

COMPRENDRE



TÉLÉTRAVAIL ET VILLES MOYENNES : QUELLES MUTATIONS ?

Résultats de la Fabrique Prospective



La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT ; contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Stanislas Bourron (ANCT) ; Directrice de collection : Agnès Reiner (ANCT) ;
Directrice éditoriale : Annabelle Boutet (ANCT) ; Autrices : Annabelle Boutet (ANCT), Elodie Bourgeois
(ANCT), Sylvère Geniaux (ANCT) ; Secrétariat de rédaction : Muriel Thoin (ANCT)

Photographie de couverture : iStock

Contact presse : relations.presse@anct.gouv.fr

Dépôt légal : avril 2024 ISBN : 978-2-492484-64-3

SOMMAIRE

Introduction	4
La Fabrique Prospective « Télétravail et villes moyennes : quelles mutations ? »	7
Paroles de participants	9
Les six agglomérations accompagnées	11
Télétravail et villes moyennes : quels enjeux ?	13
Un sujet méconnu	13
Quelle est l'ampleur du phénomène dans les villes moyennes ?	13
Qui sont les télétravailleurs ?	14
Où se pratique le télétravail ?	16
Des effets ambivalents	17
Attractivité économique et démographique	17
Inégalités	18
Sobriété foncière et énergétique	19
Synthèses des visions prospectives et des programmes d'action des quatre territoires	20
Communauté d'agglomération de l'Albigeois	21
Communauté d'agglomération du Libournais	24
Communauté d'agglomération du pays de Fontainebleau	26
Communauté d'agglomération du pays de Saint-Omer	29
Communauté d'agglomération du Grand Sénonais	31
Vitri communauté	33
Trois outils pour s'adapter au télétravail dans les villes moyennes	36
Guide d'entretien pour mesurer et qualifier le télétravail	36
Grille d'analyse d'un projet de lieu adapté au télétravail dans les villes moyennes	39
Portrait-robot du quartier de gare de demain en ville moyenne	42
Annexe	45
Bibliographie indicative	45



INTRODUCTION

Le télétravail a connu un essor brutal et inattendu lors de la crise de la Covid-19 : dès mars 2020, le Gouvernement met en place un protocole national sanitaire de prévention dans les entreprises qui recommandait un recours au télétravail à 100 % pour les salariés qui pouvaient effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance. Ainsi, en 2021, 27 % des salariés pratiquaient le télétravail. Le protocole sanitaire cesse de s'appliquer en mars 2022 : le télétravail n'est donc plus recommandé et pour autant près d'un salarié sur cinq a télétravaillé au moins un jour par semaine au cours de l'année 2022¹. Le télétravail s'est donc bel et bien pérennisé pour une partie de salariés.

Au niveau des employeurs, la prise en compte du télétravail a engendré différentes évolutions : mise en place de chartes afin d'encadrer les conditions d'exercice, définition d'accords favorisant de nouvelles organisations du travail, adaptation des espaces de bureau (flex office, salles de visioconférences, travail en 100 % distanciel, etc.). Qu'en est-il dans les territoires et plus spécifiquement dans les villes moyennes ?

Le rapport d'information du Sénat intitulé « Huit questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? »² indiquait, en octobre 2021, que les préférences des télétravailleurs seraient d'aller vers des villes moyennes déjà dotées d'un bon niveau de services (éducation, santé, culture, etc.) et disposant d'infrastructures de transport bien connectées pour pouvoir se déplacer pour des besoins professionnels. Les villes moyennes dont l'attractivité pourrait bénéficier du développement du télétravail seraient celles situées dans des régions dynamiques en termes d'emploi ou de démographie (le grand ouest et le sud-ouest de la France, la région parisienne) et proches d'une métropole³. Ces observations rejoignent celles de Magali Talandier, professeure en urbanisme et aménagement du territoire à l'université Grenoble Alpes : aux Etats-Unis, où le télétravail est plus développé qu'en France, l'attractivité résidentielle des villes moyennes situées à quelques dizaines de kilomètres de grands pôles urbains et présentant de fortes aménités naturelles et des prestations de loisirs (proximité de la mer, de la montagne, des stations de ski, de lacs, etc.) se renforce avec le développement du télétravail⁴ ; déjà prisées pour des séjours touristiques, ces « Zoom towns » ont vu leur population résidente augmenter sensiblement dans le contexte de la crise de la Covid-19.

Reste que les impacts environnementaux du télétravail font l'objet d'interrogations : si le télétravail permet de diminuer d'environ 30 % les impacts associés aux trajets domicile-travail⁵, une étude de 2020 sur les pratiques des travailleurs en Grande-Bretagne⁶ montrait, par exemple, qu'en moyenne, les télétravailleurs passaient plus de temps à se déplacer (+ 25 %) pour l'ensemble de leurs activités et parcouraient plus de kilomètres (+ 50 %) que les travailleurs qui se rendaient chaque jour sur leur lieu de travail ; ces trajets étant en grande majorité réalisés en voiture, les émissions liées à leurs déplacements étaient plus élevées (+ 50 %).

Au regard de ces différents constats, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) avec l'appui d'Action logement, et en partenariat avec l'Ademe, France Tiers-lieux, le Puca et Villes de France, a lancé en mai 2022 une Fabrique Prospective visant à identifier comment les villes moyennes pouvaient s'adapter à la pratique du télétravail et en tirer des opportunités dans trois

Notes

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6966932>

² Rapport d'information de Mmes Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman et Stéphane Sautarel, fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective n° 89 (2021-2022) - 22 octobre 2021

³ Divya Leducq, « Les espaces de coworking : des instruments de résilience territoriale pour l'après-Covid ? », Netcom [En ligne], 35-1/2 | 2021

⁴ Magali Talandier, « Télétravail et recompositions territoriales : les Zoom towns », Constructif, 2021/3 (N° 60), pp. 56-60

⁵ Ademe, étude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail, Rapport final, 2020.

⁶ https://fr.forumviesmobiles.org/sites/default/files/mobilite_et_numerique_enquete_anglaise_forum_vies_mobiles.pdf



domaines - l'immobilier, la mobilité, la vie locale – dans une perspective de transition écologique. Pilotée par le pôle Prospective Veille Innovation de l'ANCT, elle était articulée aux programmes « Action cœur de ville » et « Nouveaux lieux, nouveaux liens » (cf. encadré ci-dessous).

Pendant un an, cette Fabrique Prospective a accompagné six intercommunalités engagées dans le programme Action cœur de ville :

- la communauté d'agglomération de l'Albigeois ;
- la communauté d'agglomération du pays de Fontainebleau ;
- la communauté d'agglomération du pays de Saint-Omer ;
- la communauté d'agglomération du Grand Sénonais ;
- la communauté d'agglomération du Libournais ;
- Vitré communauté.

Dans le cadre de cette Fabrique Prospective, les élus de ces six intercommunalités et leurs groupes de travail locaux ont été accompagnés par un prestataire piloté par l'ANCT, et cofinancé par l'ANCT et Action logement. Chaque territoire s'est ainsi doté d'une vision partagée à long terme et d'un programme d'actions à mener à court terme (cf. partie 2). Leurs travaux ont permis d'identifier les enjeux liés à la prise en compte du télétravail dans les villes moyennes (cf. partie 1). En parallèle, les élus et agents référents des intercommunalités, et les partenaires nationaux de la Fabrique Prospective ont défini trois outils permettant de mieux prendre en compte la place du télétravail dans les villes moyennes (cf. partie 3). Afin d'alimenter les réflexions des participants à la Fabrique Prospective, l'ANCT a de plus réalisé une sélection bibliographique « Références 2020-2024 » (cf. annexe).

Le programme « Action cœur de ville »

Lancé en mars 2018 pour cinq ans, le programme « Action cœur de ville » piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires vise à revitaliser les centres des villes moyennes avec l'appui de la Banque des territoires, d'Action logement et de l'Agence nationale de l'habitat. Afin de poursuivre la dynamique enclenchée, le programme a été prolongé jusqu'en 2026. Ainsi, sur la période 2023-2026, il s'articule autour de trois ambitions :

- amplifier, en approfondissant les thématiques fondatrices du programme pour redynamiser les centres-villes (habitat, commerce, patrimoine, services, emploi, etc.) ;
- enrichir, en faisant de la transition écologique le fil conducteur du programme et en accompagnant les villes ACV à relever également les défis des transitions démographique et économique auxquelles elles sont confrontées ;
- élargir le programme en l'étendant au traitement des quartiers de gare et des entrées de ville et d'agglomération.

5

Le programme « Nouveaux lieux, nouveaux liens »

Le programme « Nouveaux lieux, nouveaux liens » de l'Agence nationale de la cohésion des territoires vise à accélérer le développement de tiers-lieux dans les territoires. Il s'est notamment déployé au travers de deux appels à manifestation d'intérêt (AMI) :

- AMI 1 – Fabriques de territoire (2020-2021 ; 2023) : accompagnement de 300 tiers-lieux sélectionnés selon des critères méthodologiques – ancrage territorial, lieux ressources, mixité de l'offre, gouvernance, etc. – à hauteur de 50 000 € par an et par tiers-lieu, portés par des acteurs privés ou institutionnels. En 2023, une nouvelle vague de l'AMI a permis d'encourager



la création de 82 tiers-lieux dans des zones défavorisées sur le plan socio-économique, à destination des territoires qui n'avaient aucun tiers-lieu labellisé « Fabrique de territoire » ;

- AMI 2 – Manufactures de proximité (2022)⁷ : sélection de tiers-lieux productifs qui proposent une mutualisation de ressources et moyens permettant une relocalisation et un ancrage des emplois sur les territoires (dynamique de transmission de savoirs et d'activités productives), portés par des associations, des personnes morales (SCIC, SCOP, SA, SAS, SARL, etc.), des établissements publics, des sociétés d'économie mixte, des groupements d'intérêt public, des groupements d'intérêt économique. Les Manufactures de proximité sélectionnées bénéficient d'un programme d'ingénierie comprenant une phase d'incubation (quatre mois à destination des équipes projets pour consolider le projet présenté et appuyer sa viabilité) et une phase d'accompagnement sur mesure (deux ans avec des crédits mobilisables pour des besoins ponctuels : modèle économique, modèle juridique, mesure d'impact social et environnemental, etc.). Il est financé à hauteur de 3,4 millions d'euros pour l'ensemble des projets labellisés Manufactures de proximité entre 2021 et 2024.

Action logement

Action logement collective, chaque année, la participation des employeurs à l'effort de construction (la PEEC) dont l'objectif est de faciliter le logement des salariés du secteur privé. Toutes les entreprises du secteur privé non agricole employant au moins 20 salariés y sont soumises, soit plus de 108 000 entreprises représentant plus de 14 millions de salariés.

Action logement répond à deux grands objectifs :

- accompagner les salariés dans leur mobilité résidentielle et professionnelle, en proposant des services et des aides financières qui facilitent l'accès au logement et donc à l'emploi ;
- construire et financer des logements sociaux et intermédiaires, prioritairement dans les zones tendues, en contribuant aux enjeux d'écohabitat, d'évolution de la société et de mixité sociale.

Le groupe Action logement est également un financeur de la mise en œuvre de la politique publique du renouvellement urbain et des politiques locales de l'habitat en lien avec les collectivités territoriales.

Concrètement, Action logement finance pour les salariés :

- la construction et la réhabilitation de logements sociaux ;
- l'aide à l'accession sociale à la propriété ;
- des aides financières et des garanties locatives.

Le patrimoine d'Action logement s'élève à environ 1 000 000 logements. Au total, les réservations de logements permettent chaque année de loger plus de 100 000 ménages salariés.

Notes

⁷ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/ami-manufactures-de-proximite-644>



LA FABRIQUE PROSPECTIVE « TÉLÉTRAVAIL ET VILLES MOYENNES : QUELLES MUTATIONS ? »

Lancée en mai 2022, la Fabrique Prospective « Télétravail et villes moyennes : quelles mutations ? » visait à aider les villes moyennes à s'adapter au développement du télétravail et à en tirer des opportunités en termes d'attractivité et de qualité de vie, tout en prenant en compte les effets rebond possibles.

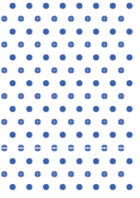
L'animation de la Fabrique Prospective a été confiée par l'ANCT au cabinet Julhiet Sterwen. Dans chaque ville moyenne, le cabinet a animé quatre séminaires locaux afin d'accompagner les élus et leurs groupes de travail dans une réflexion à la fois prospective et opérationnelle autour de trois axes :

- **Les nouveaux besoins liés au travail à distance** : il s'agissait d'anticiper les impacts du télétravail sur le marché immobilier en termes de demande de logements adaptés au télétravail (taille, modularité, caractéristiques, espaces partagés, etc.) et d'hébergement des télétravailleurs de passage mais aussi en termes de bureaux, tiers-lieux ou fablab, et de trouver des réponses qui s'inscrivent dans une perspective de sobriété foncière et de mixité fonctionnelle.
- **Les mobilités à l'heure du télétravail et de la transition écologique** : l'objectif était d'appréhender en quoi le télétravail, compte tenu de ses impacts sur les déplacements, réinterroge l'offre de mobilité des villes moyennes, et demande de trouver des réponses adaptées dans une perspective de mobilité bas-carbone.
- **Les télétravailleurs au sein de la vie locale** : il s'agissait d'identifier les conditions pour que le télétravail contribue à la vitalité urbaine et à la création de nouveaux commerces et services qui bénéficient à l'ensemble des habitants et usagers des villes moyennes ainsi qu'à la cohésion sociale.

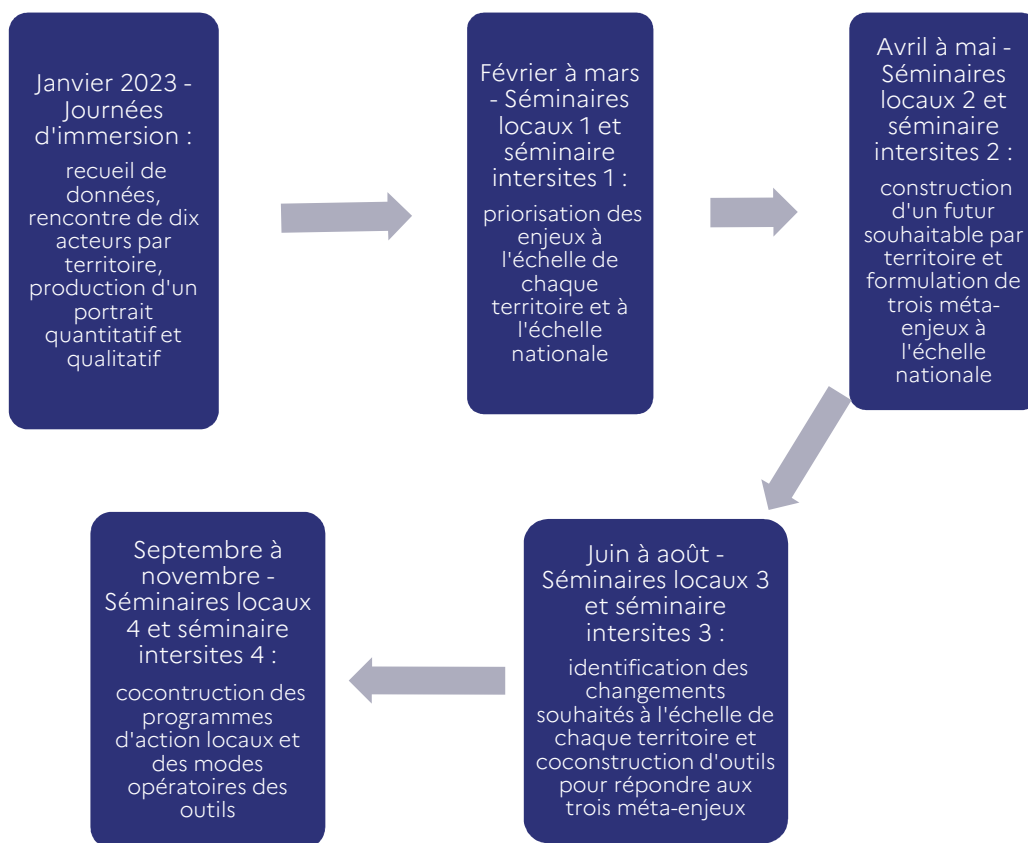
7

Les élus des villes moyennes engagés dans la Fabrique Prospective ont chacun mobilisé pour ces séminaires un groupe de travail composé d'une trentaine d'acteurs locaux : agents et élus de la commune et de l'intercommunalité, services déconcentrés de l'État, directions régionales d'Action logement et de la Banque des territoires, SNCF, bailleurs sociaux, Pôle emploi, chambres consulaires, agences d'attractivité, agences d'urbanisme, entreprises, etc.

En alternance, quatre séminaires intersites, réunissant les représentants des six intercommunalités (élus et agents) et les partenaires nationaux de la Fabrique Prospective (Action logement, Ademe, France Tiers-lieux, Puca, Villes de France) ont permis de coconstruire trois outils à destination des élus et agents des villes moyennes souhaitant prendre en compte les enjeux liés au télétravail sur leur territoire.



Objectifs des séminaires locaux et des séminaires intersites de la Fabrique Prospective « Télétravail et villes moyennes : quelles mutations ? » (Julhiet Sterwen)



PAROLES DE PARTICIPANTS

« La Fabrique Prospective a permis d'explorer la question du télétravail, un thème récent et d'appropriation peu évidente en ville moyenne. Les échanges ont rapproché le télétravail de l'attractivité du territoire pour les familles, ouvrant la voie à de nombreux domaines d'action tels que le logement, la mobilité, les services etc. La richesse de la démarche tient notamment à la diversité des profils mobilisés sur les différentes réunions, facilitant la constitution d'un réseau pour aborder le sujet à l'avenir. Nous avons noté toutefois la difficulté à mobiliser les entreprises sur un sujet qui les concerne au premier rang. La réflexion mérite d'être poursuivie en se rapprochant d'autres territoires pour optimiser notre force d'attraction vis à vis notamment de la Région toulousaine qui attire bon nombre de télétravailleurs. »

Roland Gilles, vice-président au développement économique et à l'innovation, Communauté d'agglomération de l'Albigeois

« La Fabrique Prospective a été bénéfique pour la ville de la Libourne. Elle nous a notamment permis d'intégrer, au projet urbain Libourne 2030, le sujet du télétravail au cœur des mutations attendues sur le quartier de la gare »

Romain Gallitre, chef de projet aménagements opérationnels, Ville de Libourne

« Les séminaires locaux de la Fabrique Prospective ont été une formidable occasion pour le territoire du Grand Sénonais de réfléchir en intelligence collective au phénomène du télétravail grâce à la participation d'une large palette d'acteurs publics et privés très impliqués. Les séminaires intersites, aux côtés des autres collectivités participantes, ont par ailleurs permis d'apporter des points de comparaison essentiels pour objectiver et prendre du recul sur la situation au sein de notre territoire. En définitive, les réflexions menées et l'accompagnement de grande qualité fourni par le cabinet Julhiet Sterwen, nous ont permis de coconstruire un plan d'action dans le temps, robuste, et avec des applications très concrètes à court terme et des objectifs plus lointains afin d'accompagner durablement la dynamique actuelle. Les premières briques sont désormais posées, le lien entre les acteurs est amorcé, et nous sommes impatients de poursuivre l'effort engagé pour permettre à nos habitants et futurs habitants de profiter du plus haut niveau de service et d'écoute sur le sujet du télétravail »

Amine Hiridjee, 4^e adjoint au maire de Sens, délégué aux enjeux écologiques et cadre de vie, conseiller communautaire spécial en charge des transversalités environnementales au Grand Sénonais

« La Fabrique Prospective a été une expérience très enrichissante. Elle a répondu à des questions que nous nous posions sur l'impact du développement du télétravail sur notre territoire. Elle nous a permis d'échanger avec d'autres territoires comparables et de bénéficier de retours d'expérience. Elle a été l'occasion de réunir localement un groupe de travail composé de citoyens d'horizons très différents : acteurs économiques, de l'emploi, de la vie locale, du logement, des services... Cet aller-retour bien pensé entre le niveau national et le niveau local a nourri notre plan d'action »

Isabelle Le Callennec, présidente de Vitré Communauté



« Impliqué dans le programme Action Cœur de Ville et la revitalisation des villes moyennes, c'est tout naturellement qu'Action Logement a également participé aux séminaires intersites de la Fabrique Prospective sur le télétravail. Au cours des différents séminaires avec les territoires, il a été mis en évidence la diversité des possibilités d'accompagnement des salariés sur cette thématique (lieu dédié en centre-ville, offre de service...). Sujet d'innovations pour les villes moyennes, les réponses actuellement apportées par les collectivités sont très diverses et cherchent à s'adapter au plus près des besoins des territoires avec le développement de nouveaux partenariats, notamment avec les entreprises et leurs représentants dont les chambres de commerce et d'industrie. De nouvelles réflexions émergent sur le renforcement du lien emploi-logement auquel Action Logement participe activement. Ces nouveaux modes de travailler offre des opportunités de développement que la Fabrique Prospective contribue à mettre en lumière. »

Marie Plousey, responsable de pilotage Action Cœur de Ville, Action Logement Services

« Depuis plusieurs années, nous observons empiriquement le développement du télétravail en tiers-lieux, ces derniers apparaissant comme alternatives au travail à domicile, fournissant un cadre approprié, assurant de bonnes conditions matérielles, le maintien du lien social et une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. La Fabrique Prospective a permis d'aller creuser ces hypothèses, d'analyser sur le terrain des villes moyennes l'impact du télétravail et le rôle des tiers-lieux dans ces évolutions. Ces travaux sont essentiels pour outiller les collectivités territoriales mais également adapter les politiques de soutien aux tiers-lieux et, plus largement, d'aménagement du territoire, dans l'optique d'une réduction des déplacements domicile-travail, d'une amélioration des conditions de travail et du développement économique territorial. »

Rémy Seillier, directeur général adjoint, France Tiers-lieux

« Les démarches territoriales, que nous avons eu le plaisir d'accompagner au titre de cette Fabrique Prospective, nous ont permis d'observer l'élaboration d'actions collectives locales visant à anticiper les impacts du développement du télétravail en villes moyennes. La problématisation des impacts pour leur territoire qu'ont faite les intercommunalités impliquées nous a semblé particulièrement intéressante dans la mesure où elle a échappé à une vision réductrice du télétravail - perçu centralement comme un outil d'attractivité et de captation de populations métropolitaines. En cela, les réflexions et travaux se sont situés dans une évolution plus générale du débat sur les nouveaux équilibres entre métropoles et villes moyennes d'une part, et sur les mutations du travail héritées de la période Covid-19 d'autre part. La conséquence de ces approches nuancées, tant dans la lecture des dynamiques démographiques que de la massification accélérée du télétravail, est que les intercommunalités ne se sont pas cantonnées au registre univoque de promotion du télétravail et ont, au contraire, développé un large panel de registres d'action. De fait, cette Fabrique Prospective a constitué une démarche d'apprentissage au titre de laquelle les questions du télétravail, et plus largement de la décorrélation entre le travail et un lieu spécifique d'exercice ont été étudiées, problématisées, mises à l'agenda et travaillées selon des axes encore largement exploratoires. »

L'équipe Julhiet Sterwen

LES SIX AGGLOMÉRATIONS ACCOMPAGNÉES

Illustrations réalisées par Julhiet Sterwen

Communauté d'agglomération de l'Albigeois (81)



Communauté d'agglomération du Libournais (33)



Communauté d'agglomération du Grand Sénonais (89)



Communauté d'agglomération du Pays de Fontainebleau (77)



Communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer (62)



12

Vitré Communauté (35)





TÉLÉTRAVAIL ET VILLES MOYENNES : QUELS ENJEUX ?

A partir des années 1990, les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC) impactent le devenir des territoires⁸. En effet, ces « outils de traitement d'informations à distance, réseaux de télécommunication, terminaux plus ou moins complexes »⁹ apparaissent comme des facteurs possibles de délocalisation de « pans entiers de l'industrie, notamment l'agro-alimentaire, de l'administration, des banques et des assurances, [...] loin de leur siège, tout en accroissant sensiblement leur productivité et en améliorant les conditions de travail ». La Datar voit alors dans cette évolution de fortes opportunités en matière d'organisation territoriale : « Nous entrons dans l'ère de la téléactivité, nouvelle organisation du travail qui permettra de conjuguer compétitivité économique, amélioration de la qualité de vie et meilleure occupation du territoire, en permettant notamment à nombre de nos concitoyens de ne se rendre qu'un jour ou deux par semaine seulement au siège de leur entreprise »¹⁰. Dès lors, les NTIC vont faire partie intégrante de la politique d'aménagement du territoire, qu'il s'agisse du développement des réseaux (très haut débit et mobile) ou des usages avec un soutien notamment au développement des télécentres et aux espaces publics numériques. Aujourd'hui, le terme de télétravail est privilégié et désigne les différentes possibilités de travailler à distance de son lieu de travail.

UN SUJET MÉCONNU

13

Quelle est l'ampleur du phénomène dans les villes moyennes ?

La crise de la Covid-19 a mis le télétravail au cœur des débats, d'une part comme un facteur de recomposition territoriale lié au fait que certains salariés pouvaient dès lors s'éloigner géographiquement et plus durablement de leur lieu de travail, d'autre part comme une pratique de travail qui s'imposait de fait à certains salariés.

L'expression « exode urbain » a émergé pour évoquer les déménagements des habitants des métropoles vers les ruralités ou les villes petites et moyennes, rendus possibles par la pratique plus généralisée du télétravail. L'idée d'un exode urbain a d'ores et déjà été fortement nuancée : « Plutôt qu'un départ massif des villes vers les campagnes, sous-tendu dans l'idée d'exode « urbain », la pandémie a plus globalement accéléré les départs en provenance des grands centres urbains, en particulier des plus grandes métropoles, vers d'autres territoires, au premier rang desquels... des villes (un peu) plus petites, et des couronnes périurbaines, accentuant un phénomène de « (ré)équilibrage de l'armature urbaine » déjà à l'œuvre avant la crise »¹¹.

La pratique du télétravail par les salariés français a été suivie mensuellement par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail, de mars 2020 à mars 2022. En mars 2020, un peu plus d'un quart des salariés était au moins un jour en télétravail ; en mars 2022, ils étaient environ 21 %¹². Ainsi, si cette part a baissé, elle n'a pas pour

Notes

⁸ <https://www.documentation-administrative.gouv.fr/adm-01860008v2/document>

⁹ <https://www.documentation-administrative.gouv.fr/adm-01860035/document>

¹⁰ Ibid.

¹¹ <https://popsu.archi.fr/ressource/synthese-des-resultats-exode-urbain-un-mythe-des-realites>

¹² <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-mars-2022>



autant disparu avec la possibilité de retourner travailler « sur site », ce qui peut laisser penser que le télétravail s'est installé dans les pratiques professionnelles. Mais peu d'analyses statistiques permettent d'appréhender l'ampleur du phénomène à des échelles territoriales dont celle des villes moyennes ; la pratique du télétravail dans les villes moyennes reste donc largement méconnue.

Qui sont les télétravailleurs ?

Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui permet à un salarié ou un agent de la fonction publique de travailler ailleurs que dans ses locaux de travail habituels grâce aux technologies de l'information et de la communication¹³. Le télétravail peut être régulier ou occasionnel. Dans la fonction publique, les conditions de mise en place du télétravail sont fixées par arrêté ministériel. L'arrêté précise les activités pouvant être exercées en télétravail, la liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition, les règles à respecter (sécurité des systèmes d'information et de protection des données, temps de travail etc.), les conditions de prise en charge par l'administration des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail (matériels, logiciels, abonnements, communications, outils, maintenance de ces équipements), etc. Dans le secteur privé, le télétravail peut être mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte élaborée par l'employeur. En l'absence d'accord collectif ou de charte, l'employeur et le salarié peuvent néanmoins convenir de recourir au télétravail.

A l'échelle nationale comme aux échelles territoriales, il ne semble pas exister de données actualisées sur les profils des télétravailleurs. On peut néanmoins souligner **plusieurs travaux portant sur les pratiques de télétravail en 2020 et 2021, donc pendant une période où les confinements liés à la pandémie de la Covid-19 se sont succédé**¹⁴ :

- La Dares a dressé une typologie des pratiques du télétravail permettant de distinguer cinq groupes parmi les 37 % de salariés ayant connu au moins une période de télétravail entre mars 2020 et janvier 2021¹⁵ :
 - Les « exclusifs » (25 % des télétravailleurs) pratiquent le télétravail en grande majorité cinq jours sur cinq. Ils sont surtout présents au sein du secteur privé, notamment parmi les entreprises de plus de 500 salariés. Ils vivent davantage en Île-de-France ou en territoire urbain, dans des logements plus exigus. Les professions le plus souvent rencontrées dans ce groupe sont celles de l'informatique (ingénieurs, techniciens, employés et opérateurs), de l'électricité, de l'électronique, des banques et des assurances.
 - Les « intensifs » (30 % des télétravailleurs) pratiquent le télétravail de manière régulière, entre un à quatre jours par semaine en janvier 2021 (93 % des cas). Durant l'année 2020, ils connaissent de longues périodes de télétravail exclusif ou de télétravail hybride, alternant travail sur site et à distance. Très diplômés, ces salariés résident plus souvent en Île-de-France et occupent par exemple des fonctions de cadres dirigeants, de cadres et techniciens commerciaux ou du bâtiment. Ils sont également présents parmi les personnels des études et de la recherche, les ingénieurs de l'industrie ou les professionnels de la communication.

Notes

¹³ <https://www.service-public.fr/> 1

¹⁴ Trois confinements se sont succédés : entre mars et mai 2020, entre novembre et décembre 2020, en mai 2021. Dès mars 2020, le gouvernement a mis en place un protocole national sanitaire de prévention dans les entreprises qui recommandait un recours au télétravail à 100 % pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance.

¹⁵ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44afc82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf



- o Les « vulnérables » (17 % des télétravailleurs) télétravaillent eux aussi majoritairement entre un et quatre jours par semaine en janvier 2021 (51 % des cas) mais se distinguent des « intensifs » par des difficultés importantes dans leur travail (problèmes de connexion, d'applications numériques, de matériel). Près de la moitié de ces salariés travaillent au sein de l'administration publique, en particulier en qualité de cadres et de professions intermédiaires.
- o Les « occasionnels » (15 % des salariés en télétravail) pratiquent le télétravail occasionnellement, au plus un ou deux jours par semaine en janvier 2021. Leur télétravail est peu pris en charge par leur employeur, qui toutefois a plus souvent mis en place un contrôle ou un suivi informatisé de l'activité. Ce groupe compte plus d'employés et de salariés de très petites et de moyennes entreprises, des secteurs du commerce et de l'industrie, davantage d'hommes et de personnes peu diplômées.
- o Les « exceptionnels » (13 % de télétravailleurs) désignent les salariés qui ne pratiquaient plus du tout le télétravail en janvier 2021. Ils se situent surtout parmi les employés ou professions intermédiaires de TPE/PME ainsi que parmi les cadres et professions intermédiaires de l'administration publique. Leur niveau de diplôme est en moyenne inférieur à celui de l'ensemble des télétravailleurs, et ils sont plus souvent en contrat à durée limitée.
- Selon l'Insee, en 2021, en moyenne chaque semaine, **55 % des cadres ont télétravaillé**, alors que ce n'était le cas que de 22 % des professions intermédiaires et de 17 % des employés qualifiés¹⁶. De plus, **la part des salariés ayant télétravaillé était plus élevée qu'en moyenne (supérieure à 30 % en 2021) dans l'administration publique ou les services aux entreprises, et dans les entreprises de plus de 250 salariés ou plus (36 %)**. Enfin, le télétravail était moins fréquent qu'en moyenne pour les jeunes (17 % en 2021 pour les moins de 30 ans), les salariés à temps partiel (12 %) ou encore ceux en emploi à durée limitée (3 % en intérim et 13 % en CDD). L'Insee soulignait également que l'intensité du recours au télétravail était très fortement liée au lieu d'habitation. En effet, des trajets domicile-travail plus longs et une dépendance plus forte aux transports en commun, qui étaient parfois associés à un risque de contamination en période de crise sanitaire, pouvaient expliquer un recours au télétravail plus important dans certains territoires. Ainsi, en 2021, **en moyenne chaque semaine, 56 % des salariés habitant à Paris et 36 % de ceux habitant dans le reste de l'Île-de-France avaient télétravaillé**, contre seulement 10 % environ des salariés habitant dans les Dom et dans les communes très peu denses de France métropolitaine hors Île-de-France. Ces fortes disparités reflétaient en partie les différences de qualification des emplois entre les territoires. Toutefois, à catégorie socioprofessionnelle donnée, le télétravail restait plus répandu en Île-de-France et dans les zones d'habitation très denses. Par exemple, en 2021, au sein des cadres, la part des salariés ayant télétravaillé s'est échelonnée entre 24 % dans les communes très peu denses de France métropolitaine et 75 % à Paris.
- A partir d'une enquête conduite en 2021, l'Institut Paris région a identifié **neuf facteurs** qui ont une influence notable, positive ou négative, sur le fait de télétravailler : **la catégorie socioprofessionnelle, le secteur d'activité, la taille de la structure, le genre, le temps de travail, le diplôme, l'âge, le lieu de résidence et le statut de l'emploi**¹⁷. Ainsi, en Île-de-France, en dehors des microentreprises et des indépendants qui étaient de loin les plus familiers du télétravail (67 %), plus la structure employeuse était grande, plus le télétravail était pratiqué : les structures de 1 à 10 salariés comptaient 33 % de télétravailleurs, et celles de plus de 250 salariés 47 %. Toutes choses égales par ailleurs, il était trois fois plus commun

Notes

¹⁶ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6209490>

¹⁷ https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/000pack2/Etude_2728/NR_930_web.pdf



de télétravailler dans les services supérieurs¹⁸ que dans la construction par exemple. Le télétravail était aussi plus fréquent dans le secteur privé que dans le secteur public (45 %, contre 31 %) du fait de la nature des professions.

Bien que peu territorialisées, ces analyses soulèvent pour les communes et les intercommunalités l'enjeu de connaître les profils des télétravailleurs, selon leur ancrage au territoire (habitants qui travaillent à distance, résidents secondaires en télétravail occasionnel, travailleurs nomades de passage sur le territoire, etc.), leurs secteurs d'activité ou encore la fréquence de leur pratique du télétravail. En effet, la diversité de leurs profils est nécessaire à appréhender car elle caractérise leurs besoins vis-vis du territoire, qu'il s'agisse par exemple d'équipements (couverture numérique, espace de coworking, etc.) ou de services (gardes d'enfants, transports en commun, etc.) liés au télétravail.

Où se pratique le télétravail ?

Lorsqu'il est en télétravail, le salarié du secteur privé peut travailler dans tous les lieux définis par l'accord collectif ou la charte, ou autorisés par l'employeur comme par exemple à son domicile, dans un télécentre ou tout autre lieu pour les salariés effectuant de nombreux déplacements¹⁹. Un agent public peut télétravailler chez lui ou dans un autre lieu privé ou dans un autre local professionnel tel qu'un télécentre²⁰. Dès lors, sur un territoire, divers types de lieux peuvent être aménagés pour accueillir des télétravailleurs :

- **le télécentre** : local de bureaux équipés de matériels informatiques et mis à disposition des télétravailleurs de différentes entreprises ou administrations ;
- **le tiers-lieu** : défini au départ par le sociologue Ray Oldenburg comme un lieu où les personnes se plaisent à sortir et se regrouper de manière informelle, situé hors du domicile (first-place) et de l'entreprise (second-place), le tiers-lieu propose des espaces partagés pour favoriser les collaborations et les projets collectifs ;
- **l'espace de coworking** : espace de travail partagé permettant aux indépendants et entreprises de louer un / des poste(s) de travail pour eux-mêmes ou leurs salariés. Devenu un véritable mode d'organisation du travail, le coworking a également vocation à favoriser les échanges entre utilisateurs du lieu, grâce à des espaces conviviaux et des temps de rencontre, créant parfois des communautés de coworkers ;
- **le corpworking** : né de la fusion entre les termes « corporate » et « coworking », le « corpworking » désigne la création d'un espace de travail partagé interne à une ou quelques entreprise(s). L'objectif est de favoriser l'innovation et de créer un écosystème dynamique autour d'une communauté. Ainsi, l'espace peut être également ouvert à des personnes extérieures comme les clients ou les prestataires.

Les communes et les intercommunalités peuvent poursuivre différentes stratégies vis-à-vis de ces lieux de pratique du télétravail :

- soutenir des projets privés et participer à la gouvernance de ces lieux ;
- créer des lieux gérés en régie, souvent dans le cadre de la transformation de bâtiments publics ;
- proposer aux agents de la commune ou de l'intercommunalité de prendre en charge leur usage du lieu, ce qui permet de soutenir le modèle économique en contribuant au chiffre

Notes

¹⁸ Finance, assurance, information, communication, activités immobilières et services aux entreprises.

¹⁹ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13851>

²⁰ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13974>



d'affaires plutôt que par une subvention, et contribue à une forme de mixité entre salariés du privé et agents publics.

Pour les entreprises, la pratique du télétravail peut interroger l'offre d'espaces de bureaux. Selon France Tiers-lieux, les entreprises sont de plus en plus souvent sollicitées par leurs salariés et incitées à financer des postes de travail dans des lieux existants ou à en créer de manière *ad hoc*. La culture des entreprises aurait ainsi nettement évolué ces dernières années : le télétravail en tiers-lieu se serait développé car il serait devenu un argument de facilitation du recrutement. Si cette orientation se confirme, le télétravail peut alors apparaître pour les employeurs comme une opportunité de rationaliser les espaces de bureaux existants.

Mon bureau près de chez moi : une offre de coworking d'Action logement

Avant même la pandémie de la Covid-19, la Direction régionale d'Action logement en Occitanie devine que le télétravail se développe et peut influencer sur les demandes de logements. Elle lance alors une réflexion avec les syndicats de salariés et patronaux pour mieux cerner les impacts possibles du télétravail. Les risques d'inégalités sociales, de sécurité des données et de perte de collectifs de travail liés au télétravail font que les partenaires considèrent qu'une offre autre que le télétravail à domicile est à inventer.

La Direction régionale d'Action logement a d'abord constaté que les espaces de coworking existants étaient surtout occupés par des professions libérales, des auto-entrepreneurs, des free-lance, des start-ups payant leur place mais peu par des salariés dont l'entreprise prend la place en charge. De plus, ces lieux proposaient peu de places et ne répondaient pas aux standards de qualité souhaités par les entreprises. Le cahier des charges d'un espace adapté a été produit en 2021 suite à des ateliers avec des services des ressources humaines des entreprises, des représentants syndicaux, des utilisateurs et des experts en ergonomie et en qualité environnementale. Afin de limiter l'artificialisation des sols, la rénovation de bâtiments anciens est privilégiée. Etant donné que l'investissement est amorti si le projet compte au minima 100 postes sur 1 000 m² et que l'occupation de 100 postes demande 1 000 télétravailleurs potentiels, les lieux d'implantation ont été choisis au regard des attentes des salariés, soit au plus à 15 minutes de chez eux tous modes de transport confondus. Un premier espace d'une surface de 1 485 m² pour 174 postes de travail a ouvert en novembre 2023 à Toulouse, un autre est envisagé à Gimont, commune bénéficiaire du programme Petites villes de demain piloté par l'ANCT.

DES EFFETS AMBIVALENTS

Attractivité économique et démographique

Le télétravail peut apparaître comme un levier d'attractivité pour les villes moyennes, que ce soit pour attirer de nouveaux actifs, de nouveaux habitants ou de nouvelles entreprises. En effet, alors que plus de 70 % des demandeurs d'emploi ont déjà renoncé à postuler à un emploi parce qu'il était trop loin de leur domicile, plus de 70 % de ces demandeurs d'emploi seraient prêts à postuler à un emploi éloigné si le télétravail était possible²¹. Par ailleurs, pour les entreprises situées en ville moyenne et qui peinent à recruter, la possibilité de télétravailler apparaît également comme un argument majeur, en particulier vis-à-vis des cadres vivant en dehors du territoire. Enfin, les télétravailleurs constituent un potentiel de consommateurs locaux : les commerces de proximité (épicerie supérette, boulangerie, boucherie, marché, etc. situés à moins de 2 km du

Notes

²¹ <https://bibliothèque.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>



domicile) sont cités comme lieu d’approvisionnement par 43 % des télétravailleurs habituels contre 28,6 % des autres actifs²².

Pour autant, l’accueil de nouveaux actifs, nouveaux habitants ou nouvelles entreprises liés au télétravail dans les villes moyennes peut avoir d’autres effets :

- la **gentrification** d’autant que les télétravailleurs sont plus souvent des cadres donc susceptibles de disposer d’un pouvoir d’achat plus élevé que la population existante ;
- la nécessité pour la commune et l’intercommunalité d’assurer de **nouveaux investissements** ou de développer de nouveaux services pour répondre aux besoins du télétravailleur, du conjoint ou de la famille (logement, loisirs, garde d’enfant, etc.) ;
- des **difficultés de cohésion sociale** liés aux modes de vie différents entre nouveaux arrivants et habitants actuels.

Inégalités

De nombreux avantages sont généralement associés au télétravail, qu’il s’agisse de ceux qui le pratiquent (réduction des déplacements, conciliation entre sphères professionnelle et personnelle, etc.) ou des employeurs (satisfaction des salariés, économies d’échelle sur les locaux et les dépenses courantes, etc.). Pour autant, les inégalités liées au télétravail sont multiples :

- **seuls certains emplois sont télétravaillables**. A titre d’exemple, « six agents de la fonction publique sur dix n’ont pas la possibilité de télétravailler, principalement parce que leur poste ne le permet pas »²³ ;
- les **conditions du télétravail** dépendent de la qualité du logement ou du lieu de pratique (raccordement au très haut débit, ergonomie du matériel, etc.) ;
- la capacité à télétravailler dans un lieu dédié dépend de son **accessibilité physique et financière** ;
- alors que le télétravail apparaît souvent comme un moyen de mieux concilier vies personnelles et professionnelles, il peut engendrer, en particulier chez les femmes, « une dislocation des temps de vie, provoquant un sentiment de **densification du travail** plutôt que de fluidification »²⁴ ;
- les **télétravailleurs seraient davantage pénalisés dans leurs évolutions de carrière et leurs rémunérations** que leurs collègues du fait d’un déficit de visibilité sur site : dès 2015, une étude a ainsi montré qu’après 21 mois d’introduction du télétravail au sein d’une entreprise, le taux de promotion était inférieur de 50 % chez les télétravailleurs par rapport à leurs collègues qui étaient à 100 % sur site²⁵. Un écueil dont les salariés semblent avoir conscience : fin 2021, ils étaient 85 % à penser que le télétravail aurait un impact négatif sur leur évolution de carrière²⁶.

Notes

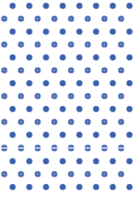
²² Ibid.

²³ <https://acteurspublics.fr/articles/le-teletravail-genere-un-sentiment-dinegalite-entre-les-agents>

²⁴ https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=9594

²⁵ Bloom Nicholas, Liang James, Roberts John, Ying Zhichun Jenny (2015). « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment », Oxford Journal, 3 mars 2015

²⁶ Enquête Censuswide pour LinkedIn France <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>



Sobriété foncière et énergétique

En 2023, l'Ademe a conduit une étude montrant que le télétravail contribuait réellement à la sobriété énergétique. Sur la base de données recueillies dans une dizaine de bâtiments ministériels et d'établissements publics et auprès d'une centaine de télétravailleurs volontaires, l'étude a souligné que les économies d'électricité réalisées dans les bureaux du fait de l'absence d'une partie des salariés en télétravail (éclairage, ordinateurs) apparaissent relativement faibles. En revanche, si le télétravail s'accompagne de la fermeture des bureaux pendant au moins une journée, les gains d'énergie (chauffage, ventilation...) peuvent atteindre 20 à 30 %. Les économies par salarié varient d'un facteur de 3 à 5 entre un bâtiment performant densément occupé et un bâtiment peu performant faiblement occupé. Le potentiel d'économie des sites parisiens (où les agents se rendent plus souvent à pied ou en transport en commun) est moindre que ceux des sites d'Île-de-France ou en région, dont les salariés viennent de plus loin en voiture. L'étude a aussi révélé que l'effet rebond lié à une hausse des consommations d'énergie dans les logements des salariés ne dépasse pas 3,5 % à 7 %. **Le bilan énergétique du télétravail s'avère donc positif, en particulier lorsqu'il est organisé et permet des fermetures de sites sur plusieurs jours consécutifs.**

Pour ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre, l'Ademe a également montré que le télétravail avait un effet très bénéfique sur la réduction des trajets pendulaires domicile-travail avec -271 kilogrammes équivalent CO₂ par an et par jour de télétravail hebdomadaire²⁷. Mais ce bénéfice est minoré de 31 % par **quatre effets rebond** c'est-à-dire des mécanismes induits par le télétravail : certaines étapes du trajet domicile – bureau (enfants à l'école, Poste, etc.) sont maintenues, de nouvelles mobilités quotidiennes émergent (sport, courses, etc.), les flux vidéo principalement liés aux visio-conférences augmentent et de nouvelles consommations énergétiques au domicile sont engendrées (chauffage, éclairage, ordinateur, etc.). En revanche, le télétravail a un effet rebond favorable sur la durée de + 52 % si le télétravailleur est en flex office car un nombre croissant d'entreprises peut alors réduire leurs surfaces proportionnellement au nombre de télétravailleurs dans l'entreprise.

Enfin, on peut également s'interroger sur le lien entre sobriété foncière et télétravail : les télétravailleurs à domicile vont-ils engendrer une demande croissante d'habitat pavillonnaire liée au besoin de disposer d'une pièce de bureau, susceptible de nourrir l'étalement urbain ?

Notes

²⁷ https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2020/09/ADEME_InfographieTT.pdf

SYNTHÈSES DES VISIONS PROSPECTIVES ET DES PROGRAMMES D'ACTION DES QUATRE TERRITOIRES

Dans le cadre de la Fabrique Prospective « Télétravail et villes moyennes : quelles mutations ? », chaque intercommunalité accompagnée a constitué un groupe de travail local composé d'une trentaine d'acteurs de son choix. Le cabinet Julhiet Sterwen a animé quatre séminaires locaux dans chaque territoire afin d'aider les groupes de travail à se projeter dans le long terme et à définir des actions à mener à court terme, autour des trois axes de travail de la Fabrique Prospective :

- les nouveaux besoins liés au travail à distance ;
- les mobilités à l'heure du télétravail et de la transition écologique ;
- les télétravailleurs au sein de la vie locale.

Les résultats de ces travaux sont succinctement présentés dans les pages suivantes. En effet, à l'issue de la Fabrique Prospective, un livrable détaillé a été remis à chaque territoire comprenant ses enjeux, sa vision, sa trajectoire d'adaptation à horizon 2035 et ses fiches actions détaillées (objectif, porteur, partenaires, calendrier, étapes, budget, aides mobilisables, etc.).

20

Des unes de journaux pour concrétiser les futurs souhaitables du télétravail dans les villes moyennes

Lors des séminaires locaux, les groupes de travail locaux de chacune des six villes moyennes engagées dans la Fabrique Prospective, ont croisé des variables liées au télétravail pour construire des futurs souhaitables. Afin de les formaliser, le cabinet Julhiet Sterwen a invité les groupes à rédiger des unes de journaux datés de l'année 2035.

Exemples de unes de journaux à horizon 2035 réalisées en séminaire local dans le cadre de la Fabrique Prospective « Télétravail et villes moyennes : quelles mutations ? » (Julhiet Sterwen)





Le nouveau miracle vitréen !	LA PROSPECTIVE LIBRE Vitré Communauté	14 avril 2035 #3089
<i>"Des conditions optimales pour un télétravail choisi via l'information et l'accompagnement des employeurs et des salariés"</i>		<i>"Un bassin de vie doté d'une offre multimodale, aux impacts écologiques et financiers maîtrisés pour les travailleurs"</i>
<i>"Un dynamisme associatif, culturel et commercial local qui a permis d'accompagner l'installation de nouveaux habitants-télétravailleurs dans une optique de cohésion sociale"</i>	<small>Vitré Communauté : un territoire dynamique, innovant et épanouissant !</small>	
<i>"Au cœur d'un développement harmonieux 5.0 entre associatif et économique"</i>		

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE L'ALBIGEOIS

Située dans le Tarn, la communauté d'agglomération de l'Albigeois réunit 16 communes et 85 582 habitants. Préfecture du département, Albi est proche de Toulouse, chef de lieu de la région Occitanie (environ 1 heure en train ou en voiture).

21

Sur le plan économique, le Grand Albigeois se caractérise par 83,9 % de l'emploi dans le secteur tertiaire et 94,2 % d'entreprises de moins de 10 salariés ; le territoire regroupe 28 % des emplois du département²⁸. Cette attractivité fait qu'un emploi sur trois est occupé par un actif habitant hors de l'agglomération, alors que seul un actif occupé sur cinq quitte le territoire pour aller travailler. Le Grand Albigeois est également le 5^e pôle étudiant de la région Occitanie avec 22 établissements postbac et une croissance constante du nombre d'étudiants qui est passé de 4 247 pour l'année scolaire 2007-2008 à 6 600 pour l'année scolaire 2020-2021²⁹. Bien que la tranche d'âge 20-25 ans y soit surreprésentée par rapport à la moyenne régionale³⁰, le Grand Albigeois connaît un relatif vieillissement de sa population (32,4 % des habitants avaient plus de 60 ans en 2020 contre 28,5 % en 2009)³¹.

Plusieurs espaces de coworking portés par des acteurs privés existent sur Albi, avec des formats divers : *Espaces & co* (postes de travail en open space, bureaux fermés, salles de réunion), *BURO club* (domiciliation d'entreprises, location de bureau, de salles de réunion et de conférences, espace de coworking), *L'accordéon* (domiciliation d'entreprises, coworking, salles de réunion), *Le bureau d'à côté* (domiciliation d'entreprises, coworking, salles de réunion), *Biup* (location de bureaux, salle de réunion, espace modulable et chambre), *Wojo - Ibis Le Teatro* (coworking, bureaux privatifs). Le Grand Albigeois porte également un projet d'extension de son hôtel d'entreprises, Innoprod situé à Albi, incluant un espace de coworking.

Notes

²⁸ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-248100737#chiffre-cle-5>

²⁹ <https://www.grand-albigeois.fr/wp-content/uploads/2023/08/BAT-2308-0522-Aglo-Albi.pdf>

³⁰ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2022-04/crte-76-81-1%20CRTE%20de%20l%27Albigeois.pdf>

³¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-248100737#chiffre-cle-1>



Dans le cadre de la Fabrique Prospective, une trentaine d'acteurs locaux a été réuni par Roland Gilles, vice-président de la CA de l'Albigeois délégué au développement économique, à l'innovation, à l'enseignement supérieur et à la recherche, et aux financements extérieurs, et par Aurélie Caria, responsable du service « projets et accompagnement économiques » à la CA : services et élus de la ville d'Albi et de la CA, DDT, Action logement, agence d'urbanisme et d'aménagement Toulouse aire métropolitaine, chambre de commerce et d'industrie, entreprises et autres acteurs privés. Ils ont collectivement priorisé trois enjeux pour le devenir du territoire :

- **Du télétravail subi au télétravail choisi :** comment encourager la mise en place d'un cadre sécurisant la pratique du télétravail sur le territoire de l'Albigeois (espaces, matériel, numérique) afin d'en faire un levier pour le développement des entreprises ? Quel appui pour accompagner les entreprises ?
- **Télétravail à domicile, en coworking ou en tiers-lieux ? :** comment optimiser l'offre de lieux existante et à venir (complémentarité, qualité...) ? Quel maillage du territoire en espaces de télétravail en dehors d'Albi ? Comment donner de la visibilité aux usagers sur les possibilités qui s'offrent à eux et leur permettre un choix éclairé ?
- **Vis ma vie de famille en cœur de ville :** comment « donner envie de centralité » aux familles albigeoises ? Quelle articulation des offres « logements – emplois – services – équipements » imaginer pour que leur proximité au quotidien devienne un atout en faveur des centre-bourgs du territoire ? Quel cadre de vie attractif et épanouissant pour les familles dans un contexte de télétravail ?

En réponse à ces enjeux, les participants aux séminaires locaux ont priorisé six actions :

- **Créer une mission de coordination « télétravail » :** l'objectif est de missionner un agent de la Direction « développement économique – innovation » de la CA à la mise en place d'un comité technique interne réunissant les services pertinents (structuration de la



mission, identification des partenaires externes) et d'un comité externe pour élaborer une feuille de route (objectifs avec indicateurs de réussite associés, modalités de déclinaison opérationnelle des actions, répartition des rôles, échéances) et en assurer le suivi.

- **Mettre en place un dialogue sur la question du télétravail avec la métropole toulousaine et les territoires voisins** (cf. encadré ci-dessous) afin de : développer une connaissance approfondie et actualisée des actions envisagées ou en cours par la métropole et les territoires voisins (Gaillac, Carmaux, Réalmont, Alban...) en lien avec les enjeux du télétravail, établir des actions mutualisées pour amplifier leurs impacts et communiquer auprès des entreprises sur les bénéfices de cette approche commune.
- **Réaliser une enquête sur les profils et besoins des agents de la CA afin de faire évoluer les modalités de télétravail** (cf. outils p.36).
- **Réaliser un diagnostic du télétravail auprès des entreprises pour apprécier l'adéquation entre besoins et offres** (cf. outils p.36).
- **Structurer un réseau de lieux de télétravail (tiers-lieux et coworking) dans le cadre d'une démarche de labellisation** (cf. encadré ci-dessous Réseau tarnais des espaces de travail collaboratif) : la localisation (offre de transport en commun, maillage du territoire), la viabilité du modèle économique, les services proposés ou encore les normes en termes de cybersécurité constitueraient des critères préalables à la labellisation. Les lieux de télétravail obtenant la labellisation bénéficieraient d'une mise en visibilité de la part de la CA et de ses partenaires.

L'association du Dialogue métropolitain de Toulouse

Créé en 2013, le Dialogue métropolitain de Toulouse porte un projet de coopération fondé sur l'ambition d'une relation équilibrée entre Toulouse Métropole et les intercommunalités inscrites dans son rayonnement métropolitain³². Cet espace de dialogue interterritorial mise sur la complémentarité des fonctions urbaines de ses membres. L'association du Dialogue métropolitain réunit la communauté de communes Coeur et coteaux du Comminges, les communautés d'agglomération de l'Albigeois, du Grand Auch, du Grand Cahors, de Carcassonne Agglo, de Castres-Mazamet, du Pays de Foix – Varilhes, du Grand Montauban, du Sicoval, de Tarbes Lourdes Pyrénées et Toulouse Métropole. La Région Occitanie est membre associé. L'animation du dialogue métropolitain est assurée par l'agence d'urbanisme et d'aménagement Toulouse aire métropolitaine.

Cowork'in Tarn : le réseau tarnais des espaces de travail collaboratif

Lancé en novembre 2014, *Cowork'in Tarn* est un réseau tarnais des espaces de travail collaboratif, de télétravail et de coworking³³. Ce réseau animé et coordonné par la CCI du Tarn, contribue à mailler le territoire et propose aux travailleurs indépendants, aux entrepreneurs, aux télétravailleurs et aux freelances des espaces de travail souples et qualitatifs pour répondre à leurs besoins. Il réunit actuellement neuf espaces de coworking, situés dans les villes d'Albi, Brassac, Carmaux, Castres, Cuq-Toulza, Gaillac, Rabastens et Terrac. Chaque tiers-lieu du réseau répond à une charte spécifique, ce qui permet de proposer aux usagers un socle de prestations et de tarifs communs à l'ensemble des espaces du réseau tarnais.

Notes

³² <http://www.dialoguemetropolitain.fr/>; https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2021-01/Comprendre_FP_coop_m%C3%A9trop_terr_env_11_janvier_2021.pdf

³³ <https://coworking-tarn.com/>

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU LIBOURNAIS

La communauté d'agglomération du Libournais (CALI) réunit 45 communes et 92 148 habitants³⁴. Libourne, la ville-centre, regroupe environ 26 % de la population de l'agglomération qui s'organise autour de trois autres centralités de 3 000 à 8 000 habitants (Coutras, Saint-Denis-de-Pile, Saint-Seurin-sur-l'Isle) et d'une trentaine de communes de moins de 2 500 habitants. L'agglomération bénéficie d'une forte croissance démographique (+ 22 % entre 1999 et 2020)³⁵.

Avec près de 9 000 établissements représentant plus de 32 000 emplois, la CALI constitue le second pôle économique de la Gironde après la métropole bordelaise. Historiquement, le tissu économique du territoire est marqué par une forte identité vitivinicole (production, commercialisation, conditionnement) mais il comprend également des spécificités industrielles avec plusieurs entreprises leaders dans les domaines de la santé, du bois - papier - carton, des bâtiments et travaux publics, et de l'énergie. Ces entreprises ne représentent que 2 % du tissu économique local, 85 % étant composé de TPE de moins de 10 salariés. Même si 57 % des actifs travaillent sur le territoire, 21 % se déplacent sur la métropole bordelaise qui se situe à proximité immédiate (30 minutes en TER). Un dialogue est d'ailleurs engagé entre la Métropole et les intercommunalités voisines sur le sujet des flux pendulaires et de l'engorgement routier.

L'agglomération compte plusieurs lieux de télétravail à Libourne (*W'in*, *Trait d'union*, *Arrêt minute*), Coutras (*Arrêt minute*), Nerigean (*Arrêt minute*) et Le Fieu (*L'usine végétale*).

Vue de Libourne © Aurélien Marquot



Notes

³⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=EPCI-200070092+COM-89387>

³⁵ https://territoires.nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2021-03/SRDEII_CA_LIBOURNAIS_CALI%2BAVT.pdf



Dans le cadre de la Fabrique Prospective, une trentaine d'acteurs locaux ont été réunis par Jean-Philippe Le Gal, 2^e adjoint au maire délégué au projet urbain « Libourne 2025 », à la ville numérique, à l'attractivité économique, à la reconversion des casernes et à l'habitat, et vice-président de la CALI délégué aux politiques contractuelles, à l'habitat et au logement, par Blandine Machelon, directrice du programme ACV pour la ville, et par Romain Gallitre, chargé d'aménagement opérationnel à la Ville de Libourne : services de la Ville de Libourne et de la CALI, PETR du Grand Libournais, services déconcentrés de l'Etat, bailleurs sociaux, agence de développement économique, agence d'urbanisme, SNCF immobilier, Pôle emploi, notaires, entreprises et acteurs privés. Ce groupe de travail a dégagé trois enjeux relatifs au télétravail sur le Libournais :

- **l'accueil des télétravailleurs et la liaison des lieux de vie et de (télé)travail** : le quartier de gare et son futur pôle d'échange multimodal constituent un hub de mobilité, de services et d'activités qui permet de mailler les différentes échelles de mobilité (régionale, intercommunale, urbaine) ;
- **la transformation des entrées de ville et de leur diversification fonctionnelle** afin d'accueillir les télétravailleurs ;
- **l'accueil de nouveaux habitants/télétravailleurs** et leur installation durable sur le territoire en misant sur la diversité et le dynamisme associatif, culturel et sportif.

Cinq actions ont été priorisées par le groupe de travail local pour répondre à ces enjeux :

- **créer un réseau d'entreprises sur le sujet du télétravail** : il s'agit de développer la mutualisation des espaces de travail, favoriser le développement des cadres vertueux de télétravail au sein des entreprises et faciliter les partages d'expérience ;
- **inciter / renforcer l'utilisation du site internet de la Ville et de l'application « Libourne dans ma poche »** : la révision du contrat de gestion de l'application en 2024 constitue une opportunité pour mettre en place de nouvelles fonctionnalités (par exemple, système de petites annonces et offres de covoiturage) et faire connaître l'ensemble des services aux télétravailleurs et entreprises ;
- **repenser l'accueil des nouveaux arrivants notamment les télétravailleurs afin de faciliter leur intégration** : il s'agit notamment de mettre en place un système de parrainage pour un accompagnement durable dans la pratique de la ville ;
- **cartographier / recenser les entreprises qui pratiquent le télétravail, valoriser les bonnes pratiques et créer un label** afin de rendre le territoire plus attractif pour les entreprises et les télétravailleurs en particulier du secteur tertiaire ;
- **penser le schéma des mobilités actives en lien avec les nouvelles polarités du territoire communal et intercommunal** pour faciliter le maillage entre les lieux de vie et de télétravail.

La mesure du télétravail par l'agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine

Du 2 au 11 mai 2020, l'agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine a confié au bureau de recherche 6t, la réalisation d'une enquête auprès des actifs de Gironde afin d'évaluer les incidences du télétravail sur la mobilité quotidienne, et quantifier sa diffusion au sein du département ainsi que son potentiel à venir³⁶. 1 000 réponses ont été collectées respectant les quotas de représentativité de la population girondine (catégorie socioprofessionnelle, âge, genre) et une répartition équilibrée entre les quatre secteurs géographiques du département : Bordeaux ; Métropole de Bordeaux hors Bordeaux ; communauté d'agglomération du Libournais, communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon nord, communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud ; reste du département de la Gironde.

Notes

³⁶ https://www.aurba.org/wp-content/uploads/2021/01/aurba_-_enquete_-_teletravail_mobilites_Gironde.pdf



Les résultats de l'enquête montrent des tendances partagées à l'échelle du département. En effet, le télétravail habituel est réparti de façon assez équilibrée sur la Gironde et les télétravailleurs girondins ne recherchent pas le télétravail dans le but de réduire leurs temps de déplacements, mais pour travailler dans un environnement plus calme et bénéficier de plus de concentration. En revanche, des spécificités territoriales concernent le souhait de davantage télétravailler : les télétravailleurs résidant à Bordeaux sont bien moins nombreux à vouloir télétravailler plus souvent (29 %), alors que ceux résidant dans l'ensemble des trois intercommunalités enquêtées (communauté d'agglomération du Libournais, communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon nord, communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud) le souhaitent à une large majorité (76 %).

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU PAYS DE FONTAINEBLEAU

Située à 60 kilomètres de Paris, en Seine-et-Marne, la communauté d'agglomération du Pays de Fontainebleau (CAPF) réunissait, en 2020, 26 communes et 60 015 habitants. Elle comprend deux villes-centres, Avon et Fontainebleau, qui rassemblent près de 44 % de la population de l'agglomération³⁷. Le territoire est particulièrement renommé pour sa forêt de 22 hectares (deuxième massif boisé de France) et son château labellisé Unesco dans la continuité duquel s'étend la ville impériale, vitrine de nombreux monuments historiques. Le fort attrait touristique du territoire a eu pour conséquence récente l'émergence de courts séjours et la transformation de logements en location de meublés touristiques³⁸.

26

Sur le plan économique, la CAPF présente majoritairement un tissu tertiaire, peu d'industries et, relativement à l'Île-de-France, de nombreuses terres agricoles. Seul un tiers des actifs résidant dans le territoire y travaillent également, et plus de la moitié des résidents de la CAPF y étant employés travaillent à Fontainebleau ou Avon.

La CAPF présente une offre de formation diverse et renommée avec notamment l'Institut européen d'administration des affaires (3^e MBA mondial), une antenne de l'École des mines Paris Tech, une école d'infirmière et des IUT.

La CA porte depuis 2014 un centre de coworking et de bureau flexibles (*Stop & work*). Les châteaux de Fontainebleau (*Wojo - Ibis Château*) et de Bourron comprennent également ce type d'offres, et un espace de coworking autour de la beauté a été créé en 2022 sur Avon (*IB coworking beauté*). De plus, depuis plus de dix ans, *Initiatives Télécentres 77* favorise le développement d'un réseau de tiers-lieux sur le département³⁹. *Seine-et-Marne Attractivité*, agence de développement territorial et touristique créée par le conseil départemental, s'assure de la cohésion des services au sein des lieux, accompagne les porteurs de projets de la réflexion à la réalisation des espaces, favorise leur promotion et contribue à la relation et à l'échange entre eux.

Notes

³⁷ <https://www.pays-fontainebleau.fr/wp-content/uploads/2019/12/projet-de-territoire-t%C3%A9l%C3%A9travail-et-t%C3%A9l%C3%A9travaillant.pdf>

³⁸ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2022-04/crte-11-77-17%20CRTE%20du%20Pays%20de%20Fontainebleau.pdf>

³⁹ <https://www.seineetmarnevivreengrand.fr/je-vis-jentreprends/osez-le-coworking/developper-une-offre-de-tiers-lieux/>



Place Napoléon Bonaparte à Fontainebleau ©Baidax. Consultée le 13 mars 2024 : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:2021-06-06_17-52-06_-_Fontainebleau_-_Place_Napol%C3%A9on-Bonaparte.jpg



27

Dans le cadre de la Fabrique Prospective, Laurent Roussel, 1^{er} vice-président délégué à l'attractivité, l'aménagement, le développement du territoire, le tourisme et l'enseignement supérieur, et Emmanuel Blanchet, directeur général des services de la CAPF, ont réuni une trentaine d'acteurs : services et élus des villes d'Avon, Bois-le-Roi, Fontainebleau et de la CAPF ; services déconcentrés de l'Etat ; Action logement ; Seine-et-Marne attractivité ; Fontainebleau tourisme ; Sem Pays de Fontainebleau ; Foyers de Seine-et-Marne ; Pôle emploi ; CCI ; parc naturel régional du Gâtinais français ; entreprises et acteurs privés. Ce groupe de travail a défini trois enjeux relatifs au télétravail pour le territoire :

- **la fluidification des déplacements sur le territoire** notamment via l'adaptation de la desserte ferroviaire aux évolutions des mobilités liées au télétravail (cf. encadré p.28) ;
- **le renforcement du tissu économique local**, en faisant du télétravail une opportunité pour consommer local et favoriser l'engagement dans des activités à impact social ;
- **le maillage des lieux de vie et de (télé)travail.**

Onze actions⁴⁰ ont été travaillées par le groupe de travail pour apporter des réponses à ces enjeux :

- **accompagner les employeurs** et les sensibiliser aux bonnes pratiques liées au télétravail (cadre législatif, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, évolution des organisations, modèles de management) ;
- **mettre en place des ambassadeurs des filières locales (activités créatives, luxe, enseignement supérieur, ESS...)** au sein des entreprises : l'objectif est de faire connaître les entreprises et les filières du territoire auprès des télétravailleurs et de la population locale ;

Notes

⁴⁰ Les cinq premières ont fait l'objet d'une fiche détaillée, les six suivantes ont été émises sur l'intranet de la CAPF à l'issue du dernier séminaire local de la Fabrique Prospective mais de manière moins développée.



- **proposer un package / contrat de travail attractif à de futurs collaborateurs** (comme c'est le cas en Albigeois cf. encadré ci-dessous): il s'agit d'attirer et fidéliser des télétravailleurs et leurs familles sur le territoire en améliorant les conditions d'accueil et les parcours de vie ;
- **mutualiser les outils existants entre communes et CAPF pour créer un observatoire foncier / bâti** et mettre en place une bourse aux locaux à destination des entreprises ;
- **lister et faire connaître les offres et services existants** autour des tiers-lieux, espaces de coworking ou lieux de travail (rayon de 5 minutes) : il s'agit ainsi de faciliter l'intégration des télétravailleurs dans la vie locale ;
- définir des dénominateurs communs pour une **marque employeur** territorialisée et partagée ;
- **accompagner les changements de comportements des télétravailleurs** (flex office, dématérialisation) ;
- **mettre en place un plan de lutte contre l'illectronisme** auprès des personnes en emploi ;
- **identifier une stratégie de développement de filières** ;
- **créer des espaces communs entre locataires et propriétaires** et mettre en place une plateforme pour les partager ;
- réinterroger le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise et des collectivités en tant qu'employeurs pour **développer des conditions vertueuses de télétravail**.

Le plan vélo de la CA du Pays de Fontainebleau

En février 2023, la CA du Pays de Fontainebleau a lancé l'élaboration de son plan vélo, en cohérence avec le cadre stratégique de la Région Ile-de-France, qui est l'autorité organisatrice des mobilités. La mise en œuvre sera partagée avec les communes de la CA et le Département qui disposent de la compétence voirie assurant ainsi le maillage du territoire pour les déplacements à vélo. Le plan poursuit quatre objectifs : rendre le territoire cyclable, relier les différents pôles de centralité, développer les services et l'écosystème vélo et rendre le vélo plus attractif pour les habitants. L'élaboration du plan s'effectue en collaboration avec les habitants, les responsables associatifs d'utilisateurs du vélo, les différentes collectivités interagissant avec l'agglomération et les différents partenaires acteurs du territoire via notamment un questionnaire, des réunions publiques et une cartographie collaborative⁴¹.

Le pack « accueil nouveau salarié » de l'Albigeois⁴²

Afin d'accompagner les entreprises dans le recrutement de nouveaux talents, et d'aider les nouveaux salariés à s'installer confortablement en Albigeois, la communauté d'agglomération s'est engagée dans la création d'un pack « accueil nouveau salarié ». Mobilité, garde d'enfant, logement... sont autant de sujets que cette offre de services, conçue comme un véritable outil pratique et utile pour les entreprises comme pour les nouveaux salariés, tente de lever lors de l'arrivée d'un salarié sur le territoire. Deux premières aides sont dès à présent mobilisables : l'accompagnement vers l'emploi des conjoints de personnes recrutées sur le territoire ; le covoiturage, moyen

Notes

⁴¹ https://umap.openstreetmap.fr/fr/map/carte-collaborative-schema-directeur-cyclable-de-l_865753#14/48.4590/2.6477

⁴² <https://www.grand-albigeois.fr/entreprendre/creer-se-developper/soutien-au-recrutement-salarie/>



supplémentaire au service de la mobilité des salariés. Cette offre de service est mise en place en partenariat avec le cabinet Alixio Mobilité.

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU PAYS DE SAINT-OMER

En 2020, la communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer (CAPSO) réunissait 53 communes et 105 128 habitants. Elle se structure autour d'un pôle urbain regroupant 5 communes (Saint-Omer, Longuenesse, Arques, Saint-Martin-lez-Tatinghem et Blendecques) comptant 46 000 habitants dont près de 15 000 dans la ville-centre de Saint-Omer⁴³. Alors que le département du Pas-de-Calais a connu une variation de population de – 0,1 % entre 2014 et 2020, la CAPSO a progressé de 0,1 % sur la même période⁴⁴. Néanmoins, les analyses menées notamment pour la révision du Schéma de cohérence territoriale et le Plan local d'urbanisme intercommunal ont révélé une périphérisation latente des activités économiques, des services, des équipements commerciaux et de la production de logements⁴⁵. Le centre a ainsi connu une trajectoire de développement antagoniste à celle des communes périurbaines et rurales qui ont enregistré une croissance démographique soutenue et d'importantes extensions urbaines.

Le territoire se caractérise par un tissu économique industriel représentant 20,5 % des emplois contre 13,5 % dans le département du Pas-de-Calais.

Il bénéficie d'une situation géographique stratégique, à équidistance de Calais, Dunkerque et Béthune (45 minutes en train) et bénéficiant d'un accès rapide vers Lille (1 h en voiture et en train). Pour autant, des problématiques demeurent en matière de mobilités ferroviaires et routière, notamment en direction de Lille.

Saint-Omer compte quatre lieux permettant le télétravail : *La Station* (cf. encadré p.31), *Le Meldyck* (bureaux, coworking, salles de réunion), *Wojo* (coworking, salles de réunion, bureaux privatifs) et *Work in Saint O* (coworking, bureaux en location).

Notes

⁴³ https://www.aud-stomer.fr/fr_FR/ressources/action-c-ur-de-ville

⁴⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-200069037#chiffre-cle-5>

⁴⁵ https://www.aud-stomer.fr/shared/ressources/fichiers/i7a6d1sv_programme_coeur_de_ville_janv2018_web.pdf



Dans le cadre de la Fabrique Prospective, une vingtaine d'acteurs locaux ont été réunis par Joël Duquenoy, président de la CAPSO, Laurent Denis, vice-président en charge des questions liées au numérique et au commerce, et Caroline Barbier, cheffe de projet innovation et transitions : agents de la CA, direction départementale des territoires et de la mer, Action logement, agence d'urbanisme et de développement du Pays de Saint-Omer, agence d'attractivité économique, ANACT, réseau des entrepreneurs pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la région Hauts-de-France « Alliances », SNCF, La Station, CCI, réseau d'entreprises Alliance emploi, campus des métiers et des qualifications « tourisme et innovation », IUT littoral Côte d'Opale, cabinet de recrutement... Ils ont collectivement défini trois enjeux relatifs au télétravail sur le territoire de la CAPSO :

- **l'accompagnement et l'intégration des nouveaux habitants et télétravailleurs** notamment en valorisant les atouts du territoire en matière de patrimoine et vie culturelle ;
- **le renforcement de l'inclusion numérique de tous les publics du territoire ;**
- **le maillage du territoire en une offre multimodale, lisible et performante.**

Cinq actions ont été prototypées par le groupe de travail local pour répondre à ces enjeux :

- créer un observatoire visant à **cartographier et mesurer le phénomène du télétravail** et à recenser les besoins de nouveaux services (cf. outils p.36) ;
- **intégrer les besoins liés au télétravail dans la réhabilitation des logements du centre-ville.** Il s'agit en particulier de développer des solutions techniques pour l'aménagement d'espaces de travail en logements collectifs, prévoir la création d'un tiers-lieu lorsqu'un programme atteint un quota de logements ou définir un quota de logements par périmètre à partir duquel une réflexion sur la pertinence d'un tiers-lieu doit être lancée, prévoir un volet « connectique » dans les réhabilitations lourdes, créer un label pour les logements adaptés au télétravail, et sensibiliser les acteurs de la formation de la filière BTP aux évolutions des besoins liés au télétravail ;
- **intégrer les enjeux liés au télétravail et à l'implantation des tiers-lieux aux documents de planification** en particulier dans le Plan Local d'Urbanisme en cours d'élaboration et au sein de la Conférence intercommunale du logement. Il s'agit de veiller aux impacts du télétravail en termes de densification urbaine, taille des logements / aménagement des



espaces, reconquête du parc dégradé, politique foncière, mobilité, peuplement des quartiers, etc. ;

- sensibiliser les employeurs, acteurs de l'emploi et élus au télétravail et comportements vertueux en matière de qualité de vie et conditions de travail et de RSE ;
- lancer une démarche pour identifier des modèles économiques pérennes pour les tiers-lieux (cf. outils p.39).

La Station : gare, espace de travail et lieu d'innovation à Saint-Omer

En 2016, la CAPSO acquiert la gare de Saint-Omer (3 000 m²) et la réhabilite pour en faire un site orienté vers le développement d'activités numériques et de nouveaux services. En novembre 2019, La Station⁴⁶ ouvre et propose 1 000 m² de fablab, des espaces de coworking et des salles de réunion. Initiée par la CAPSO, La Station repose sur une association qui gère, anime et développe l'écosystème. L'association comprend quatre collègues qui participent au développement et à l'animation du tiers-lieu : les membres fondateurs (CAPSO communauté de communes du Pays de Lumbres, Arc France, Sofie, université du Littoral Côte d'Opale, lycée du Pays de Saint-Omer), les membres de droit (Etat, Région, CCI, agence d'urbanisme et de développement du Pays de Saint-Omer - Flandre Intérieure), les membres usagers (makers et coworkers de La Station qui adhèrent à l'association) et les membres partenaires (entreprises locales et nationales qui soutiennent le projet).

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND SÉNONAIS

La communauté d'agglomération du Grand Sénonais (CAGS) réunit 27 communes et 60 836 habitants dans le département de l'Yonne. Le taux d'évolution annuel de la population du Grand Sénonais entre 2013 et 2018 était de 0,64 %, ce qui en faisait le territoire régional le plus dynamique à l'ouest d'une diagonale Dijon-Mâcon, et l'un de ceux au sein de la région Bourgogne – Franche-Comté à connaître une croissance significative en dehors des métropoles dijonnaise et bisontine et de la façade frontalière avec la Suisse⁴⁷.

Le territoire accueille une population majoritairement issue de l'Yonne, mais c'est l'afflux de nouveaux habitants venus d'Ile-de-France, à la fois de Paris et des départements de première et deuxième couronnes, qui caractérise le solde migratoire du Grand Sénonais. A cet égard, la période récente et le phénomène de desserrement accentué par la crise sanitaire confirment largement cette tendance puisque l'Yonne est devenue en 2020 le département français dont la proportion d'acheteurs franciliens a le plus augmenté en un an.

Si le vieillissement de la population du Grand Sénonais est plus prononcé que la moyenne nationale (indice de vieillissement de 0,97 contre 0,82 à l'échelle de la France), il est beaucoup moins marqué que dans l'Yonne et dans la région Bourgogne – Franche-Comté.

La gare de Sens relie le territoire à Paris près d'une trentaine de fois par jour en semaine, dont plus d'une dizaine de fois en un peu moins d'une heure et sans arrêt (Paris-Bercy). Ce sont ainsi 3 100 navetteurs qui prennent chaque jour le train en direction de Paris depuis le territoire, et plus de

Notes

⁴⁶ <https://www.la-station.co/fr/>

⁴⁷ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2022-04/crte-27-89-6%20CRTE%20Grand%20S%C3%A9nonais.pdf>

4 100 sur le nord de l'Yonne, ce qui en fait le principal axe ferroviaire de migrations pendulaires de Bourgogne - Franche-Comté.

En 2020, l'industrie représentait 18 % des emplois de la zone d'emploi de Sens contre 16 % dans l'Yonne et 11,8 % en moyenne en France.

La Ville de Sens compte quatre espaces de télétravail : l'un géré par la CA au sein de L'accompagnement professionnel sénonais (LAPS), guichet unique qui regroupe l'ensemble des acteurs concernés par l'emploi, l'insertion et la création d'entreprises ; un autre au sein de l'Euripole, centre d'affaires des start-up ; ainsi que *Green coworking* et *Coworking de sens*.

Marché couvert de Sens © Service communication, Ville de Sens



32

Dans le cadre de la Fabrique Prospective, Amine Hiridjee, 4^e adjoint au maire délégué aux enjeux écologiques et au cadre de vie, et conseiller communautaire spécial en charge des transversalités environnementales, Olivia Marikian, directrice de la stratégie et du pilotage de la Ville et de la CA, et Sacha Perez, chargé de mission stratégie et développement territorial à la Ville de Sens et à la CA, ont réuni une trentaine d'acteurs du territoire : élus et agents du Grand Sénonais, services déconcentrés de l'État, Action logement, Banque des territoires, Conseil régional, Caue, PETR, CCI, entreprises et acteurs privés. Ils ont collectivement identifié trois principaux enjeux relatifs au devenir du télétravail sur le Grand Sénonais :

- **l'adaptation des offres immobilières et trajectoires résidentielles** aux besoins des habitants et des nouveaux venus télétravailleurs tout en maîtrisant l'étalement urbain ;
- **la transformation de l'immobilier et des friches** existants pour répondre aux besoins non couverts des télétravailleurs ;
- **l'adaptation du quartier de gare** aux besoins des navetteurs et télétravailleurs.



Pour répondre à ces enjeux, les élus et les acteurs locaux ont coconstruit sept actions :

- **construire un programme d'études, de veille et d'enquête sur les besoins des différents publics concernés et/ou impactés par le télétravail** (navetteurs, habitants actuels et futurs du quartier de gare) ;
- mettre en place des **animations et des circuits de communication à destination des employeurs franciliens et locaux pour lever les freins au télétravail** (webinaires, sensibilisation des services ressources humaines, conférences, etc.) ;
- améliorer la **formation et la sensibilisation des agents de la CA** aux compétences numériques et managériales pour faciliter le télétravail ;
- **promouvoir et acculturer les employeurs et les salariés** du territoire au télétravail en particulier les PME (cf. encadré ci-dessous) ;
- **cartographier les tiers-lieux** existants sur le Grand Sénonais et préparer leur mise en réseau via un label ;
- **informer les navetteurs et les usagers de la gare** sur les solutions existantes pour faciliter le télétravail. Cette campagne vise aussi à attirer de nouvelles populations et entreprises ;
- **construire un prototype de tiers-lieu** animé par la CA comme première étape d'une offre structurée sur le territoire.

« Les essentiels télétravail » : un jeu de sensibilisation du réseau Anact-Aract pour les employeurs publics et privés

Afin de répondre à un besoin de sensibilisation sur le télétravail, le réseau Anact-Aract a conçu dès juillet 2020 le jeu de cartes « Les essentiels télétravail »⁴⁸. Ce jeu vise à faciliter les discussions sur ce sujet dans les entreprises qui souhaitent le mettre en œuvre, en améliorer la pratique ou tirer les leçons du télétravail exceptionnel imposé en raison de la crise sanitaire.

Il s'adresse aux chefs de projets télétravail, aux acteurs RH, aux chefs d'entreprise qui s'interrogent sur l'opportunité de développer cette modalité de travail à distance et aux consultants qui souhaitent animer des temps d'échanges sur le sujet. Le jeu peut s'utiliser indifféremment dans les entreprises privées ou le secteur public.

Le jeu comprend trois catégories de cartes : « cadre et moyens », « méthode » et « management ». Les premières permettent de poser les bases d'une charte ou un d'accord télétravail. Les cartes « méthodes » incitent à réfléchir à la manière de construire un projet qui respecte les principes de qualité de vie au travail (démarche paritaire et concertée, analyse de l'activité, expérimentation). Les cartes « management » invitent à s'interroger sur la prévention de l'isolement, l'accompagnement des managers, la prévention du risque d'intensification du travail, le respect de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, etc.

VITRÉ COMMUNAUTÉ

En 2020, Vitré Communauté comptait 46 communes et 84 858 habitants. La Ville de Vitré concentre près de 22 % de la population de l'agglomération. Le territoire se caractérise par un taux de chômage particulièrement faible (3,5 % en 2022⁴⁹ ; 7,2 % en 2020 contre 9,8 % en Ille-et-Vilaine et 12,3 % en France métropolitaine) et une part d'emplois industriels plus de deux fois supérieure à

Notes

⁴⁸ <https://www.anact.fr/decouvrez-notre-nouveau-jeu-de-cartes-les-essentiels-teletravail>

⁴⁹ https://www.vitrecommunaute.org/medias/2022/12/ProjetTerritoire_BD-1.pdf



la moyenne nationale (29,3 % en 2020 contre 12,4 % en Ille-et-Vilaine et 11,8 % en France)⁵⁰. Le territoire bénéficie d'un positionnement favorable en étant situé entre Rennes (40 minutes en voiture et 20 minutes en train) et Laval (35 minutes en voiture et 20 minutes en train), et à 1h30 de Paris en TGV.

Vitré communauté compte plusieurs lieux dédiés au télétravail dont *La Cabane*, *Le 18 bis*, *Le Five*, *l'espace Bazin* à Vitré, et *l'espace Blue2i* à Châteaubourg.

Gare de Vitré © Marcelle. Consultée le 13 mars 2024 :

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:La_gare_de_vitr%C3%A9_-_panoramio.jpg



Dans le cadre de la Fabrique Prospective, Isabelle Le Callennec, présidente de Vitré Communauté, et Marine Legros, chargée de mission Appui aux entreprises, ont réuni une trentaine d'acteurs du territoire : élus et agents de la Ville de Vitré et de la CA, Pôle emploi, Apec, services déconcentrés de l'État, Action logement, entreprises et acteurs privés. Leur travail a permis de dégager trois principaux enjeux pour le devenir du territoire de Vitré communauté au regard du télétravail :

- l'offre de **conditions optimales pour un télétravail choisi** ;
- l'accompagnement de **l'installation de nouveaux habitants / télétravailleurs** dans une optique de cohésion sociale avec les habitants déjà installés ;
- le maillage du bassin de vie **par une offre multimodale** (cf. encadré Plan mobilité p.35).

Le groupe de travail local a prototypé six actions pour répondre à ces enjeux :

- **sensibiliser et encourager à la pratique du vélo** sur le territoire : créer un livret de sensibilisation et un kit à vélo, utiliser plus largement le forfait mobilité durable existant, développer le label « Employeur pro-vélo »⁵¹ ;

Notes

⁵⁰ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-200039022>

⁵¹ <https://employeurprovelo.fr/>



- **mettre en place un réseau wifi gratuit et sécurisé** dans tout Vitré communauté ;
- **créer une plateforme d'échange inter-entreprises** dans une optique de mutualisation et une conciergerie d'entreprises afin de lever les freins au télétravail dans les entreprises ;
- **former les salariés aux usages du numérique et lutter contre l'illectronisme.** L'objectif est de s'assurer que chaque salarié souhaitant télétravailler puisse le faire sans difficultés liées à l'utilisation du numérique (cf. encadré « Conseillers numériques » ci-après) ;
- **embarquer les entreprises dans une dynamique propice au télétravail** : créer un label reconnaissant les bonnes pratiques des entreprises en matière de télétravail, proposer des aides financières aux salariés (forfait télétravail, prise en charge partielle du coût de l'usage d'un espace de coworking, etc.), former les managers, etc.

Le plan de mobilité 2023-2025 de Vitré communauté

Suite à une large démarche de concertation avec les élus, les habitants ainsi que les partenaires institutionnels, économiques, sociaux et associatifs, Vitré Communauté a finalisé en 2022 son plan de mobilité inscrit dans le programme d'action de son Plan climat air énergie territorial (PCAET) adopté en 2021⁵². Les trajets réguliers des habitants vers les zones d'activités et les polarités sont au cœur de la stratégie qui repose sur trois axes complémentaires : l'amélioration du service (information, accompagnement, animation...), le développement des modes actifs (marche, vélo) et la mise en réseau d'un maillage renforcé de transports collectifs et partagés (transports en commun, à la demande, covoiturage...).

De plus, Vitré communauté élabore un projet majeur de modernisation de la gare de Vitré dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. Ce projet englobe non seulement des améliorations au niveau des infrastructures ferroviaires en elles-mêmes, mais aussi la rénovation des bâtiments de la gare. Il est également envisagé de définir les nouvelles fonctions et utilisations de ces espaces.

Les conseillers numériques

Initiés par le plan de relance en 2020, et déployés par le secrétariat d'Etat chargé de la transition numérique, l'ANCT et la Banque des territoires, les conseillers numériques⁵³ visent à rendre plus accessible un usage quotidien du numérique et à favoriser notamment l'insertion professionnelle et le retour à l'emploi pour les publics fragilisés. Chaque conseiller numérique suit, avant son entrée en fonction, une formation obligatoire entre 3 semaines et 4 mois, selon son niveau de compétences initial. Aujourd'hui, près de 4 000 conseillers numériques ont été formés et deux millions de personnes ont été accompagnées depuis 2021 dans toute la France.

Notes

⁵² <https://www.vitrecommunaute.org/le-plan-de-mobilite-2023-2035/>

⁵³ <https://www.conseiller-numerique.gouv.fr/>



TROIS OUTILS POUR S'ADAPTER AU TÉLÉTRAVAIL DANS LES VILLES MOYENNES

Dans le cadre des séminaires intersites de la Fabrique Prospective, les élus et les agents référents des six agglomérations et les partenaires nationaux ont identifié trois enjeux territoriaux spécifiques au télétravail dans les villes moyennes :

- la connaissance des profils des télétravailleurs et de leurs besoins ;
- la viabilité économique des lieux accueillant des télétravailleurs ;
- l'évolution des quartiers de gare en cohérence avec la réduction des trajets domicile – travail permise par la pratique du télétravail.

Pour répondre à ces enjeux, ils ont coconstruit trois outils utilisables par d'autres villes moyennes :

- un guide d'entretien adaptable, pour mieux connaître l'ampleur et les caractéristiques du télétravail sur un territoire ;
- une grille d'analyse des projets de lieux de télétravail pour bien cerner leur capacité de réponse aux besoins des télétravailleurs et leur modèle économique ;
- un portrait-robot du quartier de gare de demain.

36

GUIDE D'ENTRETIEN POUR MESURER ET QUALIFIER LE TÉLÉTRAVAIL

La connaissance de l'ampleur et des caractéristiques du télétravail sur un territoire est un préalable à toute action. Or, les travaux conduits dans le cadre de la Fabrique Prospective ont montré qu'il existait peu de données quantitatives et qualitatives sur le nombre et l'évolution des télétravailleurs, leurs profils et leurs besoins. Les participants à la Fabrique Prospective ont donc élaboré un guide d'entretien utilisable par les élus et agents des villes moyennes auprès des cibles de leurs choix :

- employeurs public et privés (dirigeants, services des ressources humaines) du territoire ou situés hors du territoire et employant des habitants du territoire ;
- représentants de dirigeants (syndicats patronaux, chambres consulaires, etc.) et partenaires sociaux ;
- acteurs publics de l'emploi (Pôle emploi, ARACT, etc.) ;
- établissements d'enseignement supérieur (pour anticiper les souhaits des étudiants en termes de condition de télétravail dans leurs futurs emplois) ;
- acteurs de la mobilité ;
- agences d'urbanisme ;
- experts (cabinets de recrutement, chercheurs, etc.).



Le guide d'entretien est conçu pour une enquête qualitative auprès de ces cibles qui peut être complétée par une enquête quantitative, par exemple sous la forme d'un questionnaire simplifié plus court et administré en ligne, permettant d'atteindre plus facilement une représentativité statistique. Il vise à couvrir une pluralité de thèmes relatifs au télétravail sur un territoire parmi lesquels choisir selon la cible interrogée.

Le guide peut être utilisé par une commune ou une intercommunalité qui se charge directement de passer et analyser les entretiens, ou bien peut servir à construire un cahier des charges permettant de confier la mission à une agence d'urbanisme ou de développement économique, un groupe d'étudiants ou de volontaires territoriaux en administration, ou encore un prestataire. L'externalisation de la démarche nécessite un budget d'environ 50K€.

Un point de vigilance concerne les données recueillies auprès des cibles, en particulier les employeurs publics et privés, car elles peuvent contenir des données personnelles et/ou relevant du secret en matière industriel et commercial. A ce titre, elles doivent être conservées en étant anonymisées, dans un espace confidentiel et sécurisé.

Les critères d'analyse et de recoupement des données doivent être définis en amont de l'analyse et révisés à la lecture des résultats :

- les données émanant des employeurs privés peuvent être regroupées selon leur taille, secteur, localisation, type de contrat/statut de leurs salariés ;
- les données sur les télétravailleurs peuvent être regroupées selon le type d'emploi, la longueur des déplacements domicile-travail, les moyens de transport utilisés, la densité du lieu d'habitation, l'âge, le genre, le type de logement.

Le nombre d'entretiens à réaliser variera selon les caractéristiques et les choix de chaque ville moyenne mais il apparaît nécessaire que les entretiens et l'analyse soient réalisés dans un délai de six mois afin d'éviter une trop forte évolution des données collectées entre le début et la fin de la démarche.

Guide d'entretien pour mesurer et qualifier le télétravail dans les villes moyennes (ANCT, Julhiet Sterwen)

Pratiques et conditions du télétravail	
Questions	Indicateurs / Mesures cible
Quelle est la proportion de salariés pratiquant le télétravail ? Quelle proportion de salariés est potentiellement concernée par le télétravail sans réaménagement des tâches ou des plannings ? Constatez-vous des profils différents de télétravailleurs (nombre et choix des jours, lieux de télétravail, habitant ou non de la commune/de l'intercommunalité, etc.) ?	Part de salariés pratiquant le télétravail selon le secteur d'activité, les CSP, les modes et contraintes de déplacement pour se rendre sur leur lieu de travail
Quelles modalités d'organisation du télétravail avez-vous mises en place ? Quelle est la proportion de télétravailleurs qui télétravaillent ou sont susceptibles de télétravailler depuis un tiers-lieu ou espace de coworking ?	Existence d'un accord de télétravail dans l'entreprise Nombre de jours de télétravail, jours fixes ou flexibles, jours de la semaine les plus télétravaillés, volumes horaires et plages horaires en télétravail



<p>Quels équipements ou prises en charge proposez-vous pour assurer de bonnes conditions aux télétravailleurs et articuler télétravail et travail sur site (connectivité, visioconférence, espace de stockage en ligne, etc.) ?</p> <p>Quelles sont les règles ou bonnes pratiques dont vous avez pu constater l'efficacité (formation des managers, sécurité des données, etc.) ?</p> <p>Combien de postes actuellement « non télétravaillables » pourraient le devenir, à condition de réorganiser les tâches ou les plannings dans les équipes ?</p>	<p>Capacité à attirer des salariés en proposant du télétravail</p> <p>Existence de politique de promotion du télétravail (équipement, place en tiers-lieux, etc.)</p> <p>Mesure de l'effort nécessaire pour les employeurs et les organisations afin de développer le télétravail et faire évoluer leurs pratiques</p>
Besoins des télétravailleurs	
Questions	Indicateurs / Mesures cible
La pratique du télétravail engendre-t-elle de nouveaux besoins en termes de logement (pièce supplémentaire, connectivité, etc.) ?	<p>Couverture numérique des logements</p> <p>Déménagements / travaux au domicile liés au télétravail</p>
Les lieux du territoire permettant le télétravail et leurs offres sont-ils connus des télétravailleurs (tarifs, équipements, etc.) ?	Fréquentation des lieux permettant le télétravail
<p>Quels sont les services et les commerces dont ont besoin les télétravailleurs et qui n'existent pas sur le territoire ?</p> <p>Les télétravailleurs expriment-ils un besoin d'évolution de amplitudes horaires des services et commerces existants sur le territoire ?</p>	<p>Evolution de la fréquentation des commerces, services et équipements publics</p> <p>Evolution des jours / heures de fréquentation des commerces, équipements et services</p>
Freins au télétravail	
Questions	Indicateurs / Mesures cible
Quelles sont les principales raisons qui empêchent le développement du télétravail : tâches sur site obligatoires, modèles de management, horaires, conditions de travail au domicile, illettrisme ?	Existence de politique de promotion du télétravail (équipement, place en tiers-lieux, etc.)
Quels sont les risques / craintes associés au télétravail dans des lieux dédiés (nuisances sonores, « sur-engagement » dans la vie du lieu au détriment de sa propre activité, sécurité des données, confidentialité) ?	Fréquentation des lieux dédiés du territoire par les entreprises et les télétravailleurs
Opportunités liées au développement du télétravail	
Questions	Indicateurs / Mesures cible
La mise en place du télétravail peut-elle permettre à terme de réduire la surface des bureaux ou de ne pas la faire croître malgré un contexte de croissance du personnel ?	Surfaces gagnées grâce au télétravail ou nombre de places dégagées pour accueillir des usagers sans agrandir les locaux
Envisageriez-vous de partager vos locaux / les ouvrir à des activités tierces sur les surfaces gagnées grâce au télétravail ?	Evolution des usages des locaux



	Ouverture à la possibilité de mutualiser des locaux / parkings
Pour les postes qui y sont adaptés, la mise en œuvre du télétravail permet-elle d'embaucher des personnes situées hors du territoire ? La pratique du télétravail incite-t-elle des personnes à déménager plus loin de leur lieu de travail ?	Réduction des difficultés de recrutement / emplois non pourvus Déménagements / travaux au domicile liés au télétravail
A quelles conditions le télétravail dans des lieux dédiés peut-il être intéressant pour l'entreprise (économie de surface de bureau, bien-être des salariés, innovation, etc.) ?	Rapport coût / bénéfice des places en lieux dédiés au télétravail pour les entreprises
En quoi la pratique du télétravail peut-elle être une opportunité pour réduire les difficultés rencontrées par les salariés en matière de mobilité (embouteillages, temps de trajets, coût des trajets) ?	Diminution des mobilités domicile - travail

GRILLE D'ANALYSE D'UN PROJET DE LIEU ADAPTÉ AU TÉLÉTRAVAIL DANS LES VILLES MOYENNES

Le principal défi lié au développement des lieux dédiés au télétravail dans les villes moyennes est leur capacité à atteindre une masse critique d'usagers suffisante. Cela nécessite notamment de :

- définir une proposition de valeur (c'est-à-dire l'offre et les services proposés) qui ne repose pas uniquement sur la réduction des trajets domicile – travail car cet argument n'est pas nécessairement vérifié pour les habitants des villes moyennes du fait de la proximité entre lieux de vies et de travail, et des facilités de circulation ;
- quantifier la demande locale potentielle pour des postes de télétravail dans des lieux dédiés (notamment celle des habitants du territoire travaillant dans d'autres territoires) ;
- qualifier les fonctionnalités attendues par les différents usagers potentiels (mobilité, services publics et privés, infrastructures, tissu associatif, etc.) ;
- définir un modèle économique soutenable et pérenne.

La grille construite dans le cadre de la Fabrique Prospective vise à aider les élus et agents des villes moyennes à analyser l'ensemble de ces points lorsqu'ils portent eux-mêmes un projet de lieu ou sont sollicités par un porteur de projet. La grille peut également être utilisée par les élus et agents des villes moyennes pour préparer un appel à manifestation d'intérêt ou pour mettre en place une démarche de labellisation des lieux du territoire adaptés au télétravail.

A noter qu'une gestion du lieu par une structure juridique autonome (groupement d'intérêt public, société coopérative d'intérêt collectif, etc.) est à privilégier pour pouvoir concilier tous les usages.



Grille d'analyse d'un projet ou lieu dédié au télétravail en ville moyenne (ANCT, Juliet Sterwen)

A quels enjeux le lieu doit-il apporter des réponses ?	Questions à se poser pour analyser le projet / lieu
Faciliter le recrutement de nouveaux salariés pour les entreprises et fidéliser les salariés actuels	<p>En quoi l'existence de ce tiers-lieu peut-elle permettre de recruter plus facilement ou d'attirer de nouveaux profils ?</p> <p>Permet-il de faciliter l'accompagnement de certains publics (entrepreneuriat, réinsertion, etc.) ?</p> <p>En quoi contribue-t-il à promouvoir les démarches RSE des employeurs locaux ?</p> <p>Quelles sont ses garanties en termes de conditions d'accueil (confort des espaces, confidentialité, sécurité des données, etc.) vis-à-vis des salariés et employeurs ?</p> <p>En quoi permet-il d'acculturer les salariés au digital et à l'innovation ?</p>
Favoriser la vie locale	<p>Quels sont les liens prévus entre le lieu et les associations locales ?</p> <p>Le lieu prévoit-il des activités ou animations pour faciliter l'accueil des nouveaux arrivants sur le territoire ?</p>
Renforcer les synergies entre les différents acteurs du territoire	Des animations, services ou équipements sont-ils prévus pour renforcer les coopérations et l'innovation entre entreprises et indépendants ? entre associations ? entre acteurs publics et privés ?
Contribuer à la sobriété foncière	<p>Le projet vise-t-il à réhabiliter du bâti existant sans extension urbain ?</p> <p>Le lieu permet-il des usages mutualisés avec d'autres acteurs du territoire ?</p>
A quels publics le lieu doit-il s'adresser ?	Questions à se poser pour analyser le projet / le lieu
Salariés des entreprises et établissements publics du territoire ou hors du territoire	<p>Quelles actions sont prévues vis-à-vis des entreprises et établissements publics du territoire ou hors du territoire pour promouvoir auprès d'elles l'usage du tiers-lieu ?</p> <p>Quels accords/dispositifs construire avec elles pour inciter les salariés à télétravailler dans le lieu ?</p>
Entrepreneurs / indépendants	Quelles actions sont prévues vis-à-vis des entrepreneurs / indépendants pour les inciter à télétravailler dans le lieu ?



Autres publics : étudiants, personnes âgées, personnes en recherche d'emploi, publics en insertion, jeunes en difficulté, etc.	Quelles actions sont prévues pour toucher d'autres publics et les inciter à fréquenter le lieu ?
Quels équipements et services le lieu doit-il proposer ?	Questions à se poser pour analyser le projet / le lieu
Offre essentielle au télétravail	Le lieu propose-t-il : la location d'espaces de travail / coworking, l'accès aux outils numériques (internet, écrans, salles de réunions, équipements de visioconférences, mise à disposition de logiciels de design, graphisme, etc.) et des espaces de convivialité (restauration, café, etc.) ?
Offres complémentaires : <ul style="list-style-type: none"> - médiation numérique - prototypage, fablab, hackathons - accompagnement des entreprises et porteurs de projets - formation - vente de produits locaux - événementiel, programmation culturelle, expositions - activités associatives et de l'économie sociale et solidaire - activités sportives et de loisirs 	Le lieu propose-t-il une offre complémentaire à l'accueil de télétravailleurs ? Contribue-t-elle à répondre aux enjeux du territoire ?
A quelles caractéristiques physiques le lieu doit-il correspondre ?	Questions à se poser pour analyser le projet / lieu
Caractéristiques des surfaces / espaces	<p>Le nombre de postes de travail (postes de travail individuels, de salle de réunion, de box) correspond-il aux cibles visées ?</p> <p>Des adaptations sont-elles prévues pour les espaces réservés entreprises/salariés ou indépendants/entrepreneurs (notamment en termes de sécurité et confidentialité) ?</p> <p>Le lieu prévoit-il une modularité des espaces (cloisons mobiles, tables roulantes, etc.) ?</p> <p>Le respect des règles de sécurité d'un établissement recevant du public est-il prévu ?</p> <p>Les matériaux utilisés pour construire ou aménager le lieu sont-ils durables ?</p>
Caractéristiques de l'aménagement intérieur	<p>L'aménagement intérieur du lieu favorise-t-il la convivialité et le confort des usagers ?</p> <p>L'agencement des espaces favorise-t-il à la fois la multiplicité des usages et la tranquillité des</p>



	usagers ? Le lieu est-il adapté à une évolution des usages et des fonctions ?
Localisation	La localisation du lieu correspond-elle aux priorités de la commune/de l'intercommunalité en termes d'organisation territoriale (renforcement des centralités, sobriété foncière, réhabilitation des friches et dents creuses, etc.) ? Le lieu est-il accessible par des modes de transport collectifs (train, bus) et par les mobilités « douces » (vélo, marche) ?
Eléments clés de la structure des coûts	Questions à se poser pour analyser le projet / le lieu
Fonctionnement du lieu et de ses différents usages	Quel est le montant des coûts en termes de : - personnels d'accueil et d'animation - entretien - connexion Internet - logiciels métiers
Investissements	Quel est le montant des coûts immobiliers et d'aménagement ?
Charges	Quel est le montant des coûts relatifs : - aux loyers - aux consommations (énergie, eau,) - à la sécurité - aux assurances
Eléments clés de la structure des revenus	Questions à se poser pour analyser le projet / le lieu
Utilisateurs	Quelles sont les recettes prévisionnelles générées par les forfaits, le paiement à l'acte, l'accès à la journée/demi-journée ?
Autres revenus	Quel est le montant prévisionnel des recettes générées par les offres complémentaires ?
Financements	Des financements supplémentaires (investissement / fonctionnement) sont-ils envisagés (Région, Etat, etc.) ?

PORTRAIT-ROBOT DU QUARTIER DE GARE DE DEMAIN EN VILLE MOYENNE

Comme l'a montré l'Ademe (cf. première partie p.19), la pratique du télétravail a un effet bénéfique sur la réduction des déplacements domicile – travail mais a de possibles effets rebond sur les mobilités quotidiennes. Les participants à la Fabrique Prospective ont donc considéré que pour réduire ces risques d'effets rebond, leur réflexion devait porter sur l'évolution des quartiers de gare. Dans certaines villes moyennes, ces quartiers sont excentrés et peuvent, selon les participants à la Fabrique Prospective, trouver une nouvelle dynamique en favorisant la multimodalité dans une



logique de lien au centre-ville. Dans d'autres villes moyennes, ces quartiers sont situés en centre-ville mais proposent peu d'offres de services en général et à destination des télétravailleurs en particulier alors que ce sont des espaces de flux de salariés, chefs d'entreprises et indépendants. Les participants à la Fabrique Prospective ont donc souhaité établir un portrait-robot du quartier de gare de demain afin d'aider les élus et les agents des villes moyennes à définir des principes structurants de programmation d'un tel projet.

Portrait-robot du quartier de gare de demain en ville moyenne (ANCT, Julhiet Sterwen)

Caractéristiques	Questions à se poser	Le plus en amont possible	En cours de projet	Une fois le projet réalisé
Connecté et accessible	<p>La multimodalité (ferroviaire, vélo, piéton, taxi, VTC) est-elle assurée ?</p> <p>Quelles sont les offres pour le vélo en gare (abris sécurisés, parkings, etc.) ?</p> <p>La sécurisation des itinéraires vélo et piétons est-elle garantie ?</p> <p>Quelle est la qualité de la couverture numérique ?</p> <p>Les déplacements sont-ils facilités entre le quartier de gare et le centre-ville ?</p>	Toutes les questions		
Mixte	<p>Le quartier propose-t-il une mixité des fonctions ?</p> <p>La maîtrise foncière est-elle assurée ?</p> <p>Des usages diversifiés sont-ils conciliables selon les rythmes de la journée, de la semaine, de l'année ?</p>	Toutes les questions	Penser les solutions temporaires	
Compact et optimisé	<p>Le quartier permet-il de mutualiser des usages, des espaces, des équipements ?</p> <p>En quoi contribue-t-il aux objectifs de sobriété foncière, à la réhabilitation des friches et des dents creuses ?</p>	1, 2 & 3	2	
Ecologique et bas carbone	<p>Le quartier comprend-il des équipements photovoltaïques et des réseaux de chaleur ?</p>	1, 2, 3, 5	4 & 5	4



	En quoi le projet contribue-t-il à renaturer le quartier et à réduire les îlots de chaleur ?			
Inclusif	L'accessibilité des personnes à mobilité réduite dans la gare et dans le quartier est-elle bien prise en compte ? En quoi le quartier contribue-t-il à la mixité et à la cohésion sociale entre habitants et entre habitants et usagers de la gare ?	1 & 2		

Une charte commune signée entre l'ANCT, le groupe SNCF et Villes de France dans le cadre d'Action Cœur de Ville 2

Lors du Salon des maires de novembre 2023, l'ANCT, le groupe SNCF et Villes de France ont signé une charte commune. L'objectif partagé des signataires est d'accompagner les villes du programme Action Cœur de Ville afin qu'elles bénéficient d'un contact avec les équipes régionales du groupe SNCF (Gares et connexion et Immobilier) pour faire avancer leurs projets en lien avec les contours des gares, les friches ferroviaires etc. Villes de France s'est de plus engagée à inviter la SNCF à tous les travaux, commissions d'études et groupes de travail que l'association met en place et qui concernent ses activités, notamment dans les domaines concernés par le programme national Action Cœur de Ville (logement, commerce, développement durable, tourisme, stationnement et accessibilité), et à informer le groupe SNCF des protocoles d'accord signés dans ce cadre. Enfin, l'ANCT s'est engagée à mobiliser le réseau des référents de l'État du programme Action Cœur de Ville, à l'échelle régionale et départementale pour le pilotage et la mise en œuvre du partenariat avec le groupe SNCF.

Le Groupe SNCF, Villes de France et l'ANCT procéderont à des échanges d'information réguliers sur l'évolution et l'état d'avancement des projets. Un comité de pilotage du partenariat est instauré depuis le 13 décembre avec les équipes de l'ANCT, Villes de France, SNCF Immobilier, SNCF Gares & Connexions, la Banque des territoires, Action logement, l'Agence nationale de l'habitat (Anah), la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) et la Direction générale des entreprises (DGE).

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Références 2020 - 2024

► Télétravail et géographie des villes

Miren Lafourcade. Observatoire du Bien-être du CEPREMAP, n° 2024-02, mars 2024. 10 p.
<https://www.cepremap.fr/depot/2024/03/2024-02-Teletravail-et-geographie.pdf>

► Du télétravail de crise au télétravail installé : quelles répercussions sur le bien-être ?

Elena Reboul, Ariane Pailhé, Emilie Counil – CNAM CEET, INED. *Connaissance de l'emploi*, #194, février 2024. 4 p.
https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/cde-194-du-teletravail-de-crise-au-teletravail-installe_1709030129015-pdf

► Télétravailler en tiers-lieux

Rémy Seillier et Théo Lachmann (coord.) - Association nationale des tiers-lieux. Février 2024. 20 p.
<https://tiers-lieux.fr/?GuideTeletravaillerEnTiersLieux>

► Comment le télétravail impacte-t-il nos mobilités ?

Eléonore Pigalle, Anne Aguiléra et Leslie Belton-Chevallier. *The Conversation*, février 2024
<https://theconversation.com/comment-le-teletravail-impacte-t-il-nos-mobilites-223121>

45

► Les inégalités en termes d'accès au télétravail sont aussi une question de territoire

Albane Grandazzi et Hélène Picard. *The Conversation*, juillet 2023
<https://theconversation.com/les-inegalites-en-termes-daccès-au-teletravail-sont-aussi-une-question-de-territoire-210410>

► Les ressources des Fabriques Prospectives #1 - Télétravail

ANCT - Service de veille. Avril 2023. 8 p.
https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-05/Ressources_documentaires%20_FP_1_Avril2023_1.pdf

► Crise sanitaire et développement du télétravail : davantage de départs des pôles des grandes métropoles et de l'aire parisienne

Insee. *Insee Analyses*, n° 81, mars 2023. 4 p.
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6966059>

► Exode urbain, un mythe, des réalités

Popsu Territoires, Réseau rural français et Puca. Février 2023. 52 p.
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/DP_EXODEURBAIN.pdf

► Travailler autrement ? Comment la pandémie a changé les organisations du travail en Europe

Fondation Jean-Jaurès, fondation Friedrich-Ebert, Selkis - Sarah Proust. Mars 2023. 32 p.
https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2023/03/Rapport_travailler_autrement.pdf

► Le télétravail est-il synonyme d'exode urbain ? Les enseignements du premier confinement en France

Eléonore Pigalle, Cyril Atkinson-Clément. *Espace Populations Sociétés*, n° 2022/2-3, février 2023
<https://journals.openedition.org/eps/13081>



► **Nouveaux espaces de travail, tiers-lieux et télétravail dans un monde post-Covid : quelles contributions à la ville durable et à la résilience des territoires ?**

Divya Leducq, Priscilla Ananian, Patricia Lejoux et al. *Netcom*, n° 36, février 2023
<https://journals.openedition.org/netcom/6885>

► **Télétravail et mobilité résidentielle en Ile-de-France : mobilité et rythmes de vie**

Forum Vies Mobiles avec l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo), janvier 2023. 55 p.
<https://forumviesmobiles.org/recherches/15756/enquete-teletravail-vers-un-exode-des-franciliens>

► **A distance, la révolution du télétravail**

Institut Paris Region, *Cahiers de l'Institut Paris Region*, n° 181, janvier 2023. 176 p.
<https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/a-distance-la-revolution-du-teletravail/>

► **Le télétravail va-t-il remodeler la région rennaise ?**

Agence d'urbanisme de Rennes (Audiar). juin 2022. 24 p.
<https://www.audiar.org/nos-publications/le-teletravail-va-t-il-remodeler-la-region-rennaise/>

► **Métropoles et villes moyennes à l'heure du télétravail**

Christine Encinas. *Belveder*, #10, septembre 2022. pp. 39-41
<https://revue-belveder.org/wp-content/uploads/PDF/N10/Belvedern010.pdf?#>

► **Des pistes pour accompagner le développement du télétravail dans les territoires**

Association nationale des pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des pays (ANPP), juin 2022. 59 p.
<https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/2022/06/Guide-PTER-Teletravail.pdf>

► **Impacts du télétravail sur les territoires et nouveaux rapports au logement**

Agence d'urbanisme et d'aménagement Toulouse (AUAT), septembre 2022. 12 p.
<https://www.aua-toulouse.org/wp-content/uploads/2022/09/Les-impacts-du-teletravail-sur-les-territoires.pdf>

46

► **Impacts du télétravail frontalier. Le télétravail frontalier : de marginal à indispensable**

Mission opérationnelle transfrontalière (MOT), mai 2022. 44 p.
http://www.espaces-transfrontaliers.org/fileadmin/user_upload/documents/Newsletters/2022_MOT_etude_teletravail.pdf

► **La revanche des villes moyennes, vraiment ?**

France Stratégie - Coline Bouvart, Philippe Frocain et al. *Note d'analyse*, n° 106, janvier 2022. 20 p.
https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-na106-villes-moyennes-janvier_0.pdf

► **Villes moyennes et télétravail : l'avènement des « Zoom towns »**

Magali Talandier (invitée). France Culture, émission "*Les enjeux territoriaux*". 21 janvier 2022
<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/les-enjeux-territoriaux/villes-moyennes-et-teletravail-l-avenement-des-zoom-towns-3217956>

► **Télétravail : perspectives post-Covid**

Marc Malenfer. *Futuribles*, 2022/1, n° 446. pp. 25-36
<https://www.cairn.info/revue-futuribles-2022-1-page-25.htm>

► **Démobilité et télétravail**

Julien Damon. *Telos*, janvier 2022
<https://www.telos-eu.com/fr/societe/demobilite-et-teletravail.html>

► **Télétravail et recompositions territoriales : les « Zoom towns »**

Magali Talandier, *Constructif*, n° 60, novembre 2021
<https://www.cairn.info/revue-constructif-2021-3-page-56.htm>



► **8 questions sur l'avenir du télétravail. Vers une révolution du travail à distance ?**

Sénat – C. Boulay-Esperonnier, C. Cukierman et S. Sautarel. Rapport du Sénat, n° 89, oct. 2021. 75 p.
<https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf> Synthèse : <https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-089-syn.pdf>

► **Exode urbain et télétravail : cette fois, c'est différent ?**

Étienne de l'Estaille et Hugo Subtil, *Regards croisés sur l'économie*, in dossier : « Villes, l'attractivité à quel prix ? », 2021/1 | n° 28, pp. 218-226
<https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2021-1-page-218.htm>

► **Quand le télétravail devient possible. Analyse des impacts de la crise sanitaire sur les pratiques de mobilité**

Nicolas Louvet, Léa Wester, Jérémie Almosni et al. *Métropolitiques*, octobre 2021
<https://metropolitiques.eu/Quand-le-teletravail-devient-possible-analyse-des-impacts-de-la-crise-sanitaire.html>

► **Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?**

Martine Berthet, Michel Canévet et Fabien Gay. Sénat - Délégation à la prospective, Rapport d'information n° 759, juillet 2021. 189 p.
<https://www.senat.fr/rap/r20-759/r20-7591.pdf>

► **Odysée 2030. Vivre, connecter, travailler... 5 futurs possibles**

Colliers France, en partenariat avec *Futuribles*, juillet 2021. 55 p.
<https://www.colliers.com/fr-fr/actualites/2021-odyssee-2030-5-futurs-possibles>

► **Quel avenir pour le télétravail ? Pérenniser et sécuriser une pratique d'avenir**

Institut Sapiens, mars 2021. 52 p.
<https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2021/03/Quel-avenir-pour-le-te%CC%81le%CC%81travail.pdf>

► **Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail**

Ademe et Greenworking, septembre 2020. 13 p. et annexes
<https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transport/3776-caracterisation-des-effets-rebond-induits-par-le-teletravail.html>

► **Le télétravail va avoir un impact sur les territoires**

Laurent Davezies. *Les Echos*, 11 mai 2020
<https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/davezies-le-teletravail-va-avoir-un-impact-sur-les-territoires-1201956>

► **Télétravail, (im)mobilité et modes de vie. Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020**

Ademe, 2020. 101 p. + 18 p.
<https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>

Retrouvez toutes les sélections bibliographiques *Veille & Territoires*

<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/bulletin-veille-et-territoires-138>



Le télétravail a connu un essor brutal et inattendu lors du premier confinement lié à la crise de la Covid-19 et s'est depuis pérennisé pour une partie de salariés alors même qu'il n'est plus obligatoire. Qu'en est-il dans les territoires et plus spécifiquement dans les villes moyennes ? Un rapport du Sénat de 2021 indiquait que les préférences des télétravailleurs seraient d'aller vers des villes moyennes déjà dotées d'un bon niveau de services et disposant d'infrastructures de transport bien connectées. Celles qui pourraient bénéficier du développement du télétravail seraient situées dans des régions dynamiques en termes d'emploi ou de démographie (le grand ouest et le sud-ouest de la France, la région parisienne) et proches d'une métropole. Reste que le télétravail n'est pas sans impacts environnementaux.

Au regard de ces constats, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) a lancé avec Action logement, l'Ademe, France Tiers-lieux, le Puca et Villes de France, en mai 2022, une Fabrique Prospective afin d'identifier comment les villes moyennes pouvaient s'adapter à la pratique du télétravail et en tirer des opportunités en matière d'immobilier, de mobilité et de vie locale dans une perspective de transition écologique. Pendant un an, cette Fabrique Prospective, cofinancée par l'ANCT et Action logement, a accompagné les élus et acteurs de six intercommunalités engagées dans le programme ACV : les communautés d'agglomération de l'Albigeois, du pays de Fontainebleau, du pays de Saint-Omer, du Grand Sénonais, du Libournais ainsi que Vitré communauté.

Issue de leurs travaux, cette publication présente dans sa première partie les enjeux liés à la prise en compte du télétravail dans les villes moyennes, entre attractivité démographique et économique, inégalités et sobriété foncière et énergétique. La seconde partie synthétise les visions partagées à long terme et programmes d'actions à mener à court terme construits par les élus et les groupes de travail locaux des 6 villes moyennes engagées dans la Fabrique Prospective. La dernière partie présente les 3 outils construits par les élus et les partenaires nationaux pour aider les acteurs des villes moyennes à intégrer les enjeux liés au télétravail sur leur territoire :

- un guide d'entretien pour mesurer et qualifier le télétravail ;
- une grille d'analyse d'un projet de lieu adapté au télétravail dans les villes moyennes ;
- un portrait-robot du quartier de gare de demain en ville moyenne.

Cette publication se conclut par une bibliographie indicative.

TÉLÉTRAVAIL ET VILLES MOYENNES : QUELLES MUTATIONS ?

Résultats de la Fabrique Prospective



En partenariat avec

