

À DISTANCE

LA RÉVOLUTION DU TÉLÉTRAVAIL

*Sous la direction
de Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi*



puf

L'INSTITUT
PARIS
REGION

LES CAHIERS
DE L'INSTITUT PARIS REGION

À DISTANCE

LA RÉVOLUTION DU TÉLÉTRAVAIL

*Sous la direction
de Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi*



LES CAHIERS
DE L'INSTITUT PARIS REGION

**LES CAHIERS
DE L'INSTITUT PARIS REGION
N° 181**

SOUS LA DIRECTION DE

Pascale Leroi, Lucile Mettetal
et Florian Tedeschi

RÉDACTION EN CHEF

Sophie Mariotte

DIRECTION ARTISTIQUE

Olivier Cransac

MAQUETTE

Élodie Beaugendre

CARTES ET INFOGRAPHIES

Sylvie Castano, Pascale Guery,
Noémie Le Grand et Claire Vogel

PHOTOTHÈQUE

Julie Sarris

FABRICATION

Marianne Sigogne (Puf)
et Sylvie Coulomb

CORRECTION

Sylvie Burigana (SansUneFaute.fr) institutparisregion.fr

ILLUSTRATIONS

Clémence Monnet

IMPRESSION

Imprimé en France par la SEPEC
à Péronnas

L'Institut Paris Region

15, rue Falguière
75740 Paris Cedex 15
01 77 49 77 49



Clémence Monnet

Née en 1980, elle a grandi en Sologne et étudié à l'Institut d'Arts Visuels d'Orléans (aujourd'hui ESAD), pour obtenir son diplôme national supérieur d'expression plastique en 2005. Quand elle n'est pas à ses crayons pour illustrer l'édition ou la presse, elle travaille pour des enseignes de la mode enfantine, anime des ateliers d'arts graphiques auprès d'enfants et enrichit ses recherches créatives avec des stylistes, graphistes et illustratrices. Son trait mêle aquarelle, encre de Chine et crayons de couleur, pour croquer poétiquement le quotidien.

<https://www.agent002.com/les-talents/clemence-monnet/>

ISBN : 978-2-13-084453-2

Dépôt légal – 1^{ère} édition : 2023, janvier

© Presses Universitaires de France / Humensis, 2023

170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES

Un jour de mars 2020, nous avons basculé dans un autre monde. Un monde où il était soudain possible de travailler à distance, un monde où nous avons inventé de nouvelles règles, de nouveaux rites, de nouveaux rythmes aussi – d’abord le temps suspendu des agendas volatilisés, puis le temps compressé des « visios » qui s’enchaînent. Nous avons soudain découvert qu’un autre monde du travail était possible, à distance, et que plus rien ne serait comme avant. Cette pratique, apprivoisée pendant les confinements, est maintenant durablement adoptée et largement inscrite dans les accords d’entreprise.

Le grand paradoxe dans cette transformation radicale, c’est que rien n’empêchait qu’elle adienne plus tôt. Notre entrée massive dans l’ère du télétravail n’est pas liée à un saut technologique – les outils numériques existaient déjà depuis plusieurs années. Qu’est-ce qui nous retenait de concevoir les choses différemment, d’organiser le travail autrement ? Rien, si ce n’est nous-mêmes, nos habitudes mentales, sociales, managériales.

Mais ce « nous », qui est-il ? Pendant que « nous » découvrons le télétravail, beaucoup d’autres continuaient de prendre la route ou le train pour soigner, transporter, nettoyer, ravitailler. La pandémie n’a pas supprimé les barrières, elle les a déplacées vers des limites qui sont encore largement définies par nos conceptions de la société et de ses hiérarchies de classes et de genres, et le télétravail fait apparaître un nouveau type d’inégalités.

L’Institut Paris Region a été l’un des premiers à mettre en lumière la dimension sociale de la pandémie, en même temps qu’il tentait de comprendre cette mutation fondamentale de l’organisation du travail, qui allait inmanquablement entraîner la transformation de nos villes et de nos territoires, de nos modes de transports et de nos choix de vies.

Avec cet ouvrage, l’équipe de l’Institut a souhaité offrir une vue panoramique des conséquences du télétravail en mobilisant experts, chercheurs, élus, citoyens, entrepreneurs, syndicalistes, avec deux grandes ambitions : d’abord, objectiver, mesurer les changements intervenus et leurs conséquences, dans leurs différentes échelles et dans toutes leurs dimensions, pour aller au-delà des premiers constats et des grandes intuitions ; ensuite, tenir grand ouvert le champ des possibles et éclairer les choix collectifs qui détermineront la manière dont le télétravail façonnera notre rapport au monde et aux autres, nos vies, nos villes, l’avenir de l’Île-de-France et sa place dans notre pays. Merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à la richesse de ce nouveau numéro des *Cahiers*.

Nicolas Bauquet
Directeur général
de L’Institut Paris Region

P. 3

Avant-propos

OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES

Nicolas Bauquet

P. 7

Introduction

UN NOUVEL ART DE VIVRE

JEAN VIARD

P. 11

LA FIN DU BUREAU ?

P. 13 UNE MÉTROPOLE AU PRISME
DU TÉLÉTRAVAIL

François Michelot et Delphine Brajon

P. 17 LES GRANDES DATES DU TÉLÉTRAVAIL

Pascale Leroi

P. 18 « NOUS SOMMES PASSÉS D'UN RÉGIME
D'EXCEPTION À UNE ORGANISATION
GÉNÉRALISÉE ET PÉRENNE »

Interview de Sébastien Vernède

P. 20 « LA FIN DE L'ADMINISTRATION "SHADOK" »

Interview de Fabienne Chol

P. 22 LA FRANCE, UNE EXCEPTION EN EUROPE

Florian Tedeschi

P. 24 « ÊTRE CADRE NE SUFFIT PAS
POUR ACCÉDER AU TÉLÉTRAVAIL »

Interview de Marianne Le Gagneur

P. 27 LES ENTREPRISES ONT MONTRÉ

LEUR CAPACITÉ À S'ADAPTER

Geoffroy Roux de Bézieux

P. 29 « JE PLAIDE POUR UN TEMPS
D'INTROSPECTION COLLECTIVE »

Entretien avec Laurent Berger

P. 32 REVISITER LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL

Jean-Édouard Grésy, Charlotte Ringrave
et Valentine Poisson

P. 37 LA « GRANDE DÉMISSION » : LAME
DE FOND OU VAGUELETTE PASSAGÈRE ?

Vincent Meyer

P. 41 « LES CHIMPANZÉS ONT LA SOLUTION ! »

Interview de Pascal Picq

P. 43 « LES SALARIÉS NE SONT PAS PRÊTS
À RENONCER À L'AUTONOMIE RETROUVÉE »

Interview de François Dupuy

P. 45 « IL N'Y A PAS DE DÉTERMINISME
TECHNOLOGIQUE »

Interview de Charles Huot

P. 47 POUR LES JEUNES ACTIFS,
LE DÉFI DE S'INTÉGRER À DISTANCE

Olivier Mandon et François Sarfati

P. 50 « JE ME SUIS RETROUVÉE MAINTES FOIS
SEULE AU BUREAU »

Témoignages

P. 53 FLEXIBLE OU HYBRIDE, LE BUREAU
SAURA-T-IL SE RÉINVENTER ?

Ingrid Nappi

P. 58 LE TIERS-LIEU, UNE ALTERNATIVE
ENCORE PEU EXPLORÉE

Carine Camors et Camille Rabineau

P. 63

LA VIE CHEZ SOI

P. 65 LA MAÎTRISE DES ESPACES ET DES TEMPS

Djaouidah Sehili et Tanguy Dufournet

P. 70 « D'AVANTAGE QUE DU TEMPS LIBRE,
DU TEMPS GAGNÉ SUR LES TRANSPORTS »

Interview de Jean-Yves Boulin

P. 73 LES FEMMES, ACROBATES DU QUOTIDIEN

Jeanne Ganault

P. 76 « LE TÉLÉTRAVAIL N'ALLÈGE PAS
LA CHARGE MENTALE DES MÈRES »

Interview de Julie Landour

P. 78 LE TÉLÉTRAVAIL, C'EST LA SANTÉ ?

Maylis Telle-Lamberton

P. 82 UNE NOUVELLE MOBILITÉ DE PROXIMITÉ

Simon Le Corgne

P. 86 DES HABITUDES DE CONSOMMATION
BOULEVERSÉES

Carole Delaporte et Christine Tarquis

P. 90 L'ANCRAGE AU(X) TERRITOIRE(S)

Lucile Mettetal et Martin Omhovère

P. 94 QUELS LIEUX POUR VIVRE
ET TRAVAILLER DEMAIN ?

Jean-Christophe Visier et Albane Gaspard

P. 98 « PARISIENS À TEMPS PARTIEL » :
ENQUÊTE SUR UN MODE DE VIE
Jean Vannière

P. 103 « LE LOGEMENT À TEMPS PARTIEL,
UNE FORMULE EN QUÊTE DE STATUT »
Interview d'Antoine Maitre, Juliette Marion
et Raphaël Léonetti

P. 104 « VENIR HABITER
AU PAYS DES VACANCES »
Interview de Franck Louvrier

P. 106 REPENSER LA CONCEPTION
DES LOGEMENTS
Catherine Sabbah

P. 111 **NOUVELLES FRONTIÈRES**

P. 113 PARTOUT, UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES
Lamia Kamial-Chaoui

P. 117 *SHOULD THEY STAY OR SHOULD THEY GO?*
Philippe Louchart

P. 119 LE MIRAGE DE L'« EXODE URBAIN »
Max Rousseau

P. 123 N'HABITE PLUS À L'ADRESSE INDIQUÉE
Florian Tedeschi et Philippe Louchart

P. 124 ZAN ET DÉSIR DE MAISON :
L'ÉQUATION IMPOSSIBLE ?
Stefan Bove et Lucile Mettetal

P. 129 FRANCILIENS CH. MAISON IND.
AU VERT, À 1H MAX. DE PARIS
Emmanuel Trouillard

P. 131 VISIO, BOULOT, DODO :
QUELS IMPACTS SUR LES TRANSPORTS ?
Florian Tedeschi

P. 135 STRATÉGIES IMMOBILIÈRES :
LE TEMPS DES ADAPTATIONS
Renaud Roger

P. 139 « À LA DÉFENSE, LES TOURS S'OUVRENT
À DE NOUVELLES ENTREPRISES
OU SE RECONVERTISSENT »
Interview de Pierre-Yves Guice

P. 141 INVESTIR DANS UN FUTUR TÉLÉTRAVAILLÉ
Christian de Kerangal

P. 145 LOGER LES « NON-TÉLÉTRAVAILLEURS »
Sandrine Beaufilets et Pascale Leroi

P. 151 LA BATAILLE DE L'ATTRACTIVITÉ
RÉSIDENTIELLE
Vincent Gollain

P. 156 UN IMPACT POTENTIEL
SUR LES FINANCES LOCALES
Valentin Sauques

P. 160 « UNE RÉVOLUTION
DES USAGES MÉTROPOLITAINS »
Interview de Loïc Vadelorge

P. 163 UNE UTOPIE GÉOGRAPHIQUE ?
Pascale Leroi

P. 165 TÉLÉTRAVAIL ET TRANSITION :
DE FAUX AMIS
Cristina Lopez et Martial Vialleix

P. 168 « LA PÉRENNISATION DU TÉLÉTRAVAIL
SUPPOSE DE RÉINVESTIR LES TERRITOIRES »
Entretien avec Dominique Méda

P. 173

Conclusion

DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES À TROUVER

VINCENT GOLLAIN, PASCALE LEROI,
LUCILE METTETAL, MARTIN OMHOVÈRE
ET FLORIAN TEDESCHI

À DISTANCE

LA RÉVOLUTION DU TÉLÉTRAVAIL

C'est arrivé. La pandémie a imposé le télétravail partout dans le monde, et plus encore dans les métropoles. Les réticences ont cédé, travailler à distance est devenu une réalité incontournable, souvent recherchée, parfois redoutée ou combattue. Le télétravail s'est imposé à nous.

Aujourd'hui, il éveille nos imaginaires, en positif comme en négatif.

Côté pile, le télétravail pourrait apaiser nos quotidiens, allonger nos nuits, rapprocher les familles, faire se rencontrer les voisins, réduire la pollution en évitant les déplacements domicile-travail, dynamiser les communes rurales et périurbaines, augmenter la productivité et faire baisser la facture immobilière des entreprises.

Côté face, il pourrait créer des tensions entre les télétravailleurs et les autres, entre ceux qui peuvent assouvir leurs aspirations à vivre ailleurs et les captifs d'une proximité géographique indispensable à leur emploi, détruire les collectifs de travail, isoler encore davantage, désorganiser les services locaux, ou encore faire monter les prix de l'immobilier dans les zones résidentielles recherchées.

Mais que se passe-t-il exactement ? Quelle est la réalité du télétravail trois ans après le début de la pandémie ? Pour la première fois, géographes, sociologues, anthropologues, élus, citoyens, entrepreneurs... se penchent sur les conséquences de cette nouvelle donne et les trajectoires qu'elle dessine. Avec eux, Jean Viard, Geoffroy Roux de Bezieux, Laurent Berger, Ingrid Nappi, François Dupuy, Pascal Picq, Jean-Yves Boulin, Dominique Méda et d'autres décryptent cette transformation.

Le bureau va-t-il disparaître ? Les citoyens vont-ils fuir les métropoles ? La seule certitude est que le télétravail est en passe de modifier les équilibres sociaux et territoriaux sur lesquels nous vivons depuis des décennies, et qu'il impose une nouvelle vision du monde à venir.

23 €
N° 181 • JANVIER 2023
ISSN 2778-892X
ISBN 978 2 1308 4453 2

