



# LE TÉLÉTRAVAIL : DES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES, LES TRAVAILLEURS ET LES TERRITOIRES

Depuis une vingtaine d'années, le télétravail représente une opportunité méconnue par la plupart des acteurs concernés. Le retard de la France sur ce sujet pourrait être résorbé pourvu que les avantages d'un tel mode d'organisation soient mieux connus. Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) a récemment conduit une expérimentation et mis au point un outil de modélisation des gains. Ces travaux, ici présentés, mettent concrètement en évidence l'impact très positif du télétravail sur le développement des territoires puisqu'il contribue à une répartition plus équilibrée des activités et des richesses.

Au vu des résultats, le Gouvernement a décidé, en mars 2015, du lancement d'un plan national de déploiement du télétravail, piloté par le CGET.

## LES ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX DU CGET

### LA LENTE ÉMERGENCE DU TÉLÉTRAVAIL<sup>1</sup>

L'accroissement des mobilités et le développement des technologies numériques constituent deux des principales évolutions sociétales de ces dix dernières années. Dans ce contexte, les multiples formes du télétravail qui se font jour (travail nomade, mobile, télémanagement, travail à domicile, dans des télécentres ou dans des lieux dédiés) bousculent les modes traditionnels de production et ne concernent pas seulement le lien employeurs/salariés mais aussi le travail des indépendants. Parmi les multiples avantages qui en découlent, se dessinent la possibilité d'une redistribution géographique des emplois et donc une nouvelle attractivité pour certains territoires ainsi que des effets positifs sur les temps et coûts de transport. Dans les années 1990, la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) a publié différents ouvrages et organisé plusieurs appels à projets pour soutenir le télétravail.

Décembre 2015

#10

<sup>1</sup> « Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »  
Loi n°2012-387 du 22 mars 2012  
— art. 46

Mais en France, comme en Italie, rares sont encore les entreprises ou les collectivités territoriales à s'engager sur la voie du télétravail. En 2009, quand elles le pratiquaient, la proportion était trois à quatre fois moins importante qu'en Suède, en Belgique ou en Finlande (voir *Figure 1*).

### UNE MODÉLISATION DES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES

Ce retard apparent pourrait être rattrapé si dirigeants d'entreprises, partenaires sociaux et décideurs publics considéraient l'importance des avantages inhérents au déploiement de ce nouveau mode d'organisation. Comme en atteste le travail de modélisation piloté par le CGET<sup>2</sup>, les gains sont nombreux et concernent tous les acteurs, y compris les organisations publiques. Elles perçoivent depuis peu l'importance d'enjeux collectifs en termes d'écologie, de transports et d'équilibre de la répartition des activités entre les territoires.

Afin de qualifier ces gains sous forme d'indicateurs concrets, tous les accords de télétravail existants en France ont été analysés et les trois catégories d'acteurs que sont les salariés, les entreprises et les territoires ont été interrogées. À partir de ces travaux, 60 indicateurs ont été retenus comme pertinents pour mesurer la place du télétravail et testés au sein des trois espaces métropolitains de Lyon, Strasbourg et Toulouse (voir ci-après).

### DES BÉNÉFICES IDENTIFIÉS POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Les analyses qualitatives et quantitatives conduites ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

#### Les employeurs pourront bénéficier :

- d'un accroissement de la production, en raison d'une élévation de la productivité et de l'affectation d'une partie des gains de temps de transport au bénéfice des tâches professionnelles ;
- d'économies réalisées sur les locaux et les dépenses courantes ;
- d'une réduction de l'absentéisme et du micro-absentéisme ;
- d'amélioration en termes de qualité de vie au travail et de diminution des « impacts carbone » relatifs à la mobilité domicile-travail.

#### Les travailleurs (salariés ou indépendants) pourront notamment :

- trouver un meilleur équilibre entre vies professionnelle et familiale (par exemple déjeuner en famille ou réinvestir le temps gagné dans les transports dans d'autres activités) ;
- réaliser des économies de carburant ou de garde d'enfant (on parle de « 13<sup>e</sup> mois du télétravail ») ;
- gagner en sérénité dans le travail en évitant les temps et le stress des transports.

<sup>2</sup> Cette étude a été réalisée par un groupement de prestataires formé par l'Idate, Citica et Econum.

**DE MULTIPLES LIEUX POUR PRATIQUER LE TÉLÉTRAVAIL**

Si le télétravail se pratique en majorité à la maison (pour 75 % des cas\*), il existe une multiplicité de lieux conçus pour cette démarche.

**TÉLÉCENTRE**

Espace de travail à destination des salariés ou des indépendants tels que des bureaux fermés, des open-spaces, des salles de réunion, associés à des services d'animations et d'usage courant.

**TIERS-LIEU DE TRAVAIL**

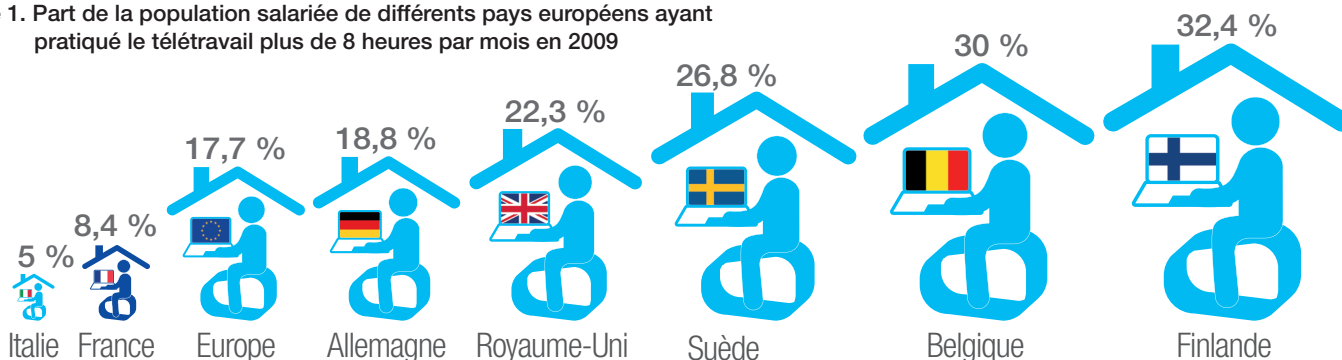
Terme générique englobant tous les espaces de travail qui se distinguent du bureau de l'entreprise et de la maison du télétravailleur. Une des finalités est de travailler dans une ambiance chaleureuse, conviviale qui permet d'éviter la solitude. Les tiers-lieux de travail s'intègrent dans la dynamique plus large des tiers-lieux en général qui regroupent des espaces divers se focalisant sur la démarche de création plus que sur le lieu lui-même.

**ESPACE DE COWORKING**

Espace de travail partagé utilisé en priorité par des entrepreneurs ou des start-ups qui cherchent la cohésion et la collaboration avec d'autres pairs, formant de fait une communauté d'utilisateurs du lieu.

\*Cf. Étude LBMG, worklabs, 2013

Figure 1. Part de la population salariée de différents pays européens ayant pratiqué le télétravail plus de 8 heures par mois en 2009



Source : Gartner, analyse Roland Berger cité dans Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'analyse stratégique, 2009.

### Les territoires et les collectivités qui en ont la responsabilité, peuvent :

- réaliser d'importantes réductions de leur empreinte carbone ;
- réduire les difficultés de circulation aux heures de pointe (voir le cas de la métropole lyonnaise) ;
- fixer des actifs qui participent davantage, notamment par leurs dépenses quotidiennes et par leur implication dans des réseaux locaux, au dynamisme de leur territoire (quartiers, espaces péri-urbains ou communes rurales).

## LE TÉLÉTRAVAIL DANS TROIS ESPACES MÉTROPOLITAINS

Comprendre les impacts territoriaux du télétravail oblige à prendre en compte la métropole en lien avec ses périphéries, les espaces périurbains et ruraux qui lui sont associés. Pour chaque métropole étudiée par le CGET, Lyon, Strasbourg et Toulouse, un diagnostic portant sur les mobilités pendulaires (flux domicile-travail), les axes de communication, les spécificités du système économique, le recensement des pratiques de télétravail dans les secteurs privé et public a permis de faire ressortir des enjeux communs et distincts, mais surtout de modéliser l'apport du télétravail pour chacune de ces villes.

## TOULOUSE ET DÉPARTEMENTS LIMITOPHES : UNE MISE EN RÉSEAU POUR DES ESPACES RURAUX INNOVANTS

Plusieurs administrations, grandes entreprises publiques et privées pratiquent déjà le télétravail. Une vingtaine de tiers-lieux publics existent (en Ariège, Gers, Haute-Garonne, Tarn-et-Garonne) et leur nombre est en augmentation régulière (dans le Tarn<sup>3</sup> et l'Aveyron notamment). Des initiatives innovantes prévoient des bureaux partagés ou « Desk Sharing » dans les projets de construction de locaux. Une mise en réseau régionale des tiers-lieux a été amorcée en 2015.

Le programme Soho Solo Gers, porté par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), a pour but d'accueillir grâce au télétravail de nouvelles populations. Plus de 200 télétravailleurs (principalement des indépendants et autoentrepreneurs) et leur famille se sont installés dans les 47 villages d'accueil répartis sur tout le département.

Ariège télétravail dépend de l'agence départementale de développement économique Ariège Expansion. Elle promeut ce nouveau mode d'organisation et s'occupe de l'installation de nouveaux télétravailleurs. Trois tiers-lieux ont été déployés sur les trois pépinières d'entreprises du département pour 87 télétravailleurs recensés et 10 installations accompagnées. Plusieurs autres projets de tiers-lieux, portés par des collectivités, sont à l'étude.

## LYON : LE TÉLÉTRAVAIL FACTEUR DE DIMINUTION DE LA CONGESTION URBAINE

Le Grand Lyon dépasse la limite de pollution atmosphérique acceptable soixante jours par an en moyenne. Parallèlement à ce constat, 58 % des postes des actifs de la région sont identifiés comme télétravaillables et une multitude d'espaces de coworking et de tiers-lieux existe sur le territoire métropolitain lyonnais (réseau de la Cordée, Atelier des Medias, Locomotiv', Comptoir Etic Coworking Charly, etc.). Une charte sur le coworking a été également lancée à l'initiative du Grand Lyon. La part des navetteurs quotidiens dans les flux entrant dans l'agglomération lyonnaise atteint 42 %. Cela représente 40 000 actifs répartis entre les quatre pôles de l'agglomération. En 2020, si 70 % des navetteurs choisissent le télétravail le vendredi, on observera une baisse de 17 000 voitures individuelles aux heures de pointe à la veille du week-end. Le trafic pourrait significativement se fluidifier.

## STRASBOURG : UNE MULTIPLICATION DES INITIATIVES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Des études réalisées par l'Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (Adeus) donnent une idée précise de la situation du télétravail et des tiers-lieux dans la région. Parmi les initiatives publiques, la CCI de la région Alsace accompagne par la formation une quinzaine de petites et moyennes entreprises, soit 45 télétravailleurs.

### GAINS POTENTIELS DUS AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE À L'HORIZON 2025



Réduction moyenne de 1h10 du temps de transport par jour télétravaillé.



124 euros mensuels supplémentaires de pouvoir d'achat par télétravailleur, dus à des économies de transport ou de garde d'enfants.



Baisse de 33 % de l'absentéisme au travail.



En moyenne, pour chaque commune ayant ouvert un télécentre, progression de 57 000 euros par an des achats réalisés sur place et de 37 000 euros des revenus fiscaux.



Gain moyen équivalent à 9 emplois et 56 habitants par commune ayant un télécentre.

L'analyse des gains estimés du télétravail, présentés ci-dessus, a été effectuée sur la base des données observées en 2009 par l'École nationale supérieure de Cachan sur l'Île-de-France et les vingt premières agglomérations françaises (hors Île-de-France). Ces résultats ont été retraités et actualisés par le CGET à partir des réponses d'un échantillon de 720 personnes interrogées par Louis Harris Interactive.

<sup>3</sup> Le Tarn est le premier département à avoir structuré un réseau de tiers-lieux : [www.coworking-tarn.com](http://www.coworking-tarn.com)

Elle assure le pilotage régional des différentes initiatives autour du télétravail et recense l'offre de tiers-lieux. Dans le secteur privé, de nombreuses entreprises se sont lancées dans une démarche de télétravail. Parmi elles, Alcatel-Lucent compte 120 télétravailleurs en Alsace.

## UN PLAN NATIONAL POUR LE TÉLÉTRAVAIL

Lors du Comité interministériel aux ruralités du 13 mars 2015, le Gouvernement a décidé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan national pour le déploiement du télétravail en concertation avec les associations d'élus et les partenaires sociaux. Le CGET assure le pilotage de cette mesure en collaboration notamment avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et la Direction générale du travail (DGT).

Les axes de travail sont les suivants :

- **clarifier le cadre juridique du télétravail dans la fonction publique** (décret d'application de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, dite « Sauvadet ») ;
- **développer le télétravail au sein des services de l'État** notamment à l'occasion de l'application de la réforme territoriale ;
- **mettre en œuvre une démarche généralisée d'information et de sensibilisation dans les secteurs public et privé**, s'appuyant sur le futur portail [www.teletravail.gouv.fr](http://www.teletravail.gouv.fr), la publication de statistiques, l'organisation d'assises nationales du télétravail et un programme permettant de quantifier ou de préciser, au travers d'un simulateur d'impact, les gains du télétravail pour chacune des catégories d'acteurs concernés ;
- **soutenir des expérimentations dans les secteurs public et privé**, notamment celles qui pourront émerger dans le cadre des « contrats de réciprocity » associant villes et espaces ruraux, et mobiliser dans l'ensemble des territoires les structures et tiers-lieux capables de fournir aux télétravailleurs des services de qualité (connexions, bureaux, visio-conférence, etc.).

Le premier volet de ce plan, engagé au sein de la fonction publique en 2015, se poursuivra en 2016 et sera complété par l'engagement de mesures d'incitation et de déploiement auprès des entreprises.

## LE MASSIF CENTRAL EXPÉRIMENTE LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le CGET a soutenu une expérimentation, lancée en septembre 2013, ayant permis à 62 agents toutes catégories confondues, de onze administrations, de tester le télétravail, entre une et trois journées par semaine. Les résultats de cette expérimentation<sup>4</sup> ont été exposés le 3 avril 2015, à Clermont-Ferrand, lors d'un séminaire portant sur « Le télétravail dans la fonction publique en Massif central »<sup>5</sup>. Ce retour d'expérience fut l'occasion d'aborder des points concrets comme le coût financier du télétravail, mais surtout de confirmer les gains pour l'employé, l'employeur (Cf. gains de productivité) et le territoire (par exemple, concernant le Bilan Carbone® : 700 kg économisés par personne et par an).

Face à des résultats concrets et positifs, le comité de massif<sup>6</sup> a décidé de poursuivre l'expérience et ambitionne d'arriver à 10 % de télétravailleurs dans les fonctions publiques d'État et territoriale en 2020, soit 6 000 agents. La totalité des administrations a fait le choix, en fin d'expérimentation, de poursuivre, voire d'élargir cette expérience qui a fait école puisque d'autres organisations publiques ont aussi franchi le pas.

*Pour ses travaux sur le télétravail présentés dans cette publication, le CGET a travaillé en partenariat avec la Caisse des dépôts, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), les ministères de la fonction publique (DGAFP) et de l'Emploi (DGEFP). Le Commissariat général au développement durable (CGDD), le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), l'Agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie (Ademe) ont également apporté leur concours à ces analyses. La démarche a aussi mobilisé des collectivités territoriales, des syndicats professionnels, des agences de développement et de transport, des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), des entreprises volontaires et, le cas échéant, les Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (Ceser) ainsi que tout autre partenaire compétent. Un comité technique a été organisé dans chacune des régions sous la présidence des secrétaires généraux pour les affaires régionales (Sgar).*

<sup>4</sup> Site de l'expérimentation en Massif central retraçant cinq années d'étude et d'accompagnement de projets autour des tiers-lieux et du télétravail : [www.teletravail-massif-central.com/](http://www.teletravail-massif-central.com/)

<sup>5</sup> Actes complets en vidéo du séminaire consultable sur : <http://webtv.iadt.fr/videos/seminaire-le-teletravail-dans-la-fonction-publique-en-massif-central-ouverture/>

<sup>6</sup> Rassemblant les représentants des collectivités territoriales, du monde socio-économique et de la société civile, cette instance consultative définit les objectifs et précise les actions qu'elle juge souhaitables pour le développement et l'aménagement du massif.

### Pour aller plus loin

Télécharger l'étude complète sur le site du CGET : [www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr), Rubrique Ressources, Les publications du CGET

### Sur le télétravail

*Néo-nomade*, moteur de recherche pour localiser des espaces de travail flexibles et collaboratifs : [www.neo-nomade.com](http://www.neo-nomade.com)

*Le tour de France du télétravail* : [www.tourdefranceduteletravail.fr](http://www.tourdefranceduteletravail.fr)

*Obergo* (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie) : [www.ergostressie.com](http://www.ergostressie.com)

*ZeVillage*, site d'information et d'actualités sur le télétravail : [www.zevillage.net](http://www.zevillage.net)

*Ariège télétravail* : [teletravail.ariège-expansion.com](http://teletravail.ariège-expansion.com)

*Soho Solo Gers* : [www.soho-solo-gers.com](http://www.soho-solo-gers.com)

*Le télétravail en Alsace : retour d'enquêtes*, Les Notes de l'ADEUS n°87 : [www.adeus.org/productions/les-notes-de-ladeus-ndeg87-economie](http://www.adeus.org/productions/les-notes-de-ladeus-ndeg87-economie)

*Où localiser les centres de télétravail dans le Bas-Rhin ?*, Les Notes de l'Adeus n°98 : [www.adeus.org/productions/les-notes-de-ladeus-ndeg98-economie](http://www.adeus.org/productions/les-notes-de-ladeus-ndeg98-economie)

En couverture : Espace de coworking © Ariège expansion

**Auteurs** : Anne Faure, Guillaume Gaucherand et Marc Laget (CGET)

Une publication du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

**Directrice de publication** : Marie-Caroline Bonnet-Galzy

Abonnez-vous à la collection **En Bref** : [info@cget.gouv.fr](mailto:info@cget.gouv.fr)

Retrouvez la collection **En Bref** [www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr)

Suivez-nous  
 @CGET\_gouv  
 /CGETgouv



**cget**