



**AUAT**

**l'autre Demain ?**  
QUALITÉ DE VIE

# LE TÉLÉTRAVAIL UNE RÉVOLUTION EN COURS ?

janvier 2021

Longtemps en recul par rapport à d'autres pays développés, le télétravail est devenu la norme pendant les mois de confinement pour de très nombreux secteurs d'activités. On estime que pendant le premier confinement, un quart des salariés français est passé au télétravail alors qu'ils n'étaient que moins de 10% en période normale.

Sa mise en application a été rendue possible par une technologie déjà prête et par des pratiques managériales qui avaient engagé leur mue. Avant la Covid-19, le télétravail, très corrélé au métier comme à l'activité, concernait principalement les indépendants, les « startups », les autoentrepreneurs... et plus ponctuellement les salariés. Le volume de télétravailleurs était donc resté limité, d'autant plus que les chefs d'entreprises étaient restés frileux à l'idée de voir leurs personnels s'éloigner. La période de confinement de mars-avril a montré qu'une part très importante des activités pouvait finalement être télétravaillable (près de huit entreprises sur dix ont instauré le télétravail durant le premier semestre 2020, selon une enquête de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises).

Le télétravail est un formidable défi pour les entreprises et les territoires, mais s'il a été généralisé au printemps 2020, il semble déjà moins bien perçu pendant le second confinement de fin d'année et ce, en dépit des fortes recommandations gouvernementales. La question d'un encadrement des pratiques de télétravail se pose avec acuité au sein des entreprises. Des négociations sont lancées entre les partenaires sociaux pour définir un véritable cadre à cette nouvelle organisation du travail. La massification du télétravail pose des questions fondamentales d'organisation au sein des entreprises. Elles peuvent être logistiques ou organisationnelles, elles peuvent

aussi concerner la réduction des échanges directs spontanés, qui peut être considérée par certaines entreprises comme une limite à la créativité. La société IBM, par exemple, avait massifié le télétravail en 2009 puis fait machine arrière récemment en considérant que les performances dans l'élaboration de nouveaux produits était affectée. Pour autant, utilisé à bon escient, le télétravail constitue une opportunité pour la qualité de vie des actifs et les possibilités de réorganisation positive des entreprises (valorisation des temps utiles, recomposition des espaces, réduction des externalités négatives...). Sur le territoire toulousain, selon le SAMSI<sup>1</sup>, depuis la fin du confinement du printemps 2020, la pratique se généralise dans toutes les entreprises qui ont un Comité Social et Economique sur le département de la Haute-Garonne. Cette mise en application est variable selon les entreprises, souvent à temps partiel allant de 1 à 4 jours par semaine mais le plus souvent à un rythme de 2 journées hebdomadaires. Par ailleurs, comme observé au niveau national, certaines start-up optent pour un travail hors les murs à plein temps.

Ce test grandeur nature a mis en lumière l'efficacité de ce dispositif et certaines de ses limites. Les économistes ont des positions divergentes concernant les effets du télétravail sur la productivité des salariés. De nombreuses entreprises et employés souhaitent prolonger les pratiques de télétravail de manière pérenne, à tel point que cette mutation pourrait constituer la principale conséquence à moyen terme de la crise de la Covid-19.

**En matière d'urbanisme et de développement territorial, l'usage massif du télétravail pose néanmoins de nombreuses questions de différentes natures et soulève des enjeux qu'il faut anticiper.**

<sup>1</sup> Service d'Action Médicale des Salariés Interentreprise

## Vers la fin des bureaux ?

Avec le développement du télétravail, de nombreuses entreprises s'interrogent sur l'organisation de leurs locaux d'activités. Si une part significative des employés ne vient plus travailler dans l'entreprise chaque jour (20% ? 40% ?), faut-il conserver autant de mètres carrés ? La baisse de la contrainte immobilière sera-t-elle un facteur de dynamisme des entreprises pour qui la croissance dépend parfois de la taille des locaux ? Quelle sera la stratégie des entreprises dans la gestion de leur immobilier, dans un contexte d'incertitudes quant aux besoins ? Rester en rationalisant les espaces occupés ou déménager ? Être propriétaire ou louer ?

Dans l'agglomération toulousaine, il est encore prématuré d'anticiper le comportement des entreprises sur l'impact de la progression du télétravail et leurs besoins immobiliers. Pour les professionnels de la commercialisation de bureaux, le télétravail ne sera plus un épiphénomène, mais s'organisera de manière ponctuelle et flexible. Il aura un impact sur les surfaces occupées à moyen terme car une partie des entreprises va être amenée à rationaliser ses équipes et réduire ses coûts immobiliers (deuxième poste de dépense). Mais quelle sera l'ampleur de ces libérations de mètres carrés ? Faudra-t-il envisager une plus grande flexibilité des baux ?

Pour les commercialisateurs d'immobilier d'entreprise toulousains, le premier impact a été la question de la densité d'occupation des surfaces due aux règles sanitaires et à la distanciation sociale à mettre en œuvre juste après le déconfinement. Les bureaux ont été repensés, l'open-space et le flex-office redéfinis, ce qui n'a pas généré à ce jour de libérations d'immeubles d'ampleur.

A plus long terme, ce qui se joue est la qualité des espaces à vivre au sein des immeubles de bureaux : proposer des lieux d'interaction physique, d'expression des valeurs d'entreprise... Une demande déjà identifiée localement avec la production de nouveaux immeubles avec des espaces à vivre, des loggias, des terrasses mais aussi une meilleure qualité de l'air, de luminosité, un plus grand confort thermique, une recherche d'immeubles situés sur des territoires mieux desservis et offrant des aménités urbaines... une tendance qui devrait s'accélérer dans les années à venir. Si je passe moins de temps dans l'entreprise, il faut que ce soit un temps à forte valeur ajoutée. L'employeur qui veut conserver le plus possible ses employés dans les locaux, doit proposer des espaces de qualité.

La production ne doit pas être gelée pour le Directeur d'Oppidéa/Europolia car « nous devons faire le pari de réveiller la demande ». Toutefois, des conséquences sont à prévoir sur le parc ancien et obsolète, son devenir devra être anticipé pour éviter des friches potentielles. Ainsi moins de bureaux au sein des locaux ne veut pas forcément dire moins de mètres carrés pour l'entreprise.

## Les tiers lieux, facteur de développement du télétravail ?

Pour les commercialisateurs toulousains, le « home-office » (télétravail à la maison), n'est pas l'alfa et l'oméga du travail de demain même s'il montre une certaine efficacité pendant la pandémie, et permettra de générer des économies substantielles pour une partie des entreprises qui devra rationaliser son immobilier pour surmonter la crise économique. Pour les télétravailleurs, le télétravail à la maison pose aussi régulièrement la question de l'entremêlement des sphères privées et professionnelles et contribue parfois au mal-être ressenti pour ceux qui n'arrivent pas à « déconnecter ».

Dans ce cadre, les tiers-lieux, espaces de coworking, ateliers collaboratifs, fablabs, ou autres espaces dédiés dans les aéroports ou les gares, pourraient également tirer leur épingle du jeu et répondre aux nouvelles attentes des entreprises et des employés en proposant une offre sur l'ensemble du territoire.

Airbus par exemple, ces dernières années, a favorisé le télétravail en proposant des espaces dédiés dans leurs différents sites, pour des employés qui sont habituellement rattachés à un site plus éloigné de leurs domiciles. L'objectif premier était de faciliter les trajets domicile-travail dans un contexte de forte congestion routière.

Avec la crise sanitaire, une partie des entreprises toulousaines y voit l'occasion de repenser sa stratégie immobilière pour allier agilité, qualité de vie des salariés et économies des frais généraux. Des facteurs qui peuvent offrir aux tiers-lieux une nouvelle dynamique localement. D'ailleurs, les sociétés présentes sur l'agglomération toulousaine sont optimistes et même, certaines depuis le confinement réfléchissent au développement de nouveaux projets soit dans le cœur d'agglomération comme pour l'Étincelle et In Situ Business Centre ou dans le péri-urbain toulousain par la société Relais d'Entreprise. L'enjeu est de trouver un modèle économique viable, avec des produits qui s'insèrent et qui participent de l'animation urbaine. Les tiers-lieux qui fonctionnent le mieux sont généralement ceux qui sont liés à des centralités urbaines permettant aux actifs de bénéficier d'aménités et d'animations urbaines proches de ces sites (restauration, loisirs, commerces...).

## Des logements qui doivent s'adapter

La période du confinement a révélé les enjeux de la qualité des logements, non seulement pour leur capacité à proposer un extérieur, une proximité avec des équipements ou des espaces de nature, mais aussi pour la possibilité offerte de pratiquer le télétravail dans un espace bien identifié, confortable et suffisamment isolé du bruit familial.

Les situations de suroccupation des logements ont montré de véritables difficultés à assumer une période de télétravail pour de nombreux ménages<sup>2</sup>. Alors que la

tendance récente est pourtant d'aller vers des tailles de logements plus petites pour répondre aux contraintes économiques de la production de logements, la demande va, à l'inverse, devenir plus exigeante sur la qualité des logements et leur possibilité de répondre à de nouvelles fonctionnalités pour des habitants qui pourraient être amenés à y passer plus de temps (terrasses, connexion internet, espaces dédiés, sécurité des données...).

La généralisation du télétravail peut provoquer une évolution des attentes dans le parcours résidentiel des ménages, notamment dans les territoires métropolitains. A un moment de leur vie, le logement de certains ménages devra être un logement « télétravaillable ».

Le premier confinement a également mis en exergue la faible qualité énergétique de nombreux logements. Une étude récemment conduite par l'IFOP, en partenariat avec Effy (entreprise spécialisée dans la rénovation énergétique), révèle que 54 % des actifs ayant télétravaillé à leur domicile pendant cette période ont ressenti des défauts relatifs au confort énergétique de leur logement. 78 % d'entre eux ont évoqué des problèmes de température (trop froid ou trop chaud dans leur habitation), 25 % ont cité des problèmes d'humidité et 19 % des problèmes d'aération.

De nouvelles solutions sont à imaginer pour faciliter le télétravail à domicile, tels des lieux de vie multifonctionnels et évolutifs ou encore des espaces de télétravail mutualisés à l'échelle d'un immeuble, d'une opération... comme déjà réalisés sur la Cartoucherie et d'autres programmés sur les nouvelles opérations d'aménagement de l'agglomération toulousaine.

## Des effets multiples sur les mobilités

Ne plus se déplacer pour aller travailler peut permettre de réduire automatiquement le nombre de déplacements domicile-travail. Si cela ne signifie pas pour autant une diminution globale du nombre de déplacements, le télétravail peut néanmoins impacter leur structure : moins en heures de pointe, peut-être moins longs (à condition que le télétravail n'encourage pas à habiter plus loin), peut-être moins motorisés (à condition d'habiter dans une centralité urbaine) ...

Dans l'agglomération toulousaine, 27 % des déplacements sont en lien avec le travail. Si tous les actifs télétravaillent un jour/semaine, on pourrait espérer une diminution globale d'environ 5 % des déplacements. Si seulement 20 % des actifs télétravaillent un jour/semaine (plus proche du possible), cela entraînerait donc une réduction du nombre de déplacements quotidiens de l'ordre de 1 %. Une part très importante de cette mobilité liée au travail se faisant en heures de pointe, la diminution du trafic devrait néanmoins être significative sur cette période.

Au-delà de cette analyse purement mathématique, le développement du télétravail ne se fera pas sans provoquer des effets rebonds qui auront leurs propres impacts (positifs ou négatifs) sur la mobilité et qu'il faut anticiper :

- La mobilité liée au travail dimensionne fortement **les réseaux en heures de pointe**. C'est d'autant plus vrai qu'il s'agit des déplacements les plus longs, ils représentent près de 50 % des kilomètres parcourus par les habitants de l'agglomération. Moins de déplacements domicile-travail peut donc entraîner théoriquement moins de congestion le matin et le soir. Néanmoins, une partie des télétravailleurs continuera à se déplacer en heures de pointe (accompagnement scolaire, loisirs, achats...). De plus, dans le contexte toulousain de forte demande de mobilité, une diminution de la demande se traduit par une moindre congestion (théorique), par un regain d'attractivité de la route et par conséquent par un report modal vers l'automobile. A titre d'illustration, en septembre 2020, dans un contexte de moindre mobilité liée à la crise (chômage partiel, télétravail...), les trafics routiers toulousains sont revenus quasiment à la normale alors qu'en même temps, les réseaux de transports publics observent des baisses de trafics très significatives. La diminution de la demande de déplacements en lien avec le télétravail doit donc générer une redistribution des capacités de transport en faveur des modes alternatifs à la voiture solo (piétons, vélo, TC, covoiturage...).
- Le développement du télétravail peut s'accompagner d'une **augmentation des déplacements autour du domicile** des télétravailleurs. Cet aspect positif (mobilité de proximité) doit entraîner une restructuration des espaces publics pour que ces déplacements se fassent à pied ou à vélo.
- A l'inverse, le développement du télétravail pourrait aussi entraîner une **augmentation de la sédentarisation des actifs** avec des activités de plus en plus connectées et à domicile : e-commerce, e-loisirs... Ce développement d'une « ville à domicile » a également des conséquences en matière d'organisation de la logistique urbaine (localisation des entrepôts, gestion du dernier kilomètre...).
- La possibilité de se rendre moins souvent sur son lieu de travail, couplée à l'envie de changer de logement peut entraîner les actifs à **déménager et accepter de faire des distances plus longues**, avec un impact négatif sur les réseaux notamment routiers.
- Le télétravail peut avoir un effet important sur la **fréquentation des transports collectifs** en diminuant sensiblement la demande des mobilités domicile-travail. C'est vrai pour les transports du quotidien (métro, bus, trains...) mais c'est peut-être encore plus sensible pour les transports longue distance (TGV, avion) qui peuvent perdre une part significative de leur clientèle d'affaire se réorientant pour certains vers des échanges en visioconférence plutôt que des réunions en présentiel. Ces tendances ne seront pas sans conséquence économique sur le financement des services de transport. Rappelons par exemple que les excédents générés par la clientèle d'affaire des TGV permet de co-financer le déploiement des TER.

2 <https://www.aua-toulouse.org/zoom-sur-les-logements-en-situation-de-suroccupation/>

## Des conséquences environnementales

Depuis les années 90, plusieurs études ont démontré que le télétravail pouvait avoir des effets bénéfiques sur l'environnement. Mais l'évaluation de ces bénéfices reste complexe car le télétravail revêt des formes multiples (télétravail gris, pendulaire, nomade...) et recouvre des modalités différentes du point de vue environnemental.

En 2016, une étude commandée par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) révèle que le télétravail permet de réduire d'environ 30 % les impacts environnementaux associés aux trajets entre le domicile et le lieu de travail pour un nombre moyen de jours télétravaillés de 2,9 par semaine. Suite à la crise du Covid-19, l'Ademe s'est question-

née sur l'évaluation des impacts environnementaux du télétravail. Cette analyse révèle « qu'il occasionne de nombreux effets rebonds variés (déplacements supplémentaires et plus longs, relocalisation des actifs vers des territoires plus lointains, intensification de l'usage de la visioconférence, hausse de la consommation énergétique du domicile, optimisation des surfaces immobilières et de la consommation de papier, accroissement de la fréquentation des commerces de proximité, réduction du gaspillage alimentaire, hausse des achats e-commerce...) qui peuvent amplifier ou au contrario atténuer voire annuler ses bénéfices environnementaux ». A titre d'exemple, la pollution numérique est aujourd'hui responsable de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre et le flux de données en vidéo consomme mille fois plus de bande passante que l'audio (Décisions Durables, 2020).

## Vers une évolution du modèle territorial ?

### A l'heure du deuxième confinement

Pour Laetitia Vitaud, spécialiste du futur du travail et auteure "Du labeur à l'ouvrage" (Calmann-Levy, 2019), "les équipes dispersées sont déjà la nouvelle norme, y compris en France où l'on observe un essor quasi-irrésistible du télétravail". Le tout sous l'effet de plusieurs facteurs : la hausse du freelancing, fer de lance du "travailler autrement" ; la multiplication des outils technologiques permettant les échanges et le partage de documents à distance ; la quête des salariés pour un meilleur équilibre vie pro-vie perso, contrariée par la hausse du coût de la vie à Paris et les grandes métropoles (sans pouvoir prétendre à un salaire londonien ou genevois !) ; sans oublier la montée spectaculaire de l'immobilier de bureaux, énumère l'experte.

Le télétravail, pratiqué de manière significative, peut donc avoir de multiples conséquences à l'échelle individuelle ou collective. Son développement interroge de nombreux pans de notre société. En dissociant lieu de travail quotidien et lieu de l'employeur, le télétravail permet un éloignement entre lieu de résidence et localisation de l'entreprise et remet ainsi en cause l'organisation traditionnelle des villes.

Certains territoires ruraux ou périurbains voient ainsi d'un bon œil une forme d'attractivité retrouvée, un moyen de réduire l'effet "ville dortoir" en conservant des actifs pendant la journée. En parallèle, le développement du télétravail peut provoquer de profondes mutations pour les territoires urbains organisés autour de pôles d'activités économiques et qui auront alors à se réinventer.

Ces deux tendances s'observent dans le territoire métropolitain toulousain marqué par une forte polarisation des emplois à Toulouse et en proche périphérie, ainsi que par un étalement urbain résidentiel très important et une constellation de petites villes à 1h. Le développement du télétravail peut donc réinterroger le modèle territorial à cette échelle. Il nécessite alors un véritable débat entre les différentes composantes - les habitants, les entreprises, les collectivités - afin de bien cerner les avantages et inconvénients d'une mutation de ce modèle et d'identifier les politiques publiques d'accompagnement à mettre en œuvre.