



HAL
open science

En Normandie, le télétravail reste loin d'être une tendance durable

Christine Fournès, Mathilde Aubry

► **To cite this version:**

Christine Fournès, Mathilde Aubry. En Normandie, le télétravail reste loin d'être une tendance durable. 2021, <10.64628/AAK.55sn3mgtc>. <hal-05613836>

HAL Id: hal-05613836

<https://normandie-univ.hal.science/hal-05613836v1>

Submitted on 6 May 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-ND 4.0 - Attribution - No Derivative Works - International License

En Normandie, le télétravail reste loin d'être une tendance durable

Publié: 2 mai 2021, 18:16 CEST



Le télétravail reste aujourd'hui le fait de 22,3 % des entreprises normandes, et ces dernières le mettent en place pour moins de 25 % de leurs salariés. Shutterstock

<https://theconversation.com/en-normandie-le-teletravail-reste-loin-detre-une-tendance-durable-159755>

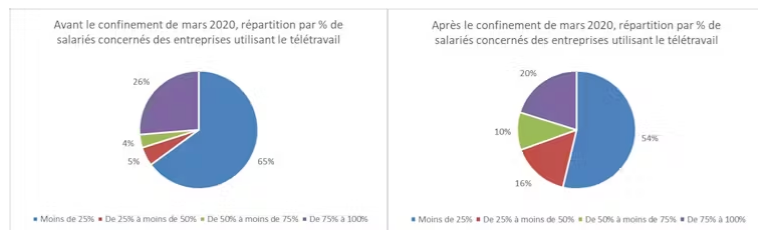
Depuis le début de la crise sanitaire, les effets du télétravail subi en termes de productivité et de performance des entreprises, ou encore d'émergence d'une nouvelle culture managériale ont été largement documentés.

Mais quelles réalités recouvrent ces tendances, un an après la mise en place des premières mesures de restriction ? Combien d'entreprises ont adopté cette nouvelle pratique durablement et sous quelles formes ? Quels facteurs favorisent son développement ?

Pour répondre à ces questions, une étude préliminaire a été menée dans le cadre de l'observatoire des transformations numériques porté par la Région Normandie. L'analyse du questionnaire déployé, début 2021, auprès de 2046 entreprises normandes, représentatives du territoire à la fois par leur taille, leur localisation et leur secteur d'activité permettra d'identifier les facteurs et leviers clés à activer en lien avec les partenaires de l'écosystème régional (tiers-lieux, entreprises...) en cohérence avec leur stratégie de développement.

Il en ressort notamment que, si le télétravail concerne bien de plus en plus d'entreprises, cette évolution reste fragile par de nombreux aspects et pourrait ne pas être aussi durable qu'attendu.

Une part limitée des employés

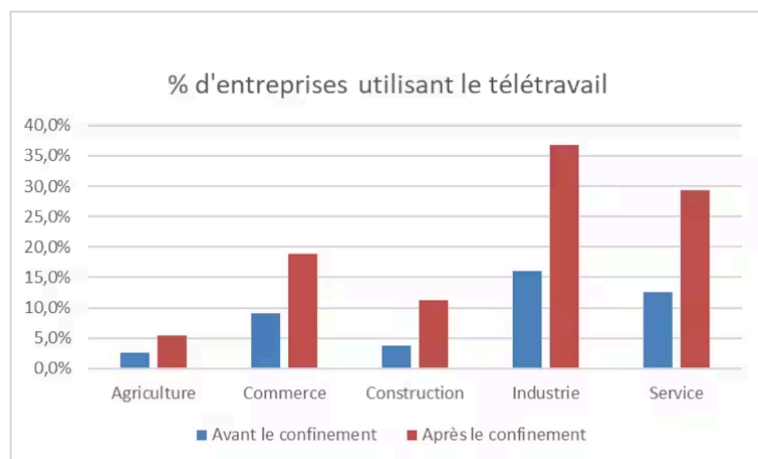


Auteurs.

Une première réalité doit donc être établie : certes, le télétravail se renforce après le confinement mais demeure en Normandie uniquement le fait de 22,3 % des entreprises, et ces dernières ne le mettent en place principalement que pour moins de 25 % des salariés.

Des différences sectorielles apparaissent nettement. Avant le confinement, l'industrie (16,1 %) et les services (12,6 %) avaient davantage recours au télétravail que la moyenne des entreprises normandes. Les secteurs qui y ont le moins recours sont l'agriculture (2,7 %) et la construction (3,8 %).

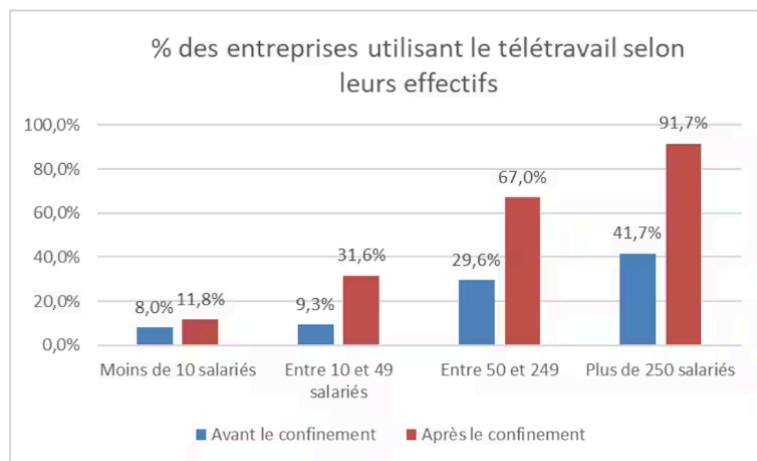
Ce classement reste le même après la crise. L'industrie (36,8 %) dépasse toujours les services (29,3 %) et le recours au télétravail demeure marginal pour l'agriculture (5,4 %) et la construction (11,3 %). Ce dernier secteur a connu une croissance particulière importante (près de 200 %) alors que le taux d'accroissement est de 100 % dans le secteur agricole et aux alentours de 130 % pour les services et l'industrie.



Auteurs.

Néanmoins, la construction tout comme l'industrie n'utilisent le télétravail que pour une petite partie de leurs salariés, certainement les fonctions supports. Il concerne pour plus des deux tiers de ces entreprises moins de 25 % de leurs salariés.

La taille a également un effet majeur sur l'utilisation du télétravail. Plus l'entreprise est grande, plus elle a recours au télétravail. C'est le cas avant et après la crise sanitaire. On note le chiffre remarquable de 91,7 % des grandes entreprises utilisant le télétravail après la crise.



Auteurs.

Ceci rejoint l'analyse sur le secteur d'activité car l'industrie et les services, qui ont recours au télétravail davantage que la moyenne, constituent 91,6 % des grandes entreprises de plus de 250 salariés. La taille de l'entreprise et son secteur d'activité ont par conséquent une influence notable sur le recours au télétravail.

Une adaptation aux mesures de restriction

Le questionnaire est également riche d'enseignements sur les motivations poussant à l'utilisation du télétravail. Les entreprises normandes ayant recours au télétravail devaient choisir entre plusieurs raisons :

- Éviter les déplacements
- Proposer plus de souplesse sur les horaires
- Répondre à la demande des salariés
- Économiser les coûts liés aux bâtiments de l'entreprise
- Répondre aux exigences du gouvernement
- Autre

Auteurs.

La principale raison évoquée est la réponse aux exigences du gouvernement (citée par 71,2 % des répondants) puis le fait d'éviter les frais de déplacement (38,4 %) et la réponse à la demande des salariés (22,7 %).

Parmi les autres raisons évoquées, il est à noter :

- Éviter les rassemblements de salariés (2 % des répondants)
- Le travail à domicile (1,3 % des répondants)

- La simplicité, le gain en efficacité (0,8 % des répondants)

Défiance vis-à-vis du numérique

Par ailleurs, les entreprises qui ne pratiquent pas le télétravail ont une certaine défiance vis-à-vis du numérique, voient moins le côté positif des échanges numériques sur l'interaction entre entreprises et en ont même une perception négative sur les interactions entre salariés.

Auteurs.

En effet, le numérique, pour les entreprises interrogées, a un effet positif sur la collaboration interentreprises (75,9 % des entreprises l'affirment) mais non sur la collaboration entre salariés. Seulement 32,2 % des entreprises sont d'accord avec cette affirmation. Les entreprises qui utilisent le télétravail après le confinement voient davantage les aspects positifs du numérique qui améliore à la fois la collaboration entre entreprises (85,7 % d'entre elles) et entre salariés (59,4 % d'entre elles).

Le recours à cette forme de travail, qui s'est sensiblement accru après le confinement, ne s'applique aujourd'hui que dans 22,3 % des entreprises interrogées et principalement de manière partielle avec moins de 25 % des salariés concernés. La raison majeure évoquée est la réponse aux exigences gouvernementales.

Une fois ces mesures sanitaires levées, que restera-t-il du télétravail ? Difficile à prédire. A priori, les entreprises qui l'utilisent le plus perçoivent davantage les avantages du numérique pour la collaboration interentreprises ou entre salariés.

Ces organisations, essentiellement les grandes entreprises du secteur industriel, vont donc sans doute maintenir de manière parcellaire ce dispositif. Il est cependant peu probable que le télétravail s'étende davantage et parvienne à toucher les plus petites entreprises, qui perçoivent moins l'intérêt du numérique. Une tendance qui concerne le territoire normand, mais qui peut sans doute s'extrapoler facilement à l'ensemble de la province française.

Les données chiffrées présentées dans cet article sont issues des résultats préliminaires d'une grande enquête menée par le Conseil régional de Normandie. Le Conseil régional de Normandie est à l'origine de la création d'un observatoire des transformations numériques en partenariat avec les chambres de commerce, d'agriculture et des métiers, deux laboratoires de recherche (le Metis de l'EM Normandie et le CEREQ de l'université de Caen Basse Normandie), la préfecture et la Banque des Territoires.

Christine Fournès

Professeur associé en finance d'entreprise, EM Normandie

Mathilde Aubry

Enseignant Chercheur, EM Normandie

DOI

<https://doi.org/10.64628/AAK.55sn3mgtc>