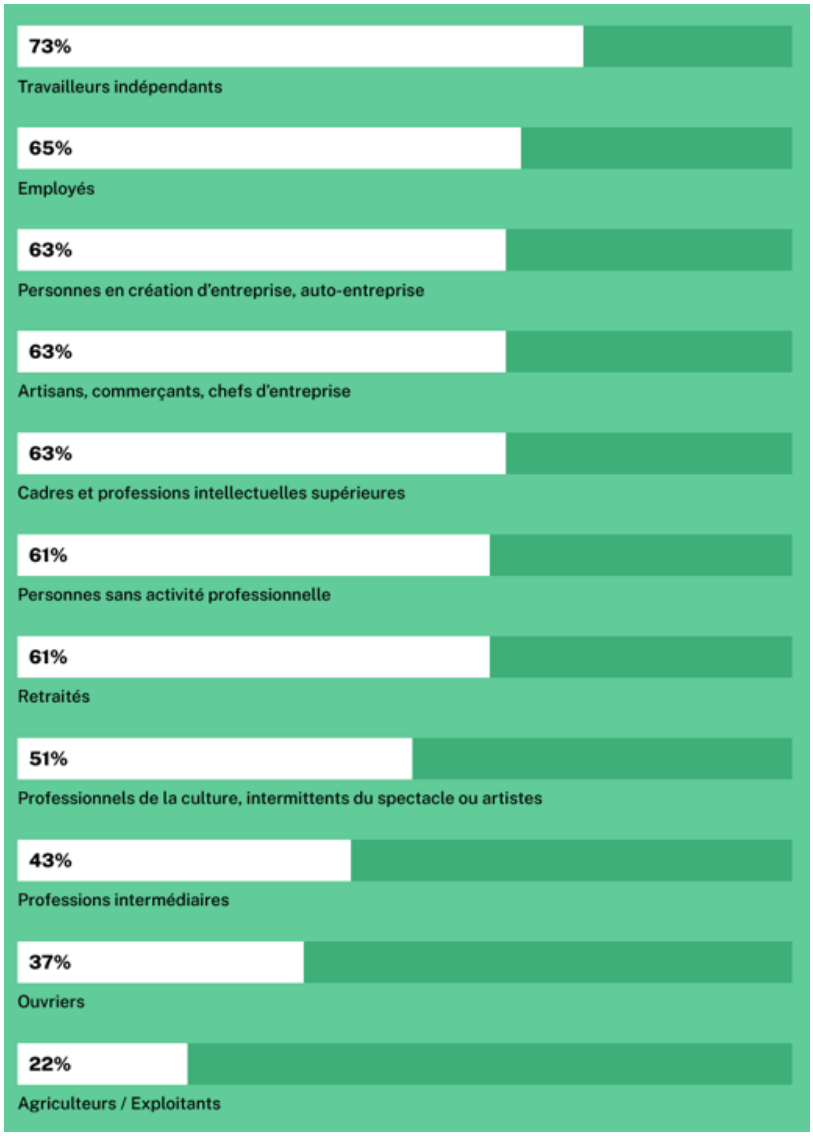
En comparaison de la moyenne nationale, **les tiers-lieux normands se caractérisent par une fréquentation plus importante des salariés, des personnes en reconversion professionnelle et des familles avec enfants.** Cette spécificité souligne leur rôle dans l'accompagnement des parcours professionnels et dans l'animation de la vie locale. L'accueil des demandeurs d'emploi, des étudiants et des bénéficiaires des minima sociaux s'inscrit quant à lui dans des proportions proches de celles observées à l'échelle nationale.

- ☞ Toujours selon l'Observatoire France Tiers-Lieux, **44 % des usagers des espaces de coworking en Normandie sont des salariés en télétravail**, ce qui est **nettement supérieur à la moyenne nationale** (de 30 %).

S'agissant de la typologie des structures occupantes **en Normandie**, ce sont les **associations** qui **ont le plus recours aux tiers-lieux** (28 %), devant les entrepreneurs (19 %) et les artisans (16 %).

Au niveau national, ce sont les entrepreneurs qui se hissent en première place (29 %), suivis par les associations (23 %) et les artistes (15 %).

Répartition par profils socio-professionnels ; pourcentage des tiers-lieux accueillant quotidiennement des :




*Source : Ibid.*

Il est intéressant de lire ces chiffres à l'aune de ce qui est observé en moyenne en France. Parmi les clés de répartition qui diffèrent de manière nette, on peut noter :

- Le pourcentage de tiers-lieux en Normandie accueillant quotidiennement des **cadres et professions intellectuelles supérieures** est de 63 % en Normandie, quand il est de 49 % au niveau national ;
- Un peu plus de la moitié des tiers-lieux normands (51 %) accueillent chaque jour des **professionnels de la culture, intermittents du spectacle ou artistes** : c'est 10 points au-dessus de la moyenne nationale ;
- Les **ouvriers** sont aussi bien représentés en Normandie puisque 37 % des tiers-lieux en accueillent chaque jour, contre 27 % pour la moyenne nationale ;
- Les **personnes retraitées** ou **sans activité professionnelle** (61 % de tiers-lieux concernés pour chacune de ces catégories) en Normandie sont là encore au-dessus de la moyenne nationale (avec 51 % pour les personnes sans activité et 50 % pour les retraités).

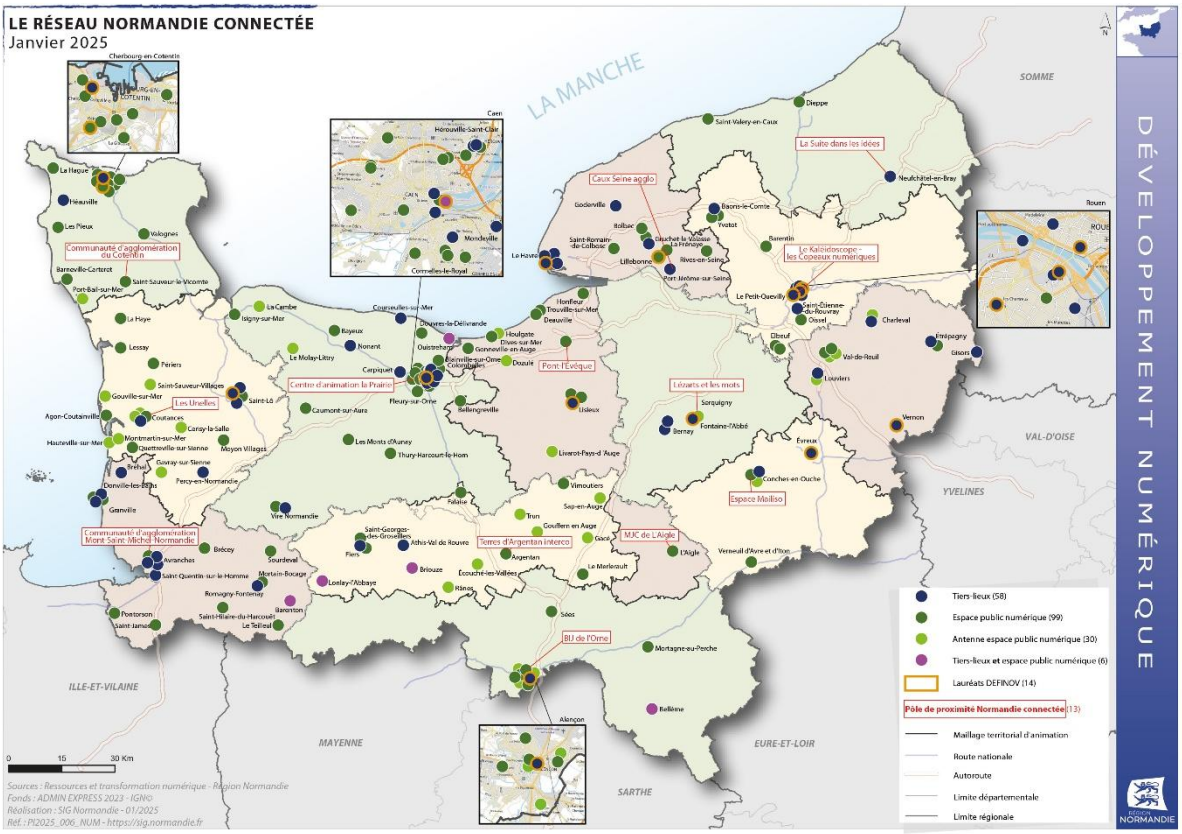
## Rencontre avec la Région Normandie autour du dispositif « Normandie Connectée »[120]

Aurélie Liot et Anne Lenoël ont présenté le **label régional Normandie connectée**, visant à structurer et accompagner les tiers-lieux et espaces publics numériques du territoire.

Le **réseau Normandie Connectée** fédère sous une même identité régionale deux types d'espaces qui participent à la transformation numérique du territoire :

- les **Tiers-Lieux Normandie** (TLN) au nombre de 67 ;
- les **Espaces Publics Numériques** (EPN Normandie) au nombre de 132.

Ce réseau vise à soutenir l'accès au numérique pour tous, encourager de nouvelles formes de travail, et renforcer l'attractivité des territoires.




*Source : Région Normandie*
*89 % de la population normande se trouve à moins de 20 minutes et/ou 15 km d'un tiers-lieu (TL) ou d'un espace public numérique (EPN) labellisé.*

[120] Audition d'**Aurélie Liot** et **Anne Lenoël**, chargées d'études Usages numériques, au sein du service Transformation des territoires, à la direction de l'aménagement numérique, par la commission, le 10 février 2026 à Caen.

### Finalités du réseau Normandie Connectée

La Région Normandie ambitionne de devenir un territoire de référence en matière de développement numérique, d'accès aux services numériques, et de soutien aux innovations locales. Le réseau Normandie Connectée constitue l'un des principaux leviers de cette stratégie.

Le réseau permet un maillage équilibré entre zones urbaines, périurbaines et rurales, afin que les habitants se situent à proximité d'un lieu de ressources numériques. Ce maillage est conçu pour lutter contre la fracture numérique et dynamiser les territoires.

Les labels TLN et EPN reposent sur un cahier des charges commun comprenant :

- des exigences techniques (qualité de la connexion, équipements, accessibilité…) ;
- des exigences humaines (présence d'animateurs qualifiés, accompagnement, animation de communauté…) ;
- des engagements participatifs (gouvernance partagée, implication des usagers, animation locale).

### Conditions d'obtention des labels

Le processus repose systématiquement sur la signature d'une convention de coopération entre la structure et la Région.

Les tiers-lieux[121] doivent :

→ proposer un espace de coworking ou un espace flexible (bureau, salle de réunion, outils mutualisés…) ;
→ disposer d'horaires d'ouverture adaptés ;
→ offrir un environnement propice au télétravail ;
→ garantir la prévention des risques professionnels ;
→ assurer un accueil humain et une animation du lieu ;
→ encourager le brassage des publics et la création de projets collectifs.

### Aides de la Région Normandie

La Région propose plusieurs types d'aides, reposant notamment sur :

- le dispositif « Émergence » : aide aux études ou à la structuration d'un projet de TL ou EPN ;
- Normandie Connectée Innovante et Durable (NCID) : financements pour développer des services numériques innovants : sobriété numérique, cybersécurité, santé numérique, nouvelles formes de travail ;
- aides à l'aménagement / équipement via le Fonds européen de développement régional (FEDER), contrats de territoire, matériel mutualisé.

[121] Le cahier des charges des espaces publics numériques (EPN) diffère de celui des tiers-lieux : les EPN doivent proposer un accompagnement à la médiation numérique, des ateliers d'initiation/approfondissement, des services d'aide aux démarches en ligne, un animateur qualifié, des équipements adaptés et un accès internet fiable.

### Enjeux territoriaux et publics concernés

Les publics touchés sont :

- Les télétravailleurs, même si leur présence réelle reste limitée (frein financier, préférence pour le domicile) ;
- Les indépendants, autoentrepreneurs, associations en sont les principaux utilisateurs ;
- Le grand public, via les EPN (inclusion numérique, démarches administratives, ateliers).

Ces tendances confirment les observations de terrain indiquant que les tiers-lieux sont davantage des espaces d'entrepreneuriat et de projets que des "satellites" d'entreprises pour le télétravail régulier.

### Données régionales et observation du réseau

Alors que la Région publie régulièrement des données sur la liste des lieux labellisés, il n'existe pas à ce jour de statistiques régionales consolidées sur les usages du télétravail dans les tiers-lieux.

Les baromètres France Tiers-Lieux apportent des données nationales, mais pas encore un zoom régional structuré.

Autres éléments évoqués :

- Les structures labellisées sont variées : associations, collectivités, sociétés…
- Peu de fermetures de tiers-lieux depuis 2018 ; un exemple toutefois évoqué : celui du Wip (à Colombelles, dans l'agglomération caennaise), ouvert pendant la crise sanitaire mais n'ayant pas trouvé son modèle économique.
- Le site Tilino[122] a été mentionné comme ressource en tant que répertoire des tiers-lieux et services associés

## Baromètre du télétravail en tiers-lieux [123]

### Une pratique du télétravail inégalitaire et sectorisée

On note des transformations profondes de la culture du travail et des attentes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

- Seules **38 % des entreprises** de 10+ salariés autorisent le télétravail, et **12 %** pour tous leurs salariés.
- Très fortes **inégalités selon les secteurs** : Services : 50 % / BTP : 24 %

[122] https://tilino.org/
[123] Il s'agit d'un baromètre réalisé à l'échelle nationale par l'Observatoire des tiers-lieux : Publication du Baromètre du télétravail en tiers-lieux - Observatoire des Tiers-Lieux (janvier 2025).

Impact sociétal important : **fracture entre métiers télétravaillables et non télétravaillables**, questionnant l'équité, l'attractivité et la qualité de vie selon les professions.

### Une évolution des attentes et des représentations du travail

La crise sanitaire a **redéfini la place du travail** et ouvert la voie à un modèle **hybride**, désormais majoritaire.

- Pour les salariés, le télétravail est devenu un **critère incontournable** dans le choix d'un emploi. En Île-de-France, ce critère passe de 66 % (2020) à 79 % (2023).
- Pour 19 % des cadres, le télétravail est perçu comme l'un des enjeux majeurs à 5 ans (IFOP).

### Des bénéfices sociaux importants pour les salariés

L'amélioration du bien-être, de la satisfaction et de l'autonomie sont désormais des leviers d'attractivité et de fidélisation.

- 86 % déclarent bénéficier d'une plus grande **autonomie** dans l'organisation de leur travail,
- 79 % estiment que le télétravail leur permet une meilleure **articulation entre vie professionnelle et vie personnelle**,
- 77 % affirment que leur **productivité** perçue s'améliore lorsqu'ils télétravaillent,
- 70 % indiquent que leur **engagement** dans le travail s'en trouve renforcé.

### … mais un risque accru d'isolement dans le télétravail à domicile

Le télétravail, surtout à domicile, peut amplifier la solitude, réduire la sociabilité et fragiliser la santé mentale.

- 19 % des Français déclarent se sentir souvent ou toujours seuls. Ce chiffre grimpe à 34 % chez les télétravailleurs à domicile.

### Le rôle sociétal des tiers-lieux : un maillon manquant aujourd'hui

- Seules **18 % des entreprises** autorisent leurs salariés à télétravailler ailleurs qu'à domicile.
- La notion de **tiers-lieu** est connue par seulement **30 %** des dirigeants.

Pourtant, les tiers-lieux :

→ facilitent la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle,
→ réduisent l'isolement,
→ permettent des interactions sociales et coopérations (51 % en Nouvelle-Aquitaine).

Les tiers-lieux offrent une réponse aux limites du télétravail à domicile ; ils présentent un enjeu sociétal d'égalité d'accès, de revitalisation territoriale et de qualité de vie.

### Un décalage entre perceptions des entreprises et des salariés

- 96 % des entreprises reconnaissent au moins un avantage au télétravail,
- … mais seules 52 % reconnaissent un gain de productivité.

À l'inverse, une étude de terrain indique un gain de productivité de 16 % pour les coworkers.

On observe donc une résistance et une maturité inégale du côté des entreprises, alors que les données de terrain soutiennent les bénéfices d'un télétravail bien encadré.

### Incidences organisationnelles et sociétales pour les territoires

En France, le nombre de tiers-lieux a doublé entre 2018 et 2023, passant de 1 800 à 3 500.

Parmi les opportunités des tiers-lieux, on peut préciser qu'ils permettent de :

→ réduire les déplacements
→ soutenir des dynamiques locales
→ renforcer le lien social
→ offrir des espaces inclusifs et adaptés
→ développer des services (formations, événements, fablabs…)

Le télétravail organisé dans les tiers-lieux pourrait participer à une recomposition territoriale et à une diversification des lieux de sociabilité

## 4.3 Les dynamiques territoriales[124]

Plus qu'une simple évolution des modes de travail, le télétravail apparaît aujourd'hui comme un **facteur transversal susceptible d'influencer durablement les dynamiques démographiques, économiques et spatiales des territoires**. Malgré ses effets potentiels sur le logement, la mobilité, l'aménagement ou le développement économique, **le télétravail demeure pourtant rarement intégré comme un objet structurant des politiques territoriales**[125]. On observe en effet un décalage entre l'ampleur des transformations et leur prise en compte dans les stratégies d'aménagement du territoire.

Dans son rapport datant de décembre 2023 portant sur les incidences économiques du télétravail en Normandie[126], le CESER notait que certaines dépenses auparavant réalisées à proximité des lieux de travail se déplaçaient vers les territoires résidentiels. Les commerces situés dans les centres-villes, les petites villes ou les bourgs peuvent ainsi bénéficier d'une clientèle plus présente en semaine.

Le rapport soulignait que cette évolution pouvait créer des opportunités pour les commerces alimentaires de proximité, les services de proximité, les circuits courts et producteurs locaux, les commerces multiservices dans les territoires ruraux, les activités de restauration situées près des lieux de résidence. Ces incidences potentielles ne sont malheureusement pas encore documentées à ce jour.

### 4.3.1 Impacts résidentiels et immobiliers

Bien que l'hypothèse d'un exode massif des grandes villes vers les campagnes ne soit pas confirmée, **le télétravail modifie les arbitrages résidentiels de certains ménages.** La diminution de la fréquence des déplacements domicile-travail permet d'envisager des lieux de résidence plus éloignés des pôles d'emploi. Cette évolution favorise davantage les territoires périurbains, les petites villes ou certains espaces ruraux bien connectés que les territoires très éloignés des métropoles. **Le télétravail agit ainsi comme un facteur supplémentaire d'étalement résidentiel plutôt que comme un moteur de rééquilibrage territorial profond.**

S'il y a eu un mouvement significatif de mobilité résidentielle, le phénomène n'a pas pour autant constitué un « exode urbain » massif, mais plutôt traduit un **rééquilibrage des aspirations de vie chez de nombreux actifs, notamment les cadres**. Les déménagements des villes vers les territoires ruraux sont, en effet, passés de 17,2 % à 18,1 % après la crise sanitaire, d'après l'enquête « Exode Urbain : un mythe, des

[124] Sur cette vaste thématique, lire l'ouvrage *À distance, la révolution du télétravail*, sous la direction de Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi, Les Cahiers de l'institut Paris Région – puf, janvier 2023.
[125] IGEDD (2024), *Impacts territoriaux du télétravail* – Rapport complet, novembre 2024.
[126] Les incidences économiques du télétravail en Normandie, CESER Normandie, décembre 2023. Rapporteure : Cécile Maire.

réalités »[127], commandée par le Réseau rural français en mai 2023. Les départs des grandes métropoles vers les communes rurales étaient un phénomène préexistant à la crise, mais cette dynamique s'est toutefois accélérée et a été plus visible, au moment de la pandémie du Covid-19.

Les principaux flux migratoires se sont dirigés vers des territoires déjà attractifs tels que la Vallée du Rhône, le cœur de la Bretagne, ou celui de la Nouvelle-Aquitaine. En revanche, les **territoires ruraux traditionnellement délaissés le sont restés,** comme la **Normandie**, le cœur du Massif central, ou encore le Piémont pyrénéen.

Rappelons à ce titre que l'essentiel des offres, en particulier pour les cadres, se concentre dans les métropoles. Seuls 7 % des actifs ruraux en France exercent une profession intellectuelle supérieure, contre 43 % à Paris.

Si le télétravail ne provoque pas une « révolution » immédiate des mobilités résidentielles, il modifie clairement le rapport au logement. Travailler à distance suppose davantage d'espace, de lumière, d'intimité, et parfois un accès à l'extérieur, comme un jardin. La pandémie a fait apparaître un besoin structurel de surfaces plus grandes, difficilement conciliable avec la pression foncière, notamment dans les zones en tension immobilière.

La géographe urbaniste Lucile Mettetal[128] insiste sur un point important : dans de nombreux cas, **le lien avec la métropole** (et en particulier avec Paris) **n'est pas rompu**. Le télétravail joue un rôle de catalyseur, permettant à une partie de la population de s'éloigner des grandes métropoles tout en conservant leurs emplois (et les avantages associés, comme un niveau de rémunération élevé). **Cette évolution profite également à l'attractivité des villes moyennes ainsi qu'aux territoires littoraux**, qui attirent de plus en plus de ménages en quête d'un meilleur cadre de vie.

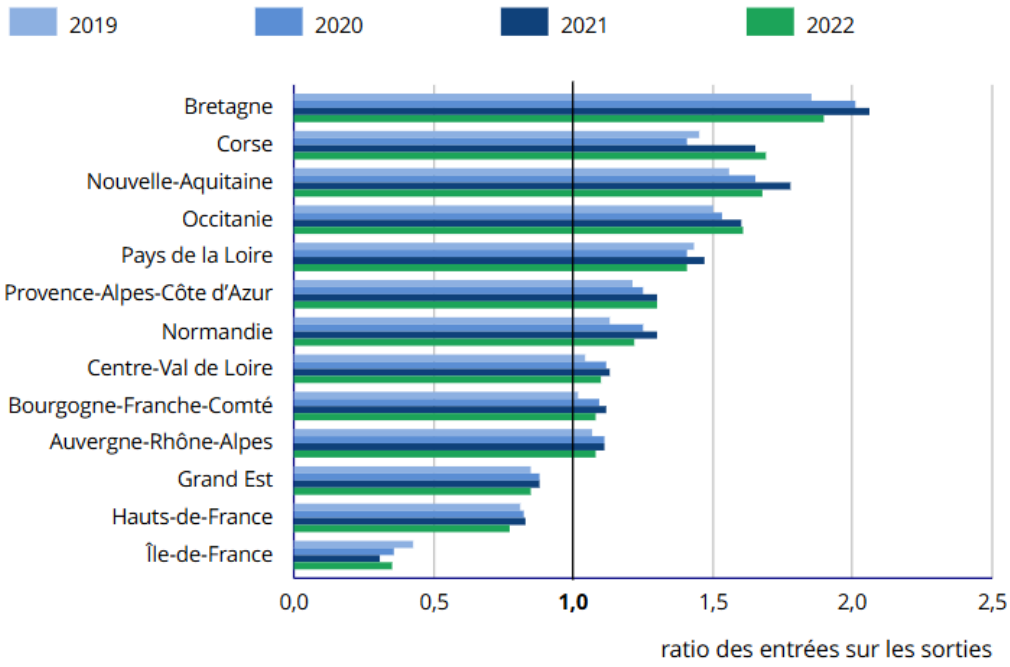
Certaines personnes choisissent même de réinvestir leur résidence secondaire, devenant des « habitants saisonniers », présents entre deux lieux de vie. Ce phénomène est qualifié de « **méga-périurbanisation** ». Cette dynamique soulève néanmoins quelques inquiétudes, notamment en matière de consommation des terres naturelles et agricoles, mais aussi de capacité de l'Île-de-France à accueillir et maintenir des familles, dans un contexte où la maison individuelle devient de plus en plus coûteuse.

**En Normandie**, si l'on se réfère aux données de réexpédition de La Poste, le ratio entrées/sorties[129] a nettement progressé entre 2019 (1,13) et 2021 (1,30), traduisant une attractivité résidentielle accrue puisque les arrivées en Normandie dépassaient de plus

[127] Bouvart C., Bouba-Olga O. (2023), « Exode urbain : une mise au vert timide », Note d'analyse n°122, France Stratégie, juin 2023.
[128] Propos exprimés lors d'une émission diffusée sur France inter, le 14 février 2023, en présence de Pascale Leroi, urbaniste et économiste de formation, et de Lucile Mettetal, géographe. https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-13-14/le-13-14-du-mardi-14-fevrier-2023-1192406
[129] Ratio des entrées sur les sorties par région de France métropolitaine selon les données de réexpédition de La Poste.

en plus les départs sur cette période. En 2022, le ratio refluait légèrement à 1,22, mais restait supérieur au niveau d'avant crise.

Malgré cette dynamique positive, la Normandie figurait toutefois parmi les régions métropolitaines où le ratio était le plus bas, ce qui suggère **une attractivité plus modérée que dans l'Ouest ou le Sud-Ouest, même si la tendance globale reste favorable.**




Lecture : en 2022, 1,90 entrée a lieu pour 1 sortie en Bretagne d'après les contrats de réexpédition définitive souscrits à La Poste.

Champ : France métropolitaine.

*Source : La Poste, d'après les contrats de réexpédition définitive ; traitements Insee.*

*Source : Observatoire des territoires (ANCT), d'après les données de réexpédition définitive de La Poste, 2019-2022.*

## Des conséquences sur les marchés immobiliers locaux

Dans plusieurs zones touristiques et résidentielles particulièrement recherchées, les prix de l'immobilier ont connu une forte progression entre 2017 et 2021, alimentant des tensions croissantes sur l'accès au logement. Ces évolutions peuvent entraîner des phénomènes d'éviction résidentielle, notamment pour les primo-accédants, les ménages modestes et les locataires, qui rencontrent davantage de difficultés pour se maintenir ou s'installer dans ces territoires.

Le télétravail favorise par ailleurs **une réorganisation des espaces de travail**. De nombreuses entreprises ont engagé une réduction de leurs surfaces de bureaux afin de tenir compte de la généralisation des modes de travail hybrides et de l'occupation partielle des locaux. Dans ce contexte, les implantations situées dans les centres-villes ou dans les secteurs les mieux desservis par les transports et les services tendent à être privilégiées. Cette évolution contribue cependant à accroître la pression foncière dans les quartiers centraux, où les différents usages du sol – logements, activités

économiques et bureaux – entrent davantage en concurrence. À l'inverse, certains parcs tertiaires périphériques connaissent une hausse significative de la vacance, révélant une fragilisation de ce segment de l'immobilier de bureau. La transformation de ces surfaces en logements apparaît encore limitée, malgré les besoins identifiés dans de nombreux territoires.

### Un facteur important de transformation sociale et territoriale

Alors que le télétravail offre de nouvelles opportunités en matière de qualité de vie et d'organisation du temps, il tend également à accentuer certaines inégalités socio-spatiales, à exercer une pression supplémentaire sur les marchés du logement dans les territoires attractifs et à modifier durablement les habitudes de mobilité.

**Ces évolutions invitent les pouvoirs publics à adapter leurs politiques d'aménagement et de mobilité.** Elles soulignent notamment la nécessité de :

- → renforcer l'offre de transport dans les espaces périurbains et peu denses,
- → prévenir les phénomènes d'exclusion résidentielle dans les territoires les plus attractifs,
- → développer une politique des temps (à l'instar de l'exemple rennais du « bureau des temps »[130]), permettant une meilleure articulation des rythmes de vie,
- → rapprocher le logement des travailleurs essentiels de leur lieu de travail, notamment par le biais de politiques de logement social. La loi 3DS[131] pourrait permettre aux intercommunalités de réserver des logements à ces publics,
- → soutenir la reconversion des bureaux devenus obsolètes.

Toutes ces évolutions mettent en évidence l'importance de **mieux documenter la pratique et d'améliorer les outils statistiques** afin de mieux mesurer les effets territoriaux du télétravail et d'éclairer les décisions publiques.

- ☞ Enfin, pour que le télétravail devienne un véritable levier d'aménagement équilibré, il est **indispensable d'articuler politiques de mobilité, logement et emploi, d'intégrer pleinement les effets du télétravail dans les stratégies territoriales, y compris en Normandie où la transition est plus lente mais tout aussi structurante.**

### Une redéfinition du rapport au travail et à la qualité de vie

Bon nombre d'actifs ont saisi l'occasion du télétravail pour rechercher davantage de liberté, sortir d'un mode de vie jugé trop intense, ou engager une réorientation professionnelle. Les profils concernés sont variés : familles avec jeunes enfants, actifs

[130] Le bureau des Temps, créé en 2002, est un service de la ville de Rennes et de Rennes Métropole destiné à développer une lecture temporelle du territoire. En identifiant les rythmes du territoire et en agissant sur ce qui influe sur eux, l'objectif est d'agir en direction de plus d'égalité sociale, d'un territoire plus fluide et de répondre aux contraintes d'un monde aux ressources finies.
[131] Adoptée par l'Assemblée nationale et le Sénat les 8 et 9 février 2022, la loi Différenciation, Décentralisation, Déconcentration et Simplification (dite loi 3DS) comporte une série de mesures pour répondre aux besoins des collectivités locales et simplifier leur action publique.

en reconversion, diplômés en quête de sens ou encore personnes ayant traversé des épisodes de fragilité personnelle (burn-out, maladies longue durée). Ce mouvement, parfois inscrit dans une logique de multi-résidentialité, témoigne d'une volonté de concilier stabilité professionnelle et bien-être personnel.

Toutefois, les incidences sociales de cette transition mettent également en évidence des inégalités territoriales persistantes. Si certains territoires ruraux attractifs ont bénéficié de ces nouvelles mobilités, d'autres – historiquement laissés en marge – n'ont pas connu le même dynamisme. L'emploi qualifié reste majoritairement concentré dans les métropoles, ce qui limite les projets de relocalisation définitive pour une partie des télétravailleurs. Les services publics, l'accès à la santé, l'offre éducative et culturelle y sont parfois insuffisants, freinant l'ancrage durable de nouveaux arrivants et révélant des besoins accrus en infrastructures.

Sur le plan social, l'installation en zone rurale suppose également un travail d'intégration important. La réussite du changement de vie repose largement sur la capacité des nouveaux arrivants à s'adapter aux codes sociaux locaux et à s'investir dans la vie collective. Lorsqu'il est réussi, ce mouvement favorise la création de nouveaux projets collectifs (cafés associatifs, coopératives, initiatives culturelles ou militantes), contribuant à une forme de renaissance rurale et à un renouvellement des solidarités locales.

À l'inverse – et de manière plus anecdotique – on observe quelques tensions engendrées par le télétravail en milieu urbain dense. Dans certains immeubles anciens mal insonorisés, les nuisances sonores liées aux conversations téléphoniques à toute heure peuvent créer d'importants conflits de voisinage.

Ce type de phénomène illustre les nouvelles inégalités induites par le télétravail. Les situations régulièrement observées opposent ce que certains chercheurs qualifient de « *front office* » – les professions pouvant télétravailler – et de « *back office* » ou de « travailleurs essentiels ».

Cependant, le télétravail peut aussi à l'inverse favoriser de nouvelles formes de sociabilité de proximité. En étant plus présents à leur domicile, certains télétravailleurs développent des relations de voisinage et des formes d'entraide, dimensions importantes d'une société plus résiliente.

Enfin, **cette recomposition territoriale et sociale s'inscrit dans un mouvement plus large de reconfiguration des modes de vie**. Le télétravail ne conduit pas seulement à des déplacements résidentiels : **il révèle une évolution des attentes vis-à-vis du travail, du temps personnel et de la relation à l'environnement**. Il transforme les liens aux autres, la manière de s'ancrer dans un territoire et les équilibres entre sphères professionnelles et privées. Cette dynamique, encore en cours, illustre l'émergence de nouvelles formes de trajectoires individuelles et d'organisations collectives.

### 4.3.2 Le télétravail est-il bon pour l'environnement ?

*« Dès qu'on gagne un peu de temps, on en profite pour aller plus loin. On adore bouger. »*[132]

Alors que le télétravail est régulièrement *a priori* perçu comme favorable à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les études à ce sujet restent très partagées. Une quarantaine d'études recensées par le sociologue Laurent Taskin concluent à un **bilan environnemental incertain**, notamment en raison de la hausse des consommations énergétiques au domicile et du maintien des bâtiments professionnels.

Pourtant, le développement du télétravail a bien des **conséquences tangibles sur les mobilités quotidiennes, en particulier en Île-de-France**[133]. Pascale Leroi[134] explique que l'on est passé d'une logique d'« *heures de pointe* » à une logique de « *jours de pointe* ». Les transports en commun connaissent désormais une fréquentation différenciée selon les jours de la semaine.

Ainsi, le vendredi et le lundi sont devenus des jours plus creux, tandis que le mardi concentre une fréquentation élevée. Par exemple, une baisse d'environ 18 % de la fréquentation des transports en commun est observée le vendredi en Île-de-France. Ces évolutions témoignent d'une réorganisation profonde des rythmes de déplacement et de travail.

En France, plus d'un salarié du secteur privé sur cinq télétravaille au moins une fois par mois, contre 4 % avant la crise sanitaire. Cette transformation s'inscrit dans un contexte où les déplacements domicile-travail pèsent fortement dans les émissions de gaz à effet de serre[135].

L'ADEME[136] estime que le télétravail pourrait réduire l'empreinte carbone de 20 à 30 % uniquement dans des conditions très strictes : organisation collective, fermeture effective de bureaux, absence d'effets de rebond. Ces conditions étant rarement réunies, le résultat global reste indéterminé.

L'impact dépend fortement de l'intensité du télétravail : une pratique concentrée sur deux à trois jours hebdomadaires génère davantage de réductions qu'une diffusion large mais limitée à une journée par semaine.

D'une manière générale, **les gains sont atténués par des effets d'ajustement**. Une partie des déplacements évités est en effet compensée par une hausse des mobilités

---

[132] Sylvie Landriève, directrice du Forum Vies Mobiles.
[133] Les effets du télétravail sur les déplacements en Normandie ne font malheureusement pas encore l'objet d'études comparables.
[134] Propos exprimés lors d'une émission diffusée sur France inter, le 14 février 2023, en présence de Pascale LEROI, urbaniste et économiste de formation, et de Lucile Mettetal, géographe. https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-13-14/le-13-14-du-mardi-14-fevrier-2023-1192406.
Lire l'ouvrage *À distance, la révolution du télétravail*, sous la direction de Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi, Editions Les Cahiers de l'Institut Paris Région, 2023.
[135] Estimation de 700 kg de $CO_2$ par an en moyenne par actif en 2019, et jusqu'à 1,3 tonne pour les plus mobiles. La prédominance de la voiture, utilisée pour près des trois quarts de ces trajets, renforce cet impact.
[136] Lire la restitution de l'audition qui suit, avec un cadre de l'ADEME.

personnelles ou une réorganisation des activités sur la semaine, à travers des déplacements de proximité pour des motifs personnels (courses, accompagnement, loisirs). Les études ne montrent pas non plus de réduction systématique de l'usage de la voiture, qui demeure un mode de transport privilégié pour de nombreux télétravailleurs.

Ces « effets rebond », s'ils ne suppriment pas les bénéfices, en diminuent sensiblement l'ampleur[137]. Dans ce contexte, le télétravail apparaît comme **une opportunité mais non une garantie de mobilité durable**[138].

Le télétravail modifie, on l'a vu, les comportements et les choix résidentiels. En réduisant le coût des déplacements, il permet d'accepter des emplois plus éloignés, favorise l'éloignement des centres urbains et **accentue certaines dynamiques de périurbanisation ou de ruralisation**. Cette recomposition spatiale améliore l'accès à l'emploi pour certains publics, mais peut allonger les distances parcourues les jours de présence sur site, avec des effets environnementaux ambivalents.

D'autres mécanismes plus indirects apparaissent, comme un possible ralentissement de l'adoption des véhicules électriques. La diminution des kilomètres parcourus réduit en effet l'intérêt économique de ces véhicules, dont la rentabilité dépend de l'usage.

À l'échelle globale, **la contribution du télétravail à la baisse des émissions** reste donc réelle mais modeste, et **ne peut être dissociée de politiques de mobilité** (transport collectif ou partagé, sensibilisation aux modes actifs marche et vélo), **d'aménagement du territoire et de transition énergétique** en faveur d'une plus grande proximité des services.

### Les résultats d'une étude à grande échelle outre-Manche

En dehors des travaux menés par l'ADEME[139], les études françaises permettant d'évaluer précisément les impacts du télétravail sur les mobilités demeurent très peu nombreuses, d'où l'attention que l'on a portée à des études réalisées dans d'autres pays voisins. Ainsi, l'*English National Travel Survey*[140] a permis d'analyser les comportements de mobilité de milliers de ménages, en comparant télétravailleurs et non-télétravailleurs, tout en contrôlant de nombreuses variables socio-démographiques.

Les résultats de cette étude anglaise tendent à confirmer que **le télétravail ne réduit pas nécessairement les déplacements**. Ils apparaissent même comme contre-intuitifs puisqu'ils révèlent que la majorité des télétravailleurs parcourent chaque semaine une distance totale plus importante que les non-télétravailleurs, bien qu'ils effectuent un

[137] Lire notamment à ce sujet des études réalisées par le géographe Benjamin Motte-Baumvol.
[138] Lire par exemple à ce sujet : Aguiléra, A., Belton Chevallier, L., Perrin, J., Pigalle, É., & Terral, L. (2025). *Le télétravail et la promesse fragile de mobilités plus durables.*
[139] Lire la restitution qui suit de l'audition d'un cadre de l'ADEME.
[140] *Do teleworkers travel less? Evidence from the English National Travel Survey, Transportation Research, Part A*, 2022.

nombre de trajets moindre. Cette augmentation du kilométrage s'explique principalement par deux phénomènes :

- des distances domicile-travail plus longues : les télétravailleurs ont davantage tendance à habiter loin de leur lieu de travail ;
- des déplacements supplémentaires hors travail, les jours de télétravail.

Les données mettent toutefois en évidence une nuance importante : lorsque les individus télétravaillent au moins trois jours par semaine, leur mobilité (trajets professionnels et non professionnels) devient inférieure à celle des non-télétravailleurs. Ce seuil constitue ce que les auteurs nomment un « tipping point », au-delà duquel les gains environnementaux et en réduction de trafic commencent à se matérialiser.

L'étude révèle également des effets indirects : dans les foyers où une personne télétravaille, les autres membres du ménage parcourent davantage de kilomètres. Cela peut s'expliquer par la disponibilité accrue du véhicule familial ou par une réorganisation des activités du ménage. Ce phénomène tend à effacer une partie des gains potentiels liés à la diminution des déplacements du télétravailleur.

Autre résultat notable : les télétravailleurs **effectuent davantage de déplacements professionnels que les non-télétravailleurs.** Les raisons ne sont pas clairement établies, mais les auteurs évoquent :

- une possible augmentation des réunions en présentiel,
- des postes nécessitant de fréquents déplacements étant plus compatibles avec le télétravail partiel.

Les auteurs concluent que le télétravail ne constitue pas, dans la majorité des cas, un levier automatique de réduction de la mobilité. Ses effets dépendent fortement de la fréquence du télétravail, du lieu de résidence, des comportements du reste du ménage et des pratiques professionnelles.

Ainsi, **seuls les télétravailleurs réguliers (≥ 3 jours/semaine)** semblent réduire clairement leur empreinte de mobilité[141]. Dans les autres cas, des **effets rebond** (déménagement plus loin, trajets supplémentaires, usages du véhicule par le ménage) **annulent ou réduisent largement les bénéfices attendus**.

[141] Les résultats de cette enquête rejoignent clairement les estimations de l'ADEME sur ce point.

## Rencontre avec l'ADEME[142]

La dernière actualisation des données sur les impacts environnementaux du numérique, publiée début 2025 sur la base des données 2022, montre que le numérique représente en France 29,5 millions de tonnes d'équivalent $CO_2$, soit 4,4 % de l'empreinte carbone nationale. Ce **niveau d'émissions** est **comparable à celui du transport routier de marchandises**.

La répartition des impacts est la suivante :

- 50 % liés aux terminaux ;
- 46 % aux centres de données ;
- 4 % aux réseaux.

Le développement de l'intelligence artificielle devrait encore accentuer le poids des centres de données dans les années à venir.

Les analyses portent sur plusieurs indicateurs environnementaux et non sur le seul carbone. Parmi les principaux résultats :

- Une consommation électrique du numérique estimée à 51,5 TWh, soit 11 % de la consommation électrique française ;
- une forte dépendance aux métaux critiques, principalement contrôlés par la Chine ;
- une dépendance importante aux services numériques issus des États-Unis.

### Une étude sur le potentiel de décarbonation du numérique

L'ADEME a ensuite été sollicitée pour évaluer dans quelle mesure le numérique pouvait contribuer à la décarbonation d'autres secteurs économiques.

Cette étude, présentée comme une première à cette échelle, repose sur une méthodologie d'analyse du cycle de vie conséquentielle (ACV conséquentielle). Celle-ci vise à mesurer :

- les impacts directs liés à la mise en œuvre d'une solution numérique ;
- les impacts indirects sur d'autres secteurs ;
- les effets rebonds, positifs ou négatifs.

La démarche a consisté à comparer un scénario de référence, sans solution numérique, à un scénario intégrant cette solution, sur une période d'analyse comprise entre 12 et 15 ans.

---

[142] Audition d'**Erwann Fangeat,** technicien à l'ADEME, sur les impacts environnementaux du numérique et du télétravail, auprès du comité d'étude, le 23 juin 2026.
Consulter la librairie de l'ADEME : https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/8738-evaluation-environnementale-des-effets-directs-et-indirects-du-numerique-pour-des-cas-d-usage.html

9 cas d'usage[143] ont été étudiés parmi lesquels figurait le télétravail.

L'étude consacrée au télétravail s'appuie sur trois types d'aires d'attraction :

- Celles de plus de 700 000 habitants ;
- entre 200 000 et 700 000 habitants ;
- entre 50 000 et 200 000 habitants.

Trois scénarios ont été comparés à horizon 2035 :

- Scénario 1 de référence : maintien des pratiques observées en 2023.
- Scénario 2 de réduction : diminution des pratiques de télétravail.
- Scénario 3 de massification : augmentation du nombre de télétravailleurs et de l'intensité du télétravail.

L'évolution est plus limitée chez les cadres, déjà fortement concernés par le télétravail, tandis qu'elle est plus importante pour les professions intermédiaires et les employés.

Parmi les effets directs figurent l'achat de nouveaux équipements numériques (écrans, casques, claviers, souris), l'augmentation des volumes de données transitant par les réseaux, des besoins supplémentaires en stockage dans les centres de données.

Parmi les effets indirects recensés :

- Une réduction des trajets domicile-travail ;
- Une évolution des déplacements pour d'autres motifs ;
- Une augmentation des consommations énergétiques au domicile, d'achats de mobilier ou d'équipements spécifiques au télétravail.

L'étude examine également plusieurs effets rebonds :

- Une évolution des besoins immobiliers ;
- Une fermeture ponctuelle de sites en cas de télétravail généralisé certains jours ;
- Une modification des usages du temps libéré.

D'autres effets ont été identifiés mais n'ont pas pu être quantifiés, notamment :

- Les risques psychosociaux ;
- Les effets sur la santé physique et mentale ;
- La baisse de l'accidentologie ;
- Les conséquences sur les collectivités et les transports ;
- Les dynamiques de concentration des emplois dans les métropoles.

Il en résulte un bilan globalement positif mais limité.

À partir de l'exemple des grandes aires d'attraction urbaines, l'étude montre que les impacts négatifs sont principalement liés aux équipements numériques

[143] Autres cas d'usage étudiés : pilotage dynamique des lignes électriques à haute tension (RTE) ; télégestion de l'éclairage public ; détection des fuites d'eau ; pneumatiques connectés ; covoiturage quotidien ; épandage d'engrais azotés ; gestion technique des bâtiments tertiaires ; applications d'optimisation de l'autoconsommation photovoltaïque.

supplémentaires et que les bénéfices environnementaux proviennent essentiellement de la réduction des déplacements domicile-travail.

Sur l'indicateur carbone, le bilan global est positif.

Cependant, les gains restent relativement modestes[144] lorsqu'ils sont rapportés aux objectifs globaux de décarbonation des déplacements.

L'étude met également en évidence un résultat important : plus les transports se décarbonent, plus les gains environnementaux associés au télétravail diminuent.

Les principaux enseignements des études conduites par l'ADEME :

- ☞ le télétravail présente un bilan environnemental favorable sur plusieurs indicateurs, notamment les émissions de gaz à effet de serre, les ressources fossiles et les particules fines ;
- ☞ les ressources métalliques constituent en revanche un point de vigilance important ;
- ☞ les bénéfices obtenus restent modestes à l'échelle des objectifs de décarbonation ;
- ☞ les effets rebonds peuvent parfois réduire fortement, voire annuler, les gains observés.

Plus largement, les conclusions tirées des neuf études de cas montrent que le numérique peut constituer un levier d'accompagnement de la transition écologique, mais ne saurait se substituer aux transformations structurelles nécessaires dans les secteurs concernés.

Les solutions numériques répondent avant tout à des objectifs économiques, organisationnels ou de confort d'usage ; en conséquence, les bénéfices environnementaux apparaissent généralement comme des effets secondaires, souvent limités.

- ✋ *« Les effets liés à la santé mentale identifiés dans l'étude correspondent-ils à des améliorations ou à des dégradations ? »*

Plusieurs travaux menés par l'ADEME montrent que la généralisation du télétravail peut engendrer des risques psychosociaux : isolement, difficultés relationnelles ou détérioration du bien-être psychologique. Ces effets n'ont cependant pas été quantifiés dans l'étude, faute de méthodologie suffisamment robuste.

- ✋ *« Quelles hypothèses utilisées dans le scénario de réduction du télétravail ? Quelle prise en compte des accords collectifs d'entreprise ? »*

Les scénarios construits sont avant tout des scénarios prospectifs destinés à mesurer des tendances. Ils ne reposent pas sur une analyse exhaustive des accords existants, même si ceux-ci ont pu nourrir certaines hypothèses.

[144] Exemples : environ 3 % pour Montpellier, 2 % pour Reims, 4 % pour Mont-de-Marsan.

*Question du CESER : « Est-on en mesure de comparer l'impact environnemental d'une visioconférence avec celui d'un déplacement physique ? »*

Du point de vue du carbone, les impacts liés aux usages numériques et aux équipements restent très largement inférieurs aux émissions évitées par la suppression de déplacements en voiture. Dans les scénarios étudiés, l'ordre de grandeur observé est très favorable à la visioconférence lorsqu'elle remplace effectivement un trajet.

## 4.4 Un effet modeste mais réel sur la productivité

En 2022, 22 % des salariés des entreprises étudiées télétravaillent, avec de fortes disparités selon la taille et le secteur, et 40 % des sociétés n'y recourent jamais.

Une étude conjointe de l'INSEE et de la DARES[145] met en évidence un effet globalement positif du télétravail sur la productivité des entreprises, bien que celui-ci demeure mesuré et entouré de certaines limites.

Une augmentation de 10 points de télétravail est associée à une hausse de la productivité du travail comprise entre +0,7 et +1,0 point entre 2019 et 2022. Cet effet reste modéré mais significatif, traduisant une amélioration des conditions d'exercice du travail et de l'efficacité des organisations.

Dans certaines configurations favorables, notamment lorsque les entreprises disposaient déjà de bureaux séparés avant la crise sanitaire, l'impact est nettement amplifié : +2,7 points de productivité pour 10 points de télétravail supplémentaires, avec une proportion moyenne de télétravailleurs atteignant 36 % contre 10 % dans les autres structures.

Ces gains ne s'expliquent que marginalement par des facteurs matériels. La réduction des surfaces de bureaux reste limitée, de l'ordre de 0,8 m² par télétravailleur supplémentaire, et les économies immobilières n'excèdent pas 500 euros par an et par salarié, soit moins de 0,1 % de la valeur ajoutée pour 10 points de télétravail. De même, l'augmentation des investissements numériques demeure modeste, avec un surcroît de +0,7 point.

Toutefois, la relation identifiée reste une corrélation et non une preuve de causalité. Les entreprises déjà avancées sur le plan organisationnel ou numérique sont aussi celles qui adoptent le plus facilement le télétravail, ce qui peut biaiser l'interprétation des gains mesurés.

L'essentiel des effets semble donc relever de dimensions organisationnelles et sociales : autonomie accrue, réduction des temps de transport, environnement de travail plus calme, mais aussi évolution du management et des processus de coordination.

Les impacts varient également selon les secteurs. On observe des gains plus marqués, par exemple, dans les transports[146], les services administratifs et l'industrie manufacturière. À l'inverse, dans des secteurs déjà fortement digitalisés, l'absence d'effet mesurable s'explique par une diffusion antérieure du télétravail laissant peu de marges supplémentaires.

[145] INSEE Analyses – n°120 – Mai 2026. L'analyse repose sur un échantillon de 6 600 entreprises non financières observées entre 2019 et 2022.

[146] Dans les transports et l'entreposage, une hausse de 10 points de télétravail est associée à un gain d'environ 3 points de productivité. Notons toutefois que les gains de productivité restent globalement limités dans le secteur des transports où la part de télétravailleurs est faible (6 %).

Par ailleurs, cet effet positif connaît un seuil. **Lorsque la proportion de télétravailleurs dépasse environ 20 % à 25 % des effectifs, l'impact sur la productivité cesse d'être statistiquement significatif.** Ce plafonnement s'explique notamment par l'augmentation des coûts de coordination lorsque trop de salariés travaillent à distance, par un affaiblissement du collectif de travail et par des enjeux de cohésion.

À l'échelle sociétale, ces évolutions révèlent des effets ambivalents. D'un côté, le télétravail améliore les conditions de vie et renforce l'attractivité des emplois. De l'autre, il induit des externalités territoriales et économiques, notamment une baisse de la demande en immobilier de bureaux et une transformation des dynamiques des quartiers d'affaires, susceptibles d'affecter certains secteurs. Les bénéfices observés au niveau des entreprises peuvent ainsi être partiellement compensés par des effets indirects sur l'économie locale.

Jean-Claude Delgènes – déjà cité à plusieurs reprises dans ce rapport – invite pour sa part à porter un regard mesuré sur le développement du télétravail, vu comme une avancée indéniable et une revendication légitime de nombreux salariés, mais qui ne doit cependant pas tourner au « *désastre* ». Le recours accru au télétravail soulève aussi, selon lui, la question de la délocalisation de certaines activités. En effet, lorsque certaines missions peuvent être effectuées à distance, leur réalisation n'est plus nécessairement liée à un territoire donné et peut être confiée à des prestataires ou salariés situés à l'étranger.

Si ce risque est souvent associé aux grandes entreprises, il concerne également les petites et moyennes structures. Cette évolution est d'autant plus significative que 78 % des salariés français travaillent dans des entreprises de moins de 250 salariés, qui constituent l'essentiel du tissu économique du pays.

## Éléments de conclusion

Un constat s'impose : **le télétravail constitue aujourd'hui l'une des transformations les plus profondes du monde du travail depuis plusieurs décennies**. Il ne s'agit pas d'un ajustement marginal, ni d'une simple réorganisation conjoncturelle liée à la crise sanitaire. Le télétravail s'est installé durablement dans les pratiques, dans les représentations, dans les attentes des salariés et dans les stratégies des organisations. Il redéfinit simultanément les lieux, les temps, les relations, les normes et les finalités du travail.

L'intervention de Vincent Meyer, nourrie de travaux sociologiques, économiques, managériaux et juridiques, met en lumière la **complexité intrinsèque de ce phénomène**. Le télétravail ne produit pas des effets uniformes ; il révèle au contraire une série de tensions structurantes : entre autonomie et contrôle, entre flexibilité et continuité collective, entre liberté individuelle et cohésion organisationnelle, entre opportunités pour certains salariés et obstacles pour d'autres. **Loin de constituer une solution miracle, le télétravail appelle une gestion fine, sensible et contextualisée.**

Selon le sociologue Laurent Taskin dont la lecture des travaux et réflexions ont à plusieurs reprises percuté nos propres interrogations, **le véritable sujet n'est pas tant le télétravail en lui-même que la place du travail dans nos sociétés contemporaines.** Le télétravail agit comme un révélateur et un accélérateur de transformations déjà à l'œuvre, invitant à une réflexion beaucoup plus large sur le sens, l'organisation et la régulation du travail.

*« Finalement, le télétravail change la manière dont nous travaillons, la place du travail dans nos vies. Il correspond à un mode de vie fluide, connecté, valorisant les choix individuels, le confort personnel et la liberté, au point de se confondre avec ce mode de vie : il l'alimente autant qu'il en est le fruit ».*[147]

Le télétravail fait l'objet de recherches abondantes depuis plusieurs décennies, offrant une base de connaissances particulièrement riche mais également complexe à appréhender. Cette diversité de travaux permet de disposer de nombreuses données sur ses usages et ses effets à l'échelle internationale. Toutefois, l'analyse du télétravail reste souvent fragmentée entre plusieurs disciplines qui abordent chacune des dimensions spécifiques du phénomène. Les sciences économiques s'intéressent notamment à ses impacts sur les mobilités et l'organisation des territoires ; la sociologie analyse ses effets sur les identités, les rapports sociaux et les questions de genre ; la psychologie étudie ses conséquences sur la motivation, la satisfaction et le bien-être des individus ; la médecine évalue ses répercussions sur la santé physique et mentale ; enfin, les sciences de gestion l'examinent comme un levier d'organisation du travail influençant les collectifs, les pratiques managériales et la performance des entreprises.

[147] Le télétravail, un mode de vie, Laurent Taskin, SciencesPo Les Presses, 2024.

Cette approche segmentée atteint clairement ses limites. **Une compréhension complète du télétravail nécessite en effet de croiser les regards disciplinaires afin d'articuler les dimensions sociétales, organisationnelles et individuelles.** Une approche globale permettrait de mieux saisir les enjeux de cette modalité de travail et de formuler des recommandations plus pertinentes et cohérentes.

Parmi les apports majeurs figure d'abord l'idée que **le télétravail ne peut être compris sans intégrer la dimension de justice**. Les enjeux d'équité – qu'il s'agisse de l'accès au télétravail, des conditions matérielles, des attentes managériales ou des modalités d'évaluation – sont au cœur des ressentis des salariés. **L'organisation qui ignore cette dimension risque de renforcer les fractures internes, notamment entre les métiers télétravaillables et ceux qui ne le sont pas**, entre les générations, entre les statuts, ou encore entre les territoires. À cet égard, les métiers non télétravaillables continueront-ils à susciter le même attrait à ceux qui peuvent être effectués à distance ?

Un autre enseignement important concerne **la question du contrôle**. Le télétravail modifie profondément les modalités traditionnelles de supervision et fait émerger de nouveaux risques de dérives, notamment à travers la surveillance numérique. L'essentiel n'est pas d'opposer contrôle et autonomie, mais de repenser les formes de régulation de manière à préserver la confiance, tout en garantissant la qualité du travail et la sécurité des données. Le danger majeur réside moins dans le contrôle en tant que tel que dans le glissement vers une surveillance permanente, parfois invisible, qui peut fragiliser la relation managériale et peser sur la santé psychologique des salariés.

Les recommandations organisationnelles formulées convergent vers une même idée : **le télétravail ne s'improvise pas**. Il repose sur un cadre clair, des règles explicites, une pédagogie constante, **un management formé au pilotage à distance**, une attention active portée à la cohésion et à la prévention de l'isolement, ainsi que sur des conditions matérielles adaptées. Le télétravail performant n'est ni un retrait du travail collectif, ni un simple transfert du bureau au domicile ; il s'agit d'un mode d'organisation exigeant, qui requiert un équilibre soigneusement construit.

Le témoignage de Marc Maouche illustre concrètement cette dynamique. L'expérience d'Orange montre en effet que la réussite du télétravail tient à la combinaison d'une vision stratégique, d'un cadre contractuel, d'investissements matériels, d'une formation continue et d'une vigilance constante en matière de sécurité et de bien-être. Elle rappelle également qu'aucune pratique n'est figée : les organisations doivent ajuster leurs dispositifs au fil des évolutions technologiques, juridiques, économiques et humaines.

Enfin, l'exploration des impacts sociétaux invite à élargir la focale : le télétravail n'affecte pas seulement le travail ; il transforme les territoires, les mobilités, les rythmes sociaux, les formes de sociabilité et même les dynamiques démographiques. Il modifie le rapport des individus à leur quotidien, à leur famille, à leurs loisirs, à l'espace urbain, à la valeur du temps. Cette dimension « extra-organisationnelle » en fait un objet

politique et social majeur, qui questionne l'avenir du logement, des transports, de l'aménagement du territoire ou encore des services publics.

Laboratoires potentiels d'innovation citoyenne, offrant aux habitants des espaces de rencontre, d'apprentissage et de participation à la vie locale, il nous semble que **les tiers-lieux pourraient jouer un rôle croissant dans les transitions écologiques et sociales.** En promouvant les circuits courts, le réemploi, l'économie circulaire, les mobilités douces ou encore les démarches low-tech[148], ils expérimentent des modes de vie plus sobres et solidaires.

En conclusion, ces huit mois de travaux nous amènent à considérer que **le véritable enjeu n'est pas tant le télétravail lui-même que la manière dont il est pensé, encadré et vécu au quotidien.** Son déploiement exige une culture de la confiance, une gouvernance attentive, des règles justes, des espaces de dialogue, et une capacité à penser le travail au-delà des murs du bureau.

Loin d'être un simple outil, il est devenu un révélateur de nos modèles organisationnels, un compromis qui évolue entre les besoins des organisations, les aspirations des salariés et les transformations de la société, un levier possible pour construire le travail de demain.

- ☞ **Pour les institutions, les décideurs publics, les organisations syndicales et les entreprises, le défi consiste donc désormais à transformer ces constats en orientations durables, capables de concilier performance, équité, santé au travail et cohésion sociale.**

[148] À noter qu'un rapport du CESER sur le rôle des innovations low-tech normandes doit paraître en octobre 2026.

# ANNEXES

## Le télétravail au-delà de nos frontières

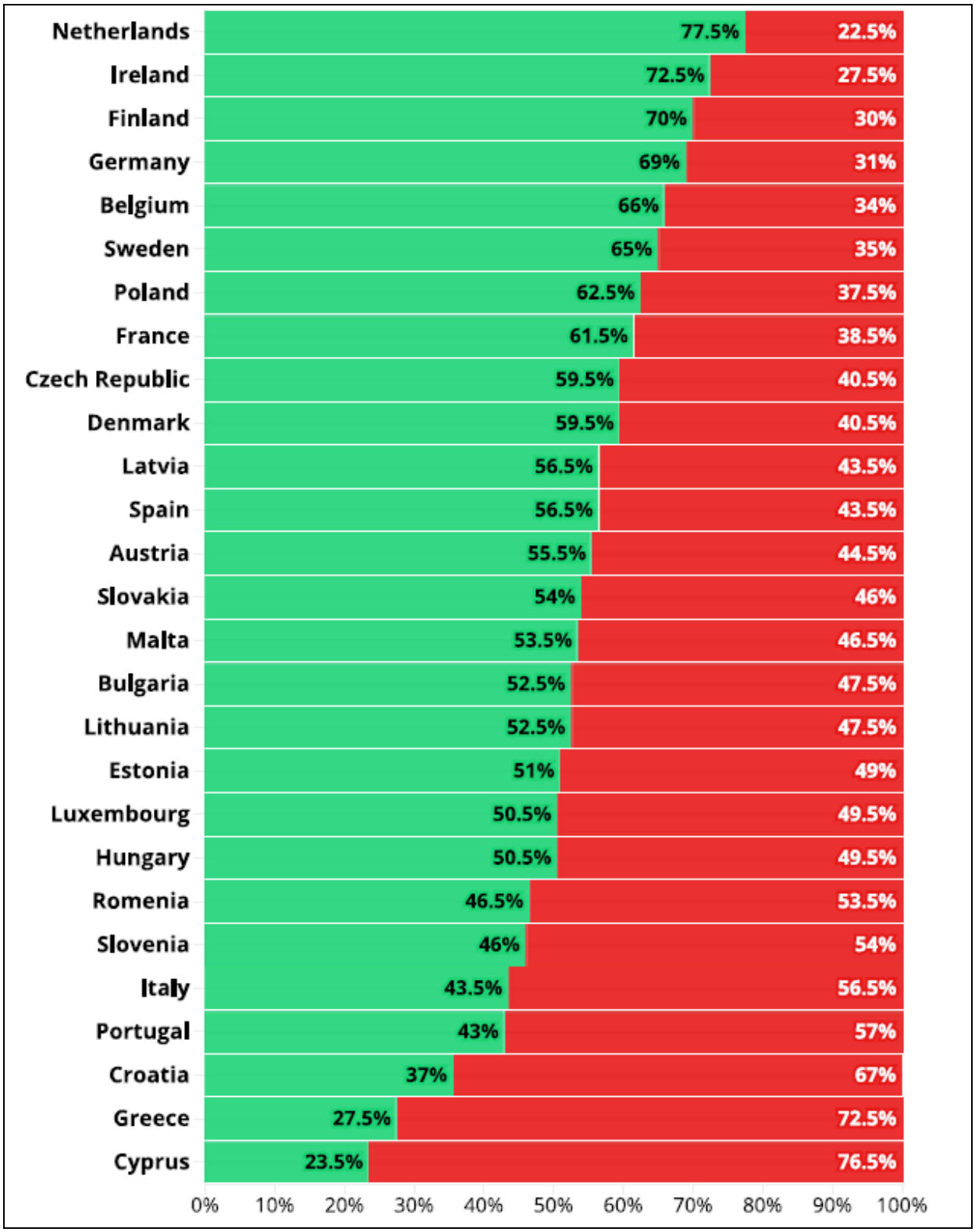
Les données statistiques confirment la sociologie encore très ciblée du télétravail : selon l'INSEE et la DARES, près de 61 % des télétravailleurs sont des cadres. La France demeure en retrait par rapport à plusieurs pays européens en matière de recours régulier au télétravail. Les pays où le travail à distance est le plus développé se situent majoritairement en Europe du Nord – notamment la Suède, le Danemark, la Finlande ou les Pays-Bas – ainsi qu'au Royaume-Uni. Cette avance s'explique en partie par des organisations du travail historiquement fondées sur l'autonomie, la confiance accordée aux salariés, ainsi que des modes de management moins hiérarchisés et davantage orientés vers l'atteinte des résultats que vers le contrôle de la présence.

> Toutefois, la comparaison internationale montre que le télétravail ne recouvre pas partout les mêmes réalités ni les mêmes finalités. Selon les contextes nationaux, il peut constituer un levier de modernisation de l'action publique, un outil d'attractivité territoriale, un facteur d'amélioration de la qualité de vie ou encore un instrument de développement économique. Ainsi, certains pays ont fait du numérique le socle d'une nouvelle relation entre l'État, les entreprises et les citoyens, à l'image de l'Estonie. D'autres, comme le Japon, mobilisent le travail à distance pour soutenir le développement de territoires ruraux confrontés au vieillissement démographique. En Finlande, le télétravail s'inscrit dans une culture ancienne de confiance et de responsabilisation des salariés, tandis que le Portugal a cherché à renforcer le cadre juridique afin de préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

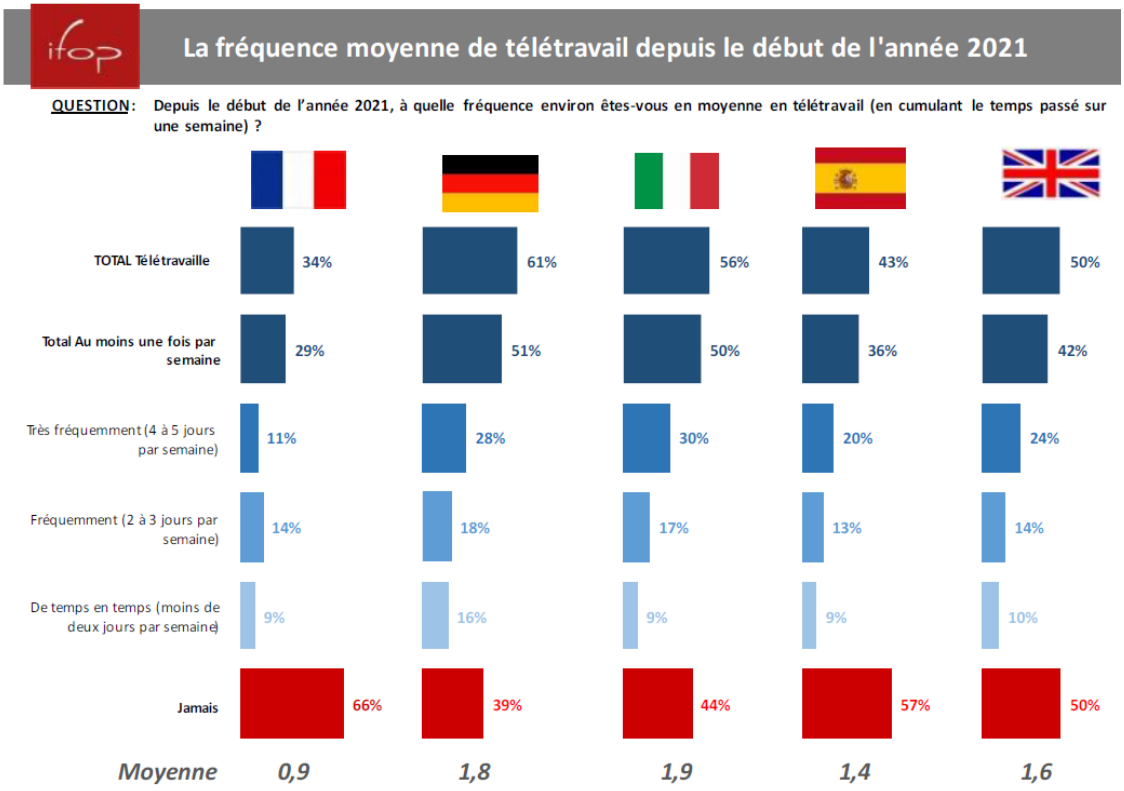
Ces expériences montrent que le télétravail ne constitue pas uniquement une évolution des modalités d'exercice du travail. Il participe plus largement à des transformations sociales, territoriales et culturelles qui interrogent la place du travail dans nos sociétés, les formes de management, les mobilités quotidiennes ainsi que les nouvelles attentes des salariés en matière d'autonomie et de qualité de vie. L'observation des pratiques développées à l'étranger permet ainsi de mettre en perspective les évolutions françaises et de mieux comprendre les multiples dimensions d'un phénomène qui dépasse désormais largement le cadre de l'entreprise.

## Taux de recours au télétravail en Europe

à temps partiel ou complet
jamais en télétravail




*Source : Eurofound, Living and Working in the EU (2024), publié en Janvier 2025*



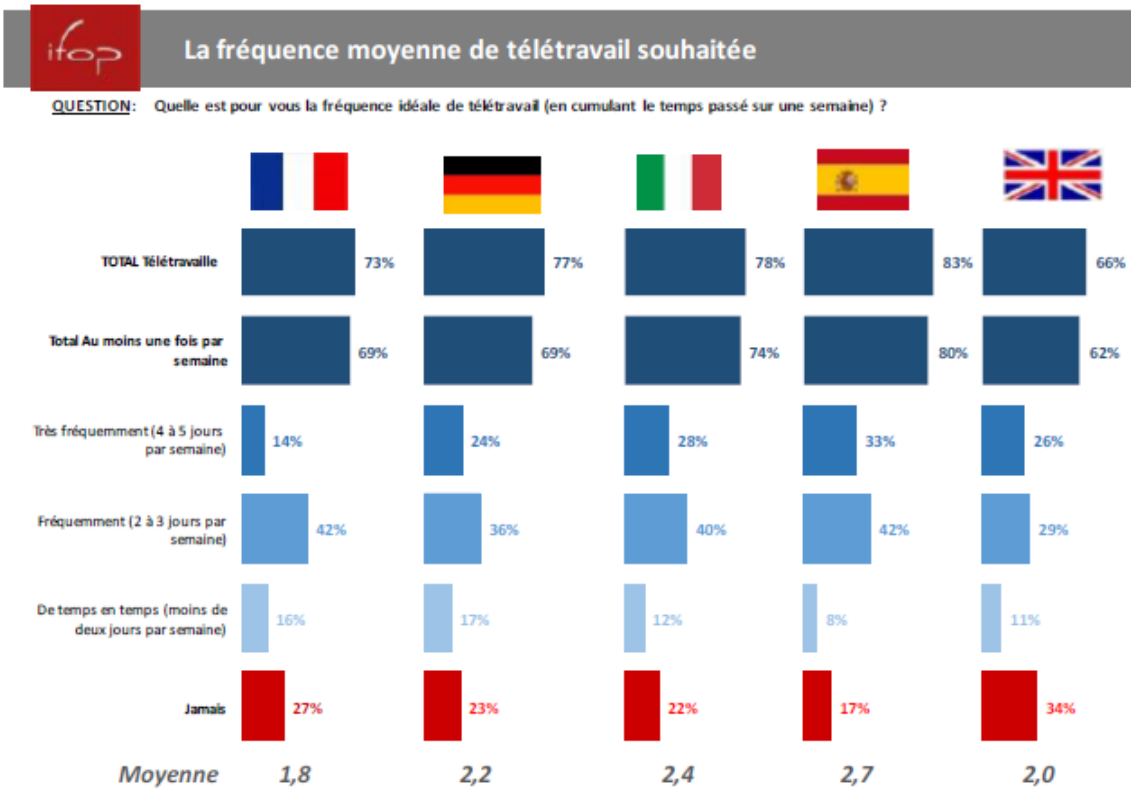

*Source : Ifop / Fondation Jean-Jaurès, janvier 2022 – « Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe ».*

Comparée à ses quatre voisins que sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, la France est le pays où l'on télétravaille le moins.

Alors que c'est en France que le nombre de jours de télétravail souhaité est le plus modeste – avec 1,8 en moyenne contre 2,2 jours en Allemagne et 2,7 en Espagne – c'est aussi le pays où l'écart (de 0,9 jour) entre le nombre de jours de télétravail et le nombre de jours de télétravail souhaité est le plus important.

Les écarts entre aspirations et situation réelle sont particulièrement marqués pour les ouvriers et employés français en raison du très faible accès de ces derniers au télétravail : 62 % souhaiteraient télétravailler quand ils ne sont que 17 % à le faire dans la réalité.

Autre spécificité française : les plus de 50 ans présentent une plus forte aspiration au télétravail que les moins de 35 ans (71 % contre 64 % pour au moins un jour par semaine), alors que la tendance inverse s'observe dans les quatre autres pays. Au Royaume-Uni, 49 % des plus de 50 ans souhaitent télétravailler contre 77 % pour les moins de 35 ans.




*Source :* Ibid

La difficulté de nombreux jeunes Français à s'insérer durablement dans la vie active, l'exercice d'emplois précaires ou en auto-entreprenariat peuvent en partie expliquer cet écart avec les autres pays voisins.

- L'Estonie : quand le télétravail s'inscrit dans un projet de société numérique

Contrairement à de nombreux pays qui ont développé le travail à distance comme une réponse ponctuelle à la crise sanitaire, l'Estonie a engagé dès le début des années 2000 une transformation profonde de son fonctionnement administratif et économique fondée sur le numérique. Le télétravail y apparaît ainsi moins comme une modalité d'organisation du travail que comme la conséquence d'un projet de société visant à réduire les contraintes liées à la localisation géographique.

Cette orientation repose sur un haut degré de dématérialisation des services publics. Les citoyens estoniens réalisent la plupart de leurs démarches administratives en ligne, qu'il s'agisse des déclarations fiscales, de l'accès aux services publics ou de nombreuses procédures liées à la vie quotidienne. Dans un tel environnement, la présence physique au travail perd de son importance.

L'innovation la plus emblématique est sans doute le programme d'e-Residency, lancé en 2014. Celui-ci permet à des entrepreneurs du monde entier de créer et de gérer une entreprise enregistrée en Estonie sans y résider physiquement. Grâce à une identité numérique sécurisée, ils peuvent accomplir à distance de nombreuses formalités administratives et commerciales. L'État estonien a ainsi contribué à

l'émergence d'une nouvelle forme de mobilité professionnelle dans laquelle l'activité économique n'est plus nécessairement liée à un territoire unique.

Cette logique a été prolongée en 2020 avec la création d'un visa destiné aux travailleurs nomades numériques. Ce dispositif autorise des salariés ou indépendants travaillant pour des organisations étrangères à séjourner temporairement en Estonie tout en exerçant leur activité à distance. Le pays reconnaît ainsi officiellement l'existence d'une population de travailleurs mobiles dont l'ancrage professionnel ne dépend plus du lieu de résidence.

Au-delà de l'innovation technologique, l'expérience estonienne met en lumière plusieurs effets sociétaux du télétravail. D'une part, elle favorise une plus grande flexibilité dans les modes de vie et les parcours professionnels, en permettant aux individus de choisir leur lieu de résidence indépendamment de leur employeur. D'autre part, elle contribue à l'émergence de nouvelles communautés professionnelles transnationales, moins attachées aux frontières nationales qu'aux réseaux numériques. Enfin, elle interroge le rôle traditionnel des territoires dans l'organisation du travail, en démontrant qu'une partie croissante de l'activité économique peut être produite, administrée et coordonnée à distance.

- La Finlande : une culture de confiance

La Finlande offre un exemple particulièrement intéressant des transformations sociales liées au télétravail. Contrairement à d'autres pays où son développement a principalement résulté des contraintes sanitaires, le travail à distance s'est inscrit dans une culture professionnelle déjà fortement marquée par l'autonomie, la confiance et la responsabilité individuelle. Les organisations finlandaises accordaient depuis longtemps une place importante à la flexibilité des horaires et des lieux de travail, notamment dans les secteurs à forte intensité de connaissances.

La période post-Covid n'a donc pas été envisagée comme un retour à la situation antérieure, mais comme l'opportunité de construire des formes durables de travail hybride. Les autorités publiques, les partenaires sociaux et les organismes spécialisés dans la santé au travail ont accompagné cette transition en encourageant les entreprises à combiner présence sur site et travail à distance, en fonction des besoins des activités et des salariés.

L'expérience finlandaise met en lumière plusieurs effets sociétaux du télétravail. D'une part, elle valorise une relation d'emploi fondée sur la confiance plutôt que sur le contrôle permanent. Le salarié dispose d'une marge d'organisation importante, tandis que l'évaluation du travail repose davantage sur les objectifs atteints que sur le temps de présence. D'autre part, cette autonomie s'accompagne d'une responsabilité accrue concernant l'organisation des horaires, les temps de repos et la préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La Finlande souligne également que le télétravail ne constitue pas uniquement une question technique ou organisationnelle. Les recommandations nationales ont insisté sur la nécessité de prévenir les risques d'isolement, de maintenir les liens collectifs de

travail et de veiller à la santé physique et psychologique des salariés. Le travail hybride apparaît ainsi comme un compromis permettant de concilier flexibilité, coopération et bien-être.

Le cas finlandais montre finalement que le succès du télétravail dépend autant de la qualité des outils numériques que de la culture de confiance qui l'accompagne. Il illustre une évolution du rapport au travail dans laquelle autonomie, responsabilité et qualité de vie constituent des dimensions étroitement liées.

- Le Japon : le télétravail au service de l'équilibre des territoires

Au Japon, le développement du télétravail a progressivement dépassé la seule recherche de flexibilité organisationnelle pour devenir un outil d'aménagement du territoire. Dans un contexte marqué par la forte concentration de l'emploi et de la population dans les grandes métropoles, notamment Tokyo, les pouvoirs publics et de nombreuses collectivités locales ont encouragé l'essor du concept de workcation, contraction des termes work et vacation. Cette formule permet aux salariés d'exercer leur activité professionnelle à distance tout en séjournant temporairement dans des régions rurales, littorales ou montagneuses moins densément peuplées.

L'objectif est double. D'une part, il s'agit d'améliorer la qualité de vie des travailleurs en leur offrant un environnement plus apaisé, propice à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'autre part, cette démarche vise à soutenir le dynamisme économique de territoires confrontés au vieillissement démographique et au déclin de leur attractivité. Plusieurs collectivités ont ainsi développé des espaces de coworking, des infrastructures numériques performantes et des offres d'hébergement adaptées aux travailleurs à distance.

Cette approche témoigne d'une évolution significative de la conception du travail. Le lieu professionnel n'est plus nécessairement associé à un bureau ou à une grande agglomération, mais peut s'inscrire dans des espaces favorisant le bien-être, la découverte et l'ancrage local. Le télétravail devient alors un vecteur de mobilité choisie et de revitalisation territoriale.

L'expérience japonaise montre ainsi que les incidences sociétales du télétravail ne se limitent pas à la réduction des trajets domicile-travail. Lorsqu'il est intégré à une stratégie territoriale plus large, il peut contribuer à redistribuer les activités économiques, à renforcer l'attractivité de régions moins urbanisées et à repenser les liens entre travail, cadre de vie et développement local.

- La Chine : privilégier la réduction des déplacements plutôt que le télétravail

La comparaison à l'échelle internationale révèle des approches contrastées. En Chine, le recours au télétravail demeure limité : moins d'un emploi urbain sur quatre est compatible avec le travail à distance. Plutôt que d'en favoriser une généralisation, certaines entreprises adoptent **une autre logique économique : diminuer concrètement la distance entre le domicile et le lieu de travail.**

Issues du système des *danwei*[149], certaines pratiques perdurent, consistant à loger les salariés à proximité immédiate de leur activité professionnelle, notamment dans l'industrie et au sein de grands complexes tertiaires. Des recherches menées dans plusieurs grandes villes chinoises indiquent que ces dispositifs permettent de réduire nettement les temps de trajet, avec des effets positifs à la fois sur la fatigue des salariés et sur leur disponibilité au travail.

- L'État de Victoria en Australie : l'inscription dans la loi d'un droit garanti à deux jours de télétravail par semaine

En Australie, l'État de Victoria a inscrit dans la loi un droit garanti à deux jours de télétravail par semaine pour tous ceux dont les missions peuvent raisonnablement être réalisées à domicile. La mesure, applicable depuis le 1er septembre 2026, avec un délai étendu au 1er juillet 2027 pour les entreprises de moins de 15 salariés, vise à améliorer l'équilibre de vie, réduire les coûts et favoriser l'emploi des femmes, en particulier des jeunes mères.

Cette décision intervient dans un contexte où trois entreprises sur quatre proposent déjà des modalités flexibles et où 63 % disposent d'une politique formalisée. Le gouvernement affirme pourtant que de nombreux salariés voient encore leurs demandes refusées.

Les organisations patronales critiquent une contrainte excessive, un risque de fragmentation des collectifs de travail et une incompréhension des réalités économiques. Certaines alertent sur une possible fuite des entreprises hors du territoire et sur le creusement du fossé entre métiers télétravaillables et non télétravaillables.

Cette initiative, qui constitue l'une des expérimentations législatives les plus ambitieuses observées à ce jour en matière de télétravail, met en lumière un enjeu central des transformations du travail : équilibre entre droits individuels, attractivité des territoires, cohésion sociale et professionnelle, et équité entre métiers. Cette loi illustre par ailleurs les tensions persistantes entre droit individuel au télétravail et autonomie organisationnelle des employeurs.

[149] Littéralement « unique place », le *danwei* désigne une administration ou une entreprise collective dirigée par un comité du Parti communiste chinois.

# Liste des sigles

| | |
|---|---|
| ACV | Analyse du cycle de vie |
| ADEME | Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie |
| AGEFIPH | Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées |
| ANACT | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail |
| ANI | Accord national interprofessionnel |
| ANDRH | Association nationale des directeurs de ressources humaines |
| APEC | Association pour l'emploi des cadres |
| ARACT | Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CEET | Centré d'études de l'emploi et du travail |
| CEPREMAP | Centre pour la recherche économique et ses applications |
| CESER | Conseil économique, social et environnemental régional |
| CFDT | Confédération française démocratique du travail |
| CGT | Confédération générale du travail |
| CNIL | Commission nationale de l'informatique et des libertés |
| CPME | Confédération des petites et moyennes entreprises |
| CRAJEP | Comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire |
| CREDOC | Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie |
| CSSCT | Commission santé, sécurité et conditions de travail |
| DARES | Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques |
| DGAFP | Direction générale de l'administration et de la fonction publique |
| DRAC | Direction régionale des affaires culturelles |
| DREETS | Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités |
| DRH | Directeur·ice des ressources humaines |
| DSN | Déclaration sociale nominative |
| DUERP | Document unique d'évaluation des risques professionnels |
| EM | École de Management (EM Normandie) |
| EPN | Espace public numérique |
| ETI | Entreprise de taille intermédiaire |
| FEDER | Fonds européen de développement régional |
| FIPHFP | Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique |
| GAMAM | Google, Amazon, Microsoft, Apple et Meta |
| IA | Intelligence artificielle |
| IGAS | Inspection générale des affaires sociales |

| | |
|---|---|
| IGEDD | Inspection générale de l'environnement et du développement durable |
| IFOP | Institut français d'opinion publique |
| INSEE | Institut national de la statistique et des études économiques |
| IRES | Institut de recherches économiques et sociales |
| MDPH | Maison départementale des personnes handicapées |
| NCID | Normandie Connectée Innovante et Durable |
| OPCO | Opérateur de compétences |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| PRST | Plan régional de santé au travail |
| QVCT | Qualité de vie et conditions de travail |
| QVT | Qualité de vie au travail |
| RGPD | Règlement général sur la protection des données |
| RQTH | Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé |
| RSE | Responsabilité sociétale des entreprises |
| RTT | Réduction du temps de travail |
| SEEPH | Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TPE | Très petite entreprise |
| TLN | Tiers-Lieux Normandie |
| URAF | Union régionale des associations familiales |
| UGICT | Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens |
| UNAF | Union nationale des associations familiales |
| URAF | Union régionale des associations familiales |
| URSSAF | Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales |
| VPN | Virtual Private Network (réseau privé virtuel) |
| VSS | Violences sexistes et sexuelles |

Le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) est la 2ème assemblée de la Région Normandie.

Responsables patronaux, syndicaux ou associatifs, personnalités issues du monde de l'environnement ou encore de la recherche, toutes et tous se retrouvent au CESER, l'assemblée représentative de la société civile en Normandie

Le CESER s'exprime sur l'ensemble des sujets d'intérêt régionaux (formation, développement économique, transport, culture, santé, environnement…), et privilégie une approche par le développement durable. Il ajoute à ses travaux une vision prospective de la Normandie et s'attache à systématiquement faire le lien entre les préoccupations des citoyens et leur traduction concrète dans l'action publique. Depuis 2015, il est également en mesure de contribuer à l'évaluation des politiques publiques.

# Les incidences sociales et sociétales du télétravail en Normandie



Longtemps considéré comme une simple modalité d'organisation du travail, le télétravail est devenu en quelques années un véritable fait social. Accéléré par la crise sanitaire, il transforme la vie professionnelle et les modes de vie.

Le CESER a souhaité explorer les incidences sociales et sociétales de cette évolution en Normandie. S'il favorise clairement l'autonomie, la qualité de vie et la conciliation des temps de vie, le télétravail interroge également le maintien du lien social, l'évolution des pratiques managériales, l'intégration des jeunes actifs, l'égalité entre les femmes et les hommes, la santé physique et mentale ou encore les rapports aux territoires.

**Octobre 2026**
Présenté par **Jocelyne Ambroise**
Avec la contribution de **Isabelle Labiche**

**CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**

**Caen** Abbaye-aux-Dames
CS 30529 -14036 CAEN - Cedex 1
Tél : 02 31 06 98 90

**Rouen** 5 rue Schuman
CS 21129 - 76174 ROUEN - Cedex
Tél : 02 35 52 56 30

**ceser.normandie.fr**