

# Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail, modélisation des gains pour les individus, les entreprises et les territoires

**SYNTHÈSE**

Novembre 2015

## AVANT-PROPOS

Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) a fait réaliser par l'Institut pour le développement et l'aménagement des télécommunications en Europe (Idate), associé aux cabinets Citica et Econum une étude visant à modéliser les gains du télétravail pour chaque acteur impliqué. Le modèle réalisé prend ainsi en compte le point de vue des salariés, des employeurs et des territoires.

Si cette étude se place dans la continuité de travaux menés depuis deux décennies sur le télétravail, son originalité réside dans le traitement de sa dimension territoriale.

Les avantages et les bonnes pratiques à développer pour les employeurs et les salariés sont rappelés. Mais c'est avant tout sur la nécessité de prendre en compte toutes les dimensions du contexte local que les auteurs de l'étude ont orienté leurs travaux. Une analyse au plus près des besoins des acteurs locaux est la clef de la réussite d'un projet, le modèle proposé permettra cette approche.

Trois études de cas situées respectivement à Lyon, Strasbourg et Toulouse sont présentées en détail. Pour chacun de ces espaces métropolitains un diagnostic a été réalisé 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. L'analyse a permis de dégager des enjeux communs mais aussi des spécificités. Pour chacune de ces villes, l'apport du télétravail a été modélisé.

L'étude propose enfin une série de préconisations visant à définir une stratégie publique de développement du télétravail qui pour partie seront intégrées dans le « plan national de développement du télétravail » initié par le Gouvernement lors du Comité interministériel aux ruralités du 13 mars 2015 et confirmé par celui du 14 septembre 2015.

# SYNTHÈSE

Etudes, appels à projets, expérimentations, et consultations se sont succédés sur la question du télétravail ces dernières années. Cependant lorsqu'il faut « passer à l'acte » et décider de nouvelles formes d'organisation du travail, les éléments d'information sont difficiles à mobiliser et à mettre en perspective. Aussi, afin de formaliser et faire connaître les éléments d'aide à la décision utiles pour les salariés, les employeurs, ou les responsables du développement des territoires, le CGET a lancé en 2013 un travail de modélisation des gains potentiels qu'un projet de télétravail permet de générer.

■ Aspects méthodologiques : toutes les données disponibles ont été valorisées et testées dans une dynamique de partenariat avec trois territoires.

Dès la phase amont de ce projet, le CGET a choisi de travailler avec trois territoires-tests choisis pour représenter la diversité des « espaces métropolitains » (les métropoles et leurs aires d'influence) : Lyon, pour sa position structurante d'une grande région dotée de villes très peuplées, Strasbourg pour la question transfrontalière, et Toulouse en raison de l'organisation radiale de sa relation au territoire régional. Ainsi de nombreux partenaires ont participé aux discussions, fait part de leurs analyses et ainsi permis de faire évoluer les modèles proposés.

Ces modèles ont été établis en s'appuyant sur l'expertise du groupement formé par l'IDATE (Institut pour le Développement et l'Aménagement des Télécommunications en Europe), et les sociétés CITICA et ECONUM. Les premiers travaux ont été construits à partir d'une analyse approfondie des 142 accords de télétravail connus en France et passés soit au sein d'une entreprise. A partir de ces premières données, et d'une vingtaine d'interviews d'experts, une enquête a été conçue et administrée auprès d'un échantillon de 720 personnes représentatives, et distribuées à parts égales sur les trois territoires-tests. Les résultats de cette enquête ont permis d'identifier les craintes et les attentes des acteurs interrogés. A partir de travaux conduits par ailleurs, et notamment ceux produits par la Caisse des Dépôts avec le concours de l'ENS Cachan et de la société PMP, une centaine d'indicateurs ont été identifiés comme pouvant caractériser les gains (ou les risques de perte) associés à la mise en œuvre d'un projet de télétravail. Seuls une soixantaine de ces indicateurs ont été retenus comme pertinents, et utilisés selon les points de vue des individus, des entreprises ou des décideurs publics.

Les indicateurs retenus étaient :

- soit d'ordre quantitatif (économies budgétaires ou bien abaissement de l'empreinte carbone par exemple) : ils ont donc fait l'objet de calculs d'impact conduits sur la base d'hypothèses argumentées ou de données nationales validées (notamment de l'INSEE ou de l'Ademe) ;
- soit d'ordre qualitatif : les analyses proposées ont alors été développées puis synthétisées sur la base des verbatim énoncés par les acteurs (chefs d'entreprises, directeurs des ressources humaines, télétravailleurs, élus...).

**Principaux résultats : des avantages connus du télétravail sont précisés, tandis que de nouveaux aspects positifs émergent.**

Les analyses qualitatives et quantitatives conduites au sein du comité de pilotage comme lors des itérations avec les territoires ont permis d'aboutir aux principales conclusions suivantes :

#### **LES EMPLOYEURS SONT SUSCEPTIBLES DE BÉNÉFICIER :**

- de gains de productivité significatifs, car une partie des temps de trajets des salariés est réinvestie dans les tâches professionnelles quotidiennes (de plus on estime un gain de productivité des télétravailleurs proche de 10% par rapport à la situation de travail classique) : cet aspect est assez nouveau et inattendu;
- 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 pour le salarié et de diminution des impacts carbone dû à la mobilité domicile-travail.

#### **LES INDIVIDUS PEUVENT NOTAMMENT :**

- trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale (par exemple prendre le repas de midi 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 13e mois du télétravail) ;
- gagner en sérénité dans le travail en évitant les temps et le stress des transports, ce qui constitue aussi un aspect nouveau, les craintes de désocialisation ou de déqualification devenant moins prégnantes dans les discours.

#### **LES TERRITOIRES ET LES COLLECTIVITÉS QUI EN ONT LA RESPONSABILITÉ SONT EN CAPACITÉ DE :**

- réaliser d'importantes réductions de l'empreinte carbone ;
- réduire les difficultés de circulation aux heures de pointe (la modélisation nous permet par exemple d'apprécier le chiffre de 17000 voitures, soit 6% de circulation en moins sur l'agglomération Lyonnaise le vendredi aux heures de pointes, à compter de 70000 télétravailleur en 2020), et d'atteindre le seuil de fluidification du trafic automobile.
- fixer des actifs qui participent plus, 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, ce dernier point étant très récent).

Pour en savoir plus : les livrables

Ces éléments sont détaillés au travers de plusieurs livrables publiés sur le site du CGET :

- État des lieux et analyse bibliographique ;
- Analyse des opportunités et des freins concernant le télétravail ;
- Modélisation des impacts pour les entreprises, les salariés et les territoires ;
- Rapport final synthétisant l'ensemble de la démarche.

Par ailleurs il est intéressant de consulter les travaux d'expérimentation et de concertation conduits par le Commissariat de Massif Central, et notamment le film « la vérité sur le télétravail » qui a constitué une précieuse ressource pour développer la modélisation :

<http://www.teletravail-massif-central.com/>

## SUR CHACUN DES TROIS SITES, UNE DYNAMIQUE ORIGINALE

L'étude conduite par le CGET s'est focalisée sur trois pôles métropolitains : Toulouse, Lyon et Strasbourg. Comprendre les impacts territoriaux du télétravail suppose une approche systémique de l'espace et oblige à prendre en compte la métropole en lien avec ses périphéries, les espaces périurbains et ruraux qui lui sont associés. Pour chaque ville, un diagnostic portant sur les mobilités pendulaires (flux domicile-travail), les axes de communications, la typicité du système économique, le recensement des pratiques de télétravail dans les secteurs privé et public ont permis de faire ressortir des enjeux communs et distincts, et de modéliser l'apport du télétravail pour chacune des villes.

**Toulouse** est une des métropoles les plus dynamiques de France (entre 15 000 et 20 000 habitants supplémentaires chaque année). Ceci a des impacts forts sur l'évolution de la ville et du périurbain. Ce dynamisme entraîne une polarisation des flux et des déplacements de travail des départements voisins vers la ville de Toulouse (Toulouse occupant une position géographique centrale en Midi-Pyrénées). Entre le reste du territoire et l'aire urbaine de Toulouse, un salarié fait en moyenne 65 km pour aller travailler. A l'intérieur même de l'aire urbaine, les flux domicile-travail sont estimés à 3 300 000 kilomètres parcourus tous les jours par les salariés.

Le télétravail est un sujet qui gagne en maturité : les départements limitrophes ont tout d'abord lancé des programmes d'attraction de nouveaux actifs sur leurs territoires. Citons notamment le programme Soho Solo du Gers, qui a su attirer 300 actifs sur tout le département grâce à sa politique d'accueil associant les élus locaux, une animation de réseau et une aide à l'installation, le réseau Ariège Télétravail constitué autour des pépinières ou encore les réseaux plus récents Cowork'in Tarn et Sismic sur l'Aveyron et le Lot. Aujourd'hui, le nouvel enjeu est la limitation des flux pendulaires. La création d'une commission télétravail au sein de l'association des professionnels du numérique « La Mêlée », ambitionne d'offrir une offre complète d'espaces de télétravail autour de la métropole et de structurer cette offre en réseau régional. Enfin, de nombreuses initiatives dans le secteur privé et public sont à relever : 80 organisations ont ainsi contractualisé le télétravail au sein de leurs équipes.

**Le pôle métropolitain Lyonnais** qui comptait, hormis Lyon, les villes de St Etienne, Bourgoin Jallieu et Vienne connaît une asymétrie très forte en faveur de Lyon. On considère que 42% des personnes qui rentrent dans l'agglomération lyonnaise sont des navetteurs. La conséquence : des problèmes de congestion urbaine récurrents qui augmentent les risques sanitaires et environnementaux : en moyenne, la Métropole de Lyon dépasse chaque année les 60 jours de pollution atmosphérique. Le développement du télétravail peut être pour la métropole une solution à la hauteur des enjeux.

De nombreux espaces de coworking existent à Lyon et à St Etienne (comme le réseau de coworking de La Cordée qui est le plus important en France). Mais ces espaces sont très souvent à destination des indépendants, des créatifs, des métiers du web et s'associent à une démarche de start-up et d'entrepreneurs. Il reste qu'une quarantaine d'entreprises de la région ont déjà signé des conventions internes relatives au télétravail. La Métropole de Lyon est très dynamique sur cette question-là, comme le montre la création d'une chartre coworking sous l'impulsion de Lyon Métropole. Il existe un fort potentiel de télétravailleur : 58% des actifs du pôle métropolitain font un déplacement et occupent un poste poten-

tiellement « télétravaillable ». En appliquant un des indicateurs de l'étude qui est celui de « l'impact potentiel du télétravail sur la baisse de la congestion urbaine », on obtient le résultat suivant pour la Métropole de Lyon : en 2020, si 70 % des télétravailleurs le sont le vendredi, on comptera 17 000 voitures individuelles en moins aux heures de pointes à la veille du week-end.

**Le pôle métropolitain Strasbourg-Mulhouse** monopolise à l'échelle régionale la majorité des flux de travail. De plus, sa situation frontalière oblige la région et notamment Strasbourg à prendre en compte les réalités transfrontalières en matière de déplacement, dont ceux liés au travail. Face à ce constat, la Région Alsace s'est donné les moyens de devenir un laboratoire vivant du télétravail en France. Des enquêtes récentes en 2012 et en 2013 se focalisant l'une sur la demande (« le télétravail en Alsace »), l'autre sur l'offre (« où localiser les centres de télétravail dans le Bas-Rhin ? ») a donné naissance à de nombreuses initiatives comme celle portée par la CCI de la région Alsace : durant deux ans, une sensibilisation et une formation auprès de 15 PME a permis l'accompagnement de 45 télétravailleurs potentiels.

De nombreux télécentres sont en train de se structurer, qu'ils soient d'origine privée (« bureau mobile » de Reichset) ou publique (la MEEF à Molsheim, d'autres propositions d'ouvertures à Herrlisheim, Erstein, Hochfelden, Haguenau et Hoerd). D'ailleurs la CCI Alsace assure le pilotage régional des différentes initiatives autour du télétravail et s'occupe du recensement de l'offre de tiers-lieux. Des entreprises se sont lancées dans le télétravail, parmi lesquelles Alcatel-Lucent qui compte 120 télétravailleurs en Alsace. Les initiatives publiques existent aussi comme celle du Conseil Général du Bas-Rhin.

## DE NOMBREUX PARTENAIRES ASSOCIÉS À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL DE MODÉLISATION

Pour l'élaboration de cette étude, le CGET a travaillé en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, les Ministères des Finances (DGAFP) et de l'Emploi (DGEFP). Les experts mobilisés dans le cadre de cette modélisation ont pu s'appuyer sur les résultats d'une enquête spécifiquement réalisée par l'institut Louis Harris auprès de 750 personnes.

Toutes les démarches ont été conduites en partenariat étroit avec les trois espaces métropolitains associés, et notamment les représentants des collectivités, des SGAR, des services extérieurs de l'État concernés, des syndicats, du CESER...).

**Perspectives ouvertes par ces travaux : diffusion des résultats, appui à la mise en œuvre du plan national de développement du télétravail.**

Le paramétrage de cette modélisation ayant été élaboré en étroite coopération avec plusieurs territoires, les conclusions de ces travaux sont directement utilisables sur l'ensemble des régions françaises, et notamment pour donner de premiers éléments de réponse à la réorganisation des services à venir dans le cadre de l'application de la loi NOTRe.

Par ailleurs, le plan national de développement du télétravail – lancé par le gouvernement lors du Comité Interministériel aux Ruralités le 13 mars 2015 – pourra s'appuyer sur ces modèles d'analyse des gains, notamment pour sensibiliser partenaires sociaux, représen-

tants des ministères, associations de collectivités territoriales dans la perspective d'une diffusion aussi élargie que possible du télétravail.

Enfin, il faudra donner à ces travaux une forme plus facilement mobilisable par les décideurs, qui n'ont pas les outils ou la disponibilité pour appliquer les modèles à leur cas particulier. Afin qu'ils n'aient pas à se contenter des exemples donnés, et qu'ils disposent d'applications simples à utiliser, il conviendra de réaliser les interfaces informatiques et web appropriées qui permettront de diffuser plus largement.

# SOMMAIRE

## **ÉTUDE SUR LES OPPORTUNITÉS DES TERRITOIRES À DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL, MODÉLISATION DES GAINS POUR LES INDIVIDUS, LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES**

### **1. ÉTAT DE L'ART**

- Synthèse des études statistiques
- État des lieux des trois pôles métropolitains : Toulouse, Lyon et Strasbourg

### **2. ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ET DES FREINS CONCERNANT LE TÉLÉTRAVAIL**

- Analyse des pratiques, besoins, attentes des acteurs économiques et des freins au télétravail

### **3. MODÉLISATION DES IMPACTS**

- Modélisation des impacts économiques, organisationnels, sociaux, environnementaux du télétravail
- Présentation visuelle de la modélisation
- Rapport d'analyse des impacts pour les espaces métropolitains de Lyon, Strasbourg et Toulouse

### **4. RAPPORT FINAL**

- Rapport final et proposition de solutions à mettre en oeuvre sur l'ensemble des territoires métropolitains : modalités de reproductibilité et de généralisation





Premier ministre

COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL  
À L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES

Retrouvez-nous sur

[www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr)

 [@CGET\\_gouv](https://twitter.com/CGET_gouv)

 [/CGETgouv](https://www.facebook.com/CGETgouv)