



# Les incidences économiques du télétravail en Normandie

**Décembre 2023**  
Présenté par Cécile MAIRE

# Les incidences économiques du télétravail en Normandie

Octobre 2023

**Rapporteure**

Cécile MAIRE

**Président de commission**

Olivier FLEUTRY

**Avec la contribution de**

Pierre ALLAIN



# Sommaire

Sommaire .....	3
Composition du comité d'étude.....	5
Composition de la commission .....	6
Auditions et remerciements.....	7
AVIS.....	9
Etat des lieux et données de cadrage .....	10
Le télétravail vécu différemment selon une typologie de télétravailleurs.....	12
Le télétravail, un enjeu sociétal .....	13
Des attentes analogues des salariés et des employeurs .....	14
Le télétravail, un enjeu climatique.....	15
Le télétravail, un enjeu pour l'habitat.....	16
Le télétravail, une opportunité économique pour les acteurs normands.....	17
Nouvelles offres de restauration et commerces, notamment via la revitalisation des cœurs de ville .....	18
Temps de trajets réinvestis dans le sport, la culture .....	19
Développement des tiers lieux, potentiel d'innovation et de rencontres.....	20
Aide au conseil : ergonomie, organisation.....	23
Risques / adaptations nécessaires .....	24
Réseau .....	24
Cybersécurité.....	26
L'immobilier résidentiel .....	27
L'immobilier de bureau .....	28
Le ferroviaire : outil et facteur d'attractivité des télétravailleurs extra-normands ....	28
Garde d'enfants.....	29
Déclin des restaurants collectifs/interentreprises/inter administratifs .....	29
Tourisme d'affaires en chute .....	30
Déclarations des groupes .....	33
RAPPORT.....	37
Des questionnements juridiques .....	42
La productivité.....	43

Le télétravail, porteur de mutations de l'économie normande .....	45
La restauration individuelle.....	46
La restauration collective .....	48
Les commerces de proximité .....	49
L'hôtellerie.....	51
La garde d'enfants.....	52
L'immobilier.....	53
Les transports.....	57
L'économie de la culture et des loisirs.....	58
Les tiers-lieux.....	60
La cybersécurité .....	62
Le réseau « Très haut débit » .....	63
Annexes .....	67
ANNEXE 1 : Résultats du sondage mené par la CAF de Seine-Maritime concernant la garde d'enfant de moins de 4 ans.....	68
ANNEXE 2 : Résultats du sondage mené par la CAF de Seine-Maritime concernant la durée de garde en centre de loisirs .....	69
Bibliographie .....	70
Articles de presse .....	70
Articles de revue.....	70
Rencontres .....	71
Rapports .....	71
Textes légaux.....	72
Livres.....	72
Liste des sigles .....	73

# Composition du comité d'étude

Président du comité d'étude : M. Olivier **FLEUTRY**

Rapporteuse de l'étude : Mme Cécile **MAIRE**

M. Thomas **BOUVET**

M. Dominique **FREBOURG**

M. Alain **DEVAUX**

M. Philippe **LEGRAIN**

Mme Martine **CANU**

Mme Florence **LE LEPVRIER**

Mme Eve **DOUET**

M. Philippe **TESSIER**

# Composition de la commission

Président de la commission : Olivier **FLEUTRY**

Vice-Présidente de la commission : Catherine **KERSUAL**

M. Lamri **ADOUI**

Mme Véronique **LEROUX**

Mme Sarah **BALLUET**

Mme Catherine **LILLINI**

M. Jacques **BELIN**

M. Emmanuel **MAILLARD**

M. André **BERNE**

Mme Cécile **MAIRE**

M. Mourad **BOUKHALFA**

M. Jean-Denis **MESLIN**

M. Thomas **BOUVET**

M. Dominique **MONFILLIATRE**

Mme Martine **CANU**

Mme Emilie **OZOUF**

M. Régis **CHOPIN**

Mme Liza France **PAROISSE**

M. Daniel **CORNET**

Mme Claire-Hélène **PEGHAIRE-GAUDEUL**

M. Daniel **DE ROSA**

M. Olivier **PETITJEAN**

M. Thierry **DELANDRE**

Mme Béatrice **PICARD**

M. José **DOLIGET**

Mme Virginie **POIRIER-MOREL**

Mme Eve **DOUET**

Mme Arlette **SAVARY**

M. Mathias **DUBOURGUAIS**

Mme Valérie **VARENNE**

M. Hervé **FLEURY**

Mme. Marie-Christine **VANHEMS**

Mme Fabienne **FOLLIOT**

M. Jean-Dominique **WAGRET**

M. Romuald **FONTAINE**

M. Dominique **FREBOURG**

M. Jean-Baptiste **GAMARD**

M. Dominique **GARCONNET**

M. Michel **LEGRAND**

Mme Sandrine **LEMENAGER**

## Auditions et remerciements

**Flavien ALLEAUME**

Chef de projet de l'action régionale à l'INSEE Normandie

**Stéphane BRESSON**

Responsable du département Normandie Cyber à l'ADN

**Gilbert CETTE**

Professeur à NEOMA Business School

**Olivier COUTURE**

Directeur de la CAF Seine-Maritime

**Camille DESCHERES**

Délégué Général – Observatoire du Bureau et de l'Activité en Normandie

**Christophe DEMOILLIEZ**

Président de la Fédération des Promoteurs Immobiliers Normandie

**Franck DUBOIS**

Directeur Administratif Maison Bleue

**Arnaud HADIDA**

Directeur Général Eure Numérique

**Emmanuel HERY**

Chef de division Etudes et conseils auprès des collectivités territoriales à l'INSEE

**Éric PELTIER**

Chargé de mission à l'ARACT Normandie

**Laurent POUFRE**

Chargé d'études socio-économiques et écoute clients à la CAF Seine-Maritime

**Sophie SAGNEZ**

Responsable des relations partenariales de la CAF Seine-Maritime

**Subayi SUBAYI**

Directeur Vie et Accompagnements à la Région Normandie





# AVIS

Adopté à le 14 décembre 2023 à l'unanimité

## Etat des lieux et données de cadrage

Le télétravail peut être défini selon le ministère du travail, comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information ».

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a profondément marqué la société, et a accéléré un nombre important de phénomènes alors en germe. Parmi ces mutations se trouve la généralisation du télétravail, qui est passé d'une pratique marginale (4% des salariés en 2019 selon la DARES) à une pratique plus répandue (21% des actifs ayant eu recours au télétravail selon la même étude<sup>1</sup>) et désormais vue comme un critère d'attractivité<sup>2</sup>. Par définition, une évolution si rapide a bouleversé le travail de millions de salariés : entre les problématiques d'équipements que chacun a pu constater lors des premières mesures de confinement, les craintes partagées entre salariés et chefs d'entreprises sur le délitement du lien social au sein des organisations, les problématiques de formation ou l'interrogation quant à l'accueil de nouveaux salariés, de nombreux sujets ont fait irruption dans le débat national. Ces transformations doivent également s'examiner à l'échelle du territoire normand.

10

En effet, repenser la question de l'organisation du travail s'accompagne nécessairement de mutations, qu'elles soient porteuses d'opportunités économiques ou de risques pour les acteurs normands.

Pour définir le sujet et le restreindre aux questions économiques, le CESER a choisi de ne pas se pencher sur des questions déjà traitées dans d'autres rapports (et notamment par d'autres CESER). Le CESER Région Sud s'est ainsi penché sur la question du développement du télétravail sous l'angle de son développement pour les entreprises et les territoires<sup>3</sup>, préconisant une introduction volontaire dans les entreprises, la stimulation du réseau des tiers lieux, etc. Le CESER de Nouvelle-Aquitaine a également étudié le télétravail<sup>4</sup>, sous l'angle sociétal de cette nouvelle modalité : quels risques d'aggravement des inégalités ? Quels bouleversements au sein du collectif d'entreprises ? Comment adapter les conditions de travail ?

Le CESER de Normandie a souhaité quant à lui axer son étude sur les impacts économiques du télétravail, qu'il s'agisse de l'émergence de nouveaux marchés potentiels ou d'adaptations des secteurs (marchands ou non marchands) existants.

Le nombre de télétravailleurs est complexe à estimer. En effet, l'étude menée par l'INSEE Normandie se concentre sur l'aspect « télétravaillable » de l'emploi, mais ni sur le fait que le travailleur le pratique effectivement, ni sur le télétravail à la marge (par exemple une demi-

---

<sup>1</sup> DARES, février 2022 - Télétravail durant la crise sanitaire : quelles pratiques en 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?

<sup>2</sup> Bellucci Olivier, avril 2022 - Télétravail : quel impact sur l'attractivité des annonces d'emploi ? (parlonsrh.com)

<sup>3</sup> CESER Région Sud, juillet 2020 – Quel développement du télétravail en région, dans les entreprises et les collectivités publiques ?

<sup>4</sup> CESER Région Nouvelle-Aquitaine, Décembre 2020 – Quel télétravail pour quelle société ?

journée par semaine). Néanmoins, les estimations actuellement disponibles permettent d'imaginer les impacts possibles de cette modalité d'organisation sur l'économie normande. L'INSEE s'intéresse au nombre de télétravailleurs et de futures études devraient permettre d'avoir une appréciation plus fine de ce nombre.

**Méthodologie de l'enquête de l'INSEE Normandie<sup>5</sup> sur les emplois télétravaillables :**

La méthodologie utilisée par l'INSEE ne comptabilise que les emplois qui seraient à 100% télétravaillables : reprise de la méthode utilisée par deux chercheurs de l'université de Chicago basée sur deux enquêtes du ministère du travail américain. L'enquête classe, de façon binaire, les emplois télétravaillables ou non : une liste de critères est dressée (utilisation de mails moins d'une fois par mois, travail à l'extérieur chaque jour, obligation de porter des équipements de sécurité ou de protection spécifique chaque jour) : dès lors qu'un emploi répond à un de ces critères, il n'est pas considéré comme « télétravaillable ». Il convient de considérer que cette méthodologie permet de donner une idée du nombre potentiel d'emplois télétravaillables, mais qui ne correspond pas exactement à la réalité normande, certains emplois pouvant répondre à ces critères tout en aménageant une période de télétravail dans la semaine pour remplir des tâches ne faisant pas obstacle à ce mode d'organisation. À titre d'exemple, une équipe informatique dans une collectivité régionale peut organiser une journée de télétravail par agent, dédiée à la rédaction des comptes-rendus d'intervention, quand le reste de la semaine est dédié aux interventions matérielles sur l'ensemble du territoire. Néanmoins, la méthodologie de l'INSEE permet d'appréhender l'ampleur du télétravail en Normandie et de ses spécificités.

Selon l'INSEE, 420 000 emplois sont « télétravaillables » en Normandie, soit environ un tiers des emplois. À l'instar des études menées au niveau national, les emplois du secteur tertiaire non marchand (administration publique, professionnels de santé, action sociale, etc.) peuvent souvent être télétravaillés (43,1 % en Normandie), notamment dans l'administration publique (45,5 %) mais à l'exception des activités pour la santé humaine (19,4 %) et d'hébergement social et médico-social (31,7 %).

Dans le secteur tertiaire marchand (commerce, transports et services), 35,7 % des emplois normands peuvent être télétravaillés. À l'inverse, le secteur de la construction ne compte que 6,8 % d'emplois télétravaillables.

Le télétravail n'est pas réparti de façon homogène sur le territoire normand : les départements les plus agricoles et industriels, l'Orne, la Manche et l'Eure ne comptent respectivement que 28,4 %, 29,3 % et 31,8 % d'emplois télétravaillables, contre 35 % pour la Seine-Maritime et le Calvados. Au sein des départements, le nombre d'emplois télétravaillables augmente encore dans les EPCI intégrant des chefs-lieux de département : la métropole de Rouen compte 39,2 % d'emplois compatibles avec le télétravail et la communauté urbaine de Caen-la-mer en compte 40,3 %. La pratique du télétravail varie

---

<sup>5</sup> INSEE Analyses Normandie, avril 2023 – Environ 420 000 emplois sont compatibles avec le télétravail en Normandie - Insee Analyses Normandie - 111

également grandement selon le niveau de qualification, passant de 70,1 % des emplois de cadres à 1,8 % des emplois ouvriers. Enfin, par la nature des emplois occupés, les femmes normandes sont plus souvent susceptibles de télétravailler que les hommes (41,5 % contre 25 %). Au-delà des distinctions en termes d'emplois, il convient également de noter que le télétravail est vécu et pratiqué différemment selon une typologie de télétravailleurs.

## Le télétravail vécu différemment selon une typologie de télétravailleurs

Le télétravail, en tant que nouvelle modalité d'organisation, est vécu différemment selon le métier et les caractéristiques des travailleurs. À ce titre, il est possible de distinguer des situations renvoyant à des effets économiques différents, que ce soit pour les télétravailleurs, les entreprises ou les territoires.



- L'entrepreneur numérique

L'entrepreneur numérique travaillait, avant 2020, à domicile et utilisait les réseaux professionnels pour travailler. Une partie de son domicile personnel était réservé à son activité professionnelle. Depuis l'essor du télétravail, ses possibilités de travail se sont développées (télétravail « nomade »), et il pourrait profiter de l'ouverture de nouveaux tiers-lieux.

- Le salarié isolé à distance

Cette situation renvoie au salarié habitant particulièrement loin de son lieu de travail. Avant 2020, il faisait partie des rares salariés autorisés à télétravailler, ou faisait chaque jour de longs trajets, que ce soit en train ou en voiture. Aujourd'hui, il travaille à domicile ou dans un tiers-lieu. De fait, il peut profiter de l'ouverture de nouveaux espaces de travail, et bénéficie pleinement de l'essor du télétravail.

- Le parisien au vert

Résidant et travaillant en Ile-de-France avant 2020, il se rendait sur son lieu de travail après de longs trajets en transports en commun. Aujourd'hui, il se rend en IDF une fois par semaine ou plus, et travaille soit d'une résidence secondaire, soit a déménagé à proximité d'une gare en ligne directe avec Paris. À ce titre, il participe à la revitalisation de centres-villes, mais son arrivée implique une couverture réseau suffisante, un accès francilien rapide. La Normandie est à ce titre une région attractive pour cette catégorie, avec des villes moyennes à environ une heure de Paris.

- Le télétravailleur occasionnel

Il se rendait avant 2020 chaque jour dans son entreprise ou son administration. Désormais, il télétravaille un jour ou moins par semaine. Cette catégorie inclut également des emplois « non télétravaillables » au sens de l'INSEE, à l'image des travailleurs sociaux ou des employés de maintenance.

- Le 100% nomade

Il travaille principalement « en ligne » et d'où il souhaite. Il représente la catégorie pour laquelle le télétravail apporte le moins de modifications : avant 2020, il pouvait travailler depuis son domicile ou en « nomade », et cette situation n'a pas été bouleversée par l'essor du télétravail. En revanche, les mesures sanitaires ont participé au développement de cette modalité de travail.

Avant de se pencher sur les impacts économiques à proprement parler, il convient de poser les enjeux plus généraux du télétravail qui soulève des questionnements tant sociétaux qu'environnementaux et ne peut se résumer à des conséquences économiques.

## **Le télétravail, un enjeu sociétal**

Pour être reconnu comme nouveau modèle d'organisation, le télétravail doit répondre à la fois aux attentes des salariés et des employeurs. La compréhension mutuelle des différents enjeux dans le cadre du dialogue social et l'appropriation des outils associés sont les clés d'une organisation pérenne et sereine du télétravail.

## Des attentes analogues des salariés et des employeurs

Le CESER constate que les attentes sont pour la plupart partagées entre salariés et employeurs, et qu'elles relèvent pour beaucoup d'évolutions sociétales.

### ➤ Adaptation du droit social

La contractualisation entre partenaires sociaux du télétravail permet à la fois une appropriation des règles et une protection contre les dérives pour les deux parties. Cependant, en tant que nouvelle organisation, le télétravail ne peut résulter que d'une adaptation des règles fixées par la négociation collective tant il bouscule les organisations traditionnelles du travail, par exemple sur l'hygiène et la sécurité ou sur les relations sociales. L'adaptation du code du travail et du code de la sécurité sociale semble incontournable.

**Le CESER considère que le CESE pourrait être un espace de réflexion sur les révisions du Code du travail et du code de la sécurité sociale intégrant les modalités de télétravail.**

### ➤ Une nouvelle modalité du travail : des enjeux de formation

La mise en œuvre du télétravail demande à la fois outils et comportements adaptés : c'est la raison pour laquelle il est impératif de s'interroger sur les formations à mettre en œuvre en termes de management, qui doit se repenser à distance. Se pose également la nécessaire adaptation aux exigences d'ergonomie du lieu de travail au domicile du salarié.

14 Le télétravail s'accompagne d'enjeux en termes de formation et d'accompagnement, que ce soit du côté des employeurs ou des employés.

Du côté des premiers, le télétravail demande une adaptation des plans de formation avec l'intégration des besoins spécifiques au télétravail, un développement des compétences numériques des employés et une évolution de la gestion d'équipe à distance pour les managers. Du côté des seconds, les compétences à développer portent sur le développement du numérique en général et plus spécifiquement sur les outils de communication virtuelle. S'ajoutent à ces besoins de compétences une prise en compte des questions d'autonomie, de gestion de temps de travail, ainsi que l'amélioration de l'engagement et de la productivité. Enfin, les entreprises doivent rester vigilantes aux conditions d'accueil des nouveaux salariés, ainsi qu'au maintien de relations sociales entre les travailleurs.

### ➤ Rupture d'égalité entre télétravailleurs et travailleurs sur site

Les auditions menées par le CESER révèlent un point de vigilance important : la mise en œuvre du télétravail peut créer des ruptures d'égalité entre télétravailleurs et travailleurs sur site en raison de la souplesse sur les horaires et les temps de trajet. Entre télétravailleurs, des ruptures peuvent également survenir en raison des conditions de travail effectives : équipements, organisation de l'espace (pièce supplémentaire pour travailler, lumière...), qualité de la connexion...

➤ L'augmentation du temps personnel

Le télétravail permet de réduire les temps de trajet des salariés. L'augmentation du temps personnel peut être utilisée pour générer du bien-être : si le télétravail peut présenter des risques en termes d'isolement, d'augmentation des heures de travail, il peut aussi être vu, présenté et encouragé comme un levier pour accroître le mieux-vivre des salariés.

**Le CESER considère que le télétravail permet une réappropriation du temps par les télétravailleurs. Les employeurs peuvent inciter les télétravailleurs à se réapproprier ce temps au profit d'une meilleure qualité de vie.**

➤ Services Publics

La réduction de la surface immobilière des organisations est un sujet pour les administrations publiques et parapubliques sur le territoire, pour des raisons d'optimisations de la gestion des fonds publics. En effet, le CESER a pu constater une volonté des administrations de réduire leurs surfaces, principalement en raison des coûts engagés dans l'immobilier.

Image de ces réflexions en cours, la Direction de l'Immobilier de l'État a publié un rapport relatif à l'immobilier public<sup>6</sup> et sa nécessaire adaptation à la généralisation du télétravail. Pour atteindre les objectifs d'optimisation de l'espace, d'amélioration de la qualité de vie au travail et du maintien d'un service public de qualité, les réflexions immobilières doivent partir d'une définition précise des besoins. Le rapport propose des pistes d'optimisation variées, telles qu'une modularité des bâtiments à rechercher (grands espaces de rez-de-chaussée permettant l'installation de commerces, d'espaces de coworking, toitures valorisées et végétalisées...), des typologies de bâtiments à remettre en question (adaptation des règles de construction pour éviter des immeubles de grandes hauteurs, non adaptés aux crises, qu'elles soient sanitaires ou climatiques) et un mobilier à adapter (équipements modulaires).

**Le CESER rappelle que si les opérations de réduction immobilière trouvent une logique d'optimisation financière, il convient de maintenir sur le territoire un maillage suffisant, conservant un service public de proximité, accessible à tous.**

## Le télétravail, un enjeu climatique

S'il est attendu que le télétravail a des effets positifs sur les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre, des études récentes tendent néanmoins à relativiser ces impacts.

En ce qui concerne la consommation énergétique des bâtiments, une étude<sup>7</sup> du ministère de la transition énergétique démontre ainsi qu'une économie d'énergie dans les bureaux a pu être constatée, mais serait principalement liée à un effort de sobriété, et non à l'essor du télétravail : « l'impact de la non-présence de travailleurs sur site sur les consommations

---

<sup>6</sup> Direction de l'Immobilier de l'Etat, octobre 2020 – L'immobilier public de demain

<sup>7</sup> Ministère de la transition écologique, avril 2023 – Etude sur le télétravail : un bilan énergétique positif



d'électricité est négligeable ». Toutefois, cette recherche de sobriété énergétique est essentielle et doit se cumuler, sur du long terme, avec le télétravail.

Selon la même étude réalisée sur les établissements du ministère de l'économie, des finances et de la relance et de l'ADEME, la fermeture totale d'un site sur une journée présente toutefois des avantages pouvant aller jusqu'à une économie d'énergie moyenne de 25 à 40%. Néanmoins, le potentiel d'économie d'énergie est très différent selon les sites, notamment en fonction de la qualité du bâtiment et de sa densité d'occupation. Il convient néanmoins de rester attentif à un potentiel effet rebond au domicile qui estomperait tout bénéfice pour le climat : les télétravailleurs doivent consommer de l'énergie pendant leurs journées de travail. Pour l'heure, l'effet rebond est faible en comparaison avec les secteurs des transports et des bureaux. Toutefois, les potentielles économies d'énergies des organisations ne doivent pas se traduire par un transfert unique de charges sur les salariés, qui devront supporter les charges financières d'une augmentation des factures d'énergies. Il est nécessaire de prendre en compte l'impact du télétravail sur les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre.

**Le CESER rappelle que la rénovation énergétique des bâtiments, qu'il s'agisse de bureaux ou du domicile des salariés, est essentielle dans le but de lutter contre les effets du changement climatique.**

S'agissant des transports, ici encore le potentiel d'économie d'énergie dépend beaucoup de la localisation du lieu du travail et du mode de transport utilisé. Or, le taux de télétravail augmente fortement avec l'urbanisation. Dès lors, les sites situés par exemple dans les grandes agglomérations, accessibles à pied, en transport en commun ou en mobilité douce, présentent naturellement un potentiel d'économie d'énergie moins important que les sites situés hors grandes agglomérations.

Le sujet des transports n'a pas les mêmes impacts selon les profils de télétravailleurs : en effet, l'étude des flux domicile-travail montre qu'au global, la part modale de la voiture pour les actifs normands reste très majoritaire : en 2017, 84,5 % des trajets domicile-travail se faisaient en voiture, 7,5 % en mode de déplacement doux, et 6,7 % en transport en commun.<sup>8</sup>

Toutefois, les situations du « parisien au vert » ainsi que de « l'isolé à distance » (typologie détaillée plus haut) qui habitent tous deux loin de leur lieu de travail, réduisent de fait les émissions causées par le transport.

## **Le télétravail, un enjeu pour l'habitat**

Le télétravail s'exerce, pour l'heure, majoritairement au domicile des salariés. De fait, l'essor du télétravail interroge nécessairement les conditions d'habitat, en Normandie et ailleurs. Le CESER, dans son rapport prospectif relatif aux questions d'habitat en Normandie en 2040, s'est penché sur cette question : « *La Normandie, de par sa proximité avec l'Île-de-France, a joué*

---

<sup>8</sup> INSEE Première n°1835 - Brunel Chantal, Pages Jeanne, janvier 2021 – La voiture reste majoritaire pour les déplacements domicile-travail, même pour de courtes distances

*un rôle de leader pour outiller l'observation, analyser, accompagner le développement du télétravail, et réfléchir sur les usages des locaux professionnels ».*

Les questions d'habitat doivent prendre en compte plusieurs éléments qui seront traités dans la suite de l'avis : qualité du réseau, rénovation énergétique des logements, modification des logements pour les adapter au télétravail, espaces de coworking, renforcement des infrastructures de transport, etc.

Le CESER, dans son avis voté en avril 2023, soutient plusieurs préconisations en lien avec le sujet de la présente étude :

***Le CESER a ainsi considéré dans cet avis « qu'il est indispensable de faciliter le recours des actifs aux nombreux dispositifs d'accompagnement portés par les employeurs<sup>9</sup> sur l'accès au logement ou l'amélioration des logements (conforts, sobriété énergétique), en renforçant leur lisibilité auprès des habitants. Leur élargissement pourrait être envisagé aux nouvelles pratiques de travail qui se déploient au domicile pour l'adaptation des logements ».***

***À propos de la conciliation entre essor du télétravail et qualité d'habitat en Normandie, le CESER a également préconisé « que les partenaires sociaux doivent donc rapidement partager les enjeux du télétravail pour la qualité de vie des habitants et renforcer l'observation des pratiques qui servira de support au dialogue social pour envisager que son essor, reposant sur les arbitrages individuels et collectifs opérés dans le cadre du dialogue social, se fasse dans le respect de la qualité d'habitat et de vie des salariés normands ».***

À ce titre, les employeurs et les acteurs publics ont un rôle à jouer en assumant une partie de la responsabilité territoriale des mobilités pendulaires et les conséquences de la mobilité professionnelle contrainte sur l'habitat, en matière d'innovation et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

## **Le télétravail, une opportunité économique pour les acteurs normands**

L'essor du télétravail, en tant que nouvelle forme d'organisation du travail qui modifie la vie des travailleurs, est source d'opportunités économiques, que ce soit pour les salariés ou agents eux-mêmes, pour les entreprises mais également pour les territoires.

---

<sup>9</sup> Possibilité de prendre en charge des dépôts de garantie des locataires, garantie VISALE servant de cautionnement pour les propriétaires privés, prêt ou subvention pour acheter ou réaliser des travaux de réhabilitation ou de rénovation énergétique, aide aux difficultés financières passagères, subventions mobilité professionnelle...

### **Nouvelles offres de restauration et commerces, notamment via la revitalisation des cœurs de ville**

Les modes de consommation ont évolué avec les changements dans les modalités de travail et les mesures sanitaires. En effet, l'étude des tendances révèle une augmentation significative des livraisons à domicile, une préférence à la fois pour les commerces de proximité et les hypermarchés aux dépens des enseignes de taille intermédiaire, ainsi qu'une augmentation des achats dans les rayons traiteurs ou de plats cuisinés<sup>10</sup>.

Cependant, les acteurs rencontrés par le CESER n'expriment pas d'inquiétude majeure concernant le secteur du commerce. Ils signalent plutôt des transferts de chiffre d'affaires des commerces en proximité des bureaux vers ceux situés en proximité des lieux de vie.

**Le télétravail peut être une opportunité pour redynamiser les petites villes et les bourgs, en développant une offre de proximité dans les cœurs de villes et villages. Le soutien aux villes moyennes et petites villes pourrait ainsi passer par un accompagnement au développement d'équipements pour le télétravail (création de tiers-lieux, amélioration de la connexion, implantation de commerces...)**

**Le CESER ajoute qu'un point de vigilance est à prendre en compte sur la situation des commerces de proximité dans les zones tertiaires, qui pourraient décliner, afin d'observer et d'anticiper les mutations.**

18

Des réflexions pourraient être menées sur la forme du programme Actions Cœur de Ville, achevé en 2022, qui répondait à un double objectif d'amélioration des conditions de vie des habitants des villes moyennes et confortait le rôle moteur de ces villes dans le développement du territoire.

En mai 2020, le CESER a rendu un avis relatif au programme « Petites villes de demain », programme étatique visant également à améliorer la qualité de vie dans les petites centralités et les territoires ruraux.

**Le CESER y indiquait notamment que le programme doit être l'occasion de poursuivre la dynamique de polarisation afin d'améliorer la qualité de vie dans les centres-villes et centres-bourgs, en favorisant l'économie locale, la présence de services et commerces, la rénovation de l'habitat, et en développant les alternatives à la mobilité automobile individuelle.**

La question spécifique du commerce doit être prise en compte par les acteurs locaux. En effet, il existe une tendance à la reprise par les entreprises tertiaires (assurances, agences immobilières...) dès la libération d'un lieu commercial. A ce titre, une vigilance toute particulière doit être observée afin de maintenir un équilibre de l'offre commerciale par la mobilisation des outils à disposition des acteurs publics, comme le droit de préemption ou une rédaction fine des documents d'urbanisme.

---

<sup>10</sup> Kantar Worldpanel, 2023 – Analyse de la consommation 2022

**Les surfaces disponibles pour les activités commerciales sont limitées en raison de la tendance à la reprise des lieux commerciaux par des activités de services. Il conviendrait donc de mieux accompagner les petits EPCI et les communes, pour leur permettre de développer une activité commerciale non tertiaire à l'aide d'outils réglementaires ou fiscaux.**

**En 2021, plus de 21 000 communes (principalement en milieu rural) ne disposent d'aucun commerce. Le télétravail apparaît alors comme une opportunité pour les EPCI de développer le commerce local. Le multiservice pourrait alors être un outil permettant un renforcement de l'offre commerciale.**

Outre les outils dont disposent les acteurs publics, les bailleurs commerciaux ont également un rôle à jouer dans les territoires.

**Le CESER encourage la concertation entre les communes ou EPCI et les bailleurs commerciaux pour garantir une offre équilibrée entre les biens et les services.**

En 2023, l'État a mis en place un dispositif de soutien à l'installation de commerces multiservices dans les zones rurales. Les projets financés doivent s'inscrire en complémentarité de l'offre commerciale existante à l'échelle de la zone de chalandise. Le télétravail est ici une opportunité pour les commerces locaux de se développer en s'appuyant sur de nouveaux consommateurs amateurs d'offres locales, de circuits courts, etc.

### **Temps de trajets réinvestis dans le sport, la culture**

Le télétravail offre aux travailleurs la possibilité de concilier plus facilement leurs vies professionnelle et personnelle. En effet, en réduisant notamment le temps de trajet individuel pour les salariés, le télétravail représente une opportunité pour les Normands d'augmenter leurs pratiques sportives et culturelles, notamment à proximité de leur domicile.

Une telle opportunité se heurte toutefois au déficit d'infrastructures sportives, et la question de l'accessibilité des infrastructures sur les temps extra-scolaires. Comme l'a souligné un rapport sénatorial relatif aux équipements sportifs<sup>11</sup>, les mises à dispositions d'équipements pour des associations sont encore trop rares. Cette réticence s'explique par plusieurs facteurs : sécurisation du lieu, entretien.... Or, les exemples de convention entre association, établissement et collectivité existent et montrent la voie à une optimisation du partage des équipements.

**Le CESER encourage les acteurs en charge de la gestion des équipements collectifs publics à travailler finement la planification des utilisations afin de permettre à des salariés en télétravail de pratiquer une activité sportive ou culturelle sur les temps du midi.**

---

<sup>11</sup> Belhaddad Belkhir, mars 2022 – Quels équipements pour une nation sportive ? Mission parlementaire sur les équipements sportifs et les collectivités, Sénat

**Des bonnes pratiques existent déjà en Normandie et ne demandent qu'à être répliquées, proposant des activités sportives à des adhérents à un tarif accessible et mobilisant des équipements collectifs. De telles offres gagneraient à se développer et à être proposées aux télétravailleurs dont le domicile est situé à proximité de ces équipements.**

**Le CESER préconise l'accompagnement des différentes associations via une aide financière et/ou logistique, afin qu'elles puissent développer leurs offres notamment en permettant plus de disponibilité d'encadrants sur les temps du midi.**

S'ajoute à la pratique sportive la possibilité de s'adonner à des pratiques culturelles en raison du dégagement de temps libre amené par la baisse des temps de trajet. À ce titre, il a été constaté une évolution des pratiques culturelles depuis la crise sanitaire. Ces modifications dans les pratiques culturelles appellent de la part du CESER des préconisations, qui peuvent être lues en détail dans son rapport sur les évolutions de consommation culturelle des Normands depuis la crise Covid-19, et donc nous résumons ici celles qui peuvent concerner le télétravail :

***« Le CESER encourage l'accompagnement des structures et collectivités qui favorisent les projets artistiques de proximité, y compris en milieu rural, pour redynamiser la vie de proximité et l'accès à la culture, quels que soient sa forme et son domaine (spectacle vivant, musique, cinéma...) »***

***Le CESER incite également tous les acteurs culturels à faire du numérique un allié, à l'approprier et l'utiliser comme ferment de l'activité, comme outil de création et comme média. Rendre la culture ainsi accessible, c'est aussi lutter contre une forme d'isolement que pourrait favoriser le télétravail. De nouveaux champs sont à explorer pour se faire rencontrer le spectateur, le travailleur (où qu'il soit) et la culture ».***

### **Développement des tiers lieux, potentiel d'innovation et de rencontres**

La notion de tiers-lieu a été définie à l'origine par le sociologue Ray Oldenburg à la fin des années 1960 comme « *un lieu où les personnes se plaisent à sortir et se regrouper de manière informelle, situé hors du domicile et de l'entreprise* ». Si cette notion regroupe aujourd'hui de multiples réalités (tiers-lieux culturels, lieux permettant la mise en commun d'équipements innovants...), le présent avis se concentrera sur la question des espaces de coworking, proposant la location de bureaux pour une période déterminée, de manière régulière dans une atmosphère de travail agréable.

Il convient de distinguer ces tiers-lieux d'autres espaces de travail temporaires mis à disposition : ainsi, bien que l'on trouve aujourd'hui des espaces de travail dans des lieux parfois insolites tels que des hôtels, des concessions automobiles ou encore des agences bancaires, le tiers-lieu est conçu comme un lieu d'innovation et de relations. C'est notamment pour cette raison que de nombreux travailleurs indépendants choisissent de domicilier leur entreprise dans des tiers-lieux, ce qui leur permet d'élargir leur réseau de contacts, de

rencontrer d'autres acteurs et de favoriser le développement de leur activité en organisant des rencontres dans un environnement convivial.

**Le CESER considère que si le télétravail est appelé à se développer, l'ouverture de tiers-lieux en proximité des zones blanches numériques permettra de pallier les défauts de la couverture réseau.**

La question des tiers-lieux est importante dans le contexte de l'essor du télétravail. En effet, la location d'un bureau permet à une entreprise de réduire les coûts en évitant l'achat ou la location d'un local dédié. À ce titre, plusieurs stratégies d'entreprises existent : certaines louent des tiers-lieux pour permettre à leurs télétravailleurs de réduire fortement leur trajet tout en évitant l'isolement ; certaines choisissent de ne pas louer de bureaux, et domicilient directement l'entreprise dans les tiers-lieux ; et certains travailleurs, louent à leurs frais des bureaux pour ne pas avoir à télétravailler chez eux.

Les tiers-lieux présentent des avantages différents en fonction du type de télétravailleurs : par exemple, l'isolé à distance peut profiter des tiers-lieux en réduisant son trajet domicile-lieu de travail, ou en organisant avec son employeur la location d'un bureau afin de lutter contre l'isolement.

L'entrepreneur numérique, quant à lui, peut bénéficier des tiers-lieux pour améliorer son réseau en fréquentant au sein du tiers-lieu d'autres travailleurs indépendants, entrepreneurs, etc. Enfin, l'entrepreneur numérique peut utiliser un tiers-lieu à la fois pour travailler dans une ambiance de bureau et pour domicilier son activité. Pour le salarié, cela offre la possibilité de travailler dans un environnement collectif, réduisant les risques d'isolement ou psychosociaux. Les acteurs rencontrés par le CESER témoignent d'une augmentation du nombre de salariés en télétravail dans les tiers-lieux. Avant la crise sanitaire, environ un tiers des clients étaient dans cette situation et en représentent la moitié aujourd'hui.

Actuellement, la Région Normandie a labellisé 64 tiers-lieux, répartis de manière inégale sur le territoire. Le label « Tiers-lieux Normandie », mis en place par la Région, vise à apporter un soutien à l'ouverture et à l'équipement de ces lieux, avec trois objectifs :

- Lutter contre l'inégalité des territoires face au numérique
- Encourager le développement de la culture numérique
- Favoriser l'émergence de nouvelles formes de travail.

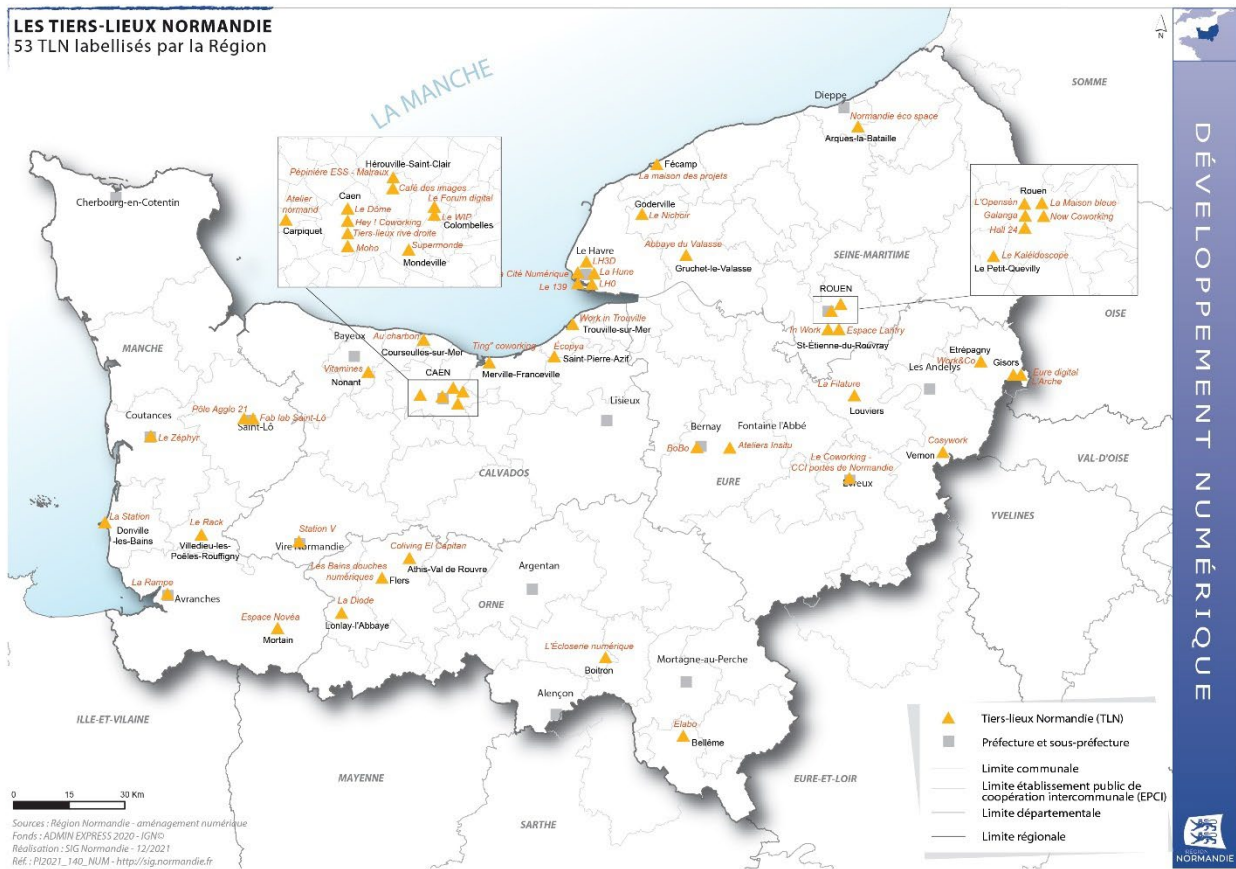
Le CESER soutient la démarche d'implantation des tiers-lieux, autant pour des raisons de développement économique que pour les avantages intrinsèques qu'ils représentent (lutte contre l'isolement des salariés, lieu d'échange, équipements adaptés...). Néanmoins, lors de ses travaux, il a pu identifier certains impératifs pour assurer une structuration efficace de ce secteur. En effet, il apparaît que la situation doit être distinguée selon l'implantation géographique : dans les zones urbaines, les tiers-lieux peuvent ouvrir sans nécessairement bénéficier de soutien et rencontrent rapidement leur clientèle, ce qui n'est pas le cas sur tous les territoires.

**Le CESER relève que l'intervention publique pour l'ouverture de tiers-lieux, si elle est bénéfique pour le territoire, peut présenter des risques pour l'équilibre économique des initiatives privées.**

**En revanche, l'intervention publique se justifie pour permettre l'ouverture de tiers-lieux dans des zones dans lesquelles les initiatives privées sont manquantes, mais où les besoins économiques et sociaux existent, que ce soit pour en permettre l'accès à plus de télétravailleurs ou pour améliorer les conditions de travail des Normands.**

**Au niveau régional, le CESER appelle la Région à accentuer sa communication sur le label Tiers-Lieux Normandie auprès de l'ensemble des travailleurs et acteurs économiques (publics et privés), sociaux et politiques sur les possibilités d'organiser du télétravail dans les tiers-lieux, en proximité du domicile des salariés.**

**Le CESER suggère à la Région de développer un système d'abonnement valable dans les tiers-lieux labellisés auquel les entreprises pourraient souscrire, et que les travailleurs pourraient utiliser pour choisir leurs lieux de télétravail.**

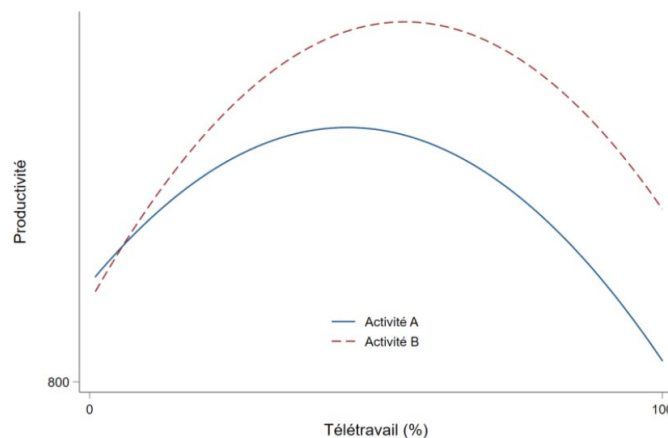


### Aide au conseil : ergonomie, organisation...

Les effets du télétravail sur la productivité sont un sujet central d'un point de vue économique. Il est souvent admis que le télétravail peut entraîner une augmentation de la productivité<sup>12</sup> en raison de la plus grande flexibilité dans l'organisation du travail et la conciliation avec les temps familiaux. Cependant, certaines études<sup>13</sup> soulignent une baisse de la productivité des travailleurs en télétravail en raison d'un manque de préparation ou de la spécificité de certaines tâches. De plus, la représentation mentale de la situation du travail par le télétravailleur peut être influencée parce qu'elle se déroule « chez lui » plutôt que « au travail ».

Néanmoins, bien que les effets concrets du télétravail sur la productivité soient encore complexes à évaluer, plusieurs éléments ressortent :

Tout d'abord, le nombre de jours hebdomadaires en télétravail joue un rôle essentiel dans l'augmentation de la productivité. Selon les notes de la Banque de France, le nombre optimal est de 2 à 3 jours par semaine, afin de maximiser la productivité des employés.



*Relation en U inversé entre intensité du télétravail en proportion de la durée télétravaillée et productivité pour deux activités différentes – Banque de France, inspiré de OCDE 2020*

Dans un second temps, la préparation au télétravail est un autre élément crucial. En effet, on observe une chute de la productivité lorsque le télétravail est imposé de manière désorganisée et rapide. Cela s'est notamment produit au début des mesures de confinement de 2020, lorsque le télétravail a été mis en place avec les moyens de chacun. En revanche, il apparaît qu'une stratégie de mise en œuvre du télétravail, impliquant toutes les parties prenantes, permet d'améliorer les conditions de travail des employés, et d'augmenter la productivité. Cette stratégie doit prendre en compte tous les aspects de l'organisation du

<sup>12</sup> Bergeaud Antonin, Cette Gilbert, janvier 2021 – Télétravail : quels effets sur la productivité ? Billet éco n°198, Banque de France

<sup>13</sup> A titre d'exemple, on peut citer Morikawa, avril 2020 – Covid-199, teleworking, and productivity, ou encore Dutcher, 2012 – The effects of telecommuting on productivity : an experimental examination. The role of dull and creative task, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(1), 355-363



travail, de l'ergonomie des équipements à la formation des travailleurs, qu'ils soient managers ou subordonnés.

La question de l'ergonomie à domicile est nouvelle : le fait de ne pas être correctement équipé pour travailler chez soi peut avoir des conséquences sur la santé. La prise en compte des effets sur la santé doit s'appuyer sur une analyse précise des risques. Les équipements dans les bureaux se sont nettement améliorés au fil des années, et ces exigences pourraient dans la mesure du possible être transposées au domicile des salariés.

Il apparaît qu'avec l'évolution des modalités de travail, le quotidien des travailleurs est modifié : du point de vue individuel, les tâches ne sont plus réalisées de la même manière, notamment celles liées au travail collaboratif. Du point de vue collectif, les échanges informels sont affectés : les discussions ont lieu via des logiciels de messagerie instantanée, les pauses café peuvent se prendre en visioconférence, etc. Par conséquent, les organisations doivent intégrer ces aspects dans leurs plans de formation afin de permettre aux salariés d'accomplir leurs tâches de manière efficace, et de maintenir la cohésion collective grâce à l'usage des outils de télécommunication, sans oublier d'organiser des occasions de rencontres.

**Le CESER suggère aux acteurs publics d'élargir leurs portefeuilles d'aide avec la création d'une aide au conseil pour accompagner les TPE/PME qui le souhaitent à mettre en place le télétravail dans leurs process. Cette aide viserait l'ensemble des secteurs et couvrirait la totalité du processus, de la mise en œuvre à l'organisation ou à l'ergonomie au domicile des télétravailleurs.**

24

Le télétravail impose de repenser l'organisation de l'environnement de travail tout en respectant les règles posées par la législation et les conventions collectives pour offrir les meilleures conditions de travail. A ce titre, un travail d'observation et de conseil doit être effectué.

**Le CESER appelle les institutions comme l'ARACT, les Opérateurs de Compétences (Opco) ou les chambres consulaires à s'adresser aux employeurs pour leur proposer des bonnes pratiques et de l'accompagnement afin de permettre une mise en œuvre optimale du télétravail.**

## Risques / adaptations nécessaires

### Réseau

La qualité de la couverture réseau (filaire ou aérienne) en Normandie revêt une importance cruciale pour le développement du télétravail, qui repose largement sur les outils de télécommunication. Bien que la région normande soit globalement bien équipée en termes d'accès à la fibre, certaines préoccupations qualitatives persistent.

Dès 2013, le CESER de Haute-Normandie pointait une pénurie de certaines compétences et appelait à mutualiser les équipements, en particulier les fourreaux, afin de favoriser un développement durable du réseau. Il préconisait le développement des filières de formation

au numérique et soutenait la création d'une filière en s'appuyant sur les atouts régionaux. À propos de la réduction de la fracture numérique, le CESER de Haute-Normandie préconisait, en s'appuyant sur le rôle de cheffe de file de l'innovation de la Région, de garantir un accès pour tous au très haut débit en identifiant des usages prioritaires du très haut débit pour optimiser le développement des infrastructures.

Dix ans plus tard, force est de constater que les enjeux pour l'avenir posés par ce rapport sont toujours d'actualité. Les interrogations récurrentes en matière de réseau demeurent : le territoire normand présente des zones où la couverture réseau est limitée ou inexistante, communément appelées « zones blanches »<sup>14</sup>, qui font par nature obstacle au télétravail. L'extension de la couverture réseau (fibre ou par antenne), ou l'instauration d'options telles que des tiers-lieux accessibles apparaissent comme des alternatives pragmatiques.

En 2019, Orange annonçait la fin du réseau historique pour la téléphonie et internet (ADSL), le réseau cuivre pour l'année 2030. Si l'ARCEP a posé des conditions pour le retrait des équipements, il convient de s'assurer que les utilisateurs puissent bénéficier d'une connexion internet de bonne qualité. De plus, les réseaux utilisent les mêmes fourreaux, ce qui interroge quant au risque d'arrachage des câbles calcifiés avec le temps, et d'endommagement du réseau fibre.

Il apparaît essentiel, pour la Normandie, de prendre une position forte sur le sujet de la couverture réseau. La situation actuelle souffre de différentes faiblesses, entre retrait du réseau cuivre, risque de dégradation du réseau existant et lenteur de l'installation des nouveaux raccordements.

**Aujourd'hui, une pénurie de main d'œuvre touchant le secteur de l'installation et de la maintenance du réseau est constatée. Le CESER recommande le renforcement de la formation initiale et continue au réseau.**

**Le remplacement du réseau cuivre par la fibre optique comporte un certain nombre de risques de dégradation du réseau. Le CESER appelle les opérateurs en charge de ce remplacement à la plus grande vigilance afin de ne pas entraîner des dysfonctionnements mettant en difficulté l'ensemble des acteurs normands, télétravailleurs ou non.**

**Enfin, le CESER rappelle le besoin d'une couverture réseau sur tout le territoire, qu'il s'agisse de la fibre, de l'ADSL ou du réseau mobile. À ce titre, la Région Normandie doit réinvestir ce terrain en tant que cheffe de file de l'innovation et du développement économique afin de faire tenir aux opérateurs leurs engagements.**

Il existe également des interrogations en termes de sécurité des infrastructures : selon plusieurs témoignages concordants, les armoires permettant le branchement des différentes connexions offrent des possibilités d'intrusion matérielle et présentent des risques de

---

<sup>14</sup> Ouest-France, mai 2021 – [Normandie. Ces 21 communes en zone blanche bientôt en 4G \(ouest-france.fr\)](https://www.ouest-france.fr/normandie/ces-21-communes-en-zone-blanche-bientot-en-4g-1044744)

détournement de données qui y transitent. Dès lors, il convient de rester vigilant à la question de la sécurité des connexions, en lien avec la cybersécurité.

## **Cybersécurité**

Par définition, le télétravail et la cybersécurité sont intrinsèquement liés. En raison de l'utilisation des technologies de communication, il est essentiel de sécuriser les échanges numériques et les pratiques de travail à distance. De plus, ces deux éléments se renforcent mutuellement : le télétravail est un moteur de la transformation numérique des entreprises, mais un télétravail mal organisé peut mettre en évidence les lacunes des entreprises dans leurs stratégies numériques. Néanmoins, le télétravail est par définition un facteur de risque : connexions domestiques moins sécurisées, comportements non adaptés à la préservation de l'intégrité des données...

Sur le plan économique, le marché de la cybersécurité est appelé à se développer. Il existe des opportunités dans les services de sécurité informatique, le conseil en cybersécurité, ainsi que dans le domaine de la formation afin de diffuser des pratiques et des processus garantissant la sécurité informatique dans les comportements des individus. Il est donc essentiel de mettre en place des mesures de cybersécurité solides pour accompagner la croissance du télétravail et garantir la protection des données et des systèmes informatiques.

La Région Normandie a été la première région à collaborer avec l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Informations (ANSSI) avec la création de Normandie Cyber. Ce programme comporte deux volets : un numéro d'appel destiné à recevoir les appels de structures victimes d'attaque, et une démarche de sécurisation des systèmes d'information en dehors des attaques.

En parallèle, la Région a également lancé le programme Campus, visant à intégrer la cybersécurité dans la formation et la recherche.

**Le CESER appelle la Région à mettre en œuvre une aide aux entreprises visant le développement d'outils de travail spécifiques au télétravail : Virtual Private Network (VPN), firewall...**

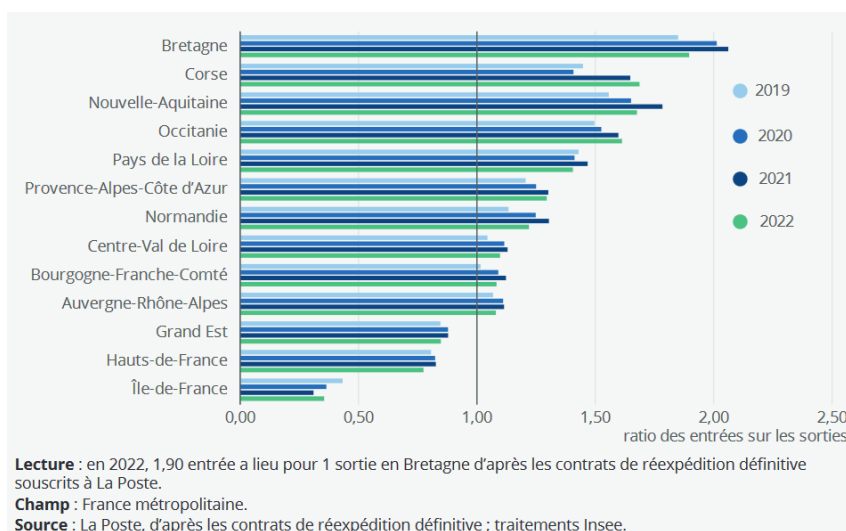
**Le CESER invite également la Région à continuer ou renforcer les plans de communication afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs, des salariés aux chefs d'entreprises, aux questions de sécurité informatique, que ce soit dans le cadre professionnel ou personnel.**

**Enfin, le CESER considère que le sujet de la cybersécurité doit être intégré dans l'ensemble des formations, qu'elles soient initiales ou continues.**

Comme tous les domaines de l'informatique, la question du télétravail appelle l'intégration des piliers de l'intelligence économique : veille, protection des informations et influence. Ces éléments doivent être intégrés à la fois pour conserver et octroyer aux salariés et aux données une protection optimale, et pour adopter les principes et comportements de la cybersécurité.

## L'immobilier résidentiel

L'essor du télétravail a entraîné, dans une mesure encore difficile à quantifier, une délocalisation de certains travailleurs parisiens vers les régions adjacentes<sup>15</sup>, notamment dans les villes disposant d'un accès direct au train. L'attractivité de la Normandie au lendemain de la crise avait été très forte en 2021. Par exemple en Normandie, on comptait environ 1,25 entrée pour une sortie quand en Ile-de-France, on comptait 0,4 entrée pour une sortie. Cette attractivité s'estompe toutefois en 2022.



Cette migration de population a inévitablement des conséquences sur les territoires normands car elle concourt à l'augmentation du prix de l'immobilier. Cela peut rendre plus difficile l'accès à la propriété dans les zones attractives de la Normandie et cela influe sur le marché locatif nécessaire aux travailleurs.

L'installation de nouveaux travailleurs en Normandie présente un avantage certain pour la démographie de la région. L'équilibre de l'offre immobilière pour les travailleurs normands qui doivent pouvoir continuer à habiter en Normandie, là où ils le souhaitent, doit être également recherché.

**Le CESER émet un point de vigilance sur un équilibre à chercher, dans certains territoires localisés, entre possibilités de se loger en proximité des zones de travail, et attractivité du territoire pour les télétravailleurs déménageant vers des villes moins grandes.**

<sup>15</sup> INSEE, décembre 2022 – [Migrations résidentielles et crise de la Covid-19 : vers un exode urbain en France ? – Economie et Statistique / Economics and Statistics n° 536-37 - 2022 | Insee](#)

## **L'immobilier de bureau**

L'une des opportunités économiques récurrentes, relevée par les différentes études sur le sujet du télétravail, est la réduction du nombre de mètres carrés de bureaux par organisation dans le but de réduire les coûts fixes des entreprises. Cette volonté, observée notamment en Ile-de-France dans le quartier de la Défense, ne semble pas se traduire en Normandie, ce qui s'explique par la présence, proportionnellement, de moins de sièges sociaux et plus d'usine, et par la présence d'entreprises de plus petite taille par rapport à l'Ile-de-France. Il convient néanmoins de rester vigilant sur ce sujet : les stratégies immobilières des entreprises répondent à un temps long, et de telles décisions pourraient être prises par exemple en cas d'augmentation du prix du mètre carré commercial en Normandie.

**Le CESER considère donc qu'il faut veiller à préserver des surfaces de bureaux compatibles avec le travail collectif, ce qui permet de conserver un lien social au sein des organisations : salles de réunions, espaces de convivialité.**

## **Le ferroviaire : outil et facteur d'attractivité des télétravailleurs extra-normands**

Comme mentionné précédemment, la généralisation du télétravail a entraîné un certain nombre de déménagements de franciliens vers la Normandie. Les acteurs rencontrés par le CESER constatent une véritable revitalisation des villes moyennes depuis la crise sanitaire de 2020, notamment dans l'Eure, permise notamment par le télétravail. Le ferroviaire apparaît alors comme un facteur d'attractivité pour les télétravailleurs. Le CESER a pu, à plusieurs reprises, se prononcer sur la question du ferroviaire, notamment via la Ligne Nouvelle Paris Normandie, qui permettrait une amélioration des conditions de transport des télétravailleurs.

Ici encore, le sujet du ferroviaire entraîne des conséquences différentes selon les types de télétravailleurs. Le « parisien au vert » dépend du train pour retourner régulièrement dans son entreprise. Les « entrepreneurs numériques » et les « 100% nomades » profitent également du réseau ferroviaire, pour rencontrer d'autres acteurs (notamment dans le cas où l'entreprise est domiciliée dans un tiers-lieu, en général situé dans des villes dotées de lignes vers les grandes métropoles normandes ou l'Ile-de-France). Enfin, « l'isolé à distance » peut bénéficier du train si son lieu de travail est situé à proximité d'une gare.

**Le CESER a déjà eu l'occasion de se prononcer sur le développement du ferroviaire<sup>16</sup>, notamment sur la nécessité de la réalisation des phases prioritaires de la LNPN à l'horizon 2035. Elles doivent permettre une amélioration de la régularité des circulations en supprimant les goulots d'étranglement, en améliorant les temps de parcours et en augmentant la capacité de la ligne permettant la création de nouvelles circulations. Le CESER réitère cette préconisation en rappelant le caractère impérieux de la réalisation de ces lignes ferroviaire pour l'attractivité des territoires normands.**

---

<sup>16</sup> CESER Normandie - Note sur les priorités régionales en matière de transport ferroviaire – Mai 2023

## Garde d'enfants

L'image du salarié télétravailleur profitant de ses journées pour garder ses enfants recule dans l'imaginaire collectif. L'expérience du confinement de 2020 a montré aux acteurs que concilier le travail et la garde des enfants ne permet ni une bonne productivité au travail ni une bonne qualité de garde pour les enfants. Ainsi, le secteur de la garde d'enfant n'est pas structurellement menacé à l'heure actuelle.

Le CESER a néanmoins reçu des témoignages pointant des risques pesant sur certaines structures : les parents, en contractualisant avec les structures de garde, prévoient de déposer les enfants plus tard, et les récupérer plus tôt. Les crèches doivent par conséquent anticiper l'influence sur ces extrémités de journée et adapter le personnel et plannings.

Ces problématiques, qui ne se retrouvent pas au niveau du secteur mais bien sur certaines structures spécifiques doivent être appréhendées avec vigilance, car le modèle de financement des crèches repose sur les contractualisations avec les parents et les organismes nationaux.

Bien que la baisse de fréquentation des crèches en début et en fin de journée semble pour l'heure marginale, avec un maintien du nombre d'heures effectuées au total, il est important que les acteurs restent vigilants concernant ces risques de financement.

**Le CESER émet une alerte sur l'évolution des modes de garde, en restant vigilant notamment sur l'accélération du rapprochement des crèches vers le domicile des parents, observé depuis une dizaine d'année et accentuée par la crise sanitaire.**

**Dans son avis relatif à l'entrepreneuriat des femmes en Normandie, le CESER avait également suggéré à « la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), à la Région, aux Départements et aux intercommunalités de se saisir de cette problématique [de la garde d'enfants] en lançant des appels à projet visant la mise en place de solutions d'accueil prenant en compte la demande, notamment dans les zones rurales, répondant aux difficultés des hommes et des femmes entrepreneur.e.s, mais également de tous les salariés confrontés à des situations de travail non-conventionnelles ».**

## Déclin des restaurants collectifs/interentreprises/inter administratifs

Le retour des salariés dans les entreprises, suite aux levées des mesures de confinement, s'est traduit par une baisse significative de fréquentation des restaurants collectifs. Ces offres permettaient de fournir des repas équilibrés à un prix abordable et favorisaient les relations informelles au sein des collectifs de travail.

Selon les professionnels du secteur, cette évolution des comportements se traduit également au niveau des tickets restaurants<sup>17</sup> : si le montant mensuel est consommé plus rapidement

---

<sup>17</sup> Raymond Isabelle, France Info, mai 2023 – [Pouvoir d'achat : "Le télétravail a accéléré le recours aux tickets restaurant", estime le PDG d'Edenred \(francetvinfo.fr\)](#)

qu'auparavant, il reste majoritairement dédié à l'alimentation dans des restaurants (et non pour les supermarchés). Le télétravail a accéléré le recours aux tickets restaurants. Les employeurs ont pu constater que les tickets restaurants coûtent moins que les cantines, en raison d'une réduction des coûts fixes.

Il est possible d'expérimenter des solutions de mutualisation entre grandes entreprises et PME, associations, tiers-lieux, pour pallier à cette situation. Cela pourrait permettre de regrouper les commandes de repas ou d'explorer d'autres moyens de fournir des repas équilibrés aux travailleurs tout en maintenant des coûts abordables.

Cependant, il est également nécessaire de reconnaître les évolutions des comportements des travailleurs, qui échappent en partie aux acteurs publics et aux entreprises. Il est donc important d'accompagner ces évolutions et de soutenir les nouvelles façons de consommer, tout en maintenant des impératifs de santé publique et de cohésion sociale. Cela peut impliquer des initiatives telles que des solutions de restauration alternative, des incitations à adopter une alimentation saine et équilibrée, ou encore des mesures visant à encourager les interactions sociales au sein des entreprises.

**Les restaurants collectifs étaient ouverts à un public précis qui a déjà été élargi par certains. Dans l'objectif d'équilibrer les coûts fixes, le CESER appelle à systématiser ces pratiques, et notamment par de conventions ou des partenariats avec des petites entreprises, des commerces, des tiers-lieux.**

**De nouvelles offres (foodtruck, traiteurs, livraisons rapides sur le lieu de travail...) ont émergé. Le CESER estime que ces nouvelles modalités d'alimentation pourraient prendre place dans des espaces de restaurations aménagés au sein des locaux des employeurs, afin de préserver les moments de convivialité et les impératifs d'hygiène prévus par la législation du travail.**

**Enfin, le CESER rappelle son attachement aux impératifs d'une alimentation équilibrée, de qualité, et autant que faire se peut en circuit court, et appelle les acteurs de la restauration à adapter leurs modes de fonctionnement à ces impératifs.**

## **Tourisme d'affaires en chute**

Si le tourisme est reparti à la hausse suite au Covid, le tourisme d'affaires, et particulièrement la convention d'affaires, peine à regagner de la vigueur. En effet, la numérisation accélérée par la crise sanitaire et l'appropriation des outils de télécommunication par les salariés ont transformé les choix des entreprises en matière de tourisme d'affaires. Les événements prévus pendant les périodes de confinement ont été reportés, ce qui a permis d'atteindre des chiffres similaires à ceux de 2019 en 2022<sup>18</sup>. Il est cependant peu probable que le secteur du tourisme d'affaires retrouve son niveau d'avant la pandémie : les nouvelles habitudes numériques intégrées par les entreprises, les économies réalisées grâce à la réduction des

---

<sup>18</sup> Ville Frédéric, Gazette des communes – [Après la crise, le tourisme d'affaires se réinvente \(lagazettedescommunes.com\)](https://lagazettedescommunes.com)

déplacements et la prise de conscience écologique en faveur de la réduction des émissions de carbone limitent sa reprise.

De plus, la pénurie de saisonniers accentue vraisemblablement la chute du secteur. La difficulté à trouver du personnel saisonnier peut entraîner une diminution de l'offre de services et de la qualité de l'accueil, ce qui peut dissuader les entreprises d'organiser des événements et des déplacements.

Dans ce contexte, il est essentiel pour le secteur du tourisme d'affaires de s'adapter en proposant des alternatives numériques et en développant de nouvelles offres qui répondent aux besoins changeants des entreprises.

**À ce titre, le CESER attire l'attention de la Région sur la nécessaire vigilance concernant le secteur du tourisme d'affaires : ses acteurs, devant s'adapter à des changements divers (crise climatique, modification des attentes et des comportements, facilitation des rencontres par les outils numériques...), pourraient connaître des phases de transition que le secteur doit anticiper mais pendant lesquelles un accompagnement s'avèrerait nécessaire.**





# Déclarations des groupes

**Déclaration de Mme Virginie POIRIER-MOREL**

Au titre du groupe CGT Normandie

Monsieur le Président,

Cher-e-s collègues,

Pour la CGT, ce rapport du CESER sur le télétravail décrit comment la crise sanitaire, liée à la pandémie de Covid-19, a transformé le phénomène marginal du télétravail en une pratique professionnelle qui s'est répandue dans tous les secteurs de l'économie normande.

Toutefois, ce rapport, rédigé dans le contexte d'une pandémie, est nécessairement restreint dans le temps et sur son périmètre d'analyse. La CGT s'interroge donc quant à la pérennisation du télétravail sur le long terme et aux conséquences sociétales et sociales de cette nouvelle organisation du travail.

En effet, le télétravail doit être nécessairement analysé sur une période de plusieurs décennies. La CGT sera particulièrement vigilante sur les conséquences sociales associées, notamment sur l'évolution des conditions de travail, le risque d'isolement des salariés et les dérives managériales.

34 On peut ainsi remarquer que les entreprises qui permettent le télétravail, vu la réduction de la présence de leurs personnels dans leurs locaux, ont procédé à des aménagements drastiques de ces derniers avec le développement du flex-office voire carrément avec le recours à des tiers-lieux.

Or, ce rapport n'évoque que partiellement le volet social. Il se concentre sur les seuls effets économiques dits « bénéfiques » du télétravail, constatés durant l'épisode pandémique.

Dans l'attente d'une future étude sociétale prenant en compte le versant social, économique et environnemental, la CGT votera néanmoins POUR l'avis du CESER.

**Déclaration de Mme Anne PINEL**

Au titre du groupe SUD Solidaire Normandie,

Pour l'Union syndicale Solidaires Normandie, si le télétravail peut éviter trop de temps passé en déplacements, peut réduire les risques routiers, peut empêcher de la fatigue, il n'en reste pas moins un facteur de désocialisation, de perte de sens du travail, une potentielle exploitation incontrôlée de la force de travail et un risque d'isolement.

Le travail, c'est bien sûr accomplir une tâche utile à la société, mais ce sont aussi des rencontres, du partage, des échanges, des confrontations d'idées et d'expériences, de l'interaction, de la convivialité, de la solidarité. Dans un monde qui individualise les humains de plus en plus, gardons-nous de tous finir derrière un écran et faisons un usage calculé du travail en distanciel. D'ailleurs le besoin de contacts humains semble évident puisque les espaces de cotravail connaissent un certain succès.

Sachant qu'un nombre considérable de métiers ne sont pas télétravaillables, il faut de toute façon réduire les congestions et les risques routiers ainsi que les émissions de CO2 par le développement et la gratuité des transports en commun et la facilitation des déplacements en modes doux.

D'autre part, nous mettons en garde sur le fait que les femmes et les hommes ne sont pas égaux face au travail et donc face au travail en distanciel.

35

---

Pour Solidaires Normandie, compte tenu du déséquilibre actuel dans la répartition des tâches domestiques, le risque est grand que les femmes ne cumulent télétravail, tâches ménagères, gestion des enfants et charge mentale.

D'ailleurs, nous revendiquons la création de deux grands services publics : un de la petite enfance et un de la perte d'autonomie.

Nous appelons les femmes à la plus grande vigilance quant au risque de cumul et de chevauchement entre télétravail et tâches domestiques puisque malheureusement, encore en 2023, les inégalités perdurent dans le monde du travail, mais aussi au domicile.



# RAPPORT

Le télétravail connaît plusieurs définitions, qui ont toutes en commun les points suivants : un travail exercé en dehors des locaux de l'entreprise, de manière volontaire, via des outils de télécommunications.

La crise sanitaire liée au Covid 19 apparue en 2020 a eu un impact très important sur le travail : les mesures de confinement ont contraint les travailleurs à effectuer leur travail depuis leur domicile. Cette mise en place forcée a généré immédiatement nombre de problèmes : isolement, perte de sens du travail, management à revisiter, difficultés de communication, nouveaux besoins de formation...

Une fois les mesures de restriction levées, le télétravail s'était ancré dans la vie quotidienne, et s'est pérennisé.

Les questions d'organisation de service, de « missions télétravaillables », de management à distance ont fait leur apparition.

- Le télétravail en Europe

L'Union Européenne compte 41,7 millions<sup>19</sup> de télétravailleurs en 2021 (soit 9,3% de la population totale), soit le double du nombre de 2019. Les télétravailleurs ne sont pas répartis équitablement selon les pays : on retrouve globalement plus de télétravailleurs dans les pays du Nord que dans les pays du Sud. Cela s'explique notamment par des structures de l'emploi différentes.

La législation à l'échelle européenne est en pleine mutation à l'heure de la rédaction de ce rapport. En effet, en octobre 2022 s'est ouverte une négociation sur le télétravail, visant la préparation d'une directive permettant d'augmenter la durée de télétravail autorisée. Des travaux parlementaires sont également en cours pour régler la question des télétravailleurs transfrontaliers.

- Le télétravail en France

Il est aujourd'hui complexe d'estimer le nombre de salariés et d'agents en télétravail, et le calcul se complique encore pour distinguer le télétravail subi qui persistait encore en 2021 et le télétravail choisi. Selon l'INSEE, 22% des salariés ont télétravaillé en moyenne chaque semaine en 2021<sup>20</sup>. Dans son étude, l'INSEE constate « qu'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 qualifiés ». Le télétravail est également bien plus répandu en ville (en particulier en Ile-de-France) qu'en zone urbaine ou péri-urbaine.

S'agissant de la quantification des emplois télétravaillables, plusieurs études donnent des réponses plutôt concordantes. Il s'agit d'une information complexe à évaluer, mais il est

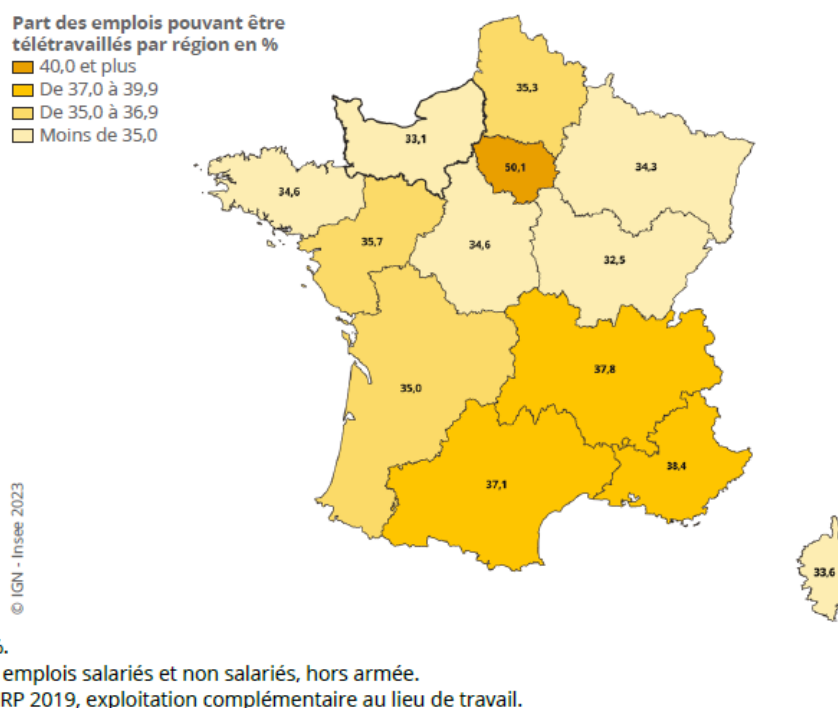
---

<sup>19</sup> Hiault Richard, décembre 2022 – [Télétravail : les pays nordiques en tête du classement européen | Les Echos](#)

<sup>20</sup> INSEE, mars 2022 – [En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé - Insee Focus - 263](#)

possible d’obtenir plusieurs estimations concordantes. Selon Gilbert Cette, économiste, jusqu’à un tiers des emplois seraient télétravaillables<sup>21</sup> en adoptant une estimation prudente.

Selon l’INSEE, en 2019 la part d’emplois télétravaillables s’élevait à 38,9%, soit 10.069.000 emplois. Toutefois, de grandes disparités existent entre régions, avec en tête l’Île-de-France, où 50,1% des emplois sont télétravaillables et en dernière position la Bourgogne-Franche-Comté avec 32,1% des emplois.



- Le télétravail en Normandie

En Normandie, près de 420.000 emplois sont télétravaillables<sup>22</sup>, soit environ un tiers des emplois. Les caractéristiques de cette catégorie d’emplois sont similaires au niveau national : le secteur du commerce, des transports et services directs compte 41,1% d’emplois télétravaillables ; l’administration publique, l’enseignement, la santé et l’action sociale en compte 32,6%. En revanche, le secteur de la construction ne compte que 6,8% d’emplois télétravaillables.

Le télétravail n’est pas réparti de façon homogène sur le territoire normand : en effet, 35% des emplois peuvent être télétravaillés en Seine-Maritime et dans le Calvados, quand ce chiffre tombe à 28,4% en ce qui concerne l’Orne. Ce taux plus faible s’explique notamment par la forte part d’emplois dans les secteurs de l’industrie et de l’agriculture. A noter que la Normandie compte ainsi deux départements (Orne et Manche) situés dans les dix départements métropolitains dans lesquels on trouve les plus faibles proportions d’emplois

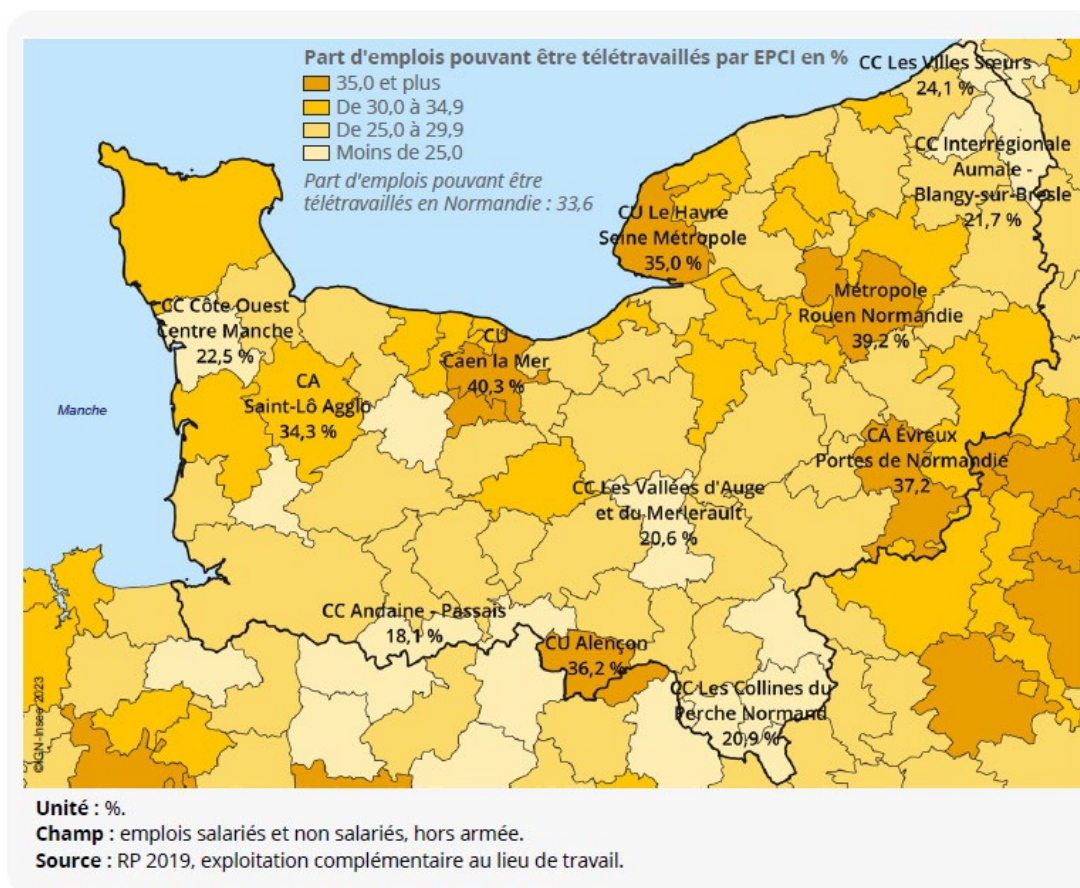
<sup>21</sup> Table ronde du Sénat, 1<sup>er</sup> avril 2021 – Quelles perspectives pour le télétravail ?

<sup>22</sup> INSEE Normandie, précité



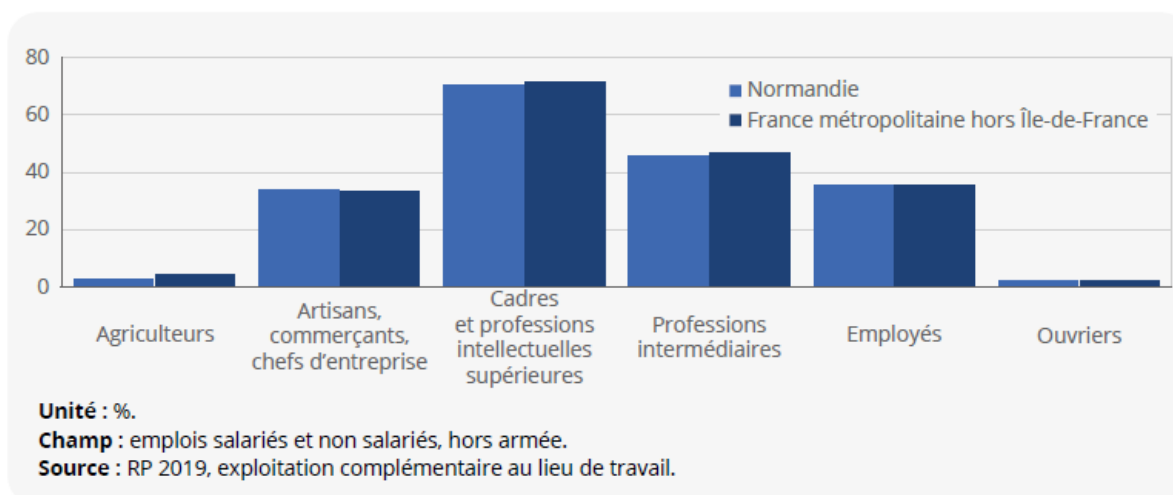
## Les incidences économiques du télétravail en Normandie

télétravaillables, et deux autres (Seine-Maritime et Calvados) situés dans le premier tiers des départements présentant les plus fortes proportions d'emplois télétravaillables.



40

La pratique du télétravail varie grandement selon le niveau de qualification : 70,1% des emplois cadres sont ainsi télétravaillables en Normandie, pour 1,8% des emplois ouvriers et 2,4% des emplois agricoles. Sur ce point, la Normandie est très similaire aux autres régions françaises.



Enfin, comme au niveau national, les femmes sont plus susceptibles de télétravailler que les hommes, avec respectivement 41,5% et 25% en raison de la division genrée des métiers.

- Le télétravail, une pratique encadrée.

En France, un accord national interprofessionnel relatif au télétravail datant de 2005 encadrait son régime juridique. L'ordonnance 2017-1387 du 22 septembre 2017 est venue modifier des articles du Code du Travail relatif au travail à distance.

Au niveau européen, un accord autonome de 2002 régissait le télétravail. Cet accord, destiné à être transposé dans les systèmes juridiques des Etats-membres, a donné lieu, en France, à l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail<sup>23</sup>. Considéré comme dépassé, il a fait l'objet d'une mise à jour en juin 2022 suite à l'adoption par les partenaires sociaux européens<sup>24</sup> d'un accord-cadre, qui mentionne l'impact de la numérisation de l'économie sur l'organisation du travail, en particulier le télétravail.

En préambule, l'accord indique les potentielles conséquences d'un développement du télétravail sur l'écosystème de l'entreprise : création d'avantages compétitifs pour le territoire via l'offre de lieux d'accueil, notamment les tiers-lieux, une réduction des déplacements, mais également des impacts négatifs. La conclusion du préambule expose l'objectif de l'accord : *« les organisations signataires souhaitent, par le présent accord, expliciter l'environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d'aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en œuvre réussie du télétravail »*.

La législation européenne se penche également sur le cas des télétravailleurs transfrontaliers : le 3 juillet 2023, la France a signé un accord-cadre européen permettant aux travailleurs frontaliers de télétravailler jusqu'à deux jours et demi par semaine, sans changement de législation sociale. Il s'agit d'une dérogation aux règlements en vigueur, mis en place pour une durée de court-terme avant la mise en œuvre de nouvelles règles à l'échelle européenne concernant le télétravail.

A noter que le télétravail semble effectivement s'inscrire durablement dans l'économie française : entre 2017 et 2021, le nombre d'accords d'entreprise sur le télétravail a été multiplié par 10, passant de 390 à 4090<sup>25</sup>. Ces accords et leur analyse apportent une photographie des tendances en 2023, qui permet de s'en faire une idée précise. On constate que certains secteurs étaient majoritairement représentés en 2018, notamment l'industrie et

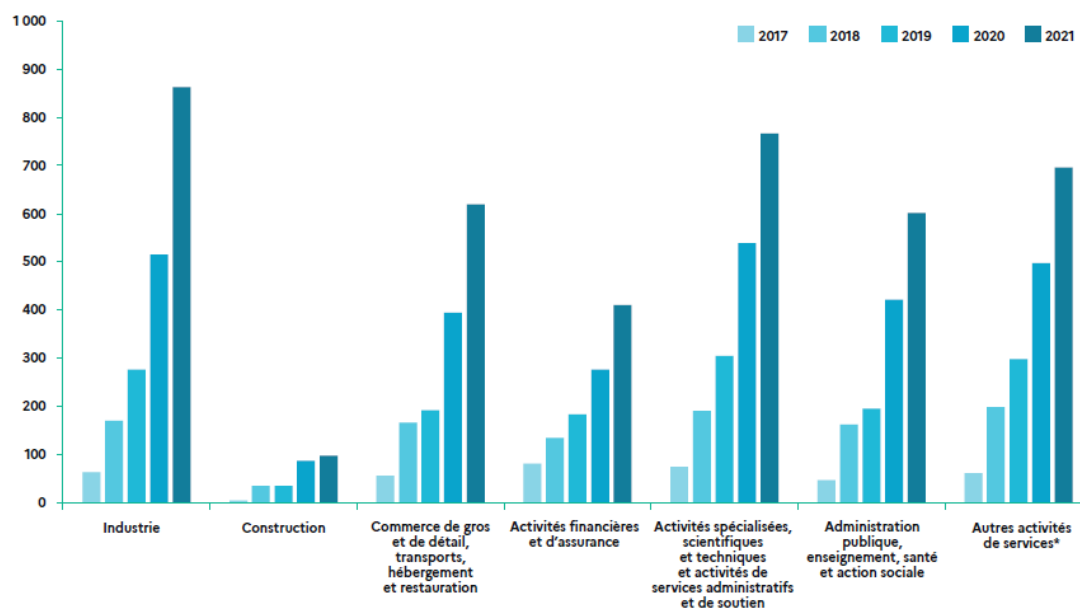
---

<sup>23</sup> Texte de base : Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail - Légifrance ([legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr))

<sup>24</sup> La Confédération Européenne des Syndicats, BusinessEurope, le Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des Entreprises d'Intérêt Economique Général pour les Employeurs Publics

<sup>25</sup> DARES, novembre 2022 – Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ?

les activités spécialisées, scientifiques et techniques, puis que la pratique s'est diffusée globalement aux autres activités, à l'exception du secteur de la construction.



\* Les autres services couvrent l'information et la communication, les activités immobilières, les arts, spectacles et activités récréatives.

Lecture: en 2021, 860 des accords de télétravail sont signés dans l'industrie.

Champ: données consolidées pour 2017 à 2020. Données provisoires pour 2021: seuls les accords signés en 2021 et enregistrés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2022 sont comptabilisés. France.

Source: Dares, Base statistique des accords d'entreprise.

Également, on constate une augmentation du nombre d'accords signés dans les petites structures : entre 2017 et 2021, la part des accords signés par des structures de moins de 50 salariés est passée de 8% à 21% en 2021. Toutefois, la DARES constate que les accords de télétravail restent majoritairement signés par des entreprises familiales de la négociation collective.

## Des questionnements juridiques

Le cadre juridique du télétravail est relativement ancien, mais a connu récemment de larges modifications. Les articles L.1222-9 et suivants du Code du travail encadrent la pratique du télétravail, et le définissent comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication », la principale règle est l'application du régime commun du droit du travail à cette modalité particulière. Le télétravailleur bénéficie du même statut que celui du salarié en présentiel (protection sociale et retraite, droit à la formation, sanctions...).

Néanmoins, l'essor du télétravail fait apparaître de nouveaux questionnements, qui ne sont pas spécifiquement normands mais qui doivent rester à l'esprit dans la perspective d'un développement de cette modalité. En effet, si les salariés et les entreprises sont les uns et les autres à la recherche de flexibilité, il paraît indispensable d'établir des règles protectrices.

Selon le Code du travail, l'accord collectif ou la charte doit préciser : les conditions de passage en télétravail ou les conditions de recours au télétravail, les modalités de contrôle du temps

de travail ou de régulation de la charge de travail, la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié, les modalités d'accès des travailleurs handicapés ou des salariées enceintes à une organisation en télétravail.

En plus des obligations de droit commun, l'employeur est également tenu d'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipement ou d'outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect, de lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail correspondant à ses qualifications et compétences professionnelles, de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature, et d'organiser chaque année un entretien qui porte sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

Les problématiques juridiques rencontrées par la mise en œuvre du télétravail sont de plusieurs ordres :

En matière de **santé et de sécurité** par exemple, l'employeur a par principe les mêmes droits et obligations qu'en cas de travail à domicile. Dès lors, la question de la modalité du travail se pose : comment l'employeur peut-il garantir que le télétravailleur exerce son métier dans les conditions optimales en matière d'hygiène et de sécurité ? Comment s'assurer de l'organisation ergonomique de l'espace de travail ?

Pour l'heure, le contrôle peut se faire par la visite du Comité Social et Economique, sur demande de l'employeur, des représentants du personnel, du médecin du travail ou bien de l'agent de contrôle de l'inspection du travail, sous condition de l'accord du salarié.

Des questionnements divers ont également fait leur apparition. A titre d'exemple, la question de **l'indemnisation de l'occupation du domicile à des fins professionnelles** a connu plusieurs décisions. La Cour de Cassation a ainsi considéré que le salarié ne peut prétendre à une indemnité si l'occupation du domicile résulte d'un choix du salarié et que l'employeur met un local de bureaux à disposition.

Ces questions ne sont pas du ressort de la Région, mais devront connaître des évolutions issues du dialogue social, afin de permettre de protéger à la fois les salariés et les entreprises.

## La productivité

La productivité est définie comme « *le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir. La production désigne les biens et/ou les services produits. Les ressources mises en œuvre, dénommées aussi facteurs de production, désignent le travail, le capital technique, les capitaux engagés, les consommations intermédiaires, ainsi que les facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tels que le savoir-faire accumulé* »<sup>26</sup>.

Les discours entourant la généralisation du travail à distance, pendant la crise sanitaire et suite aux mesures de confinement ont beaucoup porté sur les questions de productivité des salariés

---

<sup>26</sup> INSEE définition - Productivité

en télétravail. Or, les conditions contraintes de mise en œuvre du télétravail ont fortement limité les effets positifs du télétravail sur la productivité (à noter par ailleurs que les entreprises pratiquant déjà le télétravail avant 2020 ont mieux résisté à la crise sanitaire que les autres<sup>27</sup>)

Des études antérieures à la généralisation du télétravail montrent que pour une entreprise équipée et préparée à la mise en œuvre de cette modalité de travail, la productivité peut s'améliorer de 20%<sup>28</sup>. En revanche, d'autres études montrent que sans préparation, la chute de productivité peut aller jusqu'à 40%, en raison de plusieurs éléments : manque d'organisation, de moyens techniques, absences d'échanges entre collègues<sup>29</sup>... A noter que ces études ne doivent pas être extrapolées à toute situation de travail : les deux situations étudiées sont très différentes, autant dans la structure de l'environnement de travail que dans la préparation à la mise en œuvre du télétravail. Néanmoins, ces études permettent, comme le note un billet de la Banque de France<sup>30</sup>, d'affirmer que le télétravail ne peut avoir d'effet positif qu'en cas d'adhésion des travailleurs et des acteurs. Également, les gains de productivité ne sont possibles qu'avec un matériel et un environnement adapté au travail à distance. S'ajoutent enfin des distinctions selon la taille de l'entreprise, ou encore la nature des tâches effectuées.

C'est notamment la raison qui explique le succès de la formule du télétravail mixte sur la semaine, entre deux et trois jours. En effet, le télétravail à 100% nuit à la productivité selon l'ensemble des études publiées.

44

S'il convient ainsi de rester prudent quant à l'interprétation de ces résultats, il faut rappeler que les études antérieures à 2020 concernent des environnements de travail très spécifiques ou marginaux, quand les études postérieures concernent des entreprises mettant à marche forcée une toute nouvelle modalité de travail. Malgré tout, trois éléments<sup>31</sup> reviennent régulièrement quant à l'amélioration de la productivité par le télétravail.

Le premier élément renvoie à la productivité du télétravailleur lui-même, c'est-à-dire sa capacité à accomplir son travail individuel de manière efficace. Cette augmentation de la productivité apparente s'explique par plusieurs facteurs qui motivent les télétravailleurs. D'abord, l'autonomie dans l'organisation de leur journée de travail permet un meilleur investissement et un plus grand engagement dans leurs tâches. Ensuite, le télétravail permet une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle, ce qui réduit le stress et améliore le bien-être, favorisant alors concentration et performances. Enfin, le temps économisé par la réduction des trajets est parfois réinvesti dans le travail, contribuant à la hausse de la productivité.

---

<sup>27</sup> A. Bergeaud, G. Cette, S. Drapala, 2023 – Télétravail et productivité avant, pendant et après la pandémie de Covid-19, *Economie et Statistique*, 539, pp. 77-93

<sup>28</sup> Bloom Nicholas & al, 2014 – Does Working from Home Work ? Evidence from a Chinese Experiment<sup>4</sup>

<sup>29</sup> Morikawa Masayuki, avril 2020, Covid-19, Teleworking, and Productivity », CEPR (Centre for Economic Policy Research), Vox-EU

<sup>30</sup> A. Bergeaud, G. Cette, janvier 2021, Télétravail : quels effets sur la productivité ? - précité

<sup>31</sup> Télétravail et productivité avant, pendant et après la pandémie de Covid-19 – précité

Cependant, il convient de noter ici que malgré ces avantages, la réduction des déplacements ne doit pas faire oublier les effets potentiels négatifs liés à une utilisation accrue des écrans, en particulier lors des visioconférences, pouvant entraîner une fatigue visuelle. De plus, il convient de prendre en considération la question préoccupante de l'allongement constaté des journées de travail chez les salariés. Bien que le télétravail offre plus de flexibilité dans l'organisation de la journée, il est essentiel qu'elle reste conforme à la durée légale de travail pour éviter les risques d'isolement social, de surmenage et de détérioration du bien-être général des employés.

Un second élément, quant à lui, est lié à la baisse du besoin en capital immobilier. A la différence de l'augmentation de la production apparente, basée sur le travail du salarié, il s'agit ici d'une amélioration de la productivité globale des facteurs, c'est-à-dire la part de la croissance non expliquée par l'accroissement des facteurs capital et travail. Cette productivité globale des facteurs est due à d'autres facteurs externes : progrès technique, innovation, transformations économiques, évolution du management, transformation de la structure ou de l'organisation de la production, etc.

Il y a lieu de constater que dans certaines régions, et notamment en Normandie, cet aspect sera nécessairement moins prédominant que dans des zones disposant de grands espaces tertiaires, à l'image du quartier de la Défense à Paris. Néanmoins, il est essentiel que les acteurs normands restent vigilants car cette question pourrait se poser à moyen ou long terme. Il convient de prendre en compte les implications potentielles de cette évolution, tant pour la productivité des entreprises que pour l'organisation du territoire. En effet, les prix de l'immobilier dans les centres-villes pourraient baisser si la demande de bureaux diminue. Les individus pourraient également choisir de résider plus loin des zones urbaines, compte tenu de la flexibilité offerte par le télétravail.

Enfin, télétravail va avec numérisation, et l'accélération de la numérisation est un facteur d'amélioration de la productivité des entreprises, à la condition toujours d'un volontariat et d'une préparation des équipes. A l'image du facteur précédent, l'amélioration concrète de la productivité des entreprises grâce au numérique sera progressive, et ne sera significative qu'à moyen et long terme, la numérisation en elle-même ayant connu une accélération récente durant la crise sanitaire.

Des études ont démontré que les entreprises pratiquant le télétravail en 2019 étaient plus productives<sup>32</sup>, avec des effets plus marqués pour certains métiers, qui bénéficiaient davantage du télétravail. En conclusion, les estimations postérieures à la généralisation du travail seront intéressantes à observer, pour voir si elles confirment ou infirment ces résultats.

## **Le télétravail, porteur de mutations de l'économie normande**

Les évolutions post-crise sanitaire ont eu pour conséquence une modification des comportements. Comme vu précédemment, les enjeux de cette transformation sont globaux

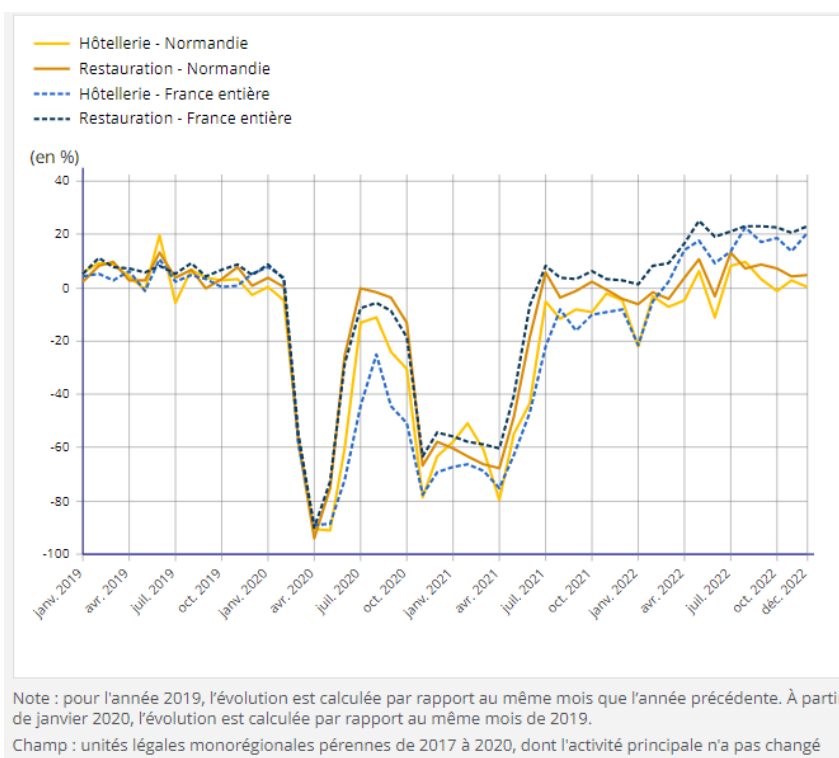
---

<sup>32</sup> A. Bergeaud, G. Cette, S. Drapala, 2023 – Télétravail et productivité avant, pendant et après la pandémie de Covid-19, *Economie et Statistique*, 539, pp. 77-93

dans la vie des individus, et portent donc également sur l'économie. La Normandie, en raison de sa situation géographique et de la structure de son emploi, voit son économie impactée par l'essor du télétravail.

### La restauration individuelle

La crise sanitaire a durement frappé le secteur de la restauration individuelle, entraînant des pertes de chiffres d'affaires pouvant atteindre 70%. Selon l'INSEE, « *cet effondrement de l'activité se traduit par un choc majeur sur la trésorerie des entreprises du secteur : plus de huit entreprises sur dix subissent un choc de trésorerie négatif en 2020, contre moins d'une sur deux pour l'ensemble des sociétés financières* »<sup>33</sup>. C'est ce secteur qui a le plus bénéficié des dispositifs de soutien public.



Evolution du chiffre d'affaire dans l'hôtellerie et la restauration

Le secteur de la restauration individuelle est donc très sensible à la conjoncture, on peut donc s'interroger sur l'impact du télétravail.

Il convient de prendre en compte plusieurs facteurs liés au secteur vaste et diversifié de la restauration. En effet, les impacts économiques du télétravail ne sont pas les mêmes selon le type de restaurants, leur emplacement, leur mode de fonctionnement...

Dans un premier temps, le télétravail a un impact très fort sur les restaurants situés dans les « quartiers d'affaires ». Traditionnellement prospères, ces restaurants connaissent depuis la crise de très fortes baisses d'activité, en raison d'une semaine concentrée sur trois jours, à l'exception généralement du lundi et du vendredi, qui sont privilégiés pour le télétravail<sup>34</sup>. La

<sup>33</sup> INSEE, décembre 2021 – Les entreprises en France, Edition 2021

<sup>34</sup> Defense-92, mars 2023 – [Le télétravail met les restaurateurs et commerçants de La Défense au bord du gouffre](#)

restauration traditionnelle, située en quartier d'affaires, a ainsi connu une très forte baisse d'activité depuis la crise sanitaire, en raison de la mise en œuvre du télétravail dans un quartier fréquenté très majoritairement dans un seul but professionnel (environ 180 000 salariés par jour et 120 000 clients, fournisseurs et consultants selon Paris-la-Défense<sup>35</sup>, l'établissement public de gestion du quartier).

Cependant, la Normandie ne compte pas de quartiers d'affaires similaires, ce qui semble limiter l'impact du télétravail sur ce secteur spécifique. Bien que des mutations soient à l'œuvre, elles semblent plus relever de transfert d'activité que d'une baisse globale du chiffre d'affaires. Ainsi dans l'ensemble, on constate que le chiffre d'affaires dans l'hôtellerie a sensiblement retrouvé des niveaux d'avant-crise, voire les a dépassés en ce qui concerne la restauration<sup>36</sup>.

Il convient de noter que ce n'est pas seulement la fréquentation des restaurants qui a évolué avec la crise sanitaire et le télétravail : de nouvelles pratiques ont également fait leur apparition. Une étude menée par Kantar en 2023 montre une corrélation entre télétravail et habitudes de consommation : l'étude constate une hausse de 49% de trafic en termes de livraison à domicile, une augmentation de 7% de fréquentation des hypermarchés et enseignes de proximité, ainsi qu'une hausse des achats dans les rayons traiteurs ou les plats cuisinés frais de 4,1%<sup>37</sup>. Ces évolutions traduisent plusieurs éléments : l'augmentation des plats préparés ou surgelés peut être reliée à l'augmentation de la pratique du télétravail, et la hausse des hypermarchés peut être vue comme permettant les achats en gros, complété par les enseignes de proximité.

La crise sanitaire a fait exploser le secteur de la livraison de repas avec 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour 2020 (en croissance de 47% en deux ans). La part de la restauration rapide dans le chiffre d'affaires de la restauration a atteint 15% en 2020<sup>38</sup>, et est en constante évolution. La crise sanitaire a généralisé une pratique alors en plein essor : en 2022, 48% des Français étaient utilisateurs de service de livraison de repas, contre 40% auparavant. Le secteur de la restauration en bénéficie pleinement : sept restaurateurs sur dix considèrent que la livraison « contribue significativement au chiffre d'affaires »<sup>39</sup>. Néanmoins, il convient de noter que la possibilité de se faire livrer ses repas est, pour l'heure, cantonnée aux grandes villes.

En lien avec l'augmentation de la livraison de repas, la crise sanitaire a fait apparaître un nouveau type de restaurant, les « dark kitchen », ou restaurants virtuels. Ces restaurants ne reçoivent pas de clients en présentiel, et ne vivent que des commandes en ligne. Ces nouveaux commerces se sont développés dans le but de résister aux baisses d'activité liées aux

---

<sup>35</sup> Faure Guillaumette, Le Monde, juin 2022 – [Tours à moitié vides, parvis déserté, restaurants sans clients... La crise existentielle du quartier de La Défense \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

<sup>36</sup> INSEE Conjoncture Normandie, janvier 2023 - [En Normandie, l'activité dans l'hôtellerie et la restauration dépasse désormais son niveau d'avant-crise au 3e trimestre 2022](https://www.insee.fr)

<sup>37</sup> Kantar Worldpanel 2023, précité

<sup>38</sup> Laffont Juliette, La Tribune, février 2022 – [Livraison de repas : la nouvelle folie des citoyens français \(latribune.fr\)](https://www.latribune.fr)

<sup>39</sup> Food service Vision, 2023 – 2<sup>ème</sup> revue Business Livraison 2023



confinements successifs. Ils présentent l'avantage de demander des investissements plus faibles, permettent de mutualiser les équipements entre restaurants. Néanmoins, ces « dark kitchen » peuvent être vus, par les commerçants et les riverains, comme une concurrence déloyale, causant des nuisances sonores en raison de l'augmentation des mobilités en raison des allées et venues ou du stationnement des livreurs. Ces éléments ont poussé le gouvernement à publier un guide en mars 2022 visant à réguler l'apparition des « dark stores » et des restaurants virtuels. En août 2022, la ministre déléguée au commerce, Olivia Grégoire, a autorisé les villes à règlementer cette question. Ces restaurants s'étant construits sur l'explosion des livraisons à domicile, ils bénéficient naturellement de l'évolution des pratiques induites par le télétravail.

Le télétravail est ainsi vu comme un facteur parmi d'autres de mutations du secteur de la restauration individuelle : l'augmentation de la livraison à domicile peut également se faire durant les pauses déjeuner en télétravail, et inspire également de nouveaux modèles de restauration collective comme nous le verrons plus loin. Ainsi, si la Normandie ne compte pas de quartier d'affaires en tant que tel, la situation de la restauration individuelle est en évolution, et son avenir doit être surveillé.

Néanmoins, loin d'être conjoncturelles, ces mutations apparaissent comme structurelles et en passe de s'ancrer dans les modes de vie. Il est donc souhaitable pour les acteurs normands, de rester attentifs à la situation afin de pouvoir anticiper, voire organiser les process qui permettront le développement de restaurations locales en circuits courts, y compris dans la livraison. La possibilité d'avoir une offre équilibrée sur le territoire doit être envisagée pour que les nouveaux arrivants en ville moyenne puissent disposer d'une offre commerciale en lien avec leurs demandes et les impératifs mentionnés précédemment.

48

### **La restauration collective**

Le secteur de la restauration collective renvoie à une forme de restauration hors domicile proposant des repas équilibrés à des prix modérés. Il existe deux modes de gestion, directe ou déléguée, et ce secteur comprend plusieurs segments :

- La restauration scolaire
- La restauration médico-sociale
- La restauration d'entreprises et d'administrations
- Les autres formes de restaurations collectives.

Secteur dont un ralentissement de l'activité se faisait déjà sentir de 2019 à 2020, la restauration collective a été très impactée par la crise sanitaire, avec une perte de 40% de chiffre d'affaires en 2020<sup>40</sup>. Si la restauration collective n'a pas connu d'interdiction administrative pendant la pandémie, elle a toutefois subi une chute importante de la fréquentation en raison de la peur de la contamination, de la fermeture d'établissements scolaires et universitaires notamment et de la généralisation du télétravail sanitaire.

---

<sup>40</sup> INSEE Première, février 2021 – [Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire](#)

Néanmoins, contrairement au secteur de la restauration commerciale, ce secteur n'a pas connu de restrictions d'ordre administratif, ce qui a permis de conserver une activité de traiteur pour les salariés en présentiel.

La livraison de repas a connu une évolution importante dans la même période, ce qui a nécessairement eu un impact sur la restauration collective par transfert d'activité.

La baisse de fréquentation des restaurations collectives, est estimée entre 25 et 33% selon les auditions menées par le CESER. Cette baisse amène chez certains restaurateurs une volonté de faire évoluer le mode de restauration. Ainsi, des initiatives apparaissent, offrant des solutions de livraisons de repas sur le lieu de l'entreprise par exemple.

Une étude publiée en 2023 par BVA pour Sodexo/Toqla « télétravail et pause déjeuner en 2023 » confirme les observations faites par le CESER : le télétravail ne remet pas en cause la pause déjeuner, mais modifie les habitudes des salariés en une multitude de pratiques. Néanmoins, ils restent attachés au rôle de la pause déjeuner dans la journée de travail, notamment celui de la déconnexion<sup>41</sup> ».

Toutefois, il convient de nuancer également ici l'impact du télétravail sur la restauration hors domicile : des auditions réalisées par le CESER indiquent que des entreprises ne voient pas de lien unique entre développement du télétravail et fréquentation des restaurations d'entreprise. En effet, des Directeurs de Ressources humaines constatent également un changement très fort des mentalités, poussant les collaborateurs à amener leur repas, jugé plus attractifs que le repas des restaurants d'entreprise, ou recourir à des pratiques innovantes (livraison de repas au bureau, possibilités de manger rapidement et sainement à côté du bureau...). En revanche, le CESER a constaté une volonté de restructurer les locaux de l'entreprise, pour créer par exemple des espaces partagés conviviaux, afin de permettre aux salariés en présentiel de se restaurer sans s'isoler dans leur bureau (pratique par ailleurs interdite par le Code du Travail).

### **Les commerces de proximité**

Le commerce de proximité a traversé de façon différenciée la crise sanitaire. En effet, les commerces dits « essentiels » sont ceux ayant montré le plus de résilience face aux mesures sanitaires. Les mesures de confinement restreignant les déplacements autour du domicile des consommateurs ont également contribué à créer une habitude de fréquentation d'enseignes de proximité, situées dans des zones plus résidentielles, et dont les loyers commerciaux sont moins élevés. Ici encore, la transformation des comportements se mêle aux bouleversements amenés par les mesures sanitaires. En effet, les habitudes de consommation ont été transformées, notamment avec une augmentation très importante de la livraison à domicile ou le développement du retrait en boutique (« click and collect »).

---

<sup>41</sup> BVA People Consulting pour Sodexo/Toqla – [A l'heure du télétravail, les Français restent attachés à leur pause déjeuner](#)

Les commerces les plus touchés par le développement du télétravail sont, à l'image du secteur de la restauration, situés dans les quartiers d'affaires. Comme dit précédemment, la Normandie ne compte pas de tels quartiers. Toutefois, l'arrivée de nouveaux télétravailleurs en Normandie et la volonté de consommer plus local et responsable ont pour conséquence un transfert de chiffre d'affaires du centre-ville des grandes agglomérations vers des commerces de plus petites tailles situés dans des villes petites ou moyennes. Le CESER estime qu'il s'agit dès lors d'un levier d'attractivité pour ces villes, et une opportunité pour les acteurs publics de redynamiser le commerce local.

Pour permettre le développement du commerce local, les acteurs publics disposent de plusieurs outils permettant de renforcer l'attractivité commerciale, notamment des cœurs de villes. Le CESER encourage la logique d'expérimentation. En effet, les EPCI peuvent permettre le développement de leur économie par exemple via l'installation de commerces éphémères, permettant à des micro-entrepreneurs locaux de commencer une activité dans un **local sur place**. A ce titre, le numérique est également une opportunité, que ce soit en accompagnant le « click and collect », ou des plateformes mutualisées entre artisans et commerçants locaux.

Les communes et EPCI disposent de plusieurs moyens juridiques pour soutenir et renforcer les activités commerciales de leurs territoires. Tout d'abord, le droit de préemption sur les fonds artisanaux, les fonds de commerce, les baux commerciaux et les terrains faisant l'objet d'aménagement commercial a été institué par la loi du 2 août 2005 dans le but de favoriser les petites et moyennes entreprises. Au fil du temps, ce droit a été renforcé à deux reprises : d'abord par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, puis par la loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (ACTPE). Son application permet aux collectivités de devenir acquéreurs prioritaires de biens commerciaux, à la condition que ces biens se trouvent dans un périmètre de sauvegarde du commerce de proximité et de l'artisanat.

La délimitation du périmètre où s'applique ce droit de préemption est déterminée par la commune ou l'EPCI, et doit répondre à des exigences locales. Avant sa mise en place, un projet de délibération est soumis pour avis à la Chambre de Commerce et d'Industrie territoriale ainsi qu'à la Chambre des Métiers de l'Artisanat. Les chambres consulaires émettent un avis consultatif, intégré par la suite aux documents d'urbanisme.

Ce droit de préemption s'accompagne d'une obligation de rétrocession sous 2 ans. Elle est soutenue par un cahier des charges qui vise à une exploitation conforme aux objectifs de préservation de la diversité de l'activité commerciale et artisanale.

Un rapport sénatorial<sup>42</sup> s'est penché sur la question des outils financiers des collectivités locales, partant du constat que si les outils existent, ils sont pour l'heure méconnus par les acteurs publics : l'expropriation dans le cadre d'une déclaration d'utilité publique, droit de priorité sur certaines cessions de l'Etat et droit de préemption. Le rapport souligne des

---

<sup>42</sup> Pillet François, Vandierendonck René, Collin Yvon, Dallier Philippe, octobre 2013 – Les outils fonciers des collectivités locales : comment renforcer des dispositifs encore trop méconnus ? Rapport d'information sénatorial n°1

faiblesses dans le droit de préemption des biens commerciaux, touchés notamment par un fort taux d'annulation comparativement à l'ensemble du contentieux. Ces annulations sont principalement prononcées en raison de l'absence d'un projet réel (22%) et précis d'action ou d'opération d'aménagement ; ou en raison de manquement aux exigences de motivation (44%). Enfin, il est constaté un manque de publicité des décisions, faisant courir des délais de recours théoriquement illimités. Il apparaît dès lors que si le droit de préemption est un atout indéniable à disposition des acteurs publics pour un accroissement de leur activité économique, ce droit répond à des exigences juridiques précises qu'il convient de prendre en compte pour une pleine application des dispositifs.

Enfin, les logiques de développement commercial peuvent être intégrées aux réflexions et aux processus d'élaboration des documents d'urbanisme, à l'image du Document d'Aménagement Artisanal, Commercial et Logistique (DAACL), intégré au Schéma de Cohérence Territoriale, qui permet de réguler l'implantation d'activités commerciales, notamment en déterminant les conditions d'implantation de secteurs d'activité, ou en intégrant la notion d'équilibre territorial de l'activité commerciale.

## **L'hôtellerie**

Dans un contexte où le télétravail gagne en popularité, l'hôtellerie est confrontée à des mutations importantes pour s'adapter aux changements de comportement des usagers et des entreprises. En effet, le télétravail questionne particulièrement la fréquentation dans le domaine de l'hôtellerie d'affaires.

Tout d'abord, l'offre de services des établissements hôteliers a évolué pour répondre aux besoins des salariés en déplacement et aux travailleurs nomades : de plus en plus d'hôtels proposent des espaces de coworking au sein de leurs locaux. Ces espaces offrent un environnement professionnel confortable et équipé, où ils peuvent effectuer leurs tâches professionnelles en toute tranquillité. Également, cette évolution de l'offre se traduit par la mise en place d'un espace dédié au travail dans les chambres, avec des équipements adaptés tels que des bureaux, des chaises ergonomiques, des prises électriques et une connexion Internet haut débit et fiable. En outre, les hôtels intègrent de plus en plus d'espaces de convivialité où les travailleurs peuvent se détendre, échanger et interagir avec d'autres professionnels. Ces espaces favorisent les rencontres informelles et les échanges de connaissance, créant un environnement propice à la collaboration et au réseautage professionnel.

Certains hôtels vont même plus loin en proposant un stock de petit matériel supplémentaire, disponible en prêt ou à la vente pour les clients ne disposant pas du matériel nécessaire. Il peut s'agir de dispositifs de stockage, de chargeurs, de câbles, de supports pour ordinateurs portables<sup>43</sup>...

En parallèle, le secteur de l'hôtellerie est touché par les mêmes évolutions que la restauration. Les hôtels cherchent à se réinventer pour faire évoluer leurs pratiques et attirer la clientèle.

---

<sup>43</sup> Lhotellerie-restauration.fr, janvier 2023 – [L'équipement idéal du télétravailleur à l'hôtel](#)

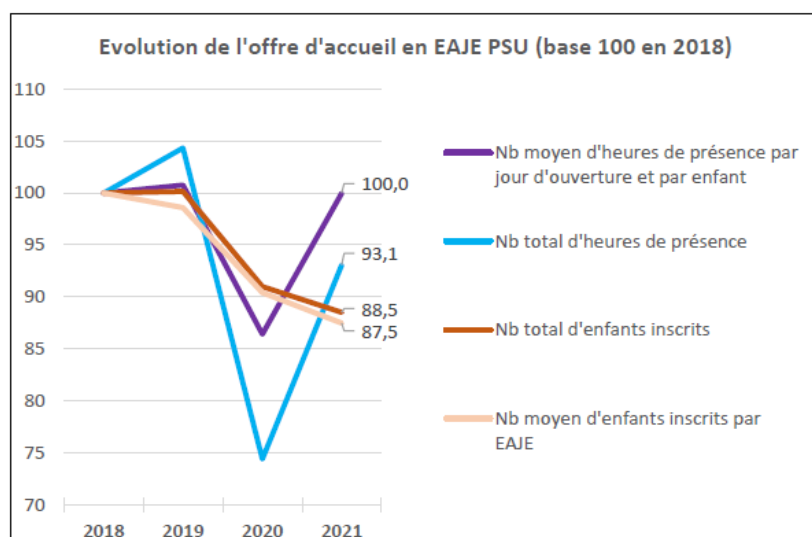
Ils cherchent à offrir des services de restauration adaptés aux besoins des travailleurs en déplacement, avec des menus équilibrés, des options de repas à emporter ou à livrer dans les chambres, des horaires flexibles pour s'adapter aux emplois du temps... Certains établissements proposent même des services de restauration dédiés aux travailleurs nomades, avec des menus spécialement conçus pour être consommés rapidement et facilement<sup>44</sup>.

### La garde d'enfants

La garde d'enfants aurait pu être bouleversée par le télétravail : pendant la crise sanitaire, la mise en place généralisée du télétravail a renforcé le besoin de faire garder les enfants pendant les journées de travail. Pourtant, les parents ont retrouvé des options de garde d'enfants en crèches similaires à celles d'avant la crise, telles que les garderies, les crèches, les centres de loisirs et les assistantes maternelles. Le CESER a constaté lors de ses auditions que la durée de garde globale effectuée par les crèches est restée stable. La légère baisse d'enfants inscrits s'explique davantage par la baisse de la natalité en Normandie que par une modification profonde des comportements des parents.

De plus, le CESER a pu, en association avec la CAF de Seine-Maritime, obtenir des résultats d'un sondage envoyé à 1793 familles avec enfants de moins de 4 ans pour obtenir un témoignage des différentes pratiques (Tableaux en annexe). Le retour des familles montre une modification marginale des modes de garde (2,8% des familles dont le télétravail a impacté les modes de garde).

52



#### 2018 à 2021 :

-12% d'enfants inscrits (-4% de naissances entre 2016 et 2019)

Même nombre moyen d'heures de présence des enfants

*Evolution de l'offre d'accueil entre 2018 et 2021 – CAF76*

<sup>44</sup> Lhotellerie-restauration.fr, février 2022 – [Mob House, hôtel engagé pour travailleurs nomades](#)

Toutefois, le CESER a également reçu des témoignages de crèches expliquant qu'à la marge, les parents en télétravail déposaient leurs enfants plus tard, et les récupéraient plus tôt. Or, les heures de garde sont convenues entre la structure d'accueil et les parents et formalisées dans un contrat. Ces heures de garde déterminent à la fois les besoins des parents et le financement accordé par la Caisse d'Allocations Familiales aux structures.

Or, il convient de souligner que tout écart entre les heures contractualisées et les heures réellement réalisées peut entraîner une pénalité pour la structure de garde. Par conséquent, une généralisation du télétravail pourrait, à long terme, modifier le nombre d'heures effectivement réalisées et poser un problème de financement. Bien que ce secteur ne soit pas menacé pour l'instant, il est important de surveiller son évolution, car une situation de sous-financement n'est pas à exclure. De plus, une question adjacente est celle de la gestion en termes de ressources humaines pour les crèches, qui doivent composer avec ces modifications aux extrémités des journées.

S'agissant des enfants entre quatre et seize ans, l'étude des modes de garde (et notamment les Accueils de Loisirs sans Hébergement, ou centres de loisirs) se heurte à des difficultés méthodologiques, notamment l'impossibilité de connaître les heures de fréquentation par les enfants. Il n'est donc pas possible de mesurer les temps de présence moyens par enfant en fonction des différentes périodes. Toutefois, en association avec la CAF de Seine-Maritime, un questionnaire envoyé auprès de 2793 familles avec enfants de 4 à 16 ans permet de faire ressortir plusieurs éléments (Tableaux complets en annexe).

Tout d'abord, sur 126 familles bénéficiant du télétravail, 107 ont réduit le nombre de jours de présence de leurs enfants en centre de loisirs, et 60 ont réduit le nombre d'heures de présence hebdomadaire en centre de loisirs. Dès lors, le « télétravail impacte le temps de présence des enfants dans les centres de loisirs pour un enfant sur cinq ».

Ainsi, le développement du télétravail n'a pour l'heure pas d'incidence suffisante pour avoir des conséquences importantes sur les structures : concernant la CAF, le financement global n'est pas modifié ; concernant les crèches, les adaptations sont marginales ; concernant les centres de loisirs, leurs financements ne dépendent pas des mêmes mécanismes, et si le télétravail a un impact, il ne représente pas une menace pour la stabilité du secteur.

Néanmoins, il apparaît qu'un point de vigilance est à garder à l'esprit, notamment en ce qui concerne les évolutions futures des modes de financement, certaines crèches dans des zones dotées d'un fort taux d'emplois télétravaillables pourraient rencontrer des difficultés dans leur gestion des ressources humaines.

## **L'immobilier**

L'immobilier doit être appréhendé selon plusieurs prismes : le logement neuf ou en location, individuel ou collectif, privé ou social... Le développement du télétravail, concernant l'immobilier, est indissociable des questions en lien avec le développement durable, notamment en ce qui concerne l'isolation et les économies d'énergie.

Le télétravail est susceptible d'avoir des effets sur la construction ou les travaux des logements. En effet, travailler chez soi impose une redéfinition des besoins des travailleurs : si une pièce est faite pour y vivre, l'est-elle pour travailler ?

Les salariés ont dû répondre à cette question durant la crise sanitaire, en s'adaptant et en adaptant leur logement pour pouvoir y travailler : sur un coin de table, dans la cuisine, etc...

La généralisation du télétravail soulève deux questions : comment permettre aux salariés de bénéficier de conditions de travail correctes pour télétravailler ? Comment se répartissent alors les obligations des employeurs s'agissant des normes ?

- L'immobilier résidentiel

Les auditions réalisées par le CESER ont montré que l'essor du télétravail n'avait, pour l'heure, pas d'impact significatif sur la construction de logements neufs. Néanmoins, des initiatives émergent, à l'image de l'utilisation du rez-de-chaussée d'un immeuble comme lieu de coworking dédié aux résidents. Cette pratique, marginale pour l'instant, doit se faire avec les habitants, et transforme la façon d'imaginer le logement, notamment en amenant à repenser la centralité du rôle du gardien. Toutefois, cette pratique ne semble pas aujourd'hui être une priorité des constructeurs. Il convient de noter ici que la construction de logements répond à des critères juridiques obligatoires, comme un taux minimal de logements de deux pièces par exemple. Or, la généralisation du télétravail suggère de repenser les logements, afin d'avoir si possible une pièce dédiée au travail à domicile. Il convient dès lors d'imaginer des appartements disposant d'une pièce de plus, ce qui va à l'encontre des plans de constructions de logements.

Enfin, il reste à considérer la possible conversion de l'immobilier de bureaux en logements. En effet, les études et les auditions menées par le CESER montrent que la vision des bureaux est en pleine évolution, cherchant une certaine mixité entre zone résidentielle et commerciale. De fait, le lieu de travail s'appréhende de plus en plus comme ce situant dans une zone mixte. C'est dans cette dynamique que se situe la reconversion de l'immobilier de bureaux vers les logements, notamment rapportée par une étude de la Banque de France. Cette tendance préexistait avant la crise, avec notamment 468.111m<sup>2</sup> de bureaux transformés en logements en 2019.

Toutefois, cette tendance n'a jamais connu de dynamique forte, en raison des contraintes techniques et juridiques. Cela rejoint les contraintes actuelles pesant sur l'immobilier : la conversion d'un bâtiment de bureaux en logements requiert la modification du Plan Local d'Urbanisme, et donc une volonté de la part de la collectivité en charge de sa rédaction.

Le récit des ménages parisiens quittant l'Île-de-France pour s'installer en milieu rural, comptant sur le télétravail pour n'être à Paris qu'un ou deux jours par semaine s'est répété durant la crise sanitaire. Par voie de conséquence, il apparaît naturel que le télétravail, en tant que facteur de déplacement de population, entraîne un déséquilibre du marché de l'immobilier.

Toutefois, ce discours est relativement éloigné de la vérité sociologique de ces déplacements. En effet, la géographie française n'a pas connu de bouleversement majeur<sup>45</sup> suite à la crise sanitaire : les métropoles conservent leurs rôles structurants, et la plupart des déménagements s'effectuent d'une ville vers une autre, globalement de même taille. Ces chiffres sont sensiblement identiques après et avant la crise sanitaire, et les lieux d'attractivité (les pôles urbains et les zones littorales) restent les mêmes.

En revanche, l'absence de bouleversement ne doit pas être entendue comme l'absence d'effet. A l'instar de nombreux autres secteurs, la crise sanitaire a été un accélérateur de tendance. On retrouve alors un renforcement de plusieurs dynamiques : un desserrement des centres urbains, accélérant la périurbanisation, la renaissance de certaines zones rurales proches de centres urbains, bénéficiant de plusieurs avantages (accessibilité, dynamique économique locale favorable...).

Il est indéniable que le télétravail joue un rôle de facilitateur dans les mécanismes de périurbanisation et de « renaissance rurale » : l'accès parfois difficile aux bureaux, s'il reste complexe, est plus supportable s'il n'est subi que quelques jours par semaine.

- L'immobilier commercial

L'immobilier de bureau était considéré comme l'un des leviers majeurs de réduction de coûts en raison du développement du télétravail. La lecture des études publiées pendant et immédiatement après la crise sanitaire permet de se rendre compte de l'ampleur de cette réalité : la réduction des espaces de bureaux permettrait d'une part aux salariés de s'éloigner des centres urbains, générant une réduction des dépenses destinées au logement (et une réduction de la tension immobilière en centre-ville), et d'autre part aux entreprises de réduire un coût fixe très important. En effet, la part de la dépense de loyers des entreprises par rapport à la valeur ajoutée est en augmentation constante, passant de 6,6% en 2001 à 8,3% en 2017<sup>46</sup>.

Cette impression d'une évolution majeure de l'immobilier de bureaux a également été accentuée par la publication d'études montrant la capacité de libération de mètres carrés de bureaux si le télétravail venait à se démocratiser, ou encore des exemples de grands groupes déménageant leurs sièges sociaux dans des locaux plus petits, mais organisés différemment.

Or, les auditions menées par le CESER démontrent au contraire une absence d'effet tendanciel. Que ce soit du point de vue du chef d'entreprise ou des chiffres bruts, il apparaît une volonté de transformation des bureaux, mais pas de réduction.

Dans une étude publiée en février 2023, l'Observatoire des Bureaux et de l'Activité en Normandie constate une augmentation de la commercialisation des surfaces de bureaux avec 37065m<sup>2</sup>, soit un nombre 9% supérieur à la moyenne décennale.

---

<sup>45</sup> Ministère de la transition écologique, février 2023 – Exode urbain : un mythe, des réalités

<sup>46</sup> Banque de France, septembre/octobre 2020, Macroéconomie du télétravail, *Bulletin de la Banque de France*



S'agissant des normes, il convient de se pencher sur la question des surfaces mobilisées par les salariés. En espace collectif, le Code du travail ne fixe pas de surface minimale, mais impose de permettre au salarié de disposer d'une liberté de mouvement en hauteur ou en surface suffisante. L'obligation repose sur l'employeur de prendre les mesures nécessaires à la sécurité et la protection des salariés, que ce soit en termes d'aménagement de l'espace de travail et de prévention des risques.

Plusieurs mesures de surface de bureaux existent. La Surface Utile Brute est la surface horizontale d'un bien, en déduisant des éléments de structures : elle permet la fixation du montant du loyer. La Surface Nette permet d'établir les espaces effectivement réservés au travail, en excluant les espaces de stockage, les sanitaires, etc.

Si les obligations n'existent pas dans la législation nationale, la norme Afnor NX X 35-102 préconise une surface minimale de 11m<sup>2</sup> de surface nette par personne, et 15m<sup>2</sup> dans un espace bruyant. Pour un bureau individuel, la recommandation est de 10m<sup>2</sup>.

Le CESER a constaté lors de ses auditions que certaines structures planifiaient d'adopter comme référence la Surface Utile Brute, c'est-à-dire celle intégrant l'ensemble de la surface du bâtiment (en comptant les espaces non dédiés aux bureaux, comme les couloirs, parties communes...). Ce changement aurait pour conséquence une réduction mécanique de la surface de bureaux utilisée.

- L'immobilier public

56

Il est complexe d'analyser précisément l'immobilier public, notamment en raison de la diversité d'acteurs (Etat, collectivités, établissements...) qui agissent en autonomie. Il convient de distinguer la politique immobilière de l'Etat de celle des autres acteurs publics.

Concernant l'Etat, 97 millions de mètres carrés de bâtis occupés sur toute la France lui appartenaient en 2019<sup>47</sup>. Sur ces 97 millions, 22 sont des bureaux. Cela représente un coût de 6,8 milliards d'euros par an. En 2021, les administrations publiques détenaient ainsi l'équivalent de 1.100 milliards d'euros de bâtiments autres que des logements selon l'INSEE<sup>48</sup>.

L'immobilier public est soumis à des règles différentes du domaine privé : il est incessible, doit faire l'objet d'autorisations pour être occupé...

La politique immobilière de l'Etat vise 4 objectifs :

- Mieux connaître et valoriser le patrimoine immobilier de l'Etat
- Rationaliser et optimiser la gestion immobilière de l'Etat
- Moderniser et améliorer la performance énergétique du parc
- Professionnaliser la fonction immobilière au sein de l'Etat

---

<sup>47</sup> Direction de l'Immobilier de l'Etat, 2019 – Les chiffres clés de l'année 2019, *Rapport d'activité 2019*

<sup>48</sup> INSEE Première, mai 2022 – Les comptes de la Nation en 2021

La Direction de l'Immobilier de l'Etat (DIE) s'est penchée sur la question de l'immobilier de l'Etat en octobre 2020<sup>49</sup>, suite à la crise sanitaire. Comme sur d'autres sujets, la crise sanitaire a révélé une évolution du rapport des agents à leurs lieux de travail. L'apparition de nouveaux modèles du privé a également montré des opportunités pour le public.

La DIE a souligné que les espaces de travail publics actuels reflètent une tradition managériale : espaces cloisonnés, postes de travail attitrés... L'une des raisons est notamment la référence à la norme AFNOR, prévoyant 12m<sup>2</sup> SUN (Surface Utile Nette) par poste de travail. Ces éléments conduisent à « *des interprétations réductrices ramenant à des organisations en bureaux individuels, et à des linéaires de couloirs peu propices aux interactions* ». L'essor du télétravail permet de repenser cette organisation de bureau et les outils numériques (ordinateur portable sécurisé notamment). La DIE appelle donc à repenser cette organisation, en partant des usages : les journées en présentiel permettent de rétablir le lien social, travailler en équipe, etc. La Direction ajoute également que le télétravail n'est pas à 100% du temps, et donc les espaces de travail doivent être adaptés à la diversité des usages. Enfin, il est important de préciser que la transformation de l'organisation du travail doit être partagée avec les agents ; dans cette perspective par exemple, le modèle du flex office n'est sans doute pas à reprendre à l'identique car il suscite la méfiance des agents.

Lors de ses auditions, le CESER a pu constater qu'un certain nombre de plans de réduction des surfaces de bureaux des organismes publics était à l'œuvre. Ces rationalisations, impulsées par la crise sanitaire et accélérée par l'inflation, visent notamment la réduction des espaces de bureaux (et non les espaces d'accueil du public), pour résoudre la question d'un taux d'occupation très faible (jusqu'à 0,3 pour certaines structures).

## Les transports

Le développement du télétravail a naturellement des répercussions sur les transports. Toutefois, il ne faut pas considérer cela comme une simple réduction du trafic liée au fait que les travailleurs restent à leurs domiciles respectifs. Il est important de distinguer différentes situations en ce qui concerne l'utilisation de la voiture, les transports en commun à l'intérieur des zones d'activité, le transport ferroviaire et les modes de déplacements doux.

S'agissant des transports en commun tout d'abord, l'ensemble des métropoles rapporte une baisse de la fréquentation depuis la crise sanitaire : en Ile-de-France par exemple, la fréquentation est estimée entre 80 et 85%<sup>50</sup>, alors que le trafic routier a retrouvé ses niveaux d'avant-crise.

Cette différence dans les évolutions de trafic s'explique de deux manières : tout d'abord, les trajets en lien avec le travail ne représentent que 31% des déplacements en voiture, quand ils représentent 54% des trajets en transports en commun (et 60% en ne considérant que le train et le RER). De fait, l'augmentation du télétravail a pour effet mécanique une baisse des

<sup>49</sup> Direction de l'immobilier de l'Etat – l'immobilier public de demain, précité

<sup>50</sup> Institut Paris Région n°958, octobre 2022 – Le mass transit à l'heure du télétravail et de la sobriété énergétique

transports à but professionnel, et donc statistiquement une baisse de la fréquentation des transports en commun.

Les réseaux de transport en commun desservent particulièrement les pôles tertiaires, dans lesquels les employés et les cadres sont surreprésentés. Par conséquent, lorsque ces travailleurs adoptent le télétravail, cela a un impact significatif sur la fréquentation des transports. Par exemple, 55% des actifs clients du réseau transilien télétravaillent au moins une fois par semaine.

Ainsi, la question du lien entre transport et télétravail mérite une évaluation minutieuse. Il semble que le télétravail entraîne une réduction de l'utilisation des transports en commun, principalement en raison de la nature des emplois exercés par les travailleurs qui se rendent habituellement sur des pôles tertiaires.

Il semble que le télétravail n'a pas d'impact significatif sur l'utilisation de la voiture. Ici encore, un point de vigilance est à garder à l'esprit en ce qui concerne la situation économique des transports : les structures de transport en commun connaissent une légère baisse de fréquentation, ce qui pourrait nécessiter une réorganisation des plans de déplacements. Le réseau de transport ne doit toutefois pas être réservé aux télétravailleurs, et une offre de transport complète et pratique doit être conservée également pour les déplacements non-professionnels.

### **L'économie de la culture et des loisirs**

58

A l'image des sujets de restauration ou de consommation, les pratiques culturelles et sportives se sont naturellement invitées au domicile des travailleurs. Le baromètre national des pratiques sportives, mis en place en 2018 par l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, permet de montrer une forte augmentation de la pratique sportive entre 2018 et 2022<sup>51</sup> pour atteindre 60% des Français faisant du sport régulièrement.

Le baromètre constate que la pratique régulière du télétravail, par la diminution des temps de trajet domicile-travail, a pu favoriser la pratique sportive. Au regard des évolutions des pratiques selon les typologies d'activité sportive, il paraît clair que l'après-confinement, et donc le télétravail, a permis aux clubs d'augmenter leurs licences sportives.

L'évolution de ces comportements peut être accompagnée en parallèle du développement du télétravail. Ainsi, les acteurs publics peuvent par exemple agir sur la disponibilité des équipements sportifs à proximité des lieux de domicile des travailleurs pour leur permettre d'utiliser le temps épargné par les transports à une activité sportive. En termes d'incidences économiques, le sujet qui se pose est celui de l'augmentation de l'activité sportive licenciée, ou la création d'association permettant la pratique sportive dans des équipements collectifs.

Les collectivités disposent d'outils législatifs pour mettre en place ce partage, notamment le passage d'une convention d'usage entre représentant de la collectivité responsable

---

<sup>51</sup> INJEP, mars 2023 – Comment l'après-Covid stimule l'élan sportif des français, INJEP, Mars 2023

(commune, département ou région), représentant de l'établissement et la personne physique ou morale désirant organiser des activités. Cette convention précise les obligations reposant sur l'organisateur, les règles de sécurité, les conditions financières de l'utilisation des locaux, etc.

Un décret du 5 juin 2023 prévoit l'aménagement d'un accès indépendant aux locaux et équipements affectés à la pratique d'activités physiques ou sportives pour les écoles publiques et les établissements publics locaux d'enseignements. Ainsi, en cas de rénovation des équipements ou des locaux, un accès distinct de l'entrée principale devra être installée, permettant de résoudre une part des freins à l'utilisation collective des équipements, et notamment le principe d'interdiction des publics. Ce décret, qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2024 est donc une étape vers une mutualisation des équipements sportifs, dont l'utilisation peut profiter aux salariés en télétravail.

Concernant les pratiques culturelles, il apparaît qu'à l'image d'autres secteurs, le confinement, puis le télétravail, a permis de transformer durablement les pratiques. A ce titre en 2022, 49% des télétravailleurs confirment que le télétravail à domicile « *restreint leurs occasions de fréquenter des lieux culturels* »<sup>52</sup>. En parallèle, on constate un développement important des loisirs numériques.

La mise en place généralisée du télétravail s'accompagne d'autres changements et questionnements accentués par la crise sanitaire. De nouvelles aspirations se font jour, et même si elles ne sont pas directement liées au télétravail, celui-ci en renforce l'attrait, la demande, et même la possibilité, qu'il s'agisse d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, de temps de déplacements ou de choix d'un lieu de vie – et donc télétravail – qui serait prioritaire par rapport au lieu de travail. La proximité apparaît dans ce contexte comme une valeur recherchée dans bien des domaines. Ainsi, dans le cadre de l'étude qu'il mène sur « l'évolution des pratiques culturelle des Normands depuis le début de la crise sanitaire », le CESER de Normandie a constaté que la convivialité apparaît aujourd'hui aux acteurs culturels comme un élément incontournable pour attirer et faire revenir le public, un enjeu à prendre en compte dans tout projet. On y trouve à la fois, de la part du public, un besoin d'échanges directs et le désir de trouver un « lieu de vie » facilement accessible du domicile, qui se sont renforcés avec la crise sanitaire.

Dans le même temps, le rapport au déplacement bouscule la place qu'occupe la culture dans la vie quotidienne. Le télétravail influe par exemple de manière importante sur les spectateurs qui avaient pour habitude d'aller au cinéma ou au spectacle en sortant du travail. Le prix de l'essence et la prise en compte des contraintes de décarbonation des activités incitent aussi à réduire les déplacements non obligatoires. Comme l'a souligné le CESER Normandie dans l'étude précitée, les sorties culturelles un peu éloignées s'en ressentent, ce qui a contribué à dégrader l'accès à la culture en milieu rural, en l'absence de structures culturelles à proximité.

---

<sup>52</sup> Müller, Jörg, et Amandine Schreiber. « Les sorties culturelles des Français après deux années de Covid-19 », *Culture études*, vol. 6, no. 6, 2022, pp. 1-20.

Pour compléter cette réflexion sur les interactions entre télétravail et évolutions des pratiques culturelles, il faut rappeler que la crise du Covid et la période de confinement ont accéléré la digitalisation de nos pratiques dans tous les domaines, précipitant la transformation de la société dans son ensemble. La culture, qui se réinvente sans cesse, participe bien sûr de cette transformation. Elle a investi les nouveaux médias et le numérique, support favori des jeunes générations pour l'accès à la création. Artistes, associations, lieux culturels en ont fait des outils quotidiens pour diffuser, communiquer et même créer. Et de leur côté, de nombreux spectateurs, visiteurs ou auditeurs qui constituent le public, sont au rendez-vous via leurs écrans.

### Les tiers-lieux

Quand on évoque le télétravail, les mots de « tiers-lieux » ou « coworking » apparaissent naturellement. La notion de tiers-lieux a été définie par le sociologue Ray Oldenburg comme « un lieu où les personnes se plaisent à sortir et se regrouper de manière informelle, située hors du domicile et de l'entreprise »<sup>53</sup>. La définition, volontairement large, renvoie à une multitude de réalités pouvant être qualifiées de « tiers lieux ». Oldenburg donne ainsi des points permettant la caractérisation du « tiers-lieu » :

- Un terrain neutre
- Ouvert à tous
- Permettant la communication
- Accommodant et accessible
- Dont le noyau dur, au-delà de sa décoration ou de son outillage, se compose par la communauté qui le fréquente
- Relativement discret, dans le sens où le tiers-lieu n'est pas extravagant
- Dont l'ambiance est chaleureuse
- Et offrant à ses occupants un sentiment d'appartenance et de possession

Le tiers-lieu renvoie donc à un ensemble de pratiques, allant du tiers-lieu culturel, fablab mettant à disposition des outils tels que des imprimantes 3D, à l'espace de coworking qui nous intéresse ici. Il est à noter ici que les acteurs et représentants des filières rencontrés par le CESER témoignent tous de ces notions, insistant sur la nécessité d'un lieu chaleureux dans lequel les gens peuvent venir travailler.

Une partie des tiers-lieux est donc constituée de ces lieux de coworking. Espaces polyvalents qui combinent les avantages d'un bureau fonctionnel et le confort d'un environnement domestique, ils sont spécialement conçus pour accueillir travailleurs indépendants et salariés en télétravail en mettant à disposition une connexion internet fiable et une ambiance de travail chaleureuse, propice à la productivité et permettant de faire reculer les risques d'isolement. C'est ce besoin de convivialité et de création d'une ambiance particulière qui

---

<sup>53</sup> Ray Oldenburg, 1999 – The Great Good Place : cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons and other hangouts at the heart of a community, *Marlowe*

permet de distinguer les tiers-lieux des espaces de travail aménagés dans des hôtels par exemple.

Le label « Tiers-lieu » Normandie, attribué par la Région à 64 établissements, vise le déploiement d'une politique qui distingue une aide à l'ouverture et à l'équipement des tiers-lieux. Pour prétendre à la labellisation, le tiers-lieu doit proposer des espaces privés et collaboratifs, proposer une activité complémentaire (culture, fablab), disposant d'une connexion haut débit, des plages d'accueil suffisamment ouvertes...

La cohabitation entre investisseurs publics et privés dans le réseau de tiers-lieux normands peut être source de débats et de questionnements. Les auditions menées par le CESER ont mis en évidence une perception selon laquelle l'initiative publique peut créer un déséquilibre du marché par rapport au secteur privé, principalement dû à des prix pratiqués plus bas.

Le lien entre tiers-lieux et télétravail est évident : en effet, pour une entreprise, la location d'un bureau dans un tel espace permet à la fois de réduire ses coûts fixes immobiliers, tout en évitant l'isolement du salarié, qui conserve un contact humain lors de ses journées et est assuré de conditions de travail adaptées en matière d'ergonomie et de réseau.

Les accords collectifs entre les employeurs et employés intègrent de plus en plus l'utilisation de tiers-lieux pour encadrer la pratique du télétravail. Cela permet, du côté des employeurs, une flexibilité accrue et une réduction des dépenses liées à l'immobilier (notamment en ce qui concerne des nouvelles entreprises se domiciliaient directement dans des tiers-lieux), et du côté des salariés de maintenir un contact humain, ne pas se sentir isolés chez soi, ainsi que de bénéficier d'une installation ergonomique à son domicile.

L'essor du télétravail a un impact significatif sur l'évolution de la clientèle des espaces de coworking en Normandie. Bien que les gestionnaires ne disposent pas forcément de données chiffrées, ils constatent une tendance marquée dans la composition de leur clientèle au fil du temps. Initialement, les salariés en télétravail représentaient 30% des utilisateurs, tandis que les indépendants en constituaient les 70% restants. Cette répartition a progressivement évolué pour aboutir au sein des tiers-lieux à un équilibre entre le nombre de salariés en télétravail et le nombre d'indépendants.

Le développement des tiers lieux en Normandie répond aujourd'hui à des normes implicites : ce sont la plupart du temps des endroits construits et vécus comme accessibles à pied. Il est ainsi important de noter que les tiers-lieux sont actuellement développés dans les zones péri-urbaines et rurales de la région. Ces zones pourraient bénéficier de l'implication publique pour encourager et faciliter l'émergence de tels espaces. L'intervention publique pourrait jouer un rôle essentiel, en soutenant la création, l'équipement et l'activité des tiers-lieux dans les départements moins pourvus en espaces collaboratifs, offrant ainsi de nouvelles opportunités de travail et de collaboration aux habitants de ces régions.

Certaines villes ont un plus grand potentiel pour le développement de tiers-lieux : à ce titre, la ville de Rouen est celle bénéficiant le plus de sa proximité avec Paris pour la mise en place de tels endroits, et concentre donc une partie des tiers-lieux normands.

## La cybersécurité

La cybersécurité concerne à la fois l'informatique de gestion, l'informatique industrielle, l'informatique embarquée, les objets connectés... Elle doit être abordée de façon holistique, afin d'en appréhender tous les aspects (économiques, sociaux, juridiques, techniques...). Enjeu fondamental, le risque cyber est aujourd'hui la deuxième préoccupation des spécialistes de la gestion des risques après le changement climatique<sup>54</sup>.

Il est aujourd'hui complexe d'identifier les conséquences concrètes des attaques informatiques en Normandie. Néanmoins, des estimations montrent jusqu'à 50% de faillite parmi les entreprises suite à une attaque informatique. Une économie parallèle frauduleuse s'est construite sur le détournement et la revente de données, fonctionnant par la cryptomonnaie, rendant intraquables les transactions.

La cybersécurité étant aujourd'hui primordiale dans le milieu professionnel, qu'il soit privé ou public, le télétravail représente un facteur d'accentuation de l'attention à y porter. En effet, le télétravail passe par les outils de télécommunication, cible naturelle des attaques informatiques. Dès lors, il convient d'équiper convenablement l'ensemble des travailleurs afin de permettre, par la suite, de renforcer la cybersécurité.

La cybersécurité ne doit pas être comprise seulement par l'équipement, et ne passe pas seulement par des virus informatiques. En effet, on peut distinguer trois typologies d'intrusion informatique, en fonction de la méthodologie utilisée :

- L'hameçonnage : l'attaque passe par un lien inséré dans un message (mail, sms...) qui paraît légitime (banque, assurance, convocation à la gendarmerie...)
- L'attaque « au président » : le pirate se fait passer pour une personnalité importante de la structure (président, comptable...) afin d'obtenir un virement de la part de ladite structure, pour résoudre un problème gris (besoin d'une avance rapidement pour obtenir un contrat, par exemple)
- L'ingénierie sociale : l'attaque est précédée d'une étude par le pirate du profil de la cible sur les réseaux sociaux, permettant de trouver les informations nécessaires à l'intrusion dans un système informatique, notamment les mots de passe.

Pour l'heure, les obligations en termes de cybersécurité sont soumises à la directive Network and Information Security (NIS), transposé en droit français en 2018. Cette directive va connaître une nouvelle version, qui imposera à bien plus de structures qu'actuellement des obligations en termes de cybersécurité, notamment les Entreprises de Taille Intermédiaire. Une agence pourrait également être créée, et habilitée à mettre des amendes, à l'image du pouvoir de sanction de la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL) en matière de RGPD.

---

<sup>54</sup> IPSOS & EURASIA Group, mai 2021 – AXA Futures Risk Report 2021 : 3.448 experts interrogés dans 60 pays entre le 6 et le 28 mai 2021

La responsabilité du chef d'entreprise peut être engagée sur plusieurs terrains : la responsabilité civile, en cas de négligence dans la mise en place de mesures de sécurité ou de défaut de notification dans le cadre du RGPD, ou pour les faits commis par les employés, en cas de dommage causé dans l'exercice du contrat de travail. La responsabilité pénale du chef d'entreprise peut également être engagée, jusqu'à 5 ans d'emprisonnement et 300.000€ d'amende.

En parallèle, la responsabilité de l'entreprise comme personne morale peut être engagée par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) à hauteur de 3 millions d'euros.

Au regard des risques, que ce soit par l'omniprésence des équipements informatiques ou l'ampleur des sanctions, il apparaît fondamental pour les entreprises, d'une part, de mettre en œuvre un espace informatique sécurisé, et d'autre part de se protéger, notamment par l'accès à des assurances. En France, il s'avère que si 87% des grands groupes (dont le CA est supérieur à 1,5 milliard d'euros) avaient souscrit une cyber assurance, seules 9% des ETI l'ont fait, selon une étude menée par l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) en 2021<sup>55</sup>. Le marché de l'assurance cyber se trouve actuellement dans une impasse : les grandes entreprises représentent 83% du volume de primes, mais les grandes entreprises ont besoin que l'offre d'assurance se développe afin d'augmenter leurs capacités. De l'autre côté, les assureurs sont réticents à augmenter le volume global de primes, qui ne leur permet pas de faire face aux sinistres.

En Normandie, l'Observatoire des transformations numériques a estimé que 23% des entreprises normandes ont déjà été confrontées à une cyberattaque. Grâce au fond France Relance, la Région porte une stratégie « Normandie Cyber 2024 », composée de deux volets et visant la structuration d'un écosystème normand de la cybersécurité. Le premier volet est un volet « gestion de crise », prenant la forme d'un numéro à appeler en cas d'attaque. Le second volet est un dispositif d'accompagnement des structures dans une démarche de sécurisation des process.

### **Le réseau « Très haut débit »**

Le télétravail et la couverture réseau du territoire sont étroitement liés. La possibilité d'avoir une connexion rapide et stable est un prérequis crucial pour l'exercice du télétravail. Une connexion à haut débit est nécessaire, au regard du développement des outils de télécommunication, notamment la visioconférence ou la possibilité de transférer des fichiers très volumineux en un temps acceptable.

Il est donc essentiel de continuer le développement de la couverture réseau en Normandie, et que les zones déjà couvertes puissent bénéficier d'un entretien suffisant. Ce critère est essentiel pour les télétravailleurs actuels et futurs. Le télétravail est donc relié à l'attractivité du territoire.

---

<sup>55</sup> AMRAE, 2022 – Lumière sur la Cyberassurance (LUCY)



## Les incidences économiques du télétravail en Normandie

La notion de « Très Haut Débit » renvoie à plusieurs éléments. Pour être considéré comme tel, le débit doit dépasser 30 Mégabits par seconde, et peut être fourni via différentes technologies telles que le réseau de cuivre, le câble coaxial, certains réseaux radio, et surtout la fibre optique, considérée comme la plus performante et la plus évolutive.

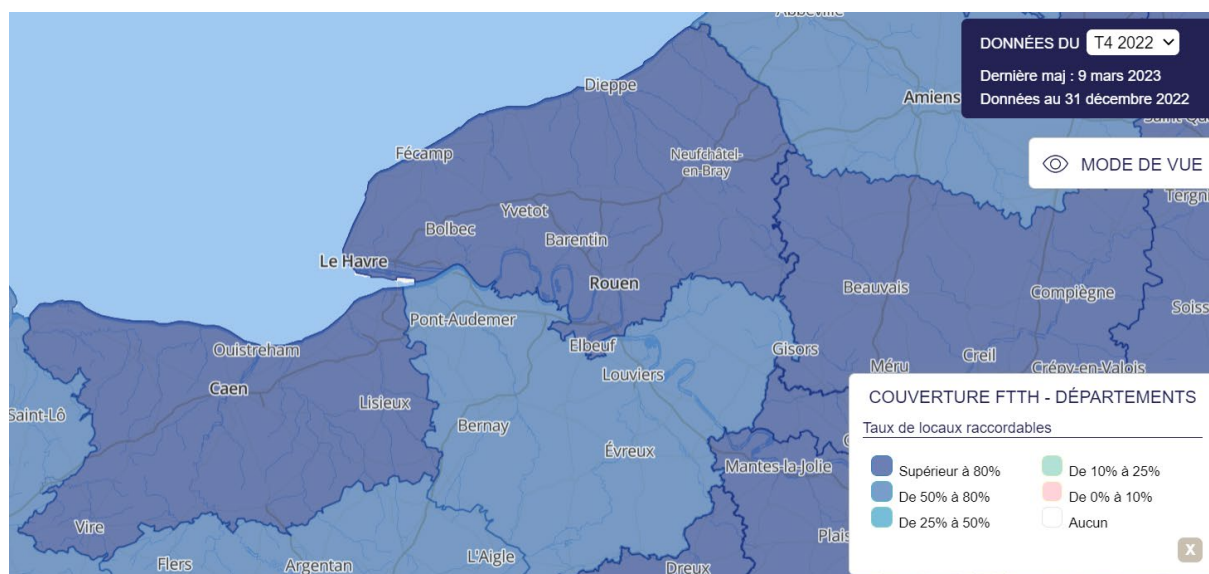
En 2013, le gouvernement a décidé du déploiement du Plan France Très Haut Débit, qui vise à garantir un accès au très haut débit pour tous d'ici fin 2022. Pour l'atteindre, trois types de zones sont définies :

- Les Zones Très Denses (ZTD) sur lesquels l'ensemble des opérateurs privés peuvent investir.
- Les Zones Appel à Manifestation d'Intention d'Investissement, sur lesquels un ou plusieurs opérateurs privés s'associent pour déployer le réseau en fibre optique
- Les Zones Réseau d'Initiative Publique dans lesquelles les collectivités territoriales interviennent pour installer le réseau, à défaut de manifestation d'intérêt de la part des opérateurs privés.

La gestion du réseau est à une phase de transition. En effet, l'année 2023 verra la fermeture commerciale du réseau cuivre, réseau historique détenu par Orange depuis la privatisation de France Télécom.

En Normandie, la couverture Très Haut Débit (THD) couvre aujourd'hui 80% du territoire selon l'ARCEP. Cette couverture, dans la moyenne des régions métropolitaines n'est pas réalisée de façon homogène. En effet, la Manche et le Calvados ont été historiquement pionniers sur le déploiement de la fibre, expliquant leur avance aujourd'hui. A l'inverse, l'Orne est en retard sur le développement de la fibre, notamment en raison d'un retard pris par l'opérateur chargé des opérations, conduisant à une intervention ministérielle pour le contraindre à tenir ses engagements.

64



Le réseau doit faire l'objet de maintenance régulière, qui apparaît aujourd'hui en déclin. En effet, le CESER a constaté que l'exigence de maintenance est en recul, et ce en raison de plusieurs facteurs.

Dans un premier temps, le secteur du déploiement du réseau haut débit perd en attractivité : les débuts du déploiement du réseau représentaient une opportunité économique forte. Une fois passé l'équipement des zones attractives, en particulier les zones urbaines qui permettaient de couvrir plusieurs logements par une même installation, l'équipement des zones péri-urbaines ou rurales représente une opportunité moins intéressante pour les acteurs privés, et notamment l'opérateur historique.

Pour remédier à ces défaillances, des syndicats mixtes ont été créés pour équiper les territoires moins attractifs pour les opérateurs en installation de fibre (notamment pour ce qui concerne les Zones de Réseau d'Initiative Publique), et certains de ces syndicats disposent également de compétences en services numériques, permettant d'offrir un éventail de services aux collectivités. La numérisation des collectivités, en particulier des mairies, est vue comme un levier pour favoriser le développement des outils numériques.

Un autre obstacle au déploiement de la fibre réside dans les problématiques de maintenance. Il y a actuellement une pénurie de compétences dans le secteur, car les opérateurs chargés de l'installation et de la maintenance du réseau ont été aujourd'hui redéployés vers d'autres secteurs en croissance, tels que les bornes de rechargement des voitures électriques, ou la maintenance des panneaux solaires photovoltaïques.

Ces problématiques de maintenance sont amplifiées par l'évolution des équipements. Le réseau cuivre, historiquement utilisé pour la téléphonie fixe, l'internet haut débit et la télévision, est voué à être remplacé par la fibre, considérée comme une technologie plus performante. Cependant, le remplacement pose certaines questions, car les deux technologies utilisent des « fourreaux » pour faire passer les câbles. Le réseau cuivre, en raison de son installation ancienne, présente des risques de calcification, entraînant un risque de dégradation du réseau fibre. Cette situation met ainsi en évidence l'importance de la maintenance et de l'adaptation aux nouvelles technologies pour assurer la pérennité du réseau Très Haut Débit.

Il convient également de rester pragmatique : à défaut d'une couverture totale du territoire en fibre optique, il est envisageable qu'une couverture 5G permette de télétravailler dans de bonnes conditions. Cinquième génération de communications mobiles, la 5G est une rupture, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives et de faire cohabiter des applications et usages diversifiés. La performance est considérée comme dix fois supérieure aux générations précédentes. En 2018, le gouvernement et l'ARCEP ont publié une feuille de route pour le déploiement de la 5G<sup>56</sup>, fléchant plusieurs priorités (attribuer les fréquences radioélectriques, favoriser le développement de nouveaux usages, accompagner le déploiement d'infrastructures, et assurer la transparence et le dialogue sur le déploiement). A l'heure de la

---

<sup>56</sup> ARCEP et gouvernement, juillet 2018 – 5G, une feuille de route ambitieuse pour la France

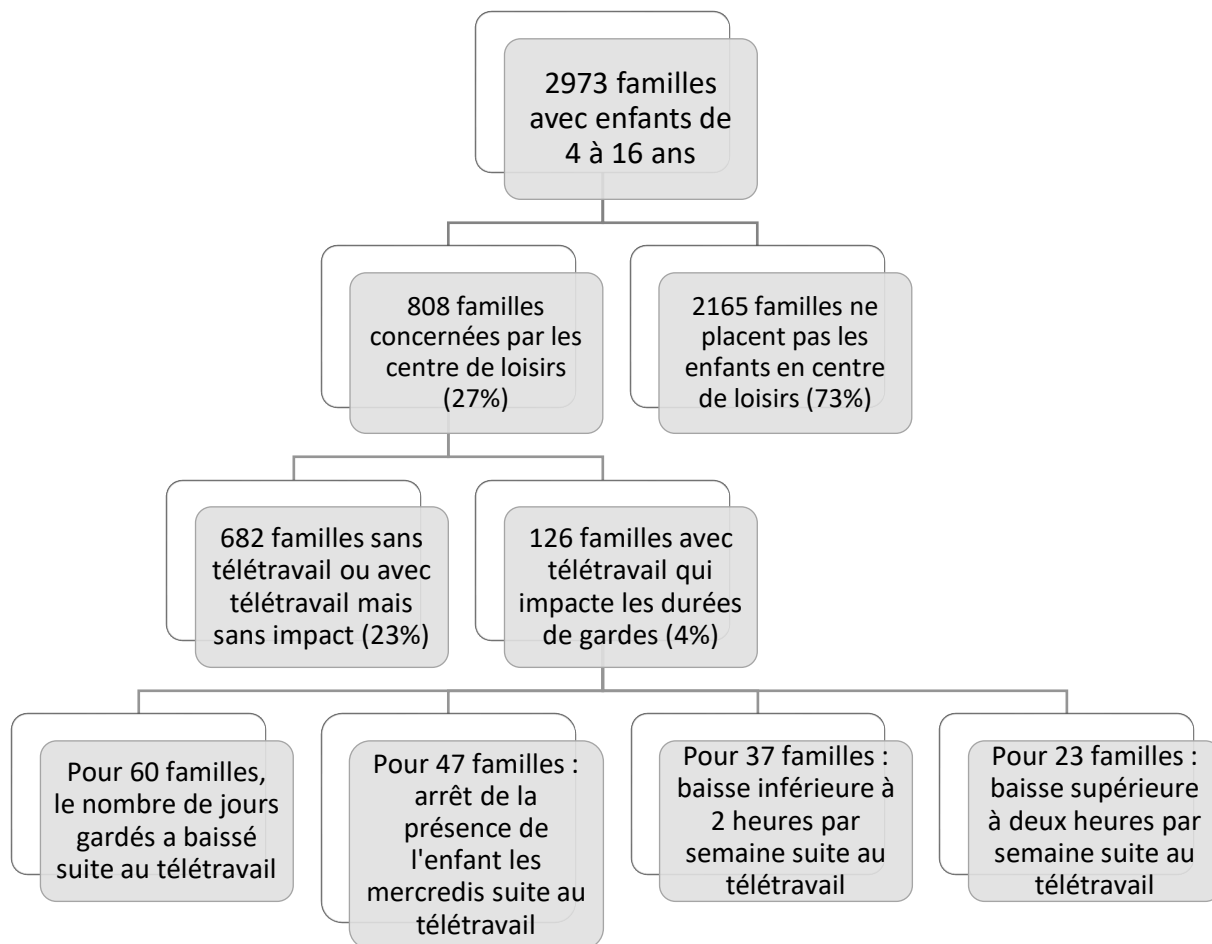
rédaction de ce rapport, la 5G est en cours de déploiement, principalement autour des grandes zones d'activité, et tout particulièrement autour de l'Île-de-France. Il convient de rester particulièrement attentif au déploiement de cette nouvelle génération de communication, qui permettrait de compléter l'offre en fibre ou cuivre souterrain, et de pratiquer plus largement le télétravail.

# Annexes

**ANNEXE 1 : Résultats du sondage mené par la CAF de Seine-Maritime concernant la garde d'enfant de moins de 4 ans**



## ANNEXE 2 : Résultats du sondage mené par la CAF de Seine-Maritime concernant la durée de garde en centre de loisirs



**A noter que concernant s'agissant d'un questionnaire à choix multiples, les familles avec télétravail impactant les durées de garde pouvaient correspondre à plusieurs situations.**

## Bibliographie

### Articles de presse

Belluci Olivier, avril 2022 - Télétravail : quel impact sur l'attractivité des annonces d'emploi ? (parlonsrh.com)

Hiault Richard, décembre 2022 - Télétravail : les pays nordiques en tête du classement européen | Les Echos

Laffont Juliette, la Tribune, février 2022 - Livraison de repas : la nouvelle folie des citoyens français

Lhotellerie-restauration.fr, février 2022 – Mob House, hôtel engagé pour travailleurs nomades

Lhotellerie-restauration.fr, janvier 2023 – L'équipement idéal du télétravailleur à l'hôtel

Ouest-France, mai 2021 - Normandie. Ces 21 communes en zone blanche bientôt en 4G

Raymond Isabelle, France Info, mai 2023 – Pouvoir d'achat : "Le télétravail a accéléré le recours aux tickets restaurant", estime le PDG d'Edenred

Ville Frédéric, Gazette des communes, juin 2022 – Après la crise, le tourisme d'affaires se réinvente

70  
Widoobiz, avril 2023 - A l'heure du télétravail, les Français restent attachés à leur pause déjeuner

### Articles de revue

Bergeaud, Antonin et Cette, Gilbert, janvier 2021 – Télétravail : quels effets sur la productivité ? Billet éco n°198, Banque de France

Bergeaud, Antonin ; Cette, Gilbert et Drapala Simon, 2023 – Télétravail et productivité avant, pendant et après la pandémie de Covid-19, *économie et statistique*, 539, 51-72

Bloom Nicholas et al, 2014 – Does working from home work ? Evidence from a chinese experiment

Dutcher Glenn, 2012 – The effects of telecommuting on productivity : an experimental examination. The role of dull and creative task. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 84(1), 355-363

Morikawa Masayuki, avril 2020 – Covid-19, teleworking and productivity, *Center for economic policy research*, Vox-EU

Müller, Jörg, et Amandine Schreiber. « Les sorties culturelles des Français après deux années de Covid-19 », *Culture études*, vol. 6, no. 6, 2022, pp. 1-20.

## Rencontres

Table Ronde du Sénat, avril 2021 – Quelles perspectives pour le télétravail ?

## Rapports

AMRAE, 2022 – Lumière sur la Cyberassurance (LUCY)

Belkhir Belhaddad, mars 2022 – Quels équipements pour une nation sportive ? Mission parlementaire sur les équipements sportifs et les collectivités

CESER Région Nouvelle-Aquitaine, Décembre 2020 – Quel télétravail pour quelle société ?

CESER Région Sud, juillet 2020 - Quel développement du télétravail en région, dans les entreprises et les collectivités publiques ?

Direction de l'Immobilier de l'Etat, octobre 2020 – L'immobilier public de demain

Direction de l'Immobilier de l'Etat, 2019 – Les chiffres clés de l'année 2019, *Rapport d'activité 2019*

DARES, février 2022 – Quelles pratiques en 2021 ? Quels impacts sur le travail et la Santé ?

DARES, novembre 2022 – Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ?

Food Services Vision, 2023 – 2<sup>ème</sup> revue Business Livraison 2023

INSEE, décembre 2021 – Les entreprises en France, édition 2021

INSEE, mars 2022 – Télétravail : les pays nordiques en tête du classement européen | Les Echos

INSEE, décembre 2022 – Migrations résidentielles et crise de la Covid-19 : vers un exode urbain en France ? – Economie et Statistique / Economics and Statistics n° 536-37 - 2022  
INSEE Analyses Normandie, avril 2023 – Environ 420 000 emplois sont compatibles avec le télétravail en Normandie

INSEE Conjoncture Normandie, janvier 2023 – En Normandie, l'activité dans l'hôtellerie et la restauration dépasse désormais son niveau d'avant-crise au 3e trimestre 2022

INSEE Première, janvier 2021 – La voiture reste majoritaire pour les déplacements domicile-travail, même pour de courtes distances - Insee Première - 1835

INSEE Première, février 2021 - Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire

INSEE Première, mai 2022 – Les comptes de la Nation en 2021

INJEP, mars 2023 – Comment l'après-Covid stimule l'élan sportif des français ?



Le télétravail en Normandie : quelles incidences économiques pour les territoires ?

IPSOS & EURASIA Group, mai 2021 – AXA Futures Risk Report 2021

Institut Paris Région, octobre 2022 – Le mass transit à l’heure du télétravail et de la sobriété énergétique

Kantar worldpanel, 2023 – Analyse de la consommation 2022

Ministère de la transition écologique, février 2023 – Exode urbain : un mythe, des réalités

Ministère de la transition écologique, avril 2023 – Etude sur le télétravail : un bilan énergétique positif

Pillet François, Vandierendonck René, Collin Yvon, Dallier Philippe, octobre 2013 – Les outils fonciers des collectivités locales : comment renforcer des dispositifs encore trop méconnus ?  
Rapport d’information sénatorial n°1

### **Textes légaux**

Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail

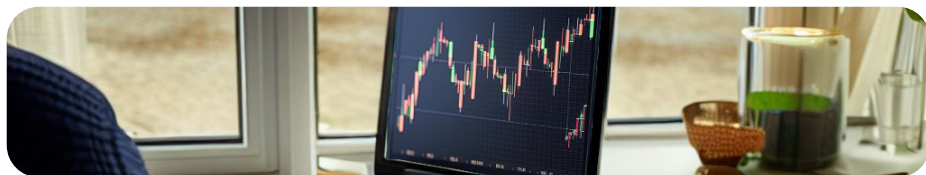
### **Livres**

Ray Oldenburg, 1999 – The great good place : cafés, coffee shops, bars, hair salon, and other hangouts at the heart of a community, *Marlow*

## Liste des sigles

ADEME	.....	Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie
ARACT	.....	Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ADSL	.....	Asymmetric Digital Subscriber Line
AFNOR	.....	Association Française de Normalisation
AMRAE	.....	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
ANSSI	.....	Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Informations
ARCEP	.....	Autorité de Régulation des Communications électroniques, des postes et de la distribution de la Presse
CAF	.....	Caisse d'Allocations Familiales
CESE	.....	Conseil Economique Social et Environnemental
CESER	.....	Conseil Economique Social et Environnemental Régional
CNIL	.....	Commission Nationale Informatique et Libertés
DAACL	.....	Document d'Aménagement Artisanal Commercial et Logistique
DARES	.....	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DIE	.....	Direction de l'Immobilier de l'Etat
EPCI	.....	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
INSEE	.....	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
LNPN	.....	Ligne Nouvelle Paris Normandie
RGPD	.....	Régime Général de Protection des Données
SUB	.....	Surface Utile Brute
SUN	.....	Surface Utile Nette
THD	.....	Très Haut Débit
VPN	.....	Virtual Private Network
ZTD	.....	Zones Très Denses

# Les incidences économiques du télétravail en Normandie



A l'occasion de la crise sanitaire, le télétravail a incontestablement fait son entrée en Normandie. En 2023, 420.000 emplois seraient télétravaillables selon l'INSEE. Cet essor laissant présager une série d'effets sur le panorama économique local, le CESER de Normandie a souhaité réfléchir aux potentielles incidences économiques de cette nouvelle organisation du travail : réduction des coûts de l'immobilier commercial, revitalisation des cœurs de ville, développement des tiers-lieux...

Ces incidences économiques, bien que présentes, demeurent toutefois marginales. L'avis du CESER souligne ainsi la nécessité d'une vigilance particulière de la part des acteurs normands sur un certain nombre de secteurs : redynamisation des zones rurales, accès ferroviaire, activités sportive ou culturelle facilement accessibles, commerces de proximité.

**Décembre 2023**

Présenté par Cécile Maire  
Avec le concours de Pierre Allain  
Crédit couverture : AI  
ISBN : 978-2-492245-18-3  
Ne peut être vendu



**CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**

**Caen** Abbaye aux Dames - CS 50523 - 14 035 CAEN Cedex 1 | 02 31 06 98 90  
**Rouen** 5 rue Schuman - CS 21129 - 76 174 ROUEN Cedex | 02 35 52 56 30

[ceser.normandie.fr](http://ceser.normandie.fr)