



TÉLÉTRAVAIL : VERS UNE RÉVOLUTION DES VILLES ET DES VIES ?

SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

JUILLET 2024
TOUR LA MARSEILLAISE



ÉDITO



Pour que nos politiques publiques répondent demain aux attentes de chacun et aux grandes transformations que nous vivons – qu’elles soient climatiques, énergétiques ou numériques – la réflexion prospective est essentielle. C’est le sens des « Conversations des futurs », ouvertes à tous et tournées vers l’avenir.

Le télétravail, choisi pour thème de cette conférence de juillet 2024, est un exemple de ces pratiques nouvelles, dont les impacts multiples dans nos territoires et dans nos vies méritent d’être analysés pour en tirer le meilleur.

Depuis les confinements liés au Covid, le télétravail transforme nos rythmes et nos organisations tant professionnelles que personnelles. Quelles tendances émergent déjà sur nos territoires ? Quels impacts à moyen et long terme sur les mobilités, le marché du logement, la dynamique de bureaux ?

Quelles opportunités offre-t-il en termes de qualité de vie, d’urbanisme et d’environnement ? Ces questions pour le futur nous permettent d’anticiper les nécessaires adaptations de nos politiques publiques pour accompagner ce phénomène nouveau aux nombreuses conséquences à l’échelle métropolitaine. Ensemble, nous avons la capacité de transformer chaque défi en une opportunité pour un avenir meilleur.

Martine VASSAL,
Présidente de la Métropole-Aix-Marseille-Provence
Présidente du Département des Bouches-du-Rhône

LES CONVERSATIONS DES FUTURS

La Direction Prospective, Partenariats et Innovations Territoriales de la Métropole Aix-Marseille-Provence et les agences d’urbanisme AGAM et AUPA organisent les Conversations des futurs, une série de rencontres pour réfléchir, débattre et se projeter dans la Métropole de demain.

Se préparer aux défis

Alors que nous vivons une période de transformation et de défis sans précédent, il s’agit de prendre le temps de réfléchir et d’échanger ensemble sur les évolutions sociétales et les stratégies pour se préparer à ces changements. Futurs des modes de vie, Futurs des ressources, Futurs du travail, ces « conversations », interrompues un temps par le Covid, reprennent pour mieux se projeter à horizon 2050-2070 et :

- **Prendre conscience du champ des possibles** : présenter des tendances et initiatives singulières sur le territoire et au-delà, dans une réflexion ouverte, mieux prévenir ou anticiper les changements.
- **Animer la communauté apprenante** : rassembler acteurs, chercheurs, experts et élus pour encourager une réflexion prospective transversale.
- **Nourrir les stratégies métropolitaines** : apporter des idées et des perspectives nouvelles pour enrichir les politiques publiques de la Métropole.

Un format de rencontres dynamique et interactif

Ces rencontres misent sur l’équilibre entre un apport de contenus de qualité et la pédagogie nécessaire pour permettre des questionnements collectifs et constructifs. Pour y parvenir, elles optent pour un exposé d’experts discuté par des acteurs locaux avec plusieurs séquences rythmées et interactives : quiz, tables-rondes, chiffres clefs, témoignages, scénarios, vidéos ou ateliers. Tout est permis pour vous faire cogiter !



LE SUJET

Amplifié depuis la crise du Covid, le télétravail s'installe durablement, bouleversant nos rythmes et organisations quotidiennes, tant professionnelles que personnelles. Quels sont ses impacts déjà observables nationalement et localement? Présente-t-il des spécificités pour Aix-Marseille-Provence et comment faut-il l'envisager pour l'avenir? Accélère-t-il des recompositions économiques?

Doit-on anticiper **une remise en cause du bureau traditionnel**? Quels impacts sur les **mobilités**? Génère-t-il des **mouvements résidentiels** spécifiques (de Paris vers la Province, ou de fuite des centres-villes, par exemple)?

Plus connectés, plus éloignés... le télétravail est-il le chemin d'un progrès partagé ou vecteur de **nouvelles inégalités**? Quels changements anticiper dans nos logements pour qu'ils soient télétravaillables? Quelles opportunités représente-t-il en matière de **qualité de vie/ville**?

LES INTERVENANTS



Pascale LEROI

Urbaniste – Économiste, Institut Paris Région



Christine BORD LE TALLEC

Déléguée Régionale Groupe La Poste PACA,
Éluée CCI Aix-Marseille-Provence



Martin PAILLET

Directeur Général Figuière Immobilier Arthur Loyd



Guillaume PELLEGRIN

Président et fondateur Newton Offices



Didier BERTRAND

Président FNAIM Région Sud,
Fondateur dirigeant Immobilière Le Marquis

LE REGARD DE L'EXPERTE

Pascale Leroi est urbaniste et travaille au département économie de l'Institut Paris Région. Elle a coordonné un ouvrage sur le télétravail, *À distance, la révolution du télétravail*, rassemblant 50 points de vue de personnalités diverses exerçant dans de multiples disciplines. L'objectif de cette publication est d'envisager les effets du télétravail sur les emplois et les bureaux, sur les modes de vie et le logement, ainsi que sur les territoires et l'organisation spatiale. Ce projet, initié au sortir de la crise sanitaire en 2021, a vu le jour en 2023. La restitution de son propos ci-dessous est nourri par les apports variés compilés dans le cadre de cet ouvrage.

Un essor accéléré par la crise du covid

Depuis la crise sanitaire, le télétravail a connu une expansion sans précédent. Cette pratique, bien que présente depuis les années 1980 avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), n'avait jamais véritablement connu d'essor jusqu'à ce que la pandémie ne vienne bouleverser nos modes de vie et de travail.

Avant la pandémie, le télétravail était une pratique marginale. En 2018, seulement 750 accords d'entreprise portant sur le télétravail étaient en place en France. Ce chiffre a explosé pour atteindre 3000 en 2021. En Île-de-France, la proportion de télétravailleurs est passée de 20% en 2020 à 42% en 2021, stabilisant cette tendance autour de 45% selon un récent baromètre francilien.

Un effet boule de neige

Bien que moins de la moitié des Français télétravaillent, cette pratique a un effet boule de neige. Les entreprises et les institutions ont dû s'adapter rapidement, souvent sans y être préparés (matériel, organisation et management). Cela a profondément modifié les relations professionnelles, le rapport des salariés à l'entreprise et l'organisation des bureaux.

Pour autant, le télétravail s'installe durablement en France, mais à un rythme modéré. En moyenne, les Français télétravaillent deux

« Le télétravail est la plus grande révolution contemporaine que le monde ait connue depuis la révolution industrielle » Jean Viard, sociologue,

jours par semaine, un chiffre inférieur à celui d'autres pays.

Selon Julie Landour, sociologue, le télétravail n'a pas fondamentalement modifié la répartition de la charge mentale et des tâches domestiques, qui restent majoritairement assumées par les femmes. Cependant, il a permis de nouvelles organisations autour du domicile, facilitant les rendez-vous médicaux, les sorties d'école et les achats de proximité.

Cette transformation profonde nécessite une adaptation continue des entreprises et des salariés pour en maximiser les bénéfices tout en minimisant les inconvénients. Comme le souligne le sociologue François Dupuy, le télétravail offre un gain en autonomie pour les salariés, un avantage qu'ils ne sont pas prêts à abandonner.



15 Profils des télétravailleurs

Pascale Leroi évoque une quinzaine de grands profils de télétravailleurs, identifiés par les chercheurs. Au-delà des différences entre catégories socio-professionnelles (les cadres télétravaillent en moyenne deux fois plus que les employés), l'impact du secteur d'activité est prépondérant. Des inégalités existent selon le secteur d'activité : le télétravail est moins répandu dans la santé, la construction ou l'enseignement que dans les télécommunications, les services aux entreprises et les assurances.

Types d'emplois télétravaillables :



INSEE 2023

De nombreux avantages et certains inconvénients

Le télétravail présente de nombreux avantages, notamment un gain de temps sur les déplacements, une meilleure gestion du quotidien et une productivité accrue jusqu'à un certain point. Cependant, il comporte aussi des inconvénients, tels que l'affaiblissement de l'esprit collectif, une intégration plus difficile des jeunes dans les entreprises, des risques sur la santé et une déconnexion du travail.

Pour que le télétravail fonctionne, il semble essentiel de trouver le bon dosage et de mettre en place un management adapté. La confiance et la réversibilité sont également cruciales.

Pour le paléontologue Pascal Picq, en matière de télétravail, mieux vaut être un « chimpanzé » qu'un « gorille »

Cette analogie animale souligne l'importance de la collaboration et de la flexibilité dans cette nouvelle organisation du travail. Ainsi, les entreprises inspirées par le « modèle des chimpanzés », favorisant la flexibilité et la collaboration à distance, sont mieux préparées pour le télétravail, tirant parti des nouvelles technologies pour maintenir la productivité et l'engagement des employés. À l'inverse, des entreprises à la structure plus rigide et basée sur l'interaction directe (« Gorilles ») auront plus de mal à s'y adapter.

Le télétravail impacte les besoins en immobilier de bureau

Certaines entreprises ont profité de cette opportunité pour réduire leurs surfaces, en adoptant des solutions comme le « flex-office ». Cependant, il s'agit souvent d'une sous-occupation partielle plutôt que d'une vacance complète des bureaux.

Le télétravail a entraîné une sous-occupation des bureaux, surtout dans les grandes entreprises. En Île-de-France, les entreprises ont profité de cette situation pour réduire leurs coûts immobiliers en diminuant leurs surfaces de bureaux et en modernisant les espaces pour attirer les jeunes talents. Ingrid Nappi, chercheuse spécialisée dans l'immobilier de bureau, affirme que la combinaison du « flex » et du télétravail est idéale pour réduire les dépenses immobilières. En Île-de-France, certaines grandes entreprises ont réduit de 20 % à 30 % leurs surfaces de bureaux, passant de 1 bureau par emploi à 0,7 voire 0,5 bureau par emploi.

Le taux de vacance des bureaux a augmenté en Île-de-France, passant de 7,2 % à 13 %. Les quartiers d'affaires les mieux placés restent attractifs, tandis que les communes moins importantes se fragilisent. Concernant les effets sur l'environnement, Pascale Leroi évoque les bénéfices que peut apporter le télétravail sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais elle souligne la nécessité de prendre en compte de potentiels effets rebonds : augmentation des trajets vers les résidences principales ou secondaires et consommation énergétique accrue.

Le télétravail, en tant que marqueur social, accentue les inégalités géographiques. Les structures sociales et économiques varient considérablement entre les régions et les communes. Par exemple, en Normandie, 15 % des travailleurs télétravaillent, contre 45 % en Île-de-France. Une enquête menée en Île-de-France révèle également des écarts importants entre les communes, avec des taux de télétravail pouvant atteindre 60 %. Cette analyse est corroborée par des études en Île-de-France, où les flux d'installation en communes rurales restent minoritaires.

En conclusion, le télétravail est une pratique en pleine évolution qui nécessite une réflexion approfondie sur ses impacts et ses modalités pour en tirer le meilleur parti. Ici, les politiques publiques joueront sans doute un rôle crucial pour éviter le creusement des inégalités et induire un mode de vie plus sobre en déplacements.

Potentialité et pratique du télétravail



Bouches-du-Rhône

40 % des emplois sont potentiellement télétravaillables

seulement **12 %** des salariés télétravaillent régulièrement

INSEE 2023 & CEPREMAP 2024



Quels impacts du télétravail sur la réduction des émissions de gaz à effets de serre ?

-46 % par personne et par jour en moyenne

-271 kg eq.CO₂ par an en moyenne

ADEME 2024

Le télétravail vecteur de rééquilibrage territorial : une réalité nuancée

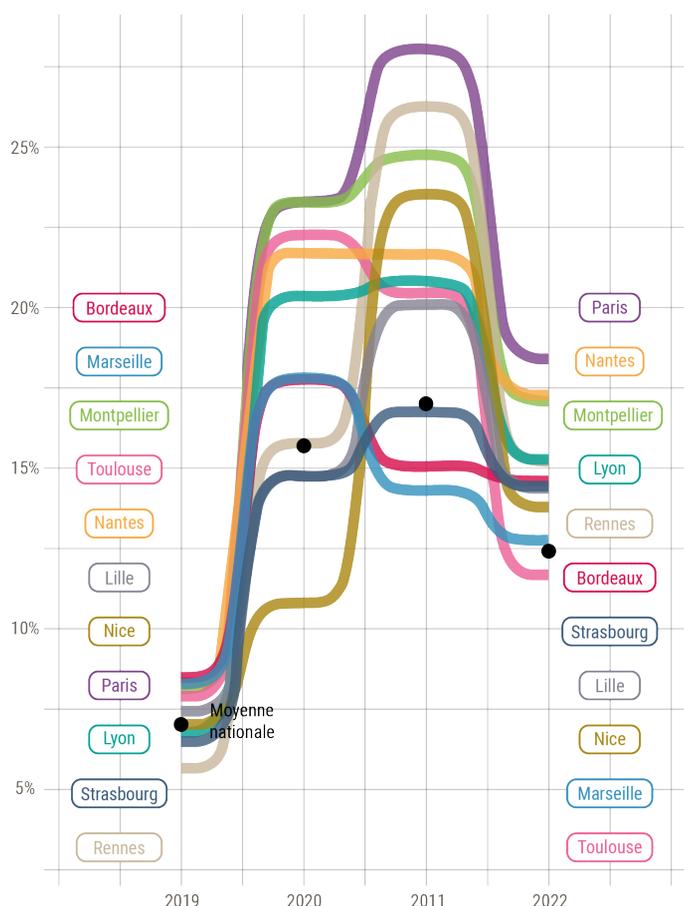
La crise sanitaire et les confinements successifs ont mis en lumière les limites du modèle urbain : pollution, difficulté à se loger, bruit, et éco-anxiété. En réaction, les villes moyennes et les territoires ruraux ont parfois été idéalisés comme des havres de paix avec plusieurs reportages dans les médias laissant craindre un exode rural massif. Les travaux de l'OCDE révèlent que dans la plupart des grandes villes européennes et américaines, certains ménages déménagent vers les périphéries, attirés par des coûts de vie plus bas et la proximité des espaces naturels, à condition d'avoir une bonne connexion.

Si les études ne sont pas nombreuses, car le « phénomène télétravail » est récent, cet « exode » apparaît pour l'heure assez marginal. Max Rousseau, géographe et politiste, affirme qu'il n'y a pas d'exode urbain. Selon lui, cette idée, largement relayée par la presse post-covid est un mirage. Il observe plutôt une poursuite de la périurbanisation et une spéculation immobilière qui ne profite pas à tous.

Pascale Leroi évoque un réajustement localisé des préférences de logement. Les ménages franciliens qui déménagent en province gardent souvent un lien fort avec la métropole parisienne, notamment en termes de trajets domicile-travail. Ce phénomène de navettes avec des distances allongées, même s'il n'est plus quotidien, fragilise les ménages les moins aisés, surtout avec l'augmentation des coûts de l'énergie et si les transports en commun ne sont pas performants.

Part des personnes travaillant habituellement à leur domicile une partie du temps

(en % des personnes en emploi résidant dans l'agglomération)



OBE CEPREMAP 2024

TABLE RONDE 1

NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL ET FIN DU BUREAU ?



L'ŒIL DU PROFESSIONNEL – MARTIN PAILLET

DIRECTEUR FIGUIERE IMMOBILIER ARTHUR LOYD

À l'échelle locale, une sous-occupation plus qu'une vacance du bureau

Contrairement à la situation de vacance que peuvent connaître certains immeubles de la Défense (15% de vacance), Martin Paillet qualifie le télétravail comme un mouvement timide sur le marché en Région. Un « effet taille » persiste sur les impacts de cette pratique, où seulement les grandes villes et les grandes entreprises sont les plus concernées. La vacance de bureau est faible dans la Métropole Aix-Marseille-Provence, et n'augmente pas, voire baisse par rapport à la période pré-covid : 6,3 % en 2019, 4,1 % en 2021, 3,9 % en 2023, 4,1 % en 2024 (données CRBE). Il s'agit d'avantage d'une sous-occupation sur certains jours de la semaine que d'une réelle vacance, avec un taux d'occupation des bureaux passant de 80 % à 60 % post-covid.

Pour certaines entreprises, cette situation a encouragé le réaménagement des espaces de travail, pour créer plus d'espaces de convivialité et de réunion. Il s'agit alors d'une réorientation des mètres carrés plutôt que d'une réduction. Martin Paillet pointe du doigt un paradoxe entre les attentes en termes de qualité des espaces de travail, de convivialité, de matériel, de normes environnementales et les exigences salariales d'octroyer et de favoriser le télétravail, et donc de moins utiliser ces espaces.

Dans la Métropole Aix-Marseille-Provence, un marché stable bien que marqué par un manque de production, notamment sur l'offre de neuf à Marseille

Selon Martin Paillet, le marché est relativement stable dans la Métropole sur les dernières années, bien que l'année 2023 ait été marquée par une baisse de 25 % de la commercialisation (tendance nationale, contexte économique incertain). Il précise que le marché d'Aix-Marseille se place bien en deçà des autres grandes métropoles. La demande se place à 60 % à Marseille et à 40 % à Aix (notamment sur le pôle d'activités). On note particulièrement sur la dernière année qu'Aix a surperformé et porte le marché, alors que Marseille est pénalisée par le manque d'offre neuve et de grandes surfaces.

La commercialisation de bureaux est portée par le marché du neuf, offre que le territoire peine à proposer, notamment sur Marseille. Martin Paillet évoque donc une situation de sous-production de bureaux pour Aix-Marseille, contrairement à la situation de sur-production que peuvent connaître d'autres territoires, comme l'Île-de-France.

Ces différences entre l'Île-de-France et la Métropole Aix-Marseille-Provence se retrouvent également sur les impacts que peut avoir le télétravail sur « l'écosystème » qui entoure le bureau, à savoir les restaurants, les commerces et les services. Pascale Leroi évoquait notamment la difficulté rencontrée par certains centres commerciaux depuis la mise en place du télétravail (perte de 20 % d'activité pour le centre commercial Les 4 Temps à la Défense), situation que l'on ne retrouve pas à Aix ou à Marseille.

Pour certains quartiers, le télétravail serait même bénéfique à l'économie locale. Selon l'Ademe, 43 % des télétravailleurs fréquenteraient les commerces de proximité.



Métropole Aix-Marseille-Provence

Une vacance de bureaux très faible dans la Métropole de **3 à 5 %** mais un taux d'occupation qui a baissé post-covid de **80 à 60 %**

CBRE 2023





RETOUR D'EXPÉRIENCE - GUILLAUME PELLEGRIN

PRÉSIDENT ET FONDATEUR NEWTON OFFICES

Les espaces de travail évoluent pour s'adapter aux nouvelles attentes des salariés

Depuis 10 ans, Guillaume Pellegrin réfléchit aux évolutions du monde du travail et développe un projet autour du « bureau 2.0 ». Il nourrit notamment son projet par les constats qu'il fait à l'étranger. À New-York, certains quartiers se vident pendant que d'autres se remplissent, en fonction de leur accessibilité et de la qualité des services disponibles. Cette dynamique qu'il constate outre-atlantique pourrait s'appliquer à d'autres grandes villes, y compris Paris. Pour répondre à ces nouvelles attentes, Guillaume Pellegrin et ses équipes ont créé Newton Offices, des espaces de travail de type coworking qui fusionnent les services de l'hôtellerie avec ceux du bureau nouvelle génération. Cette approche vise à attirer et à fidéliser les employés en leur offrant des environnements de travail plus confortables et stimulants.

Ainsi, en 2017, s'ouvre à Marseille (Quartier Joliette) le premier espace de coworking Newton Offices. Les idées fortes de ce projet s'orientent autour de la volonté d'offrir plus de services et de créer une réelle communauté autour du lieu de travail. Newton offices propose des immeubles neufs, répondant à une qualité des espaces (agencement, lumière modulable...) et offrant des services associés (salles de réunion connectées, conciergerie...). Ces immeubles répondent à des critères environnementaux stricts et sont bien desservis en transport en commun.

Le télétravail, une nouvelle donne pour le coworking ?

Les salariés d'entreprises ne représentent que 25 % des utilisateurs d'espaces de coworking en PACA (données France Tiers-Lieux). Majoritairement, ce sont les freelancers et les indépendants (numériques, marketing, créatifs...) qui sont les plus adeptes de ces lieux. Pour les startups et les entrepreneurs, ces espaces sont des solutions adaptées pour travailler seul mais aussi recevoir des clients et se créer un réseau. Ces espaces se développent de manière croissante en France et dans la métropole Aix-Marseille-Provence qui en compte plus de 100.

Pour les salariés d'entreprises, l'avantage du télétravail est de pouvoir rester chez soi et moduler son organisation personnelle. L'espace de coworking peut être une alternative intéressante si le télétravail est pratiqué de manière intensive ou si le logement ne permet pas de travailler dans de bonnes conditions.



Cadres

1 cadre sur 2 souhaiterait télétravailler davantage à l'avenir

seulement **33 %** ne télétravaillent jamais

45 % pourraient quitter une entreprise en cas de réduction du télétravail

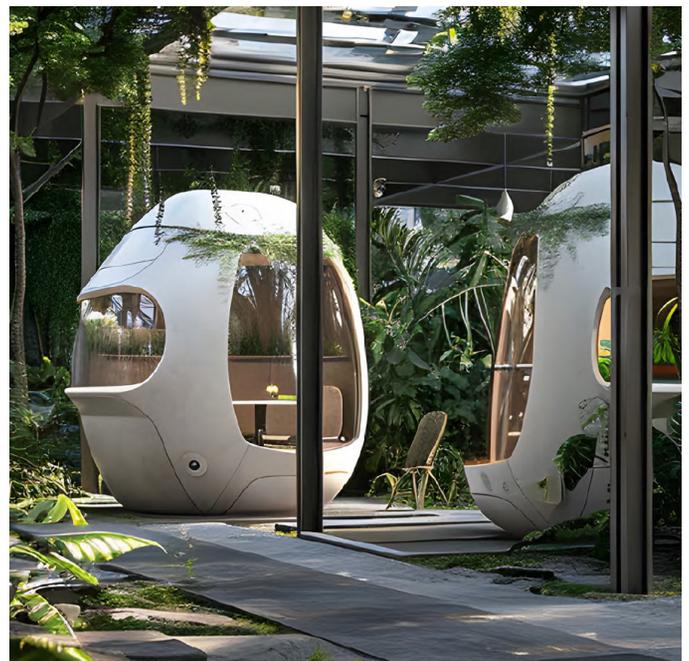
Apec 2024

À la question, le télétravail a-t-il fait évoluer votre offre, Guillaume Pellegrin répond négativement et précise que ce sont les évolutions des exigences environnementales et sociales (normes des bâtiments, attentes des salariés...) qui orientent réellement le projet. Le coût de l'immobilier participe également à certaines décisions stratégiques. Une entreprise parisienne voyant ses bureaux sous-occupés et un prix du mètre carré élevé aura des aspirations à évoluer vers du flex-office (un poste pour plusieurs salariés).

Dans des territoires où les prix sont moins élevés, comme dans la Métropole d'Aix-Marseille, ces enjeux sont moins prégnants. Ces mutations encouragent parfois certaines entreprises à adopter des stratégies de relocalisation pour s'implanter à des adresses plus prestigieuses.

Pour Guillaume Pellegrin, la question du temps de trajet est déterminante dans les choix liés à la pratique du télétravail, et notamment lorsque ce trajet dépasse 30 minutes.

À l'échelle nationale, une enquête Newton offices de 2021 montre que 50 % des salariés préfèrent aller au bureau, 28 % préfèrent mixer bureau et télétravail et 22 % préfèrent le télétravail. Localement, l'étude montre que les Marseillais sont particulièrement attachés à cette pratique avec 37 % d'entre eux qui préfèrent le télétravail. Seulement 16 % des Marseillais souhaitent revenir au bureau tous les jours, à l'inverse, ils ne sont que 5 % à faire du « full » télétravail (tous les jours en télétravail). À Marseille, comme ailleurs, l'équilibre se trouve majoritairement autour de 1 ou 2 jours de télétravail par semaine (données enquête Newton offices).



JJL Future of work 2024, IA générative Adobe Stock

TABLE RONDE 2

TRAVAILLER CHEZ SOI POUR MIEUX VIVRE AILLEURS ?



L'ŒIL DU PROFESSIONNEL – DIDIER BERTRAND

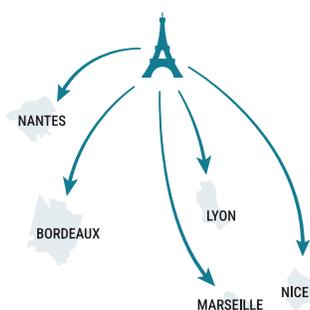
PRÉSIDENT FNAIM RÉGION SUD, FONDATEUR IMMOBILIÈRE LE MARQUIS

Le télétravail, un impact sur les marchés immobiliers en PACA ?

Didier Bertrand ne tire pas de conclusion définitive quant aux effets du télétravail sur les mouvements résidentiels et le marché immobilier, mais il insiste sur la nécessité d'observer certains signaux faibles : les migrations résidentielles et les prix de l'immobilier. Les derniers chiffres connus (données La Poste 2022) montrent que les flux migratoires sont proches de l'équilibre dans notre territoire alors que, pour d'autres départements voisins, ce solde est plus élevé. En revanche, si l'on observe les flux de déménagements, toujours entre 2021 et 2022, des tendances se dégagent. 58% des déménagements se font à l'intérieur de la Métropole Aix-Marseille-Provence, 22% la quittent et 20% viennent s'y installer. Pour mieux comprendre qui vient s'installer dans la métropole, Didier Bertrand évoque les données provenant de son agence immobilière. Depuis le 1^{er} janvier 2024, ce sont 80% de ventes qui concernent des acquéreurs extérieurs à la région PACA. Une part élevée et qui surprend, révélatrice une nouvelle fois d'une tendance émergente (bien qu'il soit important de la corréler avec d'autres bases de données).

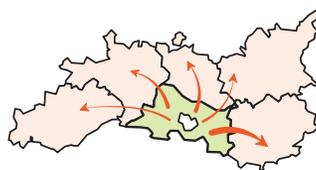
Principaux flux de déménagements depuis le département de Paris

mars 2021- mars 2022



Principaux flux de déménagements depuis le département des Bouches-du-Rhône

mars 2021- mars 2022



Source : PopFlux 2021-2022

Plus globalement, une double dynamique migratoire a été observée après le covid avec un premier mouvement de Paris vers les départements voisins et les grandes villes (Nice, Marseille, Lyon, Bordeaux...) et un second mouvement des grandes villes vers leurs périphéries (pour Marseille, Nord du Pays d'Aix, Var, Alpes-de-Haute-Provence...).

Des dynamiques encouragées par de nouvelles aspirations post-covid mais également par des problématiques de pouvoir d'achat et de prix de l'immobilier contraignant les ménages à s'éloigner.

Et un impact réel sur les besoins en logements ?

Le logement est un enjeu majeur pour les ménages. Ce poste de dépense représente entre 33% et 45% de leur budget, et constitue un besoin primaire. Didier Bertrand dénonce le manque de stratégie nationale d'ensemble, dont en témoigne l'inexistence d'un ministre pleinement en charge de la mise en œuvre d'une politique du logement à long terme. Si l'attractivité des centres urbains de la région se poursuit, encouragée par le télétravail ainsi que d'autres facteurs, certains quartiers pourraient voir leur sociologie changer au profit de ménages plus aisés, parfois au détriment des populations plus modestes habitant le secteur, se trouvant alors évincées par l'augmentation des prix de l'immobilier.

Pour Didier Bertrand, de nouveaux équilibres sont donc à trouver, d'autant plus que les critères des acheteurs ont changé. Avant la crise sanitaire, les acheteurs privilégiaient la localisation du bien, sa surface, son accessibilité en transport en commun, la présence d'un garage... Aujourd'hui, les confrères professionnels de l'immobilier voient apparaître de nouveaux critères en lien avec l'évolution des modes de vie. La question de la connectivité avec un accès à la fibre, le coût d'usage du logement (charges, efficacité énergétique...), la présence d'un espace dédié au travail (ou d'une pièce supplémentaire) et la présence d'un extérieur.

Une équation difficile à résoudre entre les attentes en termes d'espace (pour le télétravail et le confort de vie) et les évolutions sociodémographiques des ménages :

- Les personnes seules représentent 40% des ménages en 2021 (en augmentation)
- Les familles recomposées et alternantes ont des besoins qui peuvent varier d'une semaine à l'autre (Aix-Marseille-Provence : 25% de familles monoparentales, 9% de familles recomposées et 66% de familles traditionnelles).



34% des actifs estiment que leur logement n'est pas adapté au télétravail

40% des français ne disposent pas de bureau dans leur logement

Qualitel – Ipsos 2020



Pas d'exode urbain massif,

26% des télétravailleurs seraient prêts à habiter plus loin de leur lieu de travail

Enquête The Conversation 2024

Des impacts sur les résidences secondaires et la « bi-résidentialité »

Les statuts d'occupation du logement sont également en évolution selon Didier Bertrand qui observe notamment de nouveaux usages de la résidence secondaire. Celle-ci serait davantage occupée et deviendrait une sorte de résidence semi-principale, en lien avec la possibilité pour certains salariés de télétravailler et donc d'allonger le week-end à 3 ou 4 jours dans ce second logement. Parfois même, une inversion s'observe (en lien avec les dynamiques résidentielles évoquées précédemment): la résidence secondaire devient la résidence principale et un pied à terre est acquis à Paris ou dans la grande ville où se situe l'emploi. Ainsi, certains quartiers ou communes connaissent des évolutions sociologiques naturellement induites par ces habitants.

Ici, il faut cependant noter que ces nouvelles opportunités résidentielles ne concernent qu'une petite partie des ménages. Selon l'INSEE, 3,5% des ménages détiennent 50% des logements en location en France. À Marseille, 80% du parc privé du centre-ville appartient à des multipropriétaires.



RETOUR D'EXPÉRIENCE – CHRISTINE BORD LE TALLEC DÉLÉGUÉE RÉGIONALE GROUPE LA POSTE PACA, ÉLUE CCI AIX-MARSEILLE-PROVENCE

Pour la Poste, la pratique du télétravail est devenue centrale dans l'organisation managériale et l'attractivité du Groupe

L'adoption du télétravail s'est faite en plusieurs étapes pour ce grand groupe français. Dès 2013, La Poste signe son premier accord de télétravail. Il concerne alors 3 000 postiers, principalement des salariés en situation de handicap, dans un contexte très encadré et normé. Déjà, les enjeux d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de relations managériales, d'innovation et de confiance étaient évoqués. En 2018, un second accord plus souple est signé, permettant à plus de salariés d'en bénéficier. Comme ailleurs, c'est en 2020 que la pratique se généralise et s'ancre dans la durée au sein du Groupe La Poste. Cette transition dans les modes de travailler a également suscité des revendications de la part des salariés ne pouvant en bénéficier et ayant été les plus exposés durant la crise sanitaire. Pour Christine Bord le Tallec, c'est une nouvelle forme d'inégalité qui s'est créée en fonction des métiers au sein même de l'entreprise. En 2024, l'accord offre 2 jours de télétravail par semaine (3 jours pour les séniors et les personnes en situation de handicap) et plus de 20 000 salariés pratiquent le télétravail. Parmi ces salariés télétravailleurs, on retrouve une majorité de cadres ou personnels issus des fonctions support, de production ou d'activités financières, 58% sont des femmes.

Aujourd'hui, le télétravail est ancré de manière durable dans les pratiques salariales du groupe et constitue un facteur majeur d'attractivité pour La Poste et pour les entreprises de manière générale. Pour certains salariés, revenir sur cet acquis constituerait même un facteur de départ.

Le « village La Poste », une réponse aux nouveaux modes de travail ?

Bien avant la crise sanitaire, en 2015, le groupe La Poste engage la réflexion sur un projet regroupant 12 de ses sites en un seul lieu : l'Hôtel des Postes Colbert, à Marseille. L'objectif était de regrouper les services tertiaires en centre-ville afin de favoriser les relations transversales et recentrer les coûts d'exploitation sur un seul site. Les travaux de réhabilitation ont duré 5 ans (bâtiment patrimonial datant de 1891 avec des normes environnementales strictes) et ce sont terminés en 2020, dans un contexte particulier. Déjà en 2018, l'architecte en charge du projet évoquait, en parlant de l'aménagement des espaces de travail, la notion de liberté recherchée par les salariés, et la nécessité de multiplier les espaces de convivialité. Ces partis-pris ont opportunément anticipé des adaptations qu'ont dû opérer de nombreux lieux de travail pour faire face aux mutations post-covid. Vide durant quelques mois, le village La Poste a accueilli ses premiers salariés en 2021, et si la jauge initiale prévoyait 450 personnes, encore aujourd'hui l'espace n'est occupé qu'à 50% (maximum 220 personnes), avec des taux d'occupation variables selon les jours de la semaine. Bien que les 35 salles de réunion et les différents espaces de convivialité soient très utilisés et appréciés, Christine Bord le Tallec évoque les enjeux économiques liés à l'exploitation de ce site et la nécessité pour le Groupe La Poste d'accroître son utilisation et sa fréquentation. L'objectif est de reconverter certains espaces de ce bâtiment de plus de 12 000m².

Pour certaines entreprises, ce sont donc l'ensemble des stratégies managériales et immobilières qui doivent être requestionnées au regard des mutations du monde du travail et de la pratique généralisée du télétravail.

À RETENIR

Un nouveau « privilège » qui ne bénéficie pas à tous les travailleurs.

La crise sanitaire de 2020 a permis l'essor du télétravail, près de 5 ans après, on constate que cette pratique s'ancre dans la durée : en 2023, plus d'un quart des salariés pratiquent le télétravail (6,1 millions contre 2 millions en 2019). Pour autant, le télétravail se concentre sur quelques catégories professionnelles et secteurs d'activité. Les télétravailleurs sont majoritairement des cadres, et cette tendance s'accroît. Une pratique qui crée donc de nouvelles inégalités au sein de la société mais aussi au sein d'une même entreprise. Ceux qui soutiennent le fonctionnement urbain et humain ne peuvent accéder à ce confort, creusant d'autant plus les inégalités. (Étude DARES, novembre 2024)

Porté par un changement du rapport au travail, le travail hybride reste un élément majeur d'attractivité pour les entreprises.

Si la presse témoigne du retour en arrière de certains grands groupes ayant pratiqué le 100 % télétravail en mettant fin aux accords (baisse de productivité, risques psycho-sociaux), plusieurs enquêtes récentes attestent de l'attachement des salariés, notamment français, au télétravail. 45 % des cadres se disent même prêts à quitter leur entreprise en cas de réduction du télétravail (étude APEC 2024). L'équilibre reste donc à trouver entre les aspirations des salariés et les exigences des entreprises, ce consensus semblant se faire autour de un à deux jours hebdomadaires.

Le télétravail permet d'envisager les projets personnels d'une nouvelle manière, accentué par un marché immobilier coûteux dans les centres urbains, mais ces dynamiques ne concernent qu'une faible partie de la population.

Les données les plus récentes montrent en effet des mouvements résidentiels post-covid en lien avec la recherche d'espace, de cadre et qualité de vie, mais les volumes de déménagements restent faibles et doivent être observés à long terme. Une partie de ces flux s'inscrit dans une dynamique de poursuite de la périurbanisation, la crise sanitaire ayant joué un rôle d'accélérateur.

L'impact du télétravail sur l'immobilier de bureau est différencié entre Paris et la province.

En Région Parisienne, certains quartiers d'affaires connaissent un phénomène de vacance qui ne peut être ignoré (15 % de vacance à la Défense). En Région, le phénomène est encore timide, à l'image d'Aix-Marseille-Provence dont le marché immobilier de bureaux reste dans une situation de « sous-production ». La vacance y est marginale et se concentre sur une offre de locaux vétustes, ne correspondant plus aux standards recherchés par les entreprises.

En revanche, la question de la sous-occupation des locaux est un enjeu pour de nombreuses entreprises qui voient leurs effectifs baisser considérablement certains jours de la semaine (baisse du taux d'occupation de 80 % à 60 %). La rentabilité des locaux (augmentation des coûts d'usage, prix de l'énergie...), est questionnée et peut encourager les entreprises à opter pour le flex-office (impact sur les modes de travail) ou la relocalisation.

Le bureau traditionnel avait déjà entamé sa mue avant la crise, avec l'avènement des open-spaces (au sein de l'entreprise) et continue de s'adapter aux nouvelles pratiques de travail.

L'émergence de nouvelles pratiques (flex-office, coworking...) et l'aménagement d'espaces pour s'adapter à ces évolutions (salles de réunions connectées, davantage d'espace de convivialité, cafétéria...) accompagnent l'essor du télétravail. Ce faisant, les entreprises repensent l'allocation de leurs locaux : il s'agit moins de réduire le volume de mètres carrés que de faire la part belle aux espaces collaboratifs et de partages.

Au-delà, demeure l'équation économique qu'auront à résoudre les entreprises, entre exigence de qualité des locaux (accessibilité, luminosité, ergonomie, aménités...) et sous-occupation sur une partie de la semaine de ces espaces.

Une évolution des critères de recherche de logement, impactée par les confinements et le développement du télétravail, mais qui s'inscrit dans un contexte local de manque d'offre adaptée.

La crise sanitaire et ses confinements successifs, couplé au développement du télétravail, poussent à s'interroger sur la notion de « logement télétravaillable ». Alors que le logement est le premier poste de dépense des Français, qu'ils soient propriétaires ou locataires (entre 33 et 45 % du budget des ménages), le télétravail induit de nouvelles préoccupations telles que la connectivité des logements, l'existence d'un espace ou d'une pièce pour travailler, mais aussi le besoin d'un extérieur (balcon ou terrasse).

La forte augmentation des prix de l'immobilier et le manque d'offre contraignent ces aspirations. Pour les ménages ayant un pouvoir d'achat élevé, notamment provenant d'Île-de-France, le télétravail ouvre de nouvelles possibilités en termes de qualité de vie, dans des territoires où les coûts sont moins élevés, impactant alors la sociologie de certaines communes et de certains quartiers. Cette forme de poursuite de la périurbanisation, rendue possible par le télétravail, doit être observée avec vigilance.

AVANTAGES

- Meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle
- Réduction du stress lié aux trajets & gain de temps
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre liés aux transports
- Augmentation de la fréquentation des commerces de proximité
- Facteur d'attractivité pour les entreprises
- Baisse du trafic routier certains jours de la semaine

INCONVÉNIENTS

- Risque d'isolement
- Moindre créativité et cohésion d'équipe
- Difficile séparation vie professionnelle/personnelle
- Usage intensif des technologies, possible vecteur de stress
- Coûts induits par le travail à domicile (matériel, connexion, énergie...)

SIGNAUX FAIBLES À SUIVRE

- Éloignement domicile-travail & impacts sur le marché du logement
- Flux routiers & fréquentation des transports en commun
- Taux d'occupation & commercialisation des bureaux
- Évolution du flex-office et fréquentation des espaces de coworking
- Nouvelles pratiques du quotidien, de loisirs, de tourisme et de consommation

POUR ALLER PLUS LOIN

LE TÉLÉTRAVAIL PAR CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES ET SECTEURS D'ACTIVITÉS, 15 PROFILS



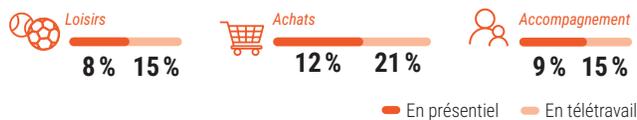
- Cadres**
 - CAD1** : de l'enseignement, de la santé et de la construction
 - CAD2** : de l'industrie, du commerce, du transport et de l'hébergement/restauration
 - CAD3** : des activités de finance, d'assurance, scientifiques, de l'administration publique, des arts et de la culture, des autres activités de services
 - CAD4** : des services administratifs et de soutien, de l'information et de la communication, des activités immobilières
- Employés**
 - EMP1** : de l'enseignement, de la santé, de l'art et de la culture, du commerce, du transport et de l'hébergement/restauration
 - EMP2** : de l'administration publique
 - EMP3** : de la construction, des autres activités de services
 - EMP4** : de l'industrie, des activités immobilières, de la finance, de l'assurance et de la communication
 - EMP5** : des activités scientifiques, des services administratifs et de soutien
- Professions intermédiaires**
 - PI1** : de l'enseignement, de la santé et de la construction
 - PI2** : des activités immobilières, des arts et de la culture, des services administratifs et de soutien
 - PI3** : de l'administration publique, du commerce et de l'hébergement/restauration
 - PI4** : de l'industrie, du transport, de la finance, de l'assurance, des activités scientifiques, de l'information et de la communication, des autres activités de services
- Autres**
 - ART** : artisans
 - OUV** : ouvriers

Typologie issue du Baromètre des Franciliens, IPR, 2022.

Réalisée par l'Institut Paris Région, cette étude est révélatrice pour les autres territoires nationaux des tendances de répartition des télétravailleurs par catégories socioprofessionnelles et par secteurs d'activités

LE TÉLÉTRAVAIL IMPACTE LES MOBILITÉS QUI SE RESSERRENT AUTOUR DU DOMICILE

En dépit de l'absence de données locales récentes, les études tendent à donner un changement de nature des déplacements des salariés :

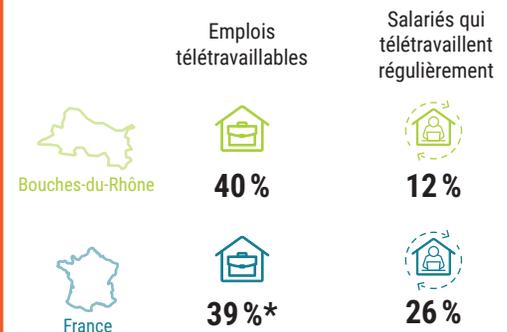


Distance moyenne par jour



Sources : AMP : Agam 2020 ; IDF : IPR 2022

POTENTIALITÉ ET PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL



*mais des variations entre les régions (50% en Île-de-France contre 33% en Normandie)

Sources : France Stratégie, Dares (2023)

Les confinements de 2020 ont imposé le télétravail aux salariés pouvant le pratiquer, puis s'est installé de manière durable, en lien avec une évolution du rapport au travail.

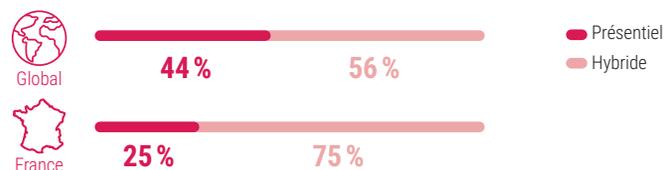
À l'international, et notamment aux États-Unis, le 100% télétravail (très répandu) est remis en question de manière plus ou moins radicale (fin du télétravail chez Amazon, Goldman Sachs, et plus récemment pour les agents fédéraux).

En France, le 100% télétravail est très rare. Le modèle hybride est beaucoup plus répandu, inscrit dans les contrats et plus mesuré (1,5 jours de télétravail par semaine en moyenne).

Ce phénomène récent, est encore amené à évoluer. En dépit des retours médiatiques sur les pratiques les plus radicales, le modèle n'est pas encore figé : le télétravail continue d'apparaître comme un acquis social ancré dans les organisations.

POLITIQUES D'ENTREPRISES EN MATIÈRE DE PRÉSENCE SUR SITE

Les entreprises françaises sont plus adeptes du travail hybride (de 1 à 3 jours de télétravail) qu'à l'échelle globale.



Scénarios organisationnels 2030 envisagés par les entreprises :



Étude JLL Future of Work 2024: enquête été 2024 auprès de 2 300 décideurs mondiaux de grandes entreprises, dont 113 Français

À LIRE

Livres

- **À distance, la révolution du télétravail** – Institut Paris Région, sous la dir. De Pascale Leroi, Lucile Mettetal et Florian Tedeschi, 2023, PUF
- **Développement territorial, repenser les relations villes-campagnes** – Magali Talandier, 2023, Armand Colin
- **Menaces et opportunités du télétravail** – Henri Savall, Véronique Zardet, 2022, Ems
- **Espaces de travail, nouveaux usages et nouveaux enjeux** – Delphine Minchella, 2021, Dunod
- **Que vaut Marseille, histoire et analyse de la propriété immobilière** – Patrice de Moncan, Didier Bertrand, 2016, éditions du Mécène. (cité par Didier Bertrand)

Articles/études

- **Télétravail et fermeture ponctuelle des bureaux : quels impacts environnementaux ?** – ADEME, 2024
- **Télétravail des cadres** – étude Apec, 2024
- **Télétravail et géographie des villes** – Observatoire du bien-être, CEPREMAP, 2024
- **Des trajets domicile-travail moins émetteurs de gaz à effet de serre qu'en France de province** – INSEE Analyses PACA, 2024
- **Future of work 2024: l'immobilier, levier de création de valeur pour l'organisations de demain** – JLL, 2024
- **Les impacts territoriaux du télétravail: angle mort des politiques publiques?** – France stratégie, IGEDD, 2024
- **Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés?** – DARES, 2024
- **Télétravail: évolution des pratiques et conditions de travail** – DARES, 2024
- **Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire?** – DARES, 2024
- **Les actifs des métropoles et le trajet domicile-travail** – OpinionWay, Newton Offices, 2024
- **Télétravail: bilan et enjeux quatre ans après la crise sanitaire** – Futuribles, 2024
- **Télétravail et villes moyennes : quelles mutations?** – ANCT, 2024
- **Télétravail et productivité** – Économie et statistique INSEE, 2023
- **Regards croisés sur le télétravail: mutation du monde du travail et impacts sur la santé** – DREETS PACA, 2023
- **Pérenniser le télétravail au-delà de la crise sanitaire, les grands quartiers d'affaires à l'heure des choix** – F. Cros, AS Maillot, S. Prunier-P, E. Vayre, 2023
- **La désorganisation généralisée du télétravail, dossier de presse** – Observatoire du télétravail, 2023
- **Le télétravail, de nouveaux équilibres à trouver** – Institut Paris Région, 2023
- **Le baromètre des Franciliens** – Institut Paris Région, 2023
- **Prospective territoriale: les grands messages du séminaire télétravail en 2035** – AUAT, 2023
- **Le télétravail, un nouveau privilège ?** – Alternatives Économiques, 2023
- **Crise sanitaire et développement du télétravail : davantage de départs des pôles des grandes métropoles et de l'aire parisienne** – Insee analyses, 2023
- **Bilan enquête télétravail 2022-2023** – Métropole Aix-Marseille-Provence
- **Le télétravail réduit-il les déplacements ?** – Revue Urbanisme, 2022
- **Changes in the geography housing demand after the onset of COVID-19** – OCDE, 2022
- **Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?** – Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc, 2022
- **Des pistes pour accompagner le développement du télétravail dans les territoires** – ANPP, 2022
- **Le télétravail s'installe durablement** – Institut Paris Région, 2022
- **Télétravail: perspectives post-covid** – Marc Malenfer, 2022
- **La ville à domicile, impacts du télétravail sur les territoires et nouveaux rapports au logement** – AUAT, 2022
- **8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?** – Rapport du Sénat, 2021
- **Les impacts du télétravail, derrière les écrans, la ville** – AGAM, 2021
- **Quand le télétravail devient possible** – Métropolitiques, 2021
- **Comment (télé)travaillera-t-on en 2031 ?** – Usbek&Rica, 2021
- **Télétravail (im)mobilité et modes de vie** – ADEME, 2020
- **Étude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail** – ADEME, 2020
- **Télétravail et mobilité résidentielle en Île-de-France: mobilités et rythmes de vie** – Forum Vies Mobiles & ObSoCo, 2020

À ÉCOUTER

- **Avez-vous déménagé depuis le COVID, Le téléphone sonne** – France Inter, 26.04.2024
- **Et si c'était déjà, la fin du télétravail ? Le débat économique** – France Inter, 20.09.2024
- **Les (r)évolutions du travail** – France Culture, mai 2023
- **Télétravail: l'épreuve de confiance, Entendez-vous l'éco ?** – France Culture, 08.02.2021
- **Télétravail, eldorado du monde d'après ? Série les entreprises après le covid, LSD la série documentaire** – France Culture, 16.12.2020