

## LE TÉLÉTRAVAIL : FUTUR DU TRAVAIL OU FANTASME DU « MONDE D'APRÈS » ?

L'expérience de la crise sanitaire a bousculé nombre d'idées reçues sur le travail à distance ; elle a également laissé diverses questions non tranchées. Comment mettre en place un télétravail bénéfique à toutes et tous ? Quel est son impact sur l'innovation, sur les politiques salariales, sur l'environnement ou la productivité ? Longuement débattues, parfois un peu vite résolues, ces questions sont essentielles pour écrire le futur du travail.

Issu d'un projet de la Chaire « Futurs de l'industrie et du travail » de Mines ParisTech – PSL, l'ouvrage intitulé *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*, est fondé sur une analyse extensive des études sur le sujet, ainsi que sur des auditions d'experts (notamment chez Renault, Orange, la MAIF). Il décrypte divers débats encore ouverts, comme ceux sur l'éligibilité au télétravail ou l'innovation à distance, mais aussi sur la productivité, qui a déjà fait couler beaucoup d'encre.

### Le télétravail, entre mythe et réalité

Argument souvent convoqué en faveur du télétravail : celui-ci permet en principe une meilleure conciliation des temps de travail et de vie personnelle grâce à la flexibilité qu'il engendre. Certes, les télétravailleurs expriment des difficultés à ne pas se laisser envahir par leur travail. Mais, une fois isolés les facteurs de risque liés au confinement, la réduction des interruptions ou la souplesse des horaires sont autant d'avantages nettement perçus par les salariés. Cet ouvrage met en lumière que l'expérience de 2020 aura permis de tordre le cou à certaines idées reçues : le travail à distance n'est pas antinomique avec le lien social, la proximité, la confiance, la collaboration, l'innovation et la créativité... à condition de maintenir une part d'échanges physiques et d'expérimenter de nouvelles pratiques de gestion.

### Télétravail et productivité : attention au marché de dupes

À ce jour, les résultats, trop peu comparables entre eux, des études sur les gains de productivité du télétravail s'échelonnent entre -20 % et + 30 %. Certains travaux menés avant 2020 (rendant compte d'un télétravail choisi) font état d'une hausse de la productivité. Des études récentes relativisent ces résultats : la performance associée est tributaire des modalités d'exercice du télétravail. Si elle repose uniquement sur les efforts des salariés au prix du surtravail ou sur la réduction des mètres carrés de bureau, ces gains de productivité ne seront pas socialement soutenables. Or, certaines de ces études soulignent que le temps économisé dans les transports est réinvesti par les salariés en surtravail (selon l'une d'elles, l'activité aurait augmenté de 48,5 minutes par jour en 2020).

### Moderniser le management français

En 2020, prises de court par la pandémie, les entreprises se sont majoritairement contentées de transposer dans le monde virtuel les routines propres au travail sur site. En réalité, la mise en place réussie du télétravail exige une profonde modernisation du management, peu flexible sur le sujet jusqu'il y a peu. Il s'agit de développer un management fondé sur la confiance et tourné vers les objectifs et les résultats plutôt que vers le suivi étroit des tâches. Certains discours simplistes prônent parfois d'en finir avec le management pour « libérer » les entreprises : la démocratisation du télétravail nécessite en réalité de mieux manager bien plus que de « dé-manager ». Les attentes des salariés sont fortes en la matière : 83 % d'entre eux aspireraient à davantage de souplesse et de flexibilité dans la gestion du temps de travail et 85 % à un management basé sur la confiance.

### À propos de

#### La Fabrique de l'industrie

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

Plus d'informations sur :

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

#### Contact presse :

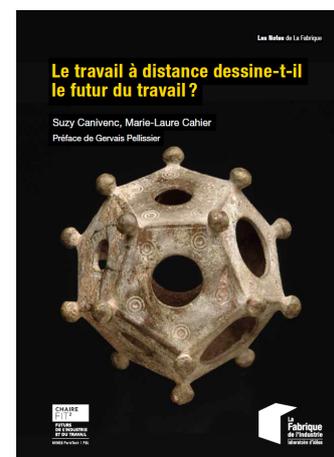
Mathilde Jolis

[mathilde.jolis@la-fabrique.fr](mailto:mathilde.jolis@la-fabrique.fr)

06 28 91 61 59



Pour consulter la publication en ligne, c'est [ici](#)



CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>  
FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL

MINES ParisTech | PSL