

Les synthèses de l'Auran

LE TÉLÉTRAVAIL, UN VIRAGE À NÉGOCIER

Face aux mutations de l'organisation du travail impulsées pour grande partie par la généralisation du numérique et le renouvellement des pratiques managériales, les usages évoluent à grande vitesse. Télétravail, coworking... sont passés dans le langage courant, mais recouvrent pourtant des réalités différentes. La finalité est cependant la même, s'affranchir du lieu de travail fixe pour réinventer de nouvelles formes de travail.

Si certaines entreprises ont fait le choix d'accompagner et même d'inciter à sa pratique, d'autres font de la résistance : le télétravail relève d'abord d'un changement organisationnel des entreprises. Mais il s'agit aussi d'une pratique encadrée qui n'est pas ouverte à tous, et qui demande une refonte en profondeur des organisations pour tirer parti de ses bénéfices potentiels.

Au-delà de la relation entre entreprises et salariés, le télétravail soulève des enjeux plus larges qui vont questionner le rôle des collectivités. Le télétravail, un levier pour réduire les déplacements et les émissions de gaz à effet de serre ? Un vecteur de redynamisation des territoires à travers la multiplication des tiers-lieux, ces espaces intermédiaires entre domicile et travail ? Des réponses sont à apporter, mais attention aux idées reçues : le télétravail n'est d'évidence pas la solution à tous les problèmes !

L'objectif, à travers cette synthèse, est de partager avec les acteurs potentiellement concernés par le télétravail des éléments de définition communs, de faire émerger les enjeux et opportunités du télétravail, tout en identifiant les limites associées.

Chiffres clés

2012 la première définition juridique du télétravail dans le code du Travail

70 % la part estimée du télétravail réalisé sans formalisation entre l'employeur et le salarié

3 personnes sur 4 le nombre de personnes qui exercent depuis leur domicile quand elles télétravaillent

1 à 2 jours par semaine la fréquence d'usage recommandée pour les salariés en télétravail

35 espaces de travail partagés recensés sur Nantes Métropole

20 % la part de la population active qui pourrait télétravailler d'ici 2025 en Loire-Atlantique

LE TÉLÉTRAVAIL, D'ABORD UNE MODIFICATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

UNE PRATIQUE RÉVÉLATRICE D'UNE ÉVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL

L'intérêt sur la question du télétravail est déjà ancien (les premières formalisations du concept de télétravail remontant aux années 1950). Il repose sur la capacité à réaliser des tâches indépendamment du lieu de travail en s'aidant des technologies de l'information et de la communication.

Envisagé initialement en France comme un vecteur d'aménagement du territoire destiné à réduire les inégalités entre centres et périphéries, le télétravail est depuis quelques années revenu au cœur des débats, profitant du développement fort des technologies d'information et de communication ainsi que des mutations multiples du marché du travail (augmentation du nombre d'emplois indépendants, multiplication des start-ups, flexibilité accrue du travail...).

Constituant un projet de changement organisationnel dans les entreprises, le télétravail apparaît comme un élément de réponse aux nouveaux modes de travail. Il est perçu comme une opportunité pour répondre aux attentes des salariés et des entreprises mêlant enjeux de qualité de vie au travail, de performance économique, voire d'égalité professionnelle.

UNE APPARITION TARDIVE DANS LE DROIT FRANÇAIS

S'ils s'est développé principalement dans les pays anglo-saxons et scandinaves dès la fin des années 1980, le télétravail aura mis longtemps à trouver sa place en France. Des expérimentations lancées par la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) dans les années 90, et le rapport « Breton » sur la faisabilité et les conditions de développement du télétravail ont néanmoins marqué une préoccupation grandissante sur le sujet et ses enjeux.

Ce n'est que « récemment », à l'occasion notamment de l'accord national interprofessionnel de 2005 ratifiant un accord européen de 2002, que le télétravail a été formalisé comme une alternative à part entière au fonctionnement traditionnel des entreprises et administrations. Toutefois, un rapport du Conseil d'Analyse Stratégique (CAS) en 2009 pointait le retard de la France en la matière.

Il faudra attendre 2012, à travers la loi Warsmann du 22 mars 2012, pour voir apparaître une définition juridique du télétravail dans le code du Travail. La loi Sauvadet du 12 mars 2012 spécifie quant à elle les principes applicables au télétravail dans la fonction publique (avec décret d'application du 11 février 2016).

UNE PRATIQUE ENCADRÉE, DANS LE PRIVÉ



Le télétravail peut s'appliquer à toute personne salariée, mais les modalités diffèrent entre secteur public et secteur privé

Secteur privé

(initialement Loi Warsmann, modifié par l'ordonnance du 22 septembre 2017 – Articles L-1222-9 à L-1222-11 du Code du Travail)

- Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte élaborée par l'employeur. À défaut, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir de manière occasionnelle au télétravail, l'accord devra être formalisé par tout moyen approprié.

- Le document établi par l'employeur doit faire figurer impérativement 4 points : les conditions de passage en télétravail et les conditions de réversibilité ; les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en oeuvre du télétravail ; les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ; les plages horaires de contact (la prise en charge des coûts liés au travail, présente dans la loi Warsmann, a été supprimée par cette ordonnance).
- L'employeur doit motiver sa réponse en cas de refus d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible.
- Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.
- L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail.

UNE VOLONTÉ D'ASSOULPIR LA NORME POUR ACCÉLÉRER LA PRATIQUE

L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, prise dans le cadre de la réforme du Code du Travail, vient assouplir le dispositif réglementaire autour du télétravail en vue de simplifier le recours à cette pratique. Le télétravail est donc défini de la manière suivante : « 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 volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

Cette nouvelle définition supprime les références à l'obligation d'inscrire la pratique du télétravail dans un contrat (ou avenant à celui-ci), ou encore sa pratique « régulière », marques de l'assouplissement souhaité par la loi. La définition conserve toutefois la notion de lieu différent des locaux de l'employeur, de recours aux TIC, ainsi que du volontariat du salarié.

LE TÉLÉTRAVAIL ET LES AUTRES FORMES DE TRAVAIL À DISTANCE

La définition officielle du télétravail reste cependant incomplète dans la mesure où elle ne concerne par conséquent que le salarié exerçant cette activité dans un cadre formalisé. Or, il existe d'autres pratiques professionnelles réalisées « sans bureau fixe ». Ces différentes définitions brossent une réalité complexe où une part importante des actifs est en réalité concernée :

• le travail « gris »

Bien que la définition du télétravail concerne l'ensemble des salariés, elle nécessite une formalisation préalable. Tout ce qui échappe à cette

formalisation entre l'employeur et le salarié (travail en débordement à domicile ou dans les transports, circonstances particulières...) s'apparente à du télétravail « gris ». Près de 70 % des pratiques de télétravail en entreprise se feraient aujourd'hui de façon informelle au regard de la législation (BVA, 2015) et n'offrent pas les mêmes protections en matière de respect des horaires, d'organisation dans l'entreprise ou encore en cas d'accident du travail.

• le travail à domicile

Un chef d'entreprise peut faire réaliser certains travaux hors de son établissement par un ou plusieurs travailleurs à domicile. Le travailleur à domicile a la qualité de salarié. À la différence du télétravailleur, le travailleur à domicile a pour obligation légale d'effectuer sa mission chez lui et non depuis un tiers-lieu, et relève d'un cadre juridique qui lui est propre (articles L.7412-1 et suivants du Code du travail).

• le travail nomade

Cette forme de travail concerne toutes les professions qui peuvent de manière régulière ou ponctuelle réaliser une partie de leur activité indépendamment d'un lieu spécifique : travailleurs indépendants (auto-entrepreneurs, chefs d'entreprise...), consultants, commerciaux... Elle se caractérise par un usage important des TIC et une grande variété d'utilisation de lieux selon les situations (hôtels, gares, transports...).

La diversité des possibilités ouvertes par les outils numériques rappelle que l'usage évolue toujours plus vite que la norme. Si le télétravail fait référence à un cadre juridique précis et porte sur les relations formalisées entre employeurs et salariés, il est plus pertinent de parler globalement de « travail à distance » pour englober l'ensemble des pratiques distinctes d'un lieu de travail fixe.

COMME DANS LE PUBLIC

Fonction publique

(régé par la Loi Sauvadet et son décret d'application du 11 février 2016)

- Tout agent public est éligible, indépendamment de la catégorie de personnel, à l'exception des militaires.
- Les modalités d'exercice sont fixées par chaque employeur (arrêté, délibération, décision) et peuvent varier d'une administration à l'autre.
- Le télétravail repose sur le volontariat, ce qui signifie que cette modalité d'organisation du travail est demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur.
- L'autorisation accordée à l'agent d'exercer ses activités en télétravail est valable pour un an maximum, renouvelable par décision expresse, et est réversible.

- La durée de présence sur site de l'agent en télétravail ne peut pas être inférieure à deux jours par semaine (3 jours maximum en télétravail pour un agent à temps complet).
- Le télétravail respecte le principe d'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.



UNE TRANSFORMATION DU RAPPORT AU LIEU DE TRAVAIL

POSSÉDER UN BUREAU « FIXE » N'EST PLUS TOUJOURS UNE NÉCESSITÉ

Le développement des outils numériques permet de plus en plus de s'affranchir du modèle fordiste où le travail est réalisé dans une unité de temps, de lieu et d'action. Le numérique a été un vecteur de redéfinition des lieux, des modalités et des pratiques de travail pour répondre à de nouvelles attentes. Les évolutions des modes de travail et les possibilités accrues de travailler hors de son entreprise ont un impact sur le type et sur la localisation des lieux de travail. Ainsi, il n'est plus nécessaire pour un certain nombre d'emplois de recourir à un bureau fixe, ou du moins pas en permanence.

En France, il est estimé que 3 personnes sur 4 travaillant à distance exercent depuis leur domicile (LBMG Worklabs, 2012). Les raisons de cette préférence sont multiples : c'est souvent le plus simple à mettre en oeuvre, cela apparaît plus souple pour les actifs (absence de déplacements, confort, proximité avec sa famille...), et les solutions alternatives sont peu développées ou mal connues.

L'ÉMERGENCE DES TIERS-LIEUX, CONSÉQUENCE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

Des espaces intermédiaires entre lieu de travail et domicile se sont développés très rapidement ces dernières années pour proposer de nouvelles formes d'organisation du travail à distance et accompagner de nouveaux profils d'emplois (notamment liés aux industries culturelles et créatives)

Concrètement, un tiers-lieu repose sur quelques principes constants :

- c'est un espace de travail partagé, ne relevant ni du domicile ni du lieu de travail habituel ;
- l'offre de bureaux que l'on y trouve est le plus souvent modulable pour s'adapter aux besoins des profils variés de travailleurs ;
- ils permettent un accès à des outils numériques performants (très haut débit nécessaire, visioconférence, etc). Des services connexes tels que la restauration ou une conciergerie peuvent aussi s'y développer en complément.

Ces espaces sont gérés par des entreprises prestataires de services, des associations ou des collectivités territoriales (gratuitement ou non).

Les raisons pour venir travailler en tiers-lieux sont multiples, et peuvent varier d'un individu à l'autre. Il peut ainsi s'agir de vouloir rompre l'isolement du travail à domicile, de réduire la charge liée aux déplacements pendulaires (temps passés, coûts) tout en bénéficiant d'un environnement de travail de qualité, de permettre à des indépendants ou de petites structures d'accéder de manière souple à des ressources professionnelles plus qualitatives (équipements, bureaux)...

Au-delà de ces raisons, l'une des spécificités des tiers-lieux est d'accompagner les changements de pratiques de travail basées sur le collaboratif et le partage. Ils permettent une mise en réseau des personnes et des ressources, et la constitution d'une communauté d'utilisateurs qu'il permet d'enclencher est un atout pour la dynamique économique locale.



Tiers-lieu : un endroit qui n'est ni le domicile ni le bureau



DE MULTIPLES FORMES POUR S'ADAPTER À DES BESOINS DIFFÉRENTS

Bien que les tiers-lieux aient globalement les mêmes objectifs vis-à-vis de leurs usagers, il est possible de distinguer différentes catégories de lieux en fonction de leurs caractéristiques, des publics cibles, et de leur localisation :

- **les espaces de coworking** sont des espaces de travail partagés et ouverts (20 à 30 postes maximum en général) qui ont pour ambition de constituer un réseau de travailleurs, souvent indépendants, encourageant l'échange et l'ouverture. Généralement, ce sont des tiers-lieux urbains qui proposent une animation spécifique pour développer leur communauté.
- **les télécentres** ont été initialement pensés comme des espaces pouvant s'implanter dans les territoires ruraux et périurbains pour diminuer les déplacements domicile-travail et conserver la population active sur le territoire. Ils sont souvent de taille plus importante que les espaces de coworking (jusqu'à 200 postes) et peuvent proposer plusieurs espaces modulables (salles de réunion, bureaux individuels, ...). Pour renforcer leur modèle économique, ces lieux gagnent à s'ouvrir aux indépendants en recherche d'espaces.
- **les fablabs** (ateliers de fabrication numériques). Flexibles et collaboratifs, ces espaces issus de la culture « makers » s'adressent très majoritairement à des indépendants tournés vers la fabrication/conception d'objets ou d'applications, grâce aux machines outils mises à disposition (imprimantes 3D, etc).
- **les espaces « nomades »** : plus informels, il s'agit de l'ensemble des espaces permettant de disposer d'un accès à des ressources numériques (café-wifi, bibliothèques, espaces d'attente en gare...) et pouvant être utilisés lors des déplacements professionnels.

Les différences sont parfois minimes entre ces multiples formes de tiers-lieux : c'est surtout l'intention de départ qui définit l'usage (développement économique, développement d'un équipement, équilibre territorial, profils des utilisateurs...).

Le développement des tiers-lieux est en accélération franche depuis quelques années mais leur utilisation est encore marginale. Les tiers-lieux professionnels ne seraient utilisés que par environ 10 % des travailleurs à distance, dont 62 % d'indépendants (LBMG Worklabs) : il existe donc encore une réelle marge de progression quant à leur appropriation.

LES BUREAUX SATELLITES

Lorsqu'une entreprise dispose de plusieurs sites, elle peut proposer à ses salariés de les utiliser en détachement lors de leurs déplacements. Il n'est alors pas considéré formellement comme étant en télétravail, puisqu'il reste dans les locaux de son employeur. 20 % des travailleurs à distance utiliseraient ces lieux, contre seulement 7 % de tiers-lieux partagés (BVA, 2015).

Certains groupes ont également ouvert une partie de leurs bureaux à des travailleurs extérieurs pour de multiples raisons : exploiter des espaces vacants et optimiser leur surface de bureaux, décloisonner un fonctionnement encore trop souvent en silo et renforcer les collaborations, transformer pour certains ces surfaces en incubateurs et lieux accélérateurs d'innovation... (expérimentations SNCF, ORANGE...).

Les espaces de travail partagé sur Nantes Métropole :

35 espaces recensés dont **4** hors de Nantes et **27** dans l'hypercentre

source : <https://www.nantesmetropole.fr/pratique/eco-emploi/espaces-de-coworking-83914.kjsp>



DES OPPORTUNITÉS NOMBREUSES MAIS DES RISQUES À ÉVALUER

Au cœur de multiples enjeux, le télétravail fait l'objet de nombreuses attentes pour les acteurs de la société (actifs, employeurs, mais aussi collectivités locales). L'Etat a réaffirmé récemment le triple rôle que ces acteurs ont à jouer, lors du lancement du plan national de déploiement du télétravail: « Les employeurs (sphère marchande comme acteurs publics) seront les véritables moteurs du changement, que la puissance publique doit accompagner, et à laquelle les individus souscrivent déjà ».

Mais il ne constitue pas pour autant une solution miracle. Il est donc nécessaire de pondérer les idées reçues en remettant en perspective les limites, voire les risques liés à sa pratique.



IL AMÉLIORE LE BIEN-ÊTRE PERSONNEL

69 % des télétravailleurs estiment que cela a des conséquences positives sur leur qualité de vie (BVA-Sémaphores, 2015), et cela constitue d'après plusieurs enquêtes une solution pour réduire le stress des déplacements et avoir davantage de temps personnel ou familial...

Mais selon l'Organisation Internationale du Travail (rapport « Working Anytime, Anywhere », 2017), cela peut constituer dans certains cas une menace pour la santé (incapacité à se déconnecter, impact sur le lien social, difficulté à s'organiser ...). Aussi, la pratique du télétravail est recommandée de 1 à 2 journées par semaine au maximum (dans le public, la loi interdit le télétravail « intégral ») : un poste télétravaillé ne disparaît donc pas complètement (espaces de bureaux, déplacements générés...).

Il existe des bénéfices reconnus à la mise en place du télétravail, mais il ne peut pas être généralisé à l'ensemble de la semaine pour obtenir des effets durables sur la performance des salariés et des entreprises.



C'EST POUR TOUT LE MONDE

85 % de personnes interrogées seraient favorables à la généralisation du télétravail (sondage Odoxa, 2015) tandis qu'entre 6 à 17% de la population active en France pratiquerait déjà le télétravail (selon les définitions et fréquences d'usage retenues - CAS, LBMG). La loi a étendu la pratique du télétravail en le rendant accessible en théorie à toutes les catégories professionnelles salariées. Les indépendants quant à eux pratiquent déjà le travail à distance. Pour les employeurs, le télétravail peut aussi amener à une réduction de la surface de bureaux requise (postes de travail supprimés ou mutualisés), avec des économies

à la clé. Enfin, pour les acteurs publics, le télétravail aurait aussi vocation à répondre à des logiques sociales (égalité professionnelle, insertion...), territoriales et économiques.

Mais le télétravail ne pourra cependant pas concerner l'ensemble des emplois, du fait d'obligations présentes notamment : la logique par tâches exerçables à distance du lieu de travail a permis de démocratiser le télétravail, mais cela ne concerne que la moitié des métiers (CAS, 2009). Les employeurs se posent aussi de nombreuses questions, liées aux changements que cela implique dans leur organisation (encadrement des salariés, suivi des projets, ...), mais aussi par des réticences managériales (53 % des demandes de télétravail seraient bloquées par leur hiérarchie, LBMG Worklabs). Enfin, malgré la reconnaissance des bénéfices perçus au télétravail, 55 % des personnes qui ne le pratiquent pas ne l'envisagent pas (BVA), notamment pour préserver une séparation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Des attentes fortes de l'ensemble des acteurs (individus, employeurs et collectivités), et une pratique en augmentation constante, mais qui ne pourra pas être généralisable à l'ensemble des actifs (métier non éligible, choix personnels, réticences à la mise en œuvre...).



IL PERMET DE RÉDUIRE LA POLLUTION

76 % des actifs pensent que le développement du télétravail aurait des effets positifs sur l'environnement (BVA-Semaphores, 2015), et pour 92 % d'entre eux grâce à une diminution des déplacements en voiture. Par ailleurs, le télétravail est cité comme levier dans la loi Grenelle 1 pour contribuer à supprimer certains déplacements ou réduire leur portée et ainsi diminuer les émissions de GES.

Mais en parallèle, 60 % des télétravailleurs estiment que cela n'a pas entraîné de modifications des habitudes de transport vers des transports moins émissifs. D'après le cabinet Greenworking, le télétravail pourrait concerner « 25 % des actifs 30 % du temps » : cela implique aussi d'objectiver les émissions de GES « évitées » en fonction de la population et de la fréquence d'utilisation.

La généralisation de la pratique comporte également des risques difficiles à anticiper : le travail à distance peut induire de nouveaux déplacements non réalisés auparavant (réinvestissement des temps économisés pour le travail vers d'autres motifs de déplacements, qui peuvent même s'avérer plus longs car non contraints par la congestion des heures de pointe), voire donner l'opportunité de déménager plus loin du lieu de travail et renforcer l'éloignement entre lieux d'habitat et d'emploi (moins de déplacements, mais plus longs).

Un levier identifié pour prendre en compte les enjeux environnementaux mais qui peut aussi générer de nouveaux déplacements motorisés et accélérer l'étalement urbain...



Des bénéfices à mettre en regard des moyens à investir et des volumes d'accueil des télécentres : ils ne sont qu'un levier parmi d'autres dans une stratégie plus globale d'accueil des emplois et des actifs.

IL AMÉLIORE LES CONDITIONS DE CIRCULATION

Des difficultés croissantes sont observées dans l'accessibilité aux centralités métropolitaines, du fait de l'accroissement des déplacements en heure de pointe (lié à l'augmentation continue de la population et des emplois sur le territoire). Cela a pour conséquences la congestion du réseau routier et la saturation des transports en commun.

Pour que le télétravail puisse avoir un effet notable sur le trafic, il faudrait qu'il permette de réduire chaque jour le nombre d'actifs en circulation pour atteindre un niveau de fluidité acceptable (le mercredi, le trafic routier peut être considéré comme fluide, avec 6 % de circulation en moins par rapport à un mardi (Nantes Métropole, heure de pointe du matin)). Sur Nantes Métropole, qui voit chaque jour 258 000 actifs se déplacer en voiture sur son territoire (Insee, 2014), cela représente 15 500 actifs de plus par rapport à la situation actuelle qui devraient télétravailler quotidiennement pour obtenir des effets significatifs.

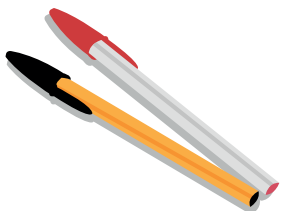
Alors que le télétravail ne concerne pas tout le monde, et pas tous les jours, il est difficilement concevable de parvenir à organiser sa pratique sur l'ensemble d'un bassin de vie de manière à atteindre des volumes réguliers de flux évités chaque jour.

Le télétravail possède un effet théorique sur la congestion, mais la non généralisation de sa pratique rend très incertaine une diminution effective du trafic. Il permet néanmoins d'absorber une partie des déplacements motorisés qui continueront d'augmenter du fait de l'accroissement de la population. Il agit, là encore, comme un levier complémentaire à une stratégie globale.

LES TÉLÉCENTRES VONT REDYNAMISER LES TERRITOIRES

75 % des travailleurs pensent que le télétravail peut contribuer au maintien d'emplois dans des territoires moins bien desservis/moins bien développés économiquement (BVA), ce qui constitue d'ailleurs un objectif historique du développement du télétravail en France. Une étude de la Caisse des Dépôts a modélisé des effets qui indiqueraient des externalités positives au développement de télécentres en milieu périurbain et rural.

Mais beaucoup d'initiatives infructueuses ont aussi vu le jour : incapacité à fidéliser le public, mauvais dimensionnement, investissement trop important, absence de stratégie globale... Les télécentres ne concernent pour le moment qu'une minorité de travailleurs en France, alors qu'une masse critique doit être atteinte pour des effets tangibles : 50 postes ne suffiront pas à changer la réalité économique d'un territoire à l'échelle d'un EPCI, voire d'une commune.



LES EFFETS DU TRAVAIL À DISTANCE SUR LES DÉPLACEMENTS

APPROCHE PROSPECTIVE SUR LA LOIRE-ATLANTIQUE

L'analyse prospective réalisée ici s'attache exclusivement à établir le lien entre la pratique du travail à distance et ses effets sur les déplacements domicile-travail.

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX EFFETS SUR LES DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL ?

Les déplacements domicile-travail représentent un déplacement sur cinq des habitants de Loire-Atlantique. S'il s'agit globalement du deuxième motif de déplacement à l'échelle du département (derrière les loisirs, devant les affaires personnelles et les achats), il constitue en revanche le premier motif pour lequel un habitant sort de sa commune de résidence. Cela concerne aujourd'hui 65 % des actifs de Loire-Atlantique (contre 59 % en 1999).

Il s'agit également des déplacements pour lesquels seront réalisées les plus grandes distances : 40 % des kilomètres effectués quotidiennement par les habitants de Loire-Atlantique le sont pour le travail ; un déplacement sur quatre fait plus de 20 km. Du fait des distances à réaliser, ces déplacements sont le plus souvent réalisés en voiture (90 % des navettes de plus de 20 km). Les déplacements domicile-travail contribuent donc plus particulièrement à la pollution atmosphérique.

Enfin, ces déplacements sont aussi particulièrement concentrés dans le temps : un tiers des déplacements à l'heure de pointe du matin l'est pour le motif travail. Ils contribuent donc aussi fortement aux épisodes de congestion routière observés aux heures de pointe.

LE TRAVAIL À DISTANCE PEUT-IL RÉDUIRE LES EXTERNALITÉS DE CES DÉPLACEMENTS ?

On compte près de 570 000 actifs occupés sur la Loire-Atlantique. Mais tous les actifs n'ont pas la même possibilité de travailler à distance en fonction de leurs métiers, leurs missions... Il n'existe à ce jour aucune donnée statistique permettant de connaître le nombre exact de télétravailleurs sur un territoire, du fait, entre autres, de la diversité des pratiques ou de l'importance du travail gris.

Le CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) a développé une méthode pour évaluer les potentiels d'actifs occupés exerçant en travail à distance, en appliquant des coefficients aux différentes catégories socio-professionnelles pour traduire leur capacité différente à exercer dans ces conditions. Les valeurs retenues sont indiquées dans le tableau ci-après :

Potentiels d'actifs au télétravail en fonction de la CSP

CSP	2015	2025
Agriculteurs exploitant	nc	nc
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	10 %	17 %
Cadres et prof. Intellectuelles sup.	17,5 %	30 %
Professions intermédiaires	17,5 %	30 %
Employés	11 %	17 %
Ouvriers	nc	nc

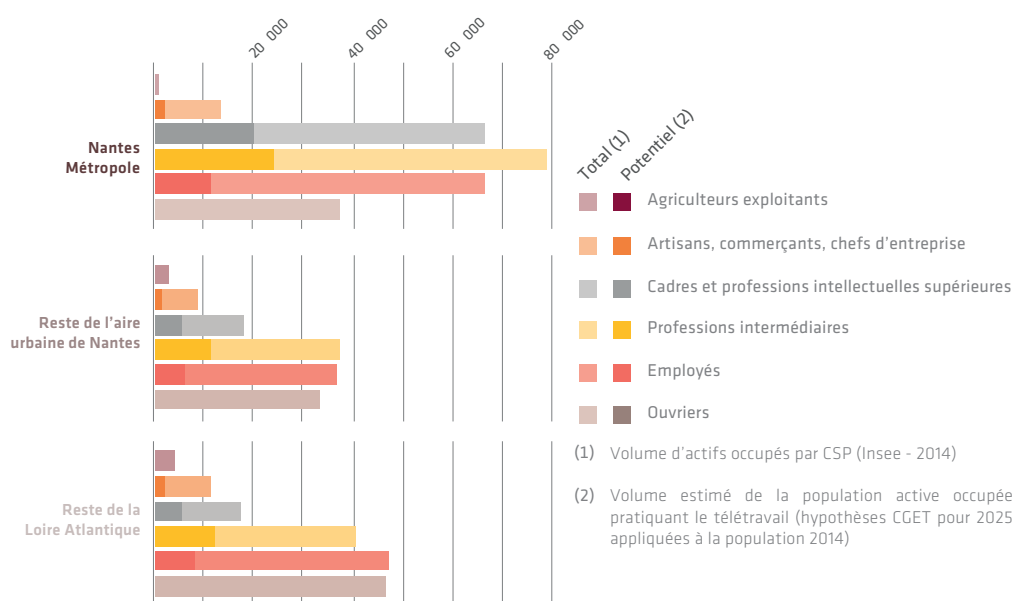
source : CGET

Quelques précautions sont à prendre pour évaluer les impacts du travail à distance. Ainsi, le travail à distance n'est pas réalisé tous les jours de la semaine : en pratique, la moyenne se situe plutôt sur une journée par semaine. Sur une année complète (215 jours de travail), cela représente 43 jours travaillés à distance du lieu de travail habituel.

Enfin, tout le monde ne télétravaille pas depuis son domicile. Les tiers-lieux se multiplient pour répondre aux besoins exprimés par les travailleurs à distance. Le CGET a ainsi estimé que la part d'actifs en tiers-lieux passerait de 10 % en 2015 à 30 % en 2025, ce qui a des conséquences sur les distances réalisées par ces actifs : il est nécessaire d'effectuer un déplacement pour s'y rendre, contrairement au domicile.

LES GAINS POTENTIELS LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL EN LOIRE-ATLANTIQUE

Répartition des actifs occupés par catégorie socio-professionnelle en fonction du territoire de résidence (Insee, 2014)



sources : Insee, CGET

Le tableau suivant présente, sur la base des variables retenues, les gains hypothétiques en termes d'émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport à la situation actuelle si l'ensemble des actifs potentiels travaillaient à distance un jour par semaine.

	Nombre d'actifs occupés	Volume estimé de télétravailleurs en 2025	Part de la population active concernée	Part des kilomètres évités quotidiennement grâce au télétravail*	Gains en émissions de GES par an
Nantes Métropole	263 400	57 300	22 %	18 %	4 %
Reste de l'aire urbaine de Nantes	137 800	24 500	18 %	16 %	3 %
Reste de la Loire-Atlantique	168 300	27 600	16 %	14 %	3 %
TOTAL	569 500	109 400	19 %	16 %	3 %

*si l'ensemble des actifs potentiels travaillent à distance le même jour.

sources : INSEE(2014), CGET, Aurant

En conclusion, en 2025, le travail à distance pourrait concerner près de 20 % de la population active du département sur 1/5^{ème} de leur temps de travail, mais les impacts en termes environnementaux sont limités au regard des objectifs à atteindre : seulement 3,3 % d'émissions de GES en moins sur l'année, et uniquement pour les déplacements domicile-travail. Sa pratique n'est donc pas suffisante pour répondre de manière significative, aux enjeux de réduction des GES ou de diminution de la congestion routière, mais elle constitue un levier à compléter par d'autres actions.

TOUCHER PLUS DE MONDE OU TÉLÉTRAVAILLER PLUS ?

Deux hypothèses plus ambitieuses ont aussi été testées pour vérifier les limites des gains envisageables par le travail à distance :

Hypothèse 1 : la totalité des actifs pouvant travailler à distance le font 1 jour par semaine

440 000 actifs en Loire-Atlantique concernés, 15 % de réductions des émissions de GES liées aux déplacements domicile travail à l'horizon 2025

Hypothèse 2 : la fréquence du télétravail chez les actifs pouvant travailler à distance passe de 1 à 3 jours par semaine

109 400 actifs seraient concernés, 10 % de réduction des émissions de GES pour le travail à l'horizon 2025

Pour obtenir des effets significatifs sous l'angle environnemental, il faudrait donc à la fois jouer sur la pénétration de la pratique dans la population active, mais aussi sur sa fréquence hebdomadaire.

UN POSITIONNEMENT À TROUVER POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES

S'il ne faut pas surestimer les effets du télétravail, il existe des avantages à développer les différentes formes de travail à distance. Ces avantages, s'ils concernent principalement la vie interne des organisations et de leurs employés, peuvent avoir des effets à terme pour la collectivité. Considérant les problématiques soulevées sur les questions d'aménagement du territoire, de développement économique ou encore de mobilité, les pouvoirs publics sont légitimes pour se positionner sur ce sujet.

Sous l'angle de l'action publique, deux niveaux d'intervention peuvent être retenus pour favoriser une plus grande pratique du télétravail. Il est ainsi possible d'agir sous l'angle organisationnel, en sensibilisant les organisations publiques comme privées aux avantages du télétravail, ou de se positionner comme accompagnateur dans une démarche de développement des tiers-lieux sur le territoire.

❶ DÉVELOPPER LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES OU PRIVÉES

De nombreuses organisations, publiques comme privées, méconnaissent les principes applicables au télétravail. Avec l'assouplissement récent du cadre juridique encadrant sa pratique, une part importante des freins identifiés est pourtant en passe d'être levée.

Si les collectivités n'ont pas le pouvoir d'influer directement sur les modes d'organisation des acteurs privés, elles peuvent cependant jouer plusieurs rôles pour faire connaître les avantages du télétravail et encourager la pratique :

- favoriser les conditions de télétravail dans la fonction publique, en mettant en place une démarche volontariste s'appuyant entre autres sur une construction avec les différents acteurs concernés (RH, direction, représentants du personnel, ...), des actions spécifiques de formation auprès des télétravailleurs et de leurs managers, ou encore à travers une communication valorisante de la pratique.
- communiquer plus largement auprès des entreprises du territoire (à travers les différents réseaux économiques déjà constitués, et en tirant parti des actions de la collectivité dans le domaine économique) pour partager les enjeux liés au télétravail, identifier les potentiels et favoriser les démarches d'expérimentation sur le territoire.
- mesurer les évolutions de comportements par rapport au télétravail, notamment par l'intermédiaire des plans de déplacements d'entreprises. Aujourd'hui, le manque de connaissances des publics concernés par le télétravail sur le territoire ne permet pas de correctement évaluer les besoins éventuels.

- communiquer pour faire connaître les tiers-lieux de travail sur l'ensemble de la zone d'emploi ainsi que leurs spécificités, et objectiver les atouts du télétravail auprès des actifs qui jouent un rôle moteur de la mise en œuvre du télétravail dans leurs organisations.

Cibler en priorité les grands employeurs

Il apparaît particulièrement pertinent de cibler les grands employeurs du territoire. Sur Nantes Métropole, les employeurs de plus de 300 salariés regroupent 78 500 emplois, soit près du quart des emplois de la métropole, alors que cela ne représente qu'une centaine d'entreprises (Insee - Sirene, 2016). Grâce à leur poids important dans la population active occupée, et disposant également de services RH et juridiques importants, impliquer en priorité ces établissements peut faciliter une diffusion rapide auprès des salariés grâce à des accords collectifs. En considérant une pratique de l'ordre de 20 % de leurs salariés, le télétravail au sein de ces seuls établissements pourrait concerner plus de 15 000 actifs.

Jouer un rôle d'exemple pour la diffusion de la pratique

Le télétravail ne concerne pas que les entreprises privées. Les administrations publiques ont souvent des effectifs importants de profils pouvant travailler à distance (cadres de la fonction publique territoriale...), ainsi que des locaux sur l'ensemble de leur territoire pouvant servir d'espaces satellites. Elles peuvent donc contribuer largement à la diffusion de la pratique sur un territoire.

DEVELOPPER ET ACCOMPAGNER L'OFFRE DE TIERS-LIEUX

Outils de dynamisme économique, espaces de revitalisation, alternatives pour limiter les déplacements-pendulaires... les tiers-lieux peuvent remplir plusieurs fonctions dont les collectivités peuvent s'emparer. Dans un contexte d'accroissement de l'emploi indépendant et d'une volonté d'amplifier le travail à distance pour les salariés, la demande en tiers-lieux va continuer d'augmenter et impliquera un besoin accru de postes de travail¹, bien que l'essentiel du télétravail reste réalisé à domicile.

Au regard des besoins futurs, un rôle essentiel pour les collectivités locales est d'assurer la mise en réseau des tiers-lieux sur les territoires. Il existe aujourd'hui des initiatives multiples, publiques ou privées, mais qui ont besoin d'être mises en cohérence pour plus de visibilité auprès des usagers. Cette mise en réseau doit être envisagée à l'échelle d'un bassin de vie, pour prendre en compte à la fois les centralités urbaines, mais aussi les espaces périurbains et ruraux sous influence métropolitaine.

S'il n'y a pas de stratégie « toute faite », il existe quelques grands principes à prendre en compte pour organiser et faciliter la mise en réseau des tiers-lieux :

- Structurer les espaces de coworking dans les polarités urbaines pour faciliter les interactions entre professionnels et le développement d'identités propres aux différents espaces, mais aussi en favorisant leur émergence dans les quartiers prioritaires de la ville où ils peuvent jouer un rôle d'insertion et de désenclavement ;
- Insérer les tiers-lieux dans les polarités : la plus-value de ces espaces est aussi d'avoir une ouverture sur les services de proximité et contribuer au dynamisme des centres plutôt qu'aux zones d'activités périphériques, et leur accessibilité (transports collectifs, déplacements de proximité) doit être considérée pour assurer leur remplissage ;
- Monter des partenariats entre les différents espaces afin de développer l'effet réseau et la visibilité des tiers-lieux (en permettant par exemple la mutualisation d'abonnements donnant accès à l'ensemble des lieux partenaires) ; les collectivités (ou leurs groupements) peuvent ici assumer un rôle d'animation globale des espaces ;
- Réfléchir au modèle économique le plus approprié ; si la création de ces espaces n'a pas nécessairement vocation à être assumée par la collectivité, celle-ci peut mettre en place des conditions favorables pour les tiers-lieux d'initiative privée : mise à disposition de foncier ou d'immobilier, subventions pour la création ou l'accompagnement des porteurs de projets, rôle de conseil... ;
- Penser la mise en réseau dans une stratégie globale, mais où chaque projet est indépendant. Chaque secteur dispose de ses propres spécificités (demande et profils, possibilités de financement, implication des différents acteurs...) qui nécessitent une approche individualisée dans la conception et l'évaluation ;
- Evaluer les places déjà disponibles sur le territoire, et s'appuyer sur l'existant pour étendre l'offre lorsque cela est nécessaire : la mutualisation d'espaces (bibliothèques, bureaux, bâtiments administratifs, ...) permet de répondre à une demande émergente à coût plus réduit que dans une création ad hoc.

¹ 30 % des travailleurs à distance sont susceptibles de travailler en tiers-lieux en 2025 (hypothèse CGET). Cela pourrait ainsi concerner 31 000 actifs sur l'ensemble de la Loire-Atlantique. Avec une fréquence moyenne de 1 jour par semaine travaillé à distance, et supposant une utilisation mutualisée dans le temps des postes de travail, cela implique de proposer 6 500 places sur l'ensemble du département, dont la moitié sur Nantes Métropole, à l'horizon 2025.

LES DÉMARCHES ENTREPRISES PAR NANTES MÉTROPOLE

Dans le cadre d'une démarche de mise en réseau des acteurs, Nantes Métropole a mis en ligne en 2016 une cartographie collaborative des espaces de coworking du territoire ainsi qu'un guide recensant la majorité de ces nouveaux lieux. Début 2017, un défi a été lancé aux entreprises du territoire pour expérimenter de nouvelles pratiques de travail : nomadisme, télétravail à domicile, bureaux satellites, espaces de coworking et bureaux partagés. Les retours des entreprises expérimentatrices permettront d'évaluer les impacts des nouveaux modes de travail.

CONCLUSIONS & ENJEUX

Le télétravail : avant tout une modification organisationnelle du travail dans les entreprises.

Les conditions sont aujourd'hui réunies pour faciliter cette transition : les outils numériques permettent déjà la réalisation d'un travail à distance d'un lieu de travail fixe, et le cadre réglementaire est désormais fixé pour l'ensemble des secteurs d'activité. La tertiarisation de l'économie et l'essor des indépendants, avec les mutations qu'ils ont entraînés sur la structure du travail, constituent des bases fortes pour développer sa pratique. Sa diffusion relèvera cependant prioritairement des relations entre entreprises et salariés. Certains points vont demander une attention particulière : formation des managers, sécurité des données...

Le télétravail : une définition juridique qui ne répond pas à l'ensemble des situations de travail à distance. De nombreux actifs ont des pratiques similaires mais ne rentrent pas dans ce cadre légal (les indépendants notamment). Pour autant, la collectivité a tout intérêt à considérer à l'ensemble des formes de travail à distance, que ce soit sous l'angle du développement des tiers-lieux de travail ou des problématiques de mobilité.

Le télétravail : des effets limités sur l'environnement et la circulation routière. La pratique, qui ne concerne que quelques jours par mois et une partie de la population, ne peut permettre à elle seule d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES de la Métropole ou de diminution du trafic automobile pour supprimer la congestion en heure de pointe. Le télétravail constitue un levier pour les politiques de mobilité et d'environnement, mais il doit être complété par d'autres actions.

Le télétravail : un sujet à inclure dans une stratégie de développement économique. Bien-être des actifs occupés, égalité professionnelle, développement de communautés d'indépendants, valorisation de la qualité de vie du territoire, performance des entreprises, ouvertures et mise en réseaux des tiers-lieux... sont autant de problématiques sur lesquelles les collectivités ont légitimité pour se positionner. Le télétravail relève donc principalement d'une politique publique de développement économique du territoire, où la collectivité peut accompagner les initiatives privées.

ADEUS ; « *Le télétravail en Alsace : retour d'enquête* » ; novembre 2012

AUDAP ; « *Accompagner le développement des tiers-lieux en Aquitaine* » ; décembre 2013

BRETON, Thierry ; « *Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques* » ; 1994

Caisse des Dépôts ; « *Externalités des télécentres* » ; mars 2014

Centre d'Analyse Stratégique ; « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* » ; novembre 2009

Cerema ; « *Management de la mobilité et travail à distance – Quelles articulations avec les politiques de déplacements ?* » ; juillet 2014

CGET ; « *Etude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail – modélisation des gains pour les individus, les entreprises et les territoires* » ; novembre 2015

CNFPT ; « *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents* » ; décembre 2013

LBMG Worklabs ; « *Tour de France du télétravail 2012 – livre blanc national sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail* » ; mars 2013

MARZLOFF Bruno ; « *Sans bureau fixe - Transitions du travail, transitions des mobilités* » ; FYP ; 2013

Métropole Européenne de Lille ; « *Adopter le télétravail – guide pratique à destination des employeurs et des salariés du territoire de la Métropole Européenne de Lille* » ; octobre 2016

METTLING Bruno ; « *Transformation numérique et vie au travail* » ; septembre 2015

MOREL-A-L'HUISSIER Pierre ; « *Du télétravail au travail mobile* » ; rapport parlementaire ; 2006.

Organisation Internationale du Travail ; « *Working anytime, anywhere : the effects on the world of work* » (synthèse disponible en français) ; 2017

PREDIT ; « *Expérimentation d'un outil d'aide à la décision : estimation de l'impact du télétravail sur les déplacements et les niveaux d'émission des gaz à effet de serre* » ; juin 2014

Pour aller plus loin

Dossier piloté par Clément Robelin (Chef de projet) avec l'appui de l'équipe de l'Auran