



**MARTIN RICHER**  
**MANAGEMENT & RSE**  
[management-rse.com/](http://management-rse.com/)

*Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».*

## LE BUSINESS CASE DU TRAVAIL HYBRIDE

**L**e développement du travail hybride est un atout pour la performance globale : une solution mutuellement gagnante pour l'ensemble des acteurs – l'entreprise, le collaborateur, la planète et la société. Le cabinet américain Global Workplace Analytics (GWA) a calculé l'impact d'une organisation selon laquelle les collaborateurs qui peuvent télétravailler (45 % de la population active américaine) et souhaitent le faire régulièrement (82 % d'entre eux) pratiqueraient un travail hybride (2,5 jours par semaine à distance et 2,5 en présentiel).

### GAINS POUR LES ENTREPRISES

La balance entre les économies réalisées par les entreprises et les coûts induits représente un gain net de 10 800 dollars par salarié en travail hybride et par an. Plus de la moitié de ce gain (7 400 dollars) provient de la hausse de productivité, grâce notamment au temps gagné par l'élimination de la moitié des trajets domicile-travail (55 minutes par

jour en moyenne pour les salariés américains) qui serait réinvesti (selon plusieurs études) à 47 % en travail supplémentaire. Viennent ensuite la réduction des coûts immobiliers (1 900 dollars), en considérant que le coût complet de l'espace de bureau, estimé à 7 700 dollars par salarié, peut être réduit de 25 % pour chaque salarié en hybride, la baisse de l'absentéisme de 30 % sur la base d'un absentéisme moyen aux États-Unis de 10 jours par an (1 200 dollars), la réduction du turn-over (500 dollars), car la pratique du travail hybride est un facteur d'attractivité et de fidélisation et enfin la continuité des opérations (400 dollars). En contrepartie de ces gains, le GWA calcule un coût de 700 dollars en contribution aux frais encourus par les salariés à leur domicile et en amortissement d'outils informatiques.

### GAINS POUR LES SALARIÉS

Il s'agit d'évaluer la balance entre les économies réalisées (temps et coûts des déplacements non réinvestis en travail supplémentaire, meilleure

santé) et les frais pris en charge par les salariés. Dans la configuration préconisée par le GWA, les salariés en travail hybride réaliseraient un gain net annuel de 3 000 dollars et de 14 jours qu'ils n'auront pas à passer dans les transports. Le travailleur américain moyen passe l'équivalent de 28 jours par an en déplacement domicile-travail. La réduction de la fatigue et du stress évite des coûts médicaux, la meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle évite des coûts de service à la personne comme la garde des enfants entre la sortie de l'école et le retour d'un des parents.

### GAIN ENVIRONNEMENTAL

Il s'agit d'évaluer ces gains en incluant ce que les économistes appellent les « effets rebonds », c'est-à-dire les évolutions des choix résidentiels liés aux changements de comportement des télétravailleurs qui vont par exemple s'éloigner du lieu de travail à la recherche de loyers moins onéreux et d'un meilleur cadre de vie. Il faut faire la balance entre l'économie d'émissions de gaz à effet

de serre (GES) sur le transport et les émissions liées aux communications numériques à distance. Dans la configuration préconisée par le GWA, on obtiendrait une réduction des émissions de GES de 15 %. En France, le télétravail permettrait de diminuer d'environ 30 % les impacts environnementaux associés aux trajets domicile-travail, d'après l'Ademe.

### GAIN SOCIÉTAL

Dans la configuration préconisée par le GWA, les gains sociétaux se traduisent par une augmentation de la richesse nationale des États-Unis de 356 milliards de dollars par an à laquelle s'ajoute un gain global pour les salariés en hybride de 149 milliards de dollars par an. La réduction des coûts de santé constitue l'impact le plus visible, mais il faut aussi considérer les effets sur les enjeux d'aménagement du territoire, avec un rééquilibrage – même très partiel – au détriment des grandes métropoles et au bénéfice des zones moins denses.

**Pour aller plus loin :** « Le travail à distance est-il socialement responsable ? »  
<https://management-rse.com/le-travail-a-distance-est-il-socialement-responsable/>