



Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?

15 juillet 2020

La crise sanitaire et économique déclenchée par la pandémie de COVID-19 et les mesures d'éloignement physique qu'elle a rendues nécessaires obligent de nombreuses entreprises à pratiquer le télétravail (c'est-à-dire le travail depuis le domicile) à grande échelle. Cette contrainte pourrait déboucher sur une mise en œuvre plus généralisée du télétravail après la crise, qui produira d'amples répercussions et dont l'effet net sur la productivité et d'autres indicateurs est incertain. Les politiques publiques et la coopération entre les partenaires sociaux seront essentielles pour faire en sorte que les méthodes de travail innovantes, efficaces et aptes à améliorer le bien-être apparues pendant la crise puissent être maintenues et développées après la levée des mesures d'éloignement physique. Pour maximiser l'impact positif d'un recours accru au télétravail sur la productivité et le bien-être, les pouvoirs publics doivent encourager les investissements dans la capacité physique et managériale des entreprises et de leurs employés à pratiquer le télétravail et répondre aux risques que pourrait entraîner la réduction d'échelle excessive des espaces de travail en particulier pour le bien-être des employés et l'innovation à long terme.



Messages clés

- Faisant fond sur les expériences acquises en matière de travail à distance durant la crise du COVID-19, le recours généralisé au télétravail pourrait devenir une caractéristique permanente de l'environnement professionnel futur.
- Avant la crise, l'utilisation du travail était très variable selon les pays, les secteurs, les professions et les entreprises, d'où l'on peut conclure qu'il y a largement matière à étendre cette pratique en adoptant des politiques adéquates.
- S'il est permis de penser que l'utilisation accrue du télétravail à long terme peut améliorer la productivité et divers autres indicateurs économiques et sociaux (bien-être des employés, égalité entre les sexes, inégalités régionales, logement, émissions), son impact global n'est pas tranché et il ne faut pas exclure certains risques, en particulier pour l'innovation et la satisfaction des travailleurs.
- Pour réduire au minimum le risque qu'un recours plus étendu au télétravail ne pénalise l'innovation à long terme et ne porte atteinte au bien-être des employés, les décideurs devront faire en sorte que le télétravail reste un choix et ne soit pas utilisé trop fréquemment ; la coopération entre les partenaires sociaux pourrait être essentielle pour répondre à certaines préoccupations telles que le « travail supplémentaire dissimulé ».
- Pour accroître les avantages potentiels du développement du télétravail pour la productivité et l'innovation, les décideurs peuvent encourager la diffusion des bonnes pratiques managériales, le renforcement des compétences de gestion autonome et de maîtrise des TIC, l'investissement dans l'aménagement de bureaux à domicile, et le déploiement rapide et fiable du haut débit sur les territoires nationaux.

Introduction¹

Pour un grand nombre d'entreprises et d'employés, le télétravail – ou travail à distance ou à domicile – a été une nécessité pendant la période de confinement liée à la crise du COVID-19. Durant cet épisode, les sociétés ont été soumises à une « expérience forcée » à grande échelle qui a vu les secteurs d'activité, les entreprises et les employés qui disposaient de conditions technologiques, juridiques et de sécurité numérique adéquates poursuivre leurs activités tout en étant contraints à l'isolement physique. Ce mode de travail peut avoir d'amples répercussions sur les entreprises de tous types, dont certaines pratiquaient déjà le télétravail avant la crise et d'autres non (OCDE, 2020^[1]). Il ne faut pas perdre de vue que même si le télétravail a permis à certains employés et entreprises 'd'affronter la tourmente', en particulier ceux et celles qui le pratiquaient déjà par le passé, tout le monde n'a pas eu la possibilité de travailler à distance pendant la crise, et il se pourrait que les disparités d'accès au télétravail aient accentué les inégalités existantes. Par exemple, pendant la crise, un grand nombre de personnes – en particulier les travailleurs jeunes et relativement peu instruits situés au bas de l'échelle des salaires – occupaient des emplois qui exigeaient une présence physique (Brussevich, Dabla-Norris et Khalid, 2020^[2]).²

¹ Cette synthèse a été réalisée dans le contexte du [Forum mondial sur la productivité](#) et a bénéficié du soutien des membres du forum.

² En cohérence avec ce constat, les professions qui se prêtent moins au télétravail ont connu une hausse beaucoup plus forte des demandes d'allocations de chômage pendant la phase de confinement initiale de la crise (Kahn, Lange et Wiczer, 2020^[51]). Cela étant, elles ont également assisté à une baisse légèrement supérieure du nombre d'emplois vacants, ce qui pourrait signifier que la diminution de la demande pour ces activités a été plus importante.



Le télétravail a été crucial pour maintenir la production pendant la crise, mais ses effets sur la productivité ne sont pas clairs. À court terme, il est possible que les personnes qui ont eu la possibilité de travailler chez elles aient enregistré une baisse de productivité par rapport à la période précédant la crise en raison des conditions exceptionnelles dans lesquelles le télétravail a été mis en œuvre. Dans un entretien récent, le chercheur de l'université Stanford Nick Bloom, qui avait précédemment observé que le télétravail procurait des gains importants au personnel des centres d'appel en Chine en temps normal (Bloom et al., 2015^[3]), tenait les propos suivants : « Nous sommes obligés de travailler chez nous, avec les enfants à la maison, dans des espaces inadaptés, sans possibilité de faire autrement et sans horaires de travail. Ce sera catastrophique pour la productivité des entreprises » (Gorlick, 2020^[4]). Une enquête conduite par un institut de recherche japonais pendant la période de confinement confirme au demeurant que les employés ont constaté une baisse de leur productivité (Morikawa, 2020^[5]). À l'inverse, il ressort d'un sondage effectué auprès de responsables du recrutement aux États-Unis que davantage de recruteurs ont vu leur productivité à court terme augmenter que baisser pendant la période où ils ont travaillé chez eux (Ozimek, 2020^[6]), ce qui semble indiquer que la productivité n'a pas automatiquement baissé pendant la crise.

À plus long terme, le niveau de productivité pourrait augmenter si la crise sert d'occasion pour adopter les pratiques de télétravail efficaces plus largement et de façon plus intelligente, et ainsi accroître le bien-être et l'efficacité des employés et réduire les coûts des entreprises. Il pourrait en découler une accélération de la transition vers une « nouvelle norme », processus qui aurait été plus graduel en l'absence de la crise en raison de l'incertitude et des coûts entourant les changements organisationnels et managériaux nécessaires ainsi que d'autres obstacles, liés à la réticence culturelle et aux contraintes juridiques. Certaines données émergentes confortent cette hypothèse : 61.9 % des responsables du recrutement interrogés dans le cadre d'un sondage récent aux États-Unis ont indiqué qu'ils avaient l'intention de recourir davantage au télétravail à l'avenir (Ozimek, 2020^[6]). Cependant, ces effets positifs à long terme sur la productivité pourraient être contrebalancés par des effets potentiellement défavorables résultant de la distanciation spatiale croissante entre les salariés – par exemple, une communication amoindrie, qui risque de pénaliser l'innovation, ou encore le brouillage de la frontière entre la sphère professionnelle et les sphères personnelle, familiale et sociale, qui pourrait favoriser le travail supplémentaire dissimulé. Les politiques publiques et le dialogue entre les partenaires sociaux peuvent grandement faciliter cette transition et contribuer à une plus large diffusion des pratiques de télétravail à même d'améliorer la productivité et le bien-être des employés. Cette démarche peut aider les entreprises à effectuer les adaptations nécessaires et, en parallèle, contrer les risques potentiels et rendre les pratiques de télétravail de nature à améliorer le bien-être accessibles à davantage d'employés.

Il est important de comprendre les effets à long terme du télétravail à l'échelon de l'entreprise et de la productivité globale car il y a tout lieu de penser que cette forme de travail va gagner du terrain partout dans le monde. Dans le cadre des travaux qu'il va mener au titre du projet sur les aspects humains de la productivité³, le Forum mondial sur la productivité a l'intention d'étudier de façon empirique les liens entre le télétravail et la productivité des entreprises à l'aide de données détaillées. À titre d'étape préliminaire, en s'appuyant largement sur les données existantes, la présente synthèse examine comment les politiques publiques pourraient contribuer à étendre l'utilisation des pratiques de télétravail efficaces et propices à l'amélioration du bien-être à moyen et long terme, lorsque les effets immédiats de la crise sanitaire se seront effacés et que les employés seront plus libres de choisir s'ils veulent ou non travailler à distance. Cette synthèse comprend deux parties : premièrement, elle examine le degré de diffusion du télétravail avant la crise du COVID-19, pour déterminer la marge de progression qui lui reste après la crise. Deuxièmement, elle s'interroge sur les types de politique qui peuvent maximiser les gains potentiels associés à une utilisation plus étendue du télétravail pour les entreprises et leurs employés. Pour ce faire, elle examine brièvement les liens entre le télétravail et la productivité et recense les défis auxquels les

³ Voir : <http://www.oecd.org/global-forum-productivity/Human-side-of-productivity-flyer.pdf>.



politiques publiques devront s'atteler. À partir de là, elle passe en revue certaines des principales politiques qui peuvent contribuer à amplifier les effets positifs du télétravail sur la productivité et améliorer le bien-être des employés⁴.

L'utilisation du télétravail avant l'ère du COVID-19

Les différences observées dans l'utilisation du télétravail occasionnel entre pays, secteurs, professions et entreprises avant la crise peuvent livrer des indications utiles sur les possibilités d'avoir plus amplement recours au télétravail en temps normal, ainsi que sur les facteurs qui sont nécessaires pour garantir l'efficacité du télétravail et ceux qui peuvent faire obstacle à son utilisation. À titre d'exemple, dans la mesure où des facteurs tels que le manque de compétences en TIC, l'inefficacité des pratiques managériales ou l'exécution de tâches qui nécessitent une présence physique empêchent l'utilisation du travail à distance et sont plus répandus dans certains pays ou types d'entreprise que dans d'autres, les différences de degré de diffusion du télétravail entre pays et entre entreprises permettent de jauger les possibilités de développer le télétravail au moyen de politiques publiques visant à le rendre accessible à davantage de personnes et en améliorant les pratiques managériales.

Par conséquent, les informations relatives à l'utilisation du télétravail avant la crise complètent les données recueillies sur son utilisation pendant la crise. La vitesse à laquelle de nombreuses entreprises ont su s'adapter à la crise sanitaire en plaçant un grand nombre de leurs employés en télétravail indique que le niveau d'utilisation du télétravail avant la crise était bien en-deçà de son potentiel. Aux États-Unis, par exemple, 94 % des 1 500 recruteurs sondés en avril 2020 ont signalé qu'une partie de leurs employés avaient travaillé depuis leur domicile pendant la crise (Ozimek, 2020^[6]) ; et sur 25 000 personnes interrogées en avril 2020 dans le cadre d'une autre enquête représentative de la population des États-Unis, 34 % des personnes qui exerçaient un emploi quatre semaines auparavant ont déclaré être passées au télétravail durant cette période (Brynjolfsson et al., 2020^[7]). Néanmoins, le télétravail tel qu'il est pratiqué en temps de crise pourrait n'être que partiellement transposable aux situations « normales » : en période de confinement, les travailleurs en télétravail effectuent en général *toutes* les tâches requises par leur emploi à leur domicile ; mais dans les dispositifs de télétravail occasionnel ou même régulier, tels que ceux qui existaient avant la crise, seules *certaines* tâches sont effectuées à distance. En outre, le télétravail a souvent été imposé aux employés pendant la crise. Il se pourrait qu'un grand nombre de travailleurs continuent de pratiquer le télétravail à l'avenir, mais tant que les obstacles de nature réglementaire ou autre au télétravail n'auront pas été supprimés, bon nombre de personnes y resteront réfractaires.

Quel était le degré de diffusion du télétravail dans les différents pays avant la crise ?

Déjà en 2015, dans de nombreux pays de l'OCDE, une fraction substantielle des travailleurs avait été amenée à travailler à distance (c'est-à-dire ailleurs qu'au bureau – soit à domicile soit dans un lieu public) au moins occasionnellement au cours de l'année écoulée (graphique 1). Cependant, la part de télétravailleurs était très variable selon les pays, allant de 25 % environ au Portugal et en Italie à plus du double en Suède et au Danemark.

Il est important de noter que la proportion de personnes ayant pratiqué le télétravail indiquée sur le graphique 1 diffère des résultats obtenus par des études récentes qui ont estimé la part des emplois se prêtant au télétravail *pendant la crise* (Dingel et Neiman, 2020^[8] ; Boeri, Caiumi et Paccagnella, 2020^[9]) ;

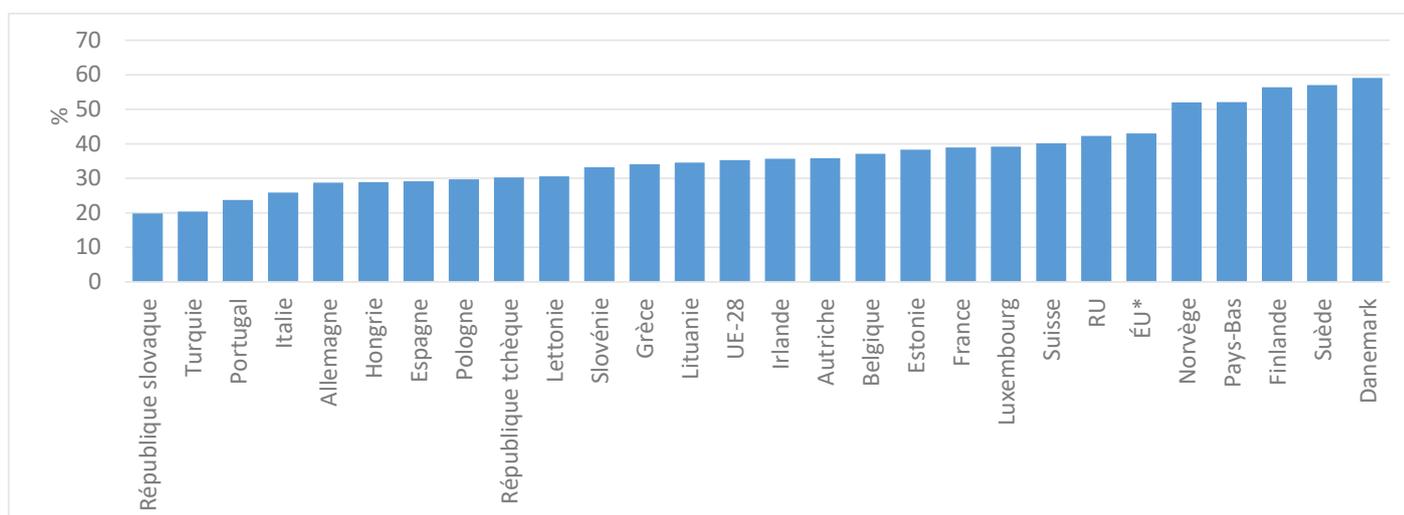
⁴ Di Mauro et Syverson (2020^[53]) examinent d'autres répercussions de la crise de COVID-19 sur la productivité, notamment les perturbations des chaînes de valeur et les relocalisations éventuelles, les changements structurels et les réaffectations entre secteurs, entre entreprises et dans la composition du capital humain de la main-d'œuvre. Concernant les effets sur la productivité qui s'opèrent via les facteurs financiers, voir OCDE (2020^[50]).



le fait que certaines tâches d'un emploi puissent être exécutées à domicile ne signifie pas que l'emploi peut s'exercer entièrement à domicile. En Suède, par exemple, 57.2 % des personnes interrogées ont déclaré avoir pratiqué le télétravail en 2015, mais pendant le confinement strict, seulement 30.7 % des emplois actuels ont continué d'être exercés (Boeri, Caiumi et Paccagnella, 2020^[9]). Il est néanmoins intéressant de constater que les différences entre pays de la part des emplois qui peuvent être exercés entièrement à domicile – déterminée sur la base des tâches professionnelles, qui reflètent sans doute plus spécifiquement les obstacles au télétravail liés à la nature des emplois – sont généralement plus restreintes que les différences d'utilisation effective du télétravail indiquées sur le graphique 1. Cela tendrait à montrer qu'en marge de la structure sectorielle des pays – c'est-à-dire des différences dans la composition des types d'emploi, qui font que les travailleurs effectuent des combinaisons de tâches différentes selon les pays – d'autres facteurs tels que la culture, l'utilisation des pratiques managériales, l'infrastructure numérique, les dotations en compétences ou la structure par âge de la population active pourraient avoir un rôle dans les écarts constatés⁵.

Graphique 1. Le recours au télétravail est très variable selon les pays

Part des personnes qui pratiquaient le télétravail en 2015/2016



Note : Le graphique indique le degré d'utilisation du télétravail dans un certain nombre de pays de l'OCDE ainsi que la moyenne de l'UE. Pour tous les pays à l'exception des États-Unis, il donne le pourcentage de personnes (salariés ou travailleurs indépendants) qui ont déclaré avoir travaillé chez elles ou dans un lieu public (café ou bibliothèque par exemple) pendant l'année de référence. Les professions militaires et les agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance sont exclus de l'échantillon. *Pour les États-Unis, le graphique indique le pourcentage de salariés qui ont travaillé à distance en 2016.

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017^[10]) ; pour les États-Unis, Mann et Adkins (2017^[11]).

Par ailleurs, le télétravail occasionnel, sur lequel porte le graphique 1, est manifestement beaucoup plus répandu que le télétravail *régulier*. Par exemple, en Allemagne, 12 % seulement des travailleurs ont travaillé chez eux au moins un jour par semaine en 2014, et en Hongrie, seulement 1 % l'ont fait au cours des quatre dernières semaines écoulées, alors que près de 30 % des travailleurs dans les deux pays ont

⁵ Bloom et Van Reenen (2007^[54]) présentent des données faisant apparaître des différences substantielles de pratiques managériales entre les pays ; (Bloom, Kretschmer et Reenen, 2009^[23]) présentent des données sur les différences d'équilibre travail-vie entre les pays. Concernant les données sur les possibilités d'utilisation du télétravail pendant la crise, Brussevic, Dabla-Norris et Khalid (2020^[2]) examinent le rôle des différences socioéconomiques entre pays.



pratiqué le télétravail à titre occasionnel en 2015 (Eurofound et Bureau international du Travail, 2017^[12]). De même, aux États-Unis, alors que 43 % des salariés ont eu l'occasion de travailler chez eux en 2016, seulement 15 % des heures de travail ont été effectuées à domicile entre 2011 et 2018 (Hensvik, Le Barbanchon et Rathelot, 2020^[13]). Cet écart très marqué entre télétravail régulier et télétravail occasionnel donne à penser, cette fois encore, qu'au-delà des contraintes techniques, il existe des obstacles non techniques substantiels au télétravail : la plupart des personnes qui pourraient effectuer au moins certaines tâches à leur domicile peuvent avoir des réticences à le faire si, par exemple, elles ne disposent pas d'un environnement de travail adapté chez elles ou craignent d'être 'stigmatisées'. L'influence potentiellement déterminante de ces facteurs 'culturels' et autres donne une indication de la contribution que les politiques publiques pourraient apporter au développement du télétravail, en particulier dans les pays qui y avaient peu recours avant la crise, comme le Portugal.

Quel était le degré de diffusion du télétravail dans les différents secteurs avant la crise ?

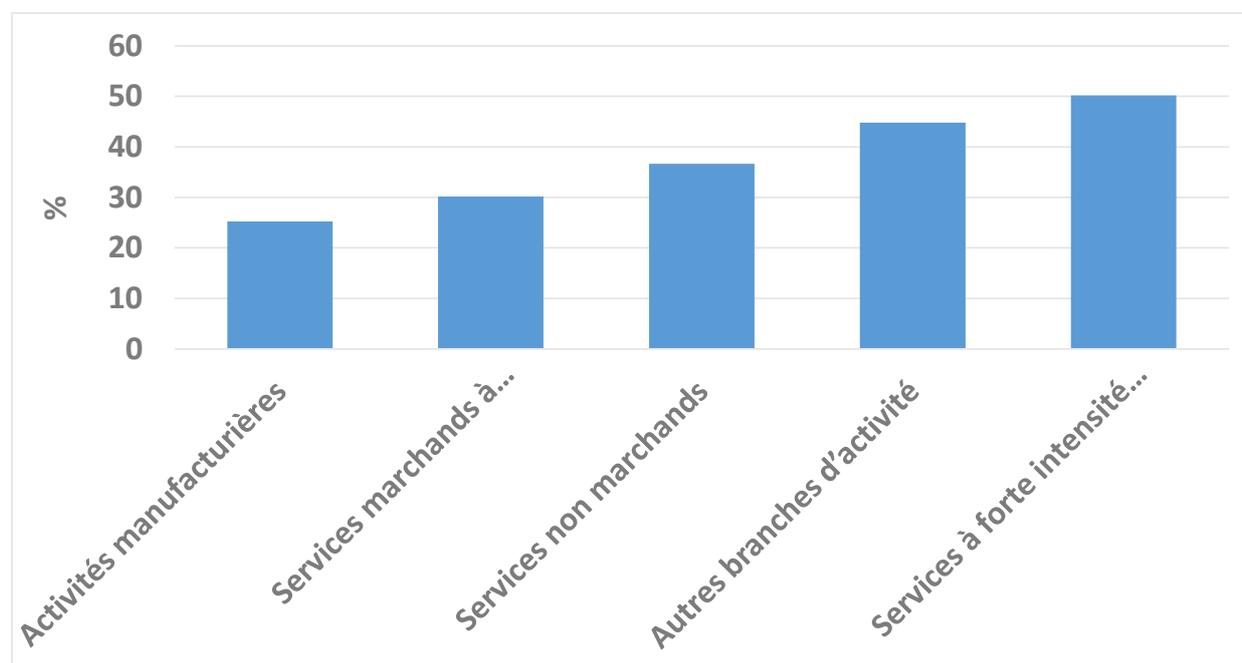
La diffusion du télétravail était également très variable d'un secteur à l'autre. C'est dans les services à forte intensité de connaissances tels que les services professionnels et liés aux TIC qu'il était le plus pratiqué, et dans les activités manufacturières et les services marchands à moindre intensité de connaissances, tels que le commerce de gros et de détail et les transports, qu'il l'était le moins (graphique 2 – pour des informations sectorielles ventilées plus finement, voir graphique A1 en annexe). Ces différences s'expliquent sans doute au moins en partie par la nature des tâches à effectuer : en effet, dans les secteurs à forte intensité de connaissances, un grand nombre d'emplois très qualifiés peuvent être exercés à distance, à l'aide d'un ordinateur portable, tandis que dans l'industrie manufacturière ou le secteur de l'hébergement par exemple, bon nombre d'emplois exigent une présence physique sur le lieu de travail. De la même manière, on rencontre dans de nombreux services non marchands des emplois pour lesquels la présence physique sur le lieu de travail est un attribut important – les activités pour la santé humaine et l'action sociale par exemple. Fait intéressant, une proportion relativement élevée de personnes travaillant dans l'agriculture, la construction, les industries extractives, l'électricité et la distribution d'eau – classées dans la rubrique « autres branches d'activité » du tableau – déclarait pratiquer le télétravail. S'il n'est pas possible, à partir des données actuelles, d'effectuer une ventilation par branche d'activité et par profession, les travaux futurs pourraient apporter quelques éclaircissements sur les types d'emploi qui ont pratiqué le télétravail de façon intensive dans ces branches.

Au-delà de ces tendances générales, on observe des variations considérables entre les différentes branches d'activité qui composent les grands secteurs représentés sur le graphique 2. Par exemple, l'enseignement et les activités extraterritoriales (qui comprennent les activités des organisations internationales telles que l'OCDE et le Fonds monétaire international), dans la catégorie « services non marchands », font partie des branches d'activité où le télétravail est le plus pratiqué. De même, dans la catégorie « services marchands à moindre intensité de connaissances », l'immobilier est un secteur dans lequel une part élevée du personnel pratique le télétravail. Même s'il apparaît qu'une proportion notable des agents des administrations publiques pratiquaient le télétravail à titre occasionnel, cette part est réduite en comparaison des chiffres observés dans les activités relevant des services marchands à forte intensité de connaissances, qui impliquent sans doute l'exécution d'un grand nombre de tâches similaires. Cette part relativement faible pourrait s'expliquer par une plus grande réticence – ou des incitations moindres – à adopter les nouvelles façons de travailler. À cet égard, la crise pourrait exercer un effet catalyseur en incitant le secteur public en particulier à adopter ces mesures, avec à la clé des retombées potentiellement positives sur la productivité du secteur marchand.



Graphique 2. Le recours au télétravail est variable selon les secteurs

Moyenne inter-pays du pourcentage de personnes qui ont utilisé le télétravail en 2015, par secteur



Note : Le graphique représente le pourcentage de personnes (salariés ou travailleurs indépendants) qui ont déclaré avoir travaillé chez elles ou dans un lieu public (café ou bibliothèque par exemple) pendant l'année de référence, par secteur. Les pourcentages ont été calculés, pour chaque secteur, sous la forme de moyennes non pondérées des valeurs des pays suivants : Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Macédoine du Nord, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Suède, Suisse et Turquie. Les secteurs ont été agrégés sur la base du niveau à un chiffre de la NACE Rév. 2. Les professions militaires et les agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance sont exclus de l'échantillon. Les « autres branches d'activité » sont les suivantes : agriculture, sylviculture et pêche ; industries extractives ; électricité, gaz, vapeur et air conditionné ; distribution d'eau et gestion des déchets ; construction. Le graphique A1 en annexe montre le degré de diffusion du télétravail dans les branches d'activité détaillées qui composent chaque secteur. Il est à noter que l'échantillon sous-jacent au niveau des ménages n'a pas été stratifié par branche d'activité ; les observations ont été repondérées pour tenir compte de la structure sectorielle de chaque pays. Il s'ensuit que les parts indiquées peuvent ne pas être statistiquement représentatives à l'échelon de la branche d'activité ; cela étant, une comparaison effectuée avec des microdonnées représentatives provenant du Royaume-Uni montre que les résultats sont d'une exactitude satisfaisante.

*Note de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

*Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017^[10]).

Quel était le degré de diffusion du télétravail dans les différentes professions avant la crise ?

Comme on l'a indiqué précédemment, toutes les professions ne se prêtent pas au télétravail dans la même mesure. Cela est confirmé par le graphique 3, qui révèle des variations substantielles entre professions dans l'utilisation du télétravail avant la crise. Si l'on regroupe les professions selon le niveau de compétences qu'elles requièrent, c'est dans les professions très qualifiées – dirigeants et professionnels

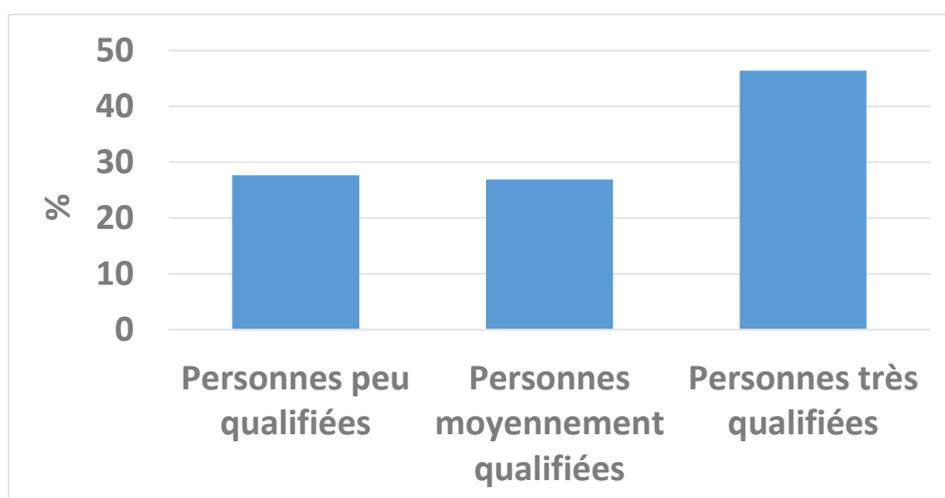
EFFETS POSITIFS POTENTIELS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA PRODUCTIVITÉ À L'ÈRE POST-COVID-19 : QUELLES POLITIQUES PUBLIQUES PEUVENT AIDER À LEUR CONCRÉTISATION ? © OCDE 2020



par exemple – que le télétravail était le plus répandu. On peut donc penser qu'un grand nombre de professions qui se prêtent au télétravail à l'heure actuelle nécessitent un niveau de compétences élevé. De fait, c'est dans les activités largement axées sur les technologies numériques que les compétences cognitives et non cognitives ont le rendement le plus élevé (Grundke et al., 2018^[14]). Cela étant, à mesure que la transformation numérique se poursuivra, l'éventail des tâches pouvant être effectuées à distance pourrait s'élargir (Autor, 2014^[15]). C'est parmi les travailleurs peu et moyennement qualifiés exerçant des professions qui exigent une présence physique pour effectuer un grand nombre de tâches – personnel soignant, ouvriers de production ou commerçants et vendeurs – que le télétravail était le moins répandu. Le télétravail était malgré tout relativement fréquent dans certaines professions moyennement ou peu qualifiées, notamment les travailleurs agricoles qualifiés de l'agriculture commerciale et les vendeurs ambulants, ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'un grand nombre de travailleurs indépendants pratiquent le télétravail. Quoi qu'il en soit, le fait que le télétravail soit globalement plus répandu parmi les professions très qualifiées que parmi les professions peu et moyennement qualifiées laisse penser qu'en l'absence de mesures ciblées visant à réduire les différences d'aptitude au télétravail, l'essor du télétravail risque d'exacerber les disparités des conditions de travail à long terme.

Graphique 3. Le recours au télétravail varie selon le niveau de compétences professionnelles

Moyenne inter-pays du pourcentage de personnes qui ont utilisé le télétravail en 2015, par catégorie de compétences professionnelles



Note : Le graphique représente le pourcentage de personnes (salariés ou travailleurs indépendants) qui ont déclaré avoir travaillé chez elles ou dans un lieu public (café ou bibliothèque par exemple) pendant l'année de référence, par catégorie de compétences professionnelles. Les pourcentages ont été calculés, pour chaque catégorie de compétences professionnelles, sous la forme de moyennes non pondérées des valeurs des pays suivants : Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Macédoine du Nord, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Suède, Suisse et Turquie. Les professions militaires et les agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance sont exclus de l'échantillon. Les catégories de compétences associées aux professions du niveau à deux chiffres de la CIP-08 sont tirées de Goos, Manning et Salomons (2014^[16]) et d'Acemoglu et Autor (2011^[17]). Le graphique A2 en annexe indique l'utilisation du télétravail pour les professions à deux chiffres de la CIP-08 incluses dans chaque catégorie de compétences. Il est à noter que l'échantillon sous-jacent au niveau des ménages n'a pas été stratifié par profession ; les observations ont été repondérées pour tenir compte de la structure professionnelle de chaque pays. Il s'ensuit que les parts indiquées peuvent ne pas être statistiquement représentatives à l'échelon des professions.

*Note de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

*Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne



La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre. Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017^[10]). Le panorama général de la pratique du télétravail dans les différentes professions coïncide grosso modo avec les hiérarchisations des professions établies selon le degré d'adaptabilité au télétravail pendant la crise, telles que celles présentées par Dingel et Neiman (2020^[8]), ce qui concorde avec des données montrant que certaines professions comportent un grand nombre de tâches particulièrement adaptées au télétravail. Cela étant, il faut savoir que les conditions d'exercice d'une profession par télétravail dans le contexte de la crise sont plus difficiles que les conditions requises pour accomplir certaines tâches seulement par télétravail. Étant donné que les professions recouvrent un ensemble de tâches différentes, parmi lesquels certaines peuvent être exécutées à distance tandis que d'autres nécessitent une présence physique ou gagnent à être conduites en présentiel, un grand nombre de professions qui ne peuvent pas être intégralement exercées par télétravail se prêtent néanmoins au télétravail régulier ou occasionnel. Par exemple, les commerçants ou les enseignants peuvent consacrer quelques journées au travail en face à face avec leurs clients ou élèves et effectuer leurs tâches administratives chez eux, de même que les chercheurs peuvent conduire leurs expériences en laboratoire et écrire leurs articles à la maison.

Quelles sont les entreprises qui utilisent le télétravail ?

En plus des différences d'utilisation du télétravail entre pays, secteurs et professions, les différences entre entreprises peuvent donner des indications sur les facteurs qui sont de nature à encourager le télétravail et en même temps influent sur la productivité⁶. Les données relatives à l'utilisation des horaires de travail fondés sur la confiance (HTC) en Allemagne livrent quelques enseignements sur les caractéristiques des entreprises qui recourent au télétravail. Les HTC peuvent être considérés comme un prérequis indispensable au télétravail. Dans les deux cas, l'entreprise renonce à contrôler le temps de travail de ses salariés et évalue leurs performances uniquement sur la base de leur production (Viète et Erdsiek, 2018^[18]). Par conséquent, les entreprises qui utilisent les HTC sont plus susceptibles d'adopter le télétravail. D'ailleurs, on observe en 2018 (année pour laquelle des informations sont disponibles à la fois sur le télétravail et sur les HTC en Allemagne) une corrélation positive significative entre l'utilisation des HTC et le télétravail depuis le domicile (coefficient de corrélation de 0.3).

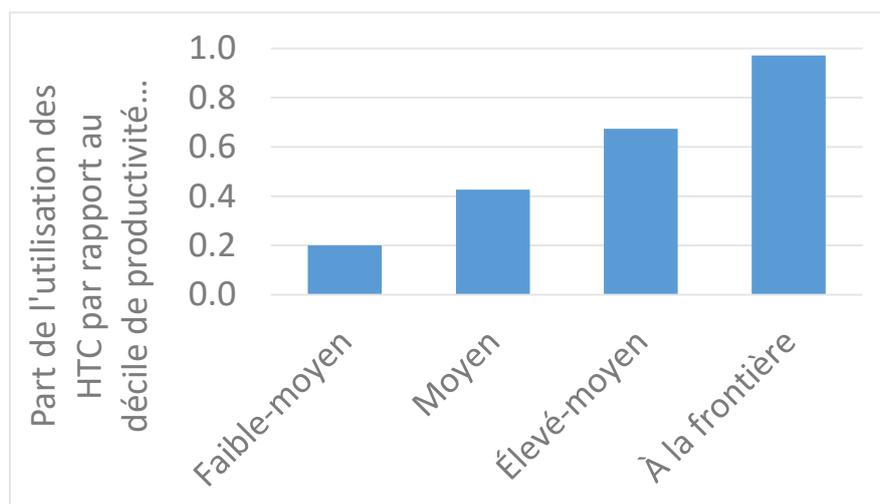
Le graphique 4 montre que les HTC sont plus répandus dans les entreprises les plus productives : celles-ci sont presque deux fois plus nombreuses à les utiliser que les entreprises les moins productives. Pour autant, cela ne signifie pas que les entreprises sont plus productives *parce qu'*elles utilisent les HTC ; il est possible que les entreprises productives présentent des caractéristiques communes (mise en œuvre de pratiques managériales élaborées par exemple) qui augmentent leur productivité et font qu'elles sont plus susceptibles d'utiliser les HTC. Les résultats montrent bel et bien cependant que l'utilisation des HTC est compatible avec un niveau de performance élevé.

⁶ Divers autres facteurs peuvent être à l'origine de différences importantes dans l'utilisation du télétravail, par exemple les caractéristiques des travailleurs ou les facteurs régionaux. Concernant le rôle des compétences dans l'aptitude au télétravail, voir Espinoza et Reznikova (2020^[52]) ; concernant l'aptitude au télétravail pendant la crise par région, voir OCDE (2020^[49]).



Graphique 4. L'utilisation des horaires de travail fondés sur la confiance (HTC) augmente avec la productivité

Utilisation des HTC et distribution de la productivité en Allemagne



Note : Le graphique indique la différence de la part d'entreprises qui utilisent les horaires de travail fondés sur la confiance (HTC) entre chaque groupe de productivité et le décile inférieur de la distribution de la productivité, en pourcentage de la part de ces entreprises dans le décile inférieur. Les groupes de productivité sont définis comme suit : faible-moyen (2^e-4^e décile), moyen (5^e-6^e décile), élevé-moyen (7^e-9^e décile), et à la frontière (10^e décile). Les déciles sont calculés à partir de la distribution annuelle de la productivité dans les secteurs A38 de la base de données STAN, à l'exclusion de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, des activités financières et d'assurance et du secteur public. La productivité est mesurée sous la forme d'une moyenne mobile rétrospective sur trois ans fondée sur la production brute par employé. Les résultats indiquent la moyenne non pondérée des parts sur l'ensemble des années et secteurs.

Source : Calculs effectués par l'OCDE à partir des données couplées sur les employeurs et les salariés de l'IAB (LIAB) pour 2000-2016.

Les HTC sont aussi plus courants dans les grandes entreprises. Le graphique 5 indique la mesure dans laquelle les grandes et moyennes entreprises sont plus susceptibles d'utiliser les HTC que les petites entreprises présentant des caractéristiques similaires en termes de productivité, de composition de la main-d'œuvre, de secteur et d'âge de l'entreprise. Par exemple, la probabilité qu'ont les grandes entreprises d'utiliser les HTC est supérieure de presque 20 points de pourcentage à l'indicateur correspondant pour les petites entreprises. Cet effet important pourrait s'expliquer par un certain nombre de caractéristiques associées à la taille de l'entreprise et non prises en compte dans le modèle, telles que la mise en œuvre de pratiques managériales élaborées, et des analyses supplémentaires seraient nécessaires pour éclaircir ce point.

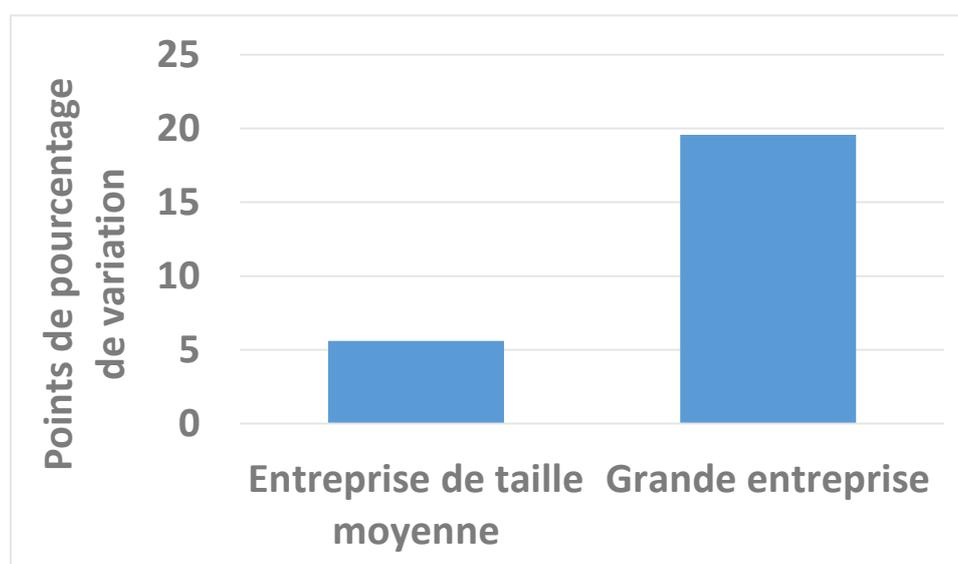
En marge de la productivité et de la taille, la composition de la main-d'œuvre des entreprises est également liée à l'utilisation des HTC. Le graphique 6 indique que les entreprises dont les employés et les dirigeants sont plus jeunes et plus qualifiés sont plus susceptibles d'utiliser les HTC. Par exemple, le remplacement de 10 % des employés moyennement qualifiés par des employés très qualifiés entraîne une augmentation de la probabilité d'utiliser les HTC d'environ 2 points de pourcentage ; de même, le remplacement des dirigeants d'âge moyen par des dirigeants plus âgés réduit cette probabilité de 0.7 point de pourcentage. Le lien observé entre compétences et HTC est en cohérence avec le fait que le télétravail est plus répandu dans les professions très qualifiées (voir par exemple Eurofound et Bureau international du travail (2017_[12])). Cela pourrait tenir à ce que les employés qualifiés sont en moyenne plus autonomes dans leur travail, ou mieux à même d'effectuer des tâches créatives dans un environnement de travail souple. De la même manière, les dirigeants très qualifiés sont peut-être plus enclins à adopter les HTC dans la mesure où ils sont plus susceptibles de les mettre en œuvre avec succès – par exemple en établissant des relations de confiance avec les employés. Si les HTC sont moins répandus dans les entreprises comptant



une part plus élevée d'employés âgés, c'est peut-être parce que ces derniers sont peu enclins à abandonner les modèles de travail traditionnels ou qu'ils ont une moindre maîtrise des compétences en TIC nécessaires au télétravail. Néanmoins, ce phénomène pourrait aussi traduire des différences de préférences, la concurrence des tâches – et les demandes en faveur d'un meilleur équilibre travail-vie – pouvant être un enjeu majeur pour les travailleurs jeunes et d'âge moyen, par exemple les parents qui travaillent en ayant de jeunes enfants à la maison.

Graphique 5. L'utilisation des horaires de travail fondés sur la confiance (HTC) augmente avec la taille de l'entreprise en Allemagne

Effet marginal d'un changement de taille d'entreprise de petite à moyenne et de petite à grande sur l'utilisation des HTC



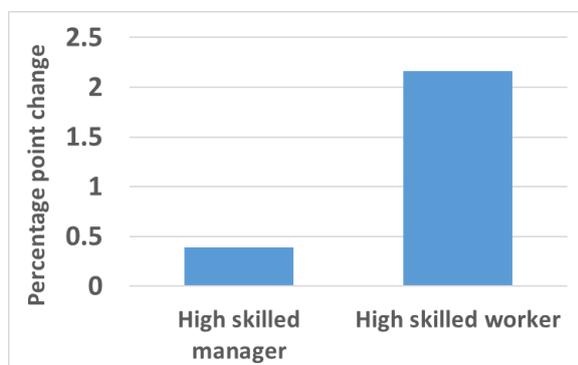
Note : Le graphique indique le changement marginal attendu de la probabilité d'utiliser des horaires de travail fondés sur la confiance associé à une augmentation de la taille de l'entreprise de petite à moyenne ou à grande. Les groupes de taille d'entreprise sont les suivants : petites entreprises (10-49 salariés), entreprises moyennes (50-249 salariés) et grandes entreprises (250 salariés en plus). Les résultats reposent sur un modèle de probabilité linéaire de l'utilisation des HTC à l'échelon de l'entreprise, qui prend en compte les variables suivantes : logarithme de la productivité, compétences, âge et répartition par sexe des dirigeants et des employés respectivement, part des employés hommes et femmes qui travaillent à temps partiel, part de dirigeants, rémunération des dirigeants, taille et âge de l'entreprise et effets fixes branche d'activité-année. Toutes les variables à l'exception de l'utilisation des HTC et de l'âge de l'entreprise reposent sur des moyennes mobiles rétrospectives sur trois ans. La productivité est mesurée par la production brute par employé. Les branches d'activité correspondent aux secteurs A38 de la base de données STAN, à l'exclusion de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, des activités financières et d'assurance et du secteur public. Les erreurs-types sont agrégées à l'échelon de l'entreprise. Les résultats sont statistiquement significatifs au seuil de 5 %.

Source : Calculs effectués par l'OCDE à partir des données couplées sur les employeurs et les salariés de l'IAB (LIAB) pour 2000-2016.

Graphique 6. L'utilisation des horaires de travail fondés sur la confiance (HTC) en Allemagne augmente à mesure que l'âge du personnel diminue et que son niveau de compétences augmente



Partie A : Effet marginal de l'augmentation de la part des dirigeants et employés très qualifiés sur l'utilisation des HTC



Partie B : Effet marginal de l'augmentation de la part des dirigeants et employés âgés sur l'utilisation des HTC



Note : Le graphique indique le changement marginal attendu de la probabilité d'utiliser des horaires de travail fondés sur la confiance associé à des changements dans la composition du personnel. Les résultats reposent sur un modèle de probabilité linéaire de l'utilisation des HTC à l'échelon de l'entreprise, qui prend en compte les variables suivantes : logarithme de la productivité, compétences, âge et répartition par sexe des dirigeants et des employés respectivement, part des employés hommes et femmes qui travaillent à temps partiel, part de dirigeants, rémunération des dirigeants, taille et âge de l'entreprise et effets fixes branche d'activité-année. Toutes les variables à l'exception de l'utilisation des HTC et de l'âge de l'entreprise reposent sur des moyennes mobiles rétrospectives sur trois ans. La productivité est mesurée par la production brute par employé. Les postes de dirigeant sont définis sur la base des professions. Les branches d'activité correspondent aux secteurs A38 de la base de données STAN, à l'exclusion de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, des activités financières et d'assurance et du secteur public. Les erreurs-types sont agrégées à l'échelon de l'entreprise. Les effets marginaux indiqués sont ceux induits par une augmentation de 10 points de pourcentage de la part des dirigeants/employés âgés/très qualifiés respectivement, accompagnée d'une baisse équivalente de la part des dirigeants/employés d'âge moyen/moyennement qualifiés. Les salariés très qualifiés/moyennement qualifiés sont des personnes titulaires d'un diplôme délivré par une université ou un établissement technique supérieur/d'un diplôme à visée professionnelle. Les salariés âgés/d'âge moyen sont âgés de 50-85 ans/30-50 ans. Les résultats sont statistiquement significatifs au seuil de 5 %.

Source : Calculs effectués par l'OCDE à partir des données couplées sur les employeurs et les salariés de l'IAB (LIAB) pour 2000-2016.

Comment les politiques publiques peuvent-elles contribuer à l'extension du télétravail efficace ?

Une plus large diffusion du télétravail pourrait produire de multiples effets sur la performance des entreprises et le bien-être des employés. Les politiques publiques ont un rôle clé à jouer pour permettre aux entreprises et à leur personnel de tirer parti des nombreux avantages offerts par un usage plus fréquent du télétravail. Il peut s'ensuivre des effets positifs sur la productivité et le bien-être généraux, ainsi que sur d'autres aspects intéressant l'action publique, tels que le changement climatique et les inégalités économiques. Cette section recense les facteurs qui peuvent avoir un rôle dans les effets du télétravail sur les entreprises et les employés, examine les défis auxquels doivent s'atteler les politiques publiques et identifie les politiques qui, en agissant sur ces facteurs, peuvent améliorer la productivité et le bien-être des employés.

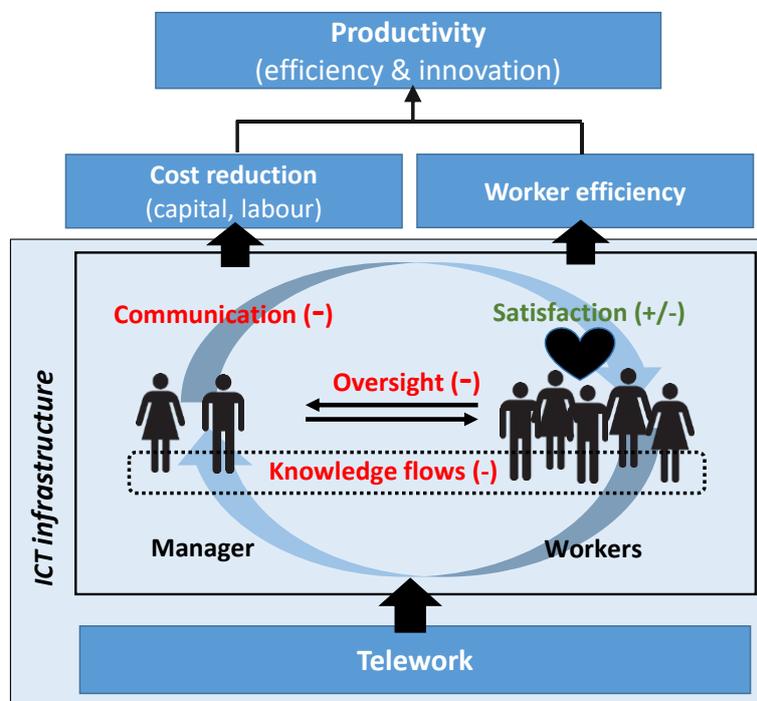
En quoi le télétravail influe-t-il sur la productivité ?

Le télétravail peut améliorer ou amoindrir la performance des entreprises, son effet global dépendant principalement de deux mécanismes de transmission : un mécanisme direct, qui agit sur la performance des entreprises en modifiant l'efficacité, la motivation et la production de savoir des employés, et un mécanisme indirect, qui fait que le télétravail contribue à réduire les coûts et permet ainsi de libérer des ressources pouvant être réaffectées à des innovations et une réorganisation porteuses de gains de



productivité. L'activation des deux mécanismes requiert l'existence d'infrastructures TIC adéquates, dont le rôle est examiné plus en détail dans la section qui suit (graphique 7).

Graphique 7. Télétravail et productivité : quels sont les principaux mécanismes de transmission ?



Le télétravail peut améliorer la performance des entreprises en augmentant le **degré de satisfaction des employés** et donc leur efficacité – par exemple en favorisant un meilleur équilibre travail-vie, en réduisant les déplacements ou en limitant les sources de distraction, autant d'éléments qui peuvent faciliter la concentration sur le travail et réduire l'absentéisme. Cependant, le télétravail pourrait aussi amoindrir la satisfaction des employés – par exemple à cause du sentiment de solitude, du travail supplémentaire dissimulé et du brouillage de la frontière entre les sphères privée et professionnelle qui peuvent en être le corollaire, ou encore de l'absence d'un environnement de travail adéquat à domicile. Les données existantes tendent à montrer que le télétravail peut rendre les employés plus efficaces : les établissements allemands qui mettent en œuvre des pratiques de travail fondées sur la confiance ou des horaires de travail autogérés – y compris dans le contexte du télétravail – affichent une intensité d'innovation de produit (Godart, Görg et Hanley, 2017^[19]), une productivité (Beckmann, 2016^[20]) et un niveau d'effort des travailleurs (Beckmann, Cornelissen et Kräkel, 2017^[21]) plus élevés. Dans le cas des entreprises portugaises, Monteiro, Straume et Valente (2019^[22]) constatent que les effets du télétravail sur la productivité varient considérablement d'une entreprise à l'autre, mais qu'ils sont généralement positifs dans les entreprises qui mènent des activités de R-D. Il est toutefois possible que des facteurs tiers interviennent dans l'association positive observée entre le télétravail et la productivité : par exemple, les entreprises mieux gérées sont sans doute plus susceptibles d'adopter ce type de mesures (Bloom, Kretschmer et Reenen, 2009^[23]). L'existence d'un impact *causal* positif du télétravail sur l'efficacité des employés des centres d'appel en Chine a été testée et vérifiée (Bloom et al., 2015^[3]). Un recours plus étendu au télétravail pourrait également générer d'importantes retombées sur la satisfaction des employés au travers de la diminution des embouteillages, de la réduction des émissions de carbone et de particules et de la baisse des prix des logements, en particulier dans les zones urbaines denses.

Le télétravail peut aussi améliorer la performance des entreprises en facilitant la **réduction des coûts**. En réduisant les besoins des entreprises en termes d'espaces de bureaux et d'équipements, il leur permet de



diminuer directement leurs dépenses d'investissement (Bloom et al., 2015^[31]). Le télétravail peut également favoriser la baisse des coûts de main-d'œuvre dans la mesure où il donne accès à un bassin de travailleurs élargi, propre à accroître l'offre de compétences et à améliorer l'appariement entre postes et recrues – par exemple, il permet aux entreprises de recruter des travailleurs très qualifiés qui, pour des raisons personnelles, sont attachés à un lieu spécifique (Clancy, 2020^[24]). En fait, le passage total en télétravail entraînerait une baisse importante des coûts des échanges de services pour les entreprises, donnant à ces dernières de plus amples possibilités de puiser dans le vivier mondial de talents, pour y recruter aussi bien des téléacteurs que des ingénieurs spécialisés ou des cadres, entre autres exemples (Baldwin et Forslid, 2019^[25]). Qui plus est, les coûts de recrutement sont susceptibles de baisser si, l'augmentation du niveau de satisfaction des employés aidant, les départs volontaires et le taux de rotation du personnel diminuent. Les entreprises qui proposent le télétravail peuvent également attirer du personnel avec des salaires moins élevés que ce ne serait normalement le cas (en particulier si, en complément du télétravail, elles offrent d'autres mesures qui améliorent l'équilibre travail-vie, comme des horaires de travail flexibles par exemple), dès lors que les travailleurs sont disposés à renoncer à un salaire plus élevé en échange de ces avantages (différentiels compensateurs de salaire).

Le télétravail peut aussi s'accompagner d'une baisse de l'efficacité des employés : en réduisant le nombre d'interactions physiques, il entrave la communication, la circulation des connaissances et le contrôle hiérarchique. Un vaste corpus de données montre que les réunions en face à face sont propices à une **communication** plus performante que ne le sont d'autres formes d'échange à distance tels que le courrier électronique, le chat ou le téléphone. Il a par exemple été démontré que la communication en face à face était plus convaincante, mobilisait davantage l'attention ou permettait mieux d'observer les 'indices sociaux' (Bohns, 2017^[26] ; Roghanizad et Bohns, 2017^[27] ; Battiston, Blanes et Kirchmaier, 2017^[28] ; Bonet et Salvadora, 2017^[29]). Les formes disruptives de communication pourraient gagner du terrain pour compenser le manque de communication en face à face, avec par exemple une augmentation des échanges par courriel et des réunions virtuelles. Enfin, en marge de ses répercussions sur le fonctionnement interne des entreprises, la raréfaction de la communication en face à face pour avoir un effet négatif sur les liens entre l'entreprise et ses principales parties prenantes – clients et fournisseurs notamment – au risque d'affaiblir la performance commerciale globale de l'entreprise (Hovhannisyan et Keller, 2019^[30]).

Le manque d'interactions en face à face peut aussi réduire la **circulation des connaissances** entre les employés. Dans la mesure où les travailleurs se forment en interagissant avec leurs collègues, le télétravail pourrait ralentir le processus d'acquisition de compétences par la pratique (Arrow, 1971^[31] ; Bonet et Salvadora, 2017^[29]). Point éminemment important, l'innovation et avec elle la croissance de la productivité à long terme pourraient pâtir du télétravail. L'innovation dépend dans une mesure importante du *partage* des connaissances : « Ce que chaque individu sait est moins important (...), ce qui compte, c'est le savoir collectif » (Mokyr, 2002, p. 7^[32]). D'un côté, des études démontrant l'existence d'un lien positif entre la proximité physique et les résultats de la recherche collaborative suggèrent que les 'rencontres fortuites', qui se produisent lorsque des personnes partagent le même espace physique, sont essentielles pour le partage des connaissances (Claudel et al., 2017^[33]). D'un autre côté, à mesure que le partage de l'information entre des travailleurs éloignés les uns des autres se généralisera, l'utilisation plus intensive du télétravail pourrait devenir partie intégrante d'un processus de réorganisation plus vaste et potentiellement propice à des gains d'efficacité, rendu possible par la transformation numérique (Bloom et al., 2014^[34] ; Antras, Garicano et Rossi-Hansberg, 2006^[35]).

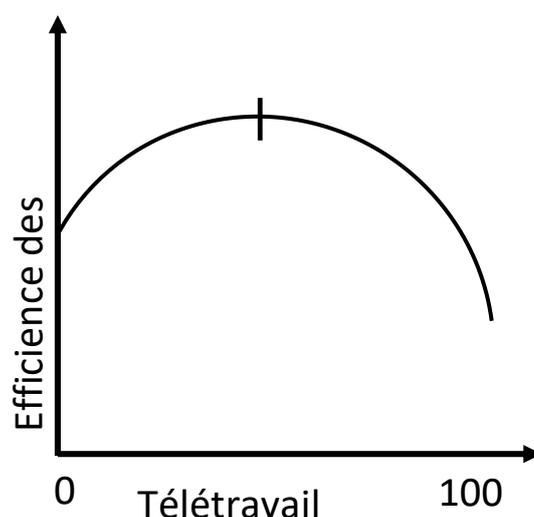
En dernier lieu, dans la mesure où la supervision du personnel s'exerce au moyen d'interactions en face à face et d'une présence physique, le télétravail pourrait entraver le **contrôle hiérarchique** et aggraver les problèmes mandant-mandataire, par exemple la propension pour les personnes à se soustraire à leurs responsabilités (Holmstrom et Milgrom, 1994^[36] ; Shapiro et Stiglitz, 1984^[37] ; Bonet et Salvadora, 2017^[29]). Le télétravail impose d'évaluer la performance à l'aune non plus des moyens engagés (temps travaillé) mais des résultats obtenus, démarche qui implique de renoncer partiellement à contrôler les employés et,



en principe, offre à ces derniers davantage de possibilités de « lever le pied ». Néanmoins, avec la transformation numérique, les dirigeants pourraient avoir accès à de plus amples données sur la performance des employés et, in fine, acquérir davantage d'informations sur la supervision efficiente du personnel qu'ils ne pourraient le faire dans un environnement de bureau classique.

De manière générale, pour que le développement du télétravail s'accompagne d'une augmentation de la productivité à l'échelon de l'entreprise, il faut impérativement que le niveau de satisfaction des employés augmente suffisamment pour compenser les effets négatifs potentiels sur la communication, la circulation des connaissances et le contrôle hiérarchique. La force relative de ces mécanismes dépend probablement à son tour de l'intensité du télétravail⁷ : on peut supposer que l'effet négatif dû au manque d'interactions en face en face se renforce avec l'intensité du télétravail en raison de la diminution des possibilités de communiquer en face en face ; quant à la satisfaction des employés, elle s'améliore à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais peut pâtir d'une utilisation 'excessive' du télétravail, par exemple à cause du sentiment de solitude induit ou du brouillage de la frontière entre les sphères privée et professionnelle. Par conséquent, l'efficacité des travailleurs s'améliore à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais diminue lorsque le télétravail devient 'excessif' ; il existe donc une 'zone idéale', caractérisée par une intensité de télétravail intermédiaire, où l'efficacité des travailleurs – et donc leur productivité – est maximisée, même s'il est probable que la forme exacte de cette relation varie avec l'importance de ces facteurs selon les secteurs et les professions⁸. Le graphique 8 résume l'effet général probable de ces facteurs, qui se présente sous la forme d'une courbe en U inversé entre la quantité de télétravail (axe horizontal) et l'efficacité des employés (axe vertical).

Graphique 8. Le télétravail et l'efficacité des employés : une relation en U inversé



⁷ Que la quantité de télétravail soit appréhendée en termes de fraction de la main-d'œuvre pratiquant le télétravail ou de part du temps de travail individuel consacrée au télétravail, les principaux arbitrages et schémas d'ensemble sont très similaires.

⁸ Par exemple, la communication est sans doute plus importante pour les branches d'activité et les professions qui requièrent l'exécution de tâches plus complexes, de sorte qu'elles ont moins à gagner du télétravail en termes d'efficacité, d'où un niveau de télétravail optimal moins élevé.



Quels sont les défis à relever pour les politiques publiques ?

Les moyens par lesquels le télétravail influe sur la productivité et le bien-être des employés définissent les contours du rôle que peuvent jouer les politiques dans la maximisation des avantages économiques du télétravail. Le rôle crucial de la satisfaction des employés dans la concrétisation du potentiel d'amélioration de la productivité associé au télétravail signifie que les gains de productivité et l'amélioration du bien-être des employés vont de pair – une sorte de 'coïncidence divine'. Les politiques publiques peuvent exploiter cette 'coïncidence divine' en facilitant le développement du télétravail jusqu'à un niveau proche du niveau optimal (déplacement le long de la courbe) et en améliorant la satisfaction des employés (ou en compensant les coûts induits par la diminution des interactions en face à face) pour une quantité déterminée de télétravail (déplacement de la courbe vers le haut). Pour y parvenir, elles doivent relever un certain nombre de défis.

Premièrement, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que le télétravail reste un choix, pour éviter qu'il ne soit trop fréquemment utilisé. Compte tenu de l'importance de la communication en face à face pour l'exécution des tâches complexes et l'innovation en particulier, un recours excessif au télétravail risque d'amoinrir l'efficacité des employés et de freiner la croissance de la productivité à long terme. De fait, l'importance attribuée aux pôles d'entrepreneuriat, la forte concentration géographique des entreprises de haute technologie du secteur des TIC (dans la Silicon Valley notamment) et le rôle des laboratoires et des départements universitaires semblent clairement indiquer que partager le même espace physique est essentiel pour l'innovation (Chatterji, Glaeser et Kerr, 2013^[38]). Par ailleurs, tous les employés n'ont pas les mêmes préférences personnelles ni la même capacité à travailler en autonomie, de sorte que le télétravail ne procure pas le même degré de satisfaction à chacun (Financial Times, 2020^[39]). En ce sens, l'aptitude au télétravail dépend également des compétences (Grundke et al., 2018^[14]). Les lacunes des compétences observées parmi différents groupes de travailleurs, conjuguées au fait que les emplois qui requièrent un niveau de compétences élevé semblent être déjà ceux qui se prêtent le mieux au télétravail, laissent penser que le développement de cette pratique pourrait exacerber les disparités existantes dans les conditions de travail. Les politiques qui visent à renforcer l'aptitude au télétravail des groupes défavorisés, tels que les travailleurs peu qualifiés, âgés ou vivant en milieu rural, peuvent contribuer à éviter qu'ils n'accroissent leur retard et ne soient exclus des avantages associés au télétravail. Autre risque potentiel, le télétravail pourrait mettre à mal les dispositions relatives au temps de travail et faire du 'travail supplémentaire dissimulé' la nouvelle norme, dans la mesure où les supérieurs hiérarchiques seront amenés à se concentrer essentiellement sur la production des employés, et non sur le temps passé à travailler. La possibilité pour les employés d'accepter ou non de travailler depuis chez eux et de choisir le temps qu'ils veulent allouer au télétravail pourrait donc être déterminante pour la concrétisation des gains de productivité. L'étude sur les centres d'appel précédemment citée (Bloom et al., 2015^[3]) parvient d'ailleurs à la conclusion que les opérateurs qui ont opté pour le télétravail ont vu leur production par personne augmenter presque deux fois plus que celle des opérateurs auxquels le télétravail a été imposé. Cependant, le fait de laisser aux employés le choix de télétravailler ou non ne garantit pas en soi un niveau de télétravail optimal, car il est peu probable qu'au moment où ils prennent leur décision, les employés soient pleinement conscients de ses effets négatifs potentiels sur l'innovation à long terme. Il est donc important de veiller à ce que les entreprises, sous prétexte de réduire les coûts liés aux espaces de bureaux par exemple, imposent le télétravail ou réduisent les possibilités de rencontres en face à face au-delà de ce qui est optimal.

Deuxièmement, les politiques publiques devraient encourager les mesures permettant aux employés de disposer chez eux d'un environnement de travail adéquat. L'adaptabilité des travailleurs, et donc les gains d'efficacité associés à l'amélioration de leur niveau de satisfaction, dépend dans une mesure cruciale des conditions dans lesquelles ils peuvent pratiquer le télétravail, notamment de leur équipement informatique, de l'espace dont ils disposent pour travailler, ou des possibilités de faire garder leurs enfants. Par ailleurs, les télétravailleurs risquent d'être moins satisfaits, et donc moins efficaces, si certains des coûts liés au télétravail ne sont pas couverts par l'entreprise mais laissés à leur charge – par exemple si le télétravail



les oblige à vivre dans un logement plus cher ou augmente leurs factures d'électricité. Si le télétravail se développe, peut-être faudra-t-il adapter certaines infrastructures de soutien, par exemple faire en sorte que les employés aient accès à des services de garde d'enfants plus près de leur domicile. En fait, il est permis de penser que la double charge de travail imposée par le télétravail pendant la crise, due au cumul des obligations professionnelles et des obligations familiales et domestiques, a été assumée de façon disproportionnée par les femmes et les parents isolés, même si, sous l'effet de la crise, un nombre croissant d'hommes ont été amenés à effectuer des tâches de soins pendant que leur partenaire se consacrait à des tâches professionnelles 'essentielles' (Donadio, 2020^[40]). Des services de garde d'enfants inadaptés ou fournis en quantité plus réduite au motif que davantage de personnes travaillent à domicile pourraient freiner la progression professionnelle des travailleurs, en particulier les femmes, et compromettre l'amélioration potentielle de l'égalité des chances qui s'est amorcée à la faveur du changement des normes en matière de partage des tâches de soins pendant la crise (Alon et al., 2020^[41]).

Troisièmement, les politiques publiques devraient faciliter la diffusion des bonnes pratiques managériales conçues en réponse à la progression du télétravail. Les dirigeants doivent s'adapter aux défis et aux possibilités associés au télétravail. L'application de pratiques managériales obsolètes risque de les dissuader d'adopter le télétravail et, partant, de les priver des avantages inhérents à cette pratique. Avec la diminution du contrôle hiérarchique direct, les dirigeants seront peut-être obligés de passer d'une culture du présentisme à un mode d'évaluation de la performance des employés fondé sur les résultats – à moins qu'ils n'empêchent les employés de travailler à distance de crainte d'être stigmatisés (Eurofound et Bureau international du Travail, 2017^[12]) ou qu'ils ne pratiquent une forme de surcompensation en multipliant les 'vérifications', sous la forme de réunions virtuelles par exemple, au risque de perturber le travail des employés (Financial Times, 2020^[39]). La raréfaction des interactions sur le lieu de travail qui va de pair avec la progression du télétravail pourrait rendre la représentation des travailleurs plus difficile et éroder certaines formes de capital incorporel, comme par exemple les innovations propres à l'entreprise ou une culture d'entreprise qui favorise l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise. Les entreprises mieux gérées sont sans doute mieux à même d'établir des relations de confiance entre les dirigeants et leurs subordonnés, ce qui rend d'emblée le contrôle hiérarchique moins nécessaire. Les dirigeants peuvent aussi compenser le manque de 'rencontres fortuites' lié au développement du télétravail en prenant l'initiative de créer des occasions de partage de connaissances de manière à contrebalancer l'effet négatif potentiel du télétravail sur la croissance de la productivité à long terme.

En dernier lieu, les politiques publiques devraient faciliter l'accès des entreprises et de leur personnel à des infrastructures TIC rapides, fiables et sécurisées. La disponibilité des infrastructures TIC, qui bien souvent varie selon les régions et tend à être plus limitée en milieu rural, est un préalable indispensable à l'adoption du télétravail, et la qualité de ces infrastructures est déterminante pour l'efficacité du télétravail. Avant toute chose, elles doivent offrir aux utilisateurs un moyen de communication efficace, basé de préférence sur la visioconférence, ce qui nécessite des connexions Internet fiables et rapides. La qualité du réseau à haut débit et sans fil entre les locaux de l'entreprise et le domicile des employés est donc cruciale (OCDE, 2020^[42] ; Andrews, Nicoletti et Timiliotis, 2018^[43] ; Bajgar et al., 2019^[44]). Mais il faut également tenir compte des exigences de sécurité et de respect de la vie privée, qui vont de la protection contre les cyber-attaques à l'établissement de normes de transparence concernant la collecte de données auprès des employés. Par exemple, les personnes qui travaillent chez elles peuvent avoir besoin d'un accès à distance protégé aux données confidentielles (données d'hôpitaux ou de banques par exemple) ; les systèmes d'appui à la gestion qui fournissent des informations sur la distribution et la supervision des tâches peuvent faciliter le contrôle hiérarchique (Viète et Erdsiek, 2018^[18]) mais peuvent aussi instiller chez les employés la crainte d'être « surveillés », et les données collectées dans ce cadre peuvent donner lieu à des demandes de protection de la vie privée. Enfin, si davantage de tâches sont effectuées à distance, il faudra peut-être que davantage de services publics soient assurés en ligne, ce qui pourrait nécessiter de modifier le cadre juridique (acceptation de la signature électronique par les notaires par exemple).



Principales politiques permettant de maximiser les avantages en termes de productivité

Les politiques qui apportent des solutions à ces défis peuvent contribuer à la maximisation des gains de productivité potentiels associés à une pratique efficace du télétravail tout en protégeant les employés contre les effets indirects négatifs éventuels et en assurant l'innovation à long terme. En marge de l'amélioration de la productivité, ces politiques peuvent procurer des avantages supplémentaires dans plusieurs autres domaines d'action, par exemple contribuer à l'égalité entre les sexes, améliorer les possibilités d'emploi dans les zones rurales, réduire les embouteillages et le coût du logement dans les zones urbaines, et plus généralement contribuer à l'amélioration de l'équilibre vie-travail. Les politiques à envisager relèvent principalement de trois domaines : appui à la réalisation d'investissements complémentaires ; interventions visant à surmonter les obstacles culturels et juridiques ; et atténuation des effets indirects potentiels (tableau 1). Les politiques suivantes, en particulier, semblent prometteuses :

Appuyer la réalisation d'investissements complémentaires

- Encourager l'investissement dans les infrastructures de communication, par exemple en amenant la fibre plus loin dans les réseaux à haut débit des fournisseurs, en remplacement de l'xDSL, plus lent, pour renforcer les capacités et la résilience des infrastructures de communication (OCDE, 2020^[42]) ; et réduire les disparités géographiques, l'accès au haut débit étant moins courant dans les zones rurales (De Stefano, Kneller et Timmis, 2014^[45]).
- Accélérer le déploiement des infrastructures de communication requises pour pratiquer le télétravail en apportant un soutien financier (conditionnel et ciblé) à l'amélioration des équipements TIC, afin d'encourager les entreprises à adopter le télétravail (OCDE, 2020^[1]).
- Pour promouvoir le télétravail en général et remédier aux disparités sociales et régionales, encourager les investissements dans les compétences utiles, en ciblant plus particulièrement les travailleurs qui ont actuellement une moindre aptitude au télétravail. Étant donné qu'un grand nombre de personnes qui possèdent déjà les compétences nécessaires au télétravail (employés des services à forte intensité de connaissances par exemple) vivent en zone urbaine, le perfectionnement des travailleurs vivant en milieu rural pourrait amener des gains substantiels en termes d'offre de compétences. L'enseignement en ligne est un moyen particulièrement efficace de développer les possibilités de formation en dehors des grandes villes (Clancy, 2020^[24]).
- Favoriser la diffusion des bonnes pratiques managériales au moyen de campagnes d'information et d'investissements dans la formation managériale.
- Contribuer au financement de travaux de recherche pertinents, par exemple sur la réalité virtuelle, pour améliorer la qualité des communications à distance (Atkinson et al., 2020^[46]).

Surmonter les obstacles culturels et juridiques

- Vaincre les résistances à l'adoption du télétravail motivées par l'adhésion à des modes traditionnels d'organisation du travail, en instaurant un 'droit au télétravail' d'au moins quelques heures par semaine dans les professions qui s'y prêtent, ou en subventionnant directement le télétravail, comme l'a fait le gouvernement métropolitain de Tokyo au Japon (The Japan Times, 2020^[47]). Les accords-cadres de télétravail intégrés aux conventions collectives entre partenaires sociaux peuvent grandement faciliter l'utilisation du télétravail.
- Les conventions fiscales bilatérales, telles que celle conclue par la France et la Belgique, facilitent le travail transfrontalier et donnent accès aux entreprises à une offre de compétences plus abondante ; la situation spécifique des travailleurs transfrontaliers au regard des prestations de retraite et de l'accès aux soins de santé pourrait nécessiter des adaptations similaires.
- Pour imprimer un virage culturel, il pourrait être judicieux d'organiser des campagnes d'information mettant en exergue les transitions réussies et les avantages généraux que le télétravail peut



procurer à la société au-delà de l'amélioration de la productivité, tels que la diminution de l'impact environnemental et l'amélioration de l'équilibre travail-vie. En adaptant le secteur public au travail à distance, les autorités pourraient en faire une vitrine des avantages du télétravail, tout en contribuant à alléger les lourdeurs administratives.

- Éliminer les obstacles juridiques au télétravail en adaptant le système juridique et réglementaire, par exemple en faisant en sorte que la signature électronique soit plus largement acceptée comme l'ont fait les notaires en France pendant le confinement (Atkinson et al., 2020^[46]).
- On notera avec intérêt que la crise a déjà amorcé un changement culturel touchant à la répartition des tâches domestiques : les femmes, qui assument une part disproportionnée de ces tâches, étant plus susceptibles d'exercer des professions essentielles, leurs conjoints sont obligés de les suppléer. L'adaptation du système d'imposition et de prestations – par exemple la révision des avantages fiscaux pour les ménages à un apporteur de revenu – permettrait de conforter ce changement (Alon et al., 2020^[41]).

Atténuer les effets indirects potentiels

- Pour compenser les risques que fait peser la diminution des interactions en face à face et du partage des connaissances sur l'innovation, il pourrait être envisagé de créer délibérément de nouvelles occasions d'échange. Par exemple, l'encouragement au développement des espaces de travail collaboratifs dans le pays peut favoriser l'innovation et, en parallèle, permettre des économies de déplacements et réduire les inégalités régionales (Clancy, 2020^[24]).
- Éviter le risque que le télétravail ne soit synonyme de 'travail supplémentaire dissimulé' en instaurant un 'droit à la déconnexion', à l'instar de celui institué dans le secteur français de la poste et des télécommunications au travers des conventions collectives entre partenaires sociaux.
- De manière générale, il faudra surveiller le risque de recours 'excessif' au télétravail, pour éviter que les entreprises ne fassent supporter le coût des espaces de travail et du matériel informatique à leur personnel et s'assurer que les travailleurs restent libres de choisir s'ils veulent ou non télétravailler, par exemple en appliquant des restrictions au télétravail imposé et en encourageant les employeurs à accorder des indemnités pour l'achat de matériel de bureau.
- De nouvelles réglementations pourraient s'avérer nécessaires pour éviter que le télétravail transfrontalier ne compromette les normes relatives au droit du travail et les accords salariaux nationaux (Baldwin, 2019^[48]).
- Le télétravail étant associé à l'emploi de nouvelles technologies pour contrôler la production et le comportement des employés, des réglementations complémentaires sur la protection des données pourraient être nécessaires pour garantir le respect du droit à la vie privée.
- Les modalités de fourniture des infrastructures de soutien, telles que les services de garde d'enfant, nécessitent d'être réétudiées. Il ne faut pas que le développement du télétravail ait pour conséquence une réduction des services de garde d'enfants d'entreprise ; cela étant, il serait judicieux que ces services soient localisés plus près du domicile des employés. S'il ne s'accompagne pas de politiques complémentaires visant à améliorer les infrastructures de soutien, le développement du télétravail risque d'alourdir la charge qui pèse sur les employés, en particulier les femmes qui doivent concilier obligations professionnelles et familiales (Alon et al., 2020^[41]).

Tableau 1. Contribution potentielle des politiques et des institutions à l'augmentation de la productivité du télétravail

| Diffuser les bonnes pratiques managériales | Faciliter la réalisation d'un niveau de télétravail optimal | Faire en sorte que les employés disposent d'un environnement de | Assurer l'accès à des infrastructures TIC |
|--|---|---|---|
|--|---|---|---|

EFFETS POSITIFS POTENTIELS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA PRODUCTIVITÉ À L'ÈRE POST-COVID-19 : QUELLES POLITIQUES PUBLIQUES PEUVENT AIDER À LEUR CONCRÉTISATION ? © OCDE 2020



| | | travail adéquat chez eux | rapides, fiables et sécurisées |
|--|---|--|--|
| | | | Envisager l'adoption de réglementations supplémentaires en matière de protection des données pour garantir le respect du droit à la vie privée |
| Promouvoir le 'droit au télétravail' et le 'droit à la déconnexion' | | | |
| Organiser des campagnes d'information et des formations managériales | Proposer des conventions fiscales bilatérales | Encourager les employeurs à accorder des indemnités pour l'achat de matériel de bureau | Financer des travaux de recherche pertinents, par exemple sur la réalité virtuelle |
| | Encourager les investissements dans les infrastructures TIC et la mise à niveau du matériel TIC | | |
| | Renforcer les capacités numériques du secteur public, notamment pour offrir une vitrine des avantages du télétravail et faciliter le travail à distance | Réétudier les infrastructures de soutien, par exemple faire en sorte que les services de garde d'enfant soient fournis plus près du domicile | |
| | Encourager le développement des espaces de travail collaboratifs dans le pays | | |
| | Encourager les investissements dans l'acquisition des compétences requises, par exemple via l'apprentissage en ligne | | |

Références

- Acemoglu, D. et D. Autor (2011), *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, [http://dx.doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02410-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02410-5). [17]
- Alon, T. et al. (2020), *The Impact of COVID-19 on Gender Equality*, <http://www.nber.org/papers/w26947> (consulté le 17 juin 2020). [41]
- Andrews, D., G. Nicoletti et C. Timiliotis (2018), *Digital technology diffusion : A matter of capabilities, incentives or both?*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/7c542c16-en>. [43]
- Antras, P., L. Garicano et E. Rossi-Hansberg (2006), « Offshoring in a Knowledge Economy », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 121/1, pp. 31-77, <https://academic.oup.com/qje/article/121/1/31/1849025> (consulté le 29 juin 2020). [35]
- Arrow, K. (1971), « The Economic Implications of Learning by Doing », dans Hahn, F. (dir. pub.), *Readings in the Theory of Growth*, Palgrave Macmillan UK, Londres, http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-15430-2_11. [31]
- Atkinson, R. et al. (2020), *Digital Policy for Physical Distancing: 28 Stimulus Proposals That Will Pay Long-Term Dividends*, Information Technology & Innovation Foundation. [46]
- Autor, D. (2014), « Polanyi's Paradox and the Shape of Employment Growth », *NBER Working Paper Series*, n° 20485, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, <http://dx.doi.org/10.3386/w20485>. [15]



- Bajgar, M. et al. (2019), *Bits and bolts: The digital transformation and manufacturing*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c917d518-en>. [44]
- Baldwin, R. (2019), *The Globotics Upheaval*, Oxford University Press. [48]
- Baldwin, R. et R. Forslid (2019), *Globotics and development: When manufacturing is jobless and services tradeable*, <http://dx.doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2019/730-9>. [25]
- Battiston, D., J. Blanes et T. Kirchmaier (2017), *Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams*, <http://www.cepr.org>. [28]
- Beckmann, M. (2016), *Self-managed working time and firm performance: Microeconomic evidence*, Center of Business and Economics, University of Basel. [20]
- Beckmann, M., T. Cornelissen et M. Kräkel (2017), « Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 133, pp. 285-302, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.11.013>. [21]
- Bloom, N. et al. (2014), « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », *Management Science*, vol. 60/12, pp. 2859-2885, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013>. [34]
- Bloom, N., T. Kretschmer et J. Reenen (2009), « Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity », dans Freeman, R. et K. Shaw (dir. pub.), *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, University of Chicago Press. [23]
- Bloom, N. et al. (2015), « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122/4, pp. 1351-1408, <http://dx.doi.org/10.1093/qje/qju032>. [3]
- Bloom, N. et J. Van Reenen (2007), *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, <http://dx.doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>. [54]
- Boeri, T., A. Caiumi et M. Paccagnella (2020), « Mitigating the work-safety trade-off », *Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers*, vol. 1/2, pp. 60-66. [9]
- Bohns, V. (2017), *A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email> (consulté le 17 juin 2020). [26]
- Bonet, R. et F. Salvador (2017), « When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization », *Organization Science*, vol. 28/2, pp. 244-261, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1107>. [29]
- Brussevich, M., E. Dabla-Norris et S. Khalid (2020), *Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries*. [2]
- Brynjolfsson, E. et al. (2020), *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*. [7]
- Chatterji, A., E. Glaeser et W. Kerr (2013), « Clusters of Entrepreneurship and Innovation », dans Parker, J. et M. Woodford (dir. pub.), *NBER macroeconomics annual*. [38]
- Clancy, M. (2020), *The Case for Remote Work*, Iowa State University, Department of Economics, https://lib.dr.iastate.edu/econ_workingpapers/102 (consulté le 17 juin 2020). [24]



- Claudel, M. et al. (2017), « An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation », *PLoS ONE*, vol. 12/6, p. e0179334, <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0179334>. [33]
- De Stefano, T., R. Kneller et J. Timmis (2014), *The (Fuzzy) Digital Divide: The Effect of Broadband Internet Use on UK Firm Performance*, University of Nottingham, Department of Economics. [45]
- di Mauro, F. et C. Syverson (2020), *The COVID crisis and productivity growth*, VoxEU.org, <https://voxeu.org/article/covid-crisis-and-productivity-growth> (consulté le 17 juin 2020). [53]
- Dingel, J. et B. Neiman (2020), *How Many Jobs Can be Done at Home?*, <http://dx.doi.org/10.3386/w26948>. [8]
- Donadio, R. (2020), *The Coming Setback for Women in the Workplace*, The Atlantic, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/05/france-women-workplace-coronavirus-pandemic/612136/> (consulté le 8 juillet 2020). [40]
- Espinoza, R. et L. Reznikova (2020), *Who can log in? The importance of skills for the feasibility of teleworking arrangements across OECD countries*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/3f115a10-en>. [52]
- Eurofound et Bureau international du Travail (2017), *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. [12]
- Financial Times (2020), *Coronavirus may create lasting workplace change*, <https://www.ft.com/content/5801a710-597c-11ea-abe5-8e03987b7b20> (consulté le 17 juin 2020). [39]
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017), *European Working Conditions Survey, 2015. [data collection]*, UK Data Service. SN: 8098, <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-8098-4>. [10]
- Godart, O., H. Görg et A. Hanley (2017), « Trust-Based Work Time and Innovation: Evidence from Firm-Level Data », *ILR Review*, vol. 70/4, pp. 894-918, <http://dx.doi.org/10.1177/0019793916676259>. [19]
- Goos, M., A. Manning et A. Salomons (2014), « Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring », *American Economic Review*, vol. 104/8, pp. 2509–2526. [16]
- Gorlick, A. (2020), *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19*, Stanford News, <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/> (consulté le 17 juin 2020). [4]
- Grundke, R. et al. (2018), *Which skills for the digital era? : Returns to skills analysis*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9a9479b5-en>. [14]
- Hensvik, L., T. Le Barbanchon et R. Rathelot (2020), *Which Jobs Are Done from Home? Evidence from the American Time Use Survey | IZA - Institute of Labor Economics*, <https://www.iza.org/publications/dp/13138> (consulté le 17 juin 2020). [13]
- Holmstrom, B. et P. Milgrom (1994), « The firm as an incentive system », *American economic review*, vol. 84/4, pp. 972-991, <http://dx.doi.org/10.2307/2118041>. [36]



- Hovhannisyan, N. et W. Keller (2019), *International Business Travel and Technology Sourcing*, [30]
<http://dx.doi.org/10.3386/w25862>.
- Kahn, L., F. Lange et D. Wiczer (2020), *Labor Demand in the Time of COVID-19*, Econofact, [51]
<https://econofact.org/labor-demand-in-the-time-of-COVID-19> (consulté le 17 juin 2020).
- Mann, A. et A. Adkins (2017), *America's Coming Workplace: Home Alone*, Gallup, [11]
<https://news.gallup.com/businessjournal/206033/america-coming-workplace-home-alone.aspx> (consulté le 17 juin 2020).
- Mokyr, J. (2002), *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*, Princeton University Press. [32]
- Monteiro, N., O. Straume et M. Valente (2019), *Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal*, NIPE - Universidade do Minho. [22]
- Morikawa, M. (2020), *COVID-19, teleworking, and productivity*, VoxEU.org, [5]
<https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity> (consulté le 17 juin 2020).
- OCDE (2020), *Corporate sector vulnerabilities during the Covid-19 outbreak: assessment and policy responses*. [50]
- OCDE (2020), *Les capacités en termes de télétravail peuvent entraîner des coûts de confinement différents selon les territoires*. [49]
- OCDE (2020), *Maintenir l'accès à l'internet en temps de crise*. [42]
- OCDE (2020), *Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response*. [1]
- OCDE (2019), *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation : La stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, Éditions OCDE, Paris, [57]
<https://dx.doi.org/10.1787/4e6a92fa-fr>.
- OCDE (2014), « La crise et ses retombées : les sociétés et les politiques sociales mises à l'épreuve », dans *Panorama de la société 2014 : Les indicateurs sociaux de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-5-fr. [56]
- OCDE (2010), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2010 : Sortir de la crise de l'emploi*, Éditions OCDE, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2010-fr. [55]
- Ozimek, A. (2020), *The Future of Remote Work*, Upwork, [6]
<https://www.upwork.com/press/economics/the-future-of-remote-work/> (consulté le 17 juin 2020).
- Roghanizad, M. et V. Bohns (2017), « Ask in person: You're less persuasive than you think over email », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 69, pp. 223-226, [27]
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2016.10.002>.
- Shapiro, C. et J. Stiglitz (1984), « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *The American Economic Review*, vol. 74/3, pp. 433-444, <http://dx.doi.org/10.2307/1804018>. [37]



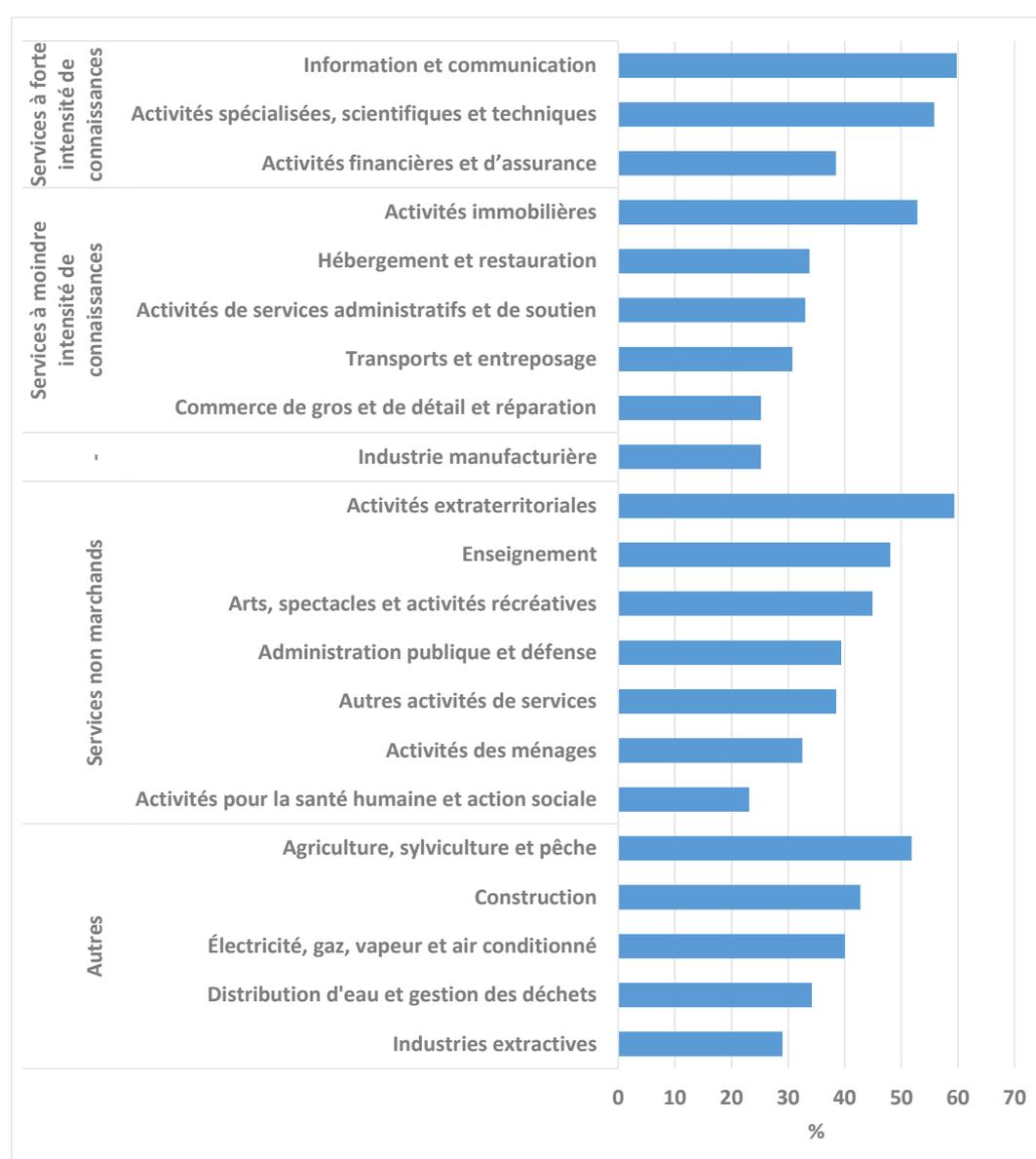
- The Japan Times (2020), *Use of telecommuting in Tokyo surged from 24% to 63% in two months, survey says*, <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/05/16/business/corporate-business/use-telecommuting-tokyo-surged-24-63-two-months-survey-says/#.XuoVqGgzZPY> (consulté le 17 juin 2020). [47]
- Viete, S. et D. Erdsiek (2018), *Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace*, <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp18013.pdf> (consulté le 17 juin 2020). [18]



Annexe 1.A. Données complémentaires sur le recours au télétravail par branche d'activité et par profession

Graphique d'annexe 1.A.1. Le recours au télétravail est très variable selon les branches d'activité

Moyenne inter-pays du pourcentage de personnes qui ont utilisé le télétravail en 2015, par branche d'activité



Note : Le graphique représente le pourcentage de personnes (salariés ou travailleurs indépendants) qui ont déclaré avoir travaillé chez elles ou dans un lieu public (café ou bibliothèque par exemple) pendant l'année de référence, par secteur. Le pourcentage est calculé, pour chaque secteur, sous la forme de moyennes non pondérées des valeurs des pays suivants : Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Macédoine du Nord, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Roumanie, Serbie, Slovénie, Suède, Suisse et Turquie. Les professions militaires et les agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance sont exclus de l'échantillon. Les secteurs ont été agrégés sur la base du niveau à un chiffre de la NACE Rév. 2. Il est à noter que l'échantillon sous-jacent au niveau des ménages n'a pas été stratifié par branche d'activité ; les observations ont été repondérées pour tenir compte de la structure sectorielle de chaque pays. Il s'ensuit que les parts indiquées peuvent ne pas être statistiquement représentatives à l'échelon de la branche d'activité ; cela étant, une comparaison effectuée avec des microdonnées représentatives provenant du Royaume-Uni montre que les résultats sont d'une exactitude satisfaisante.

*Note de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

*Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne

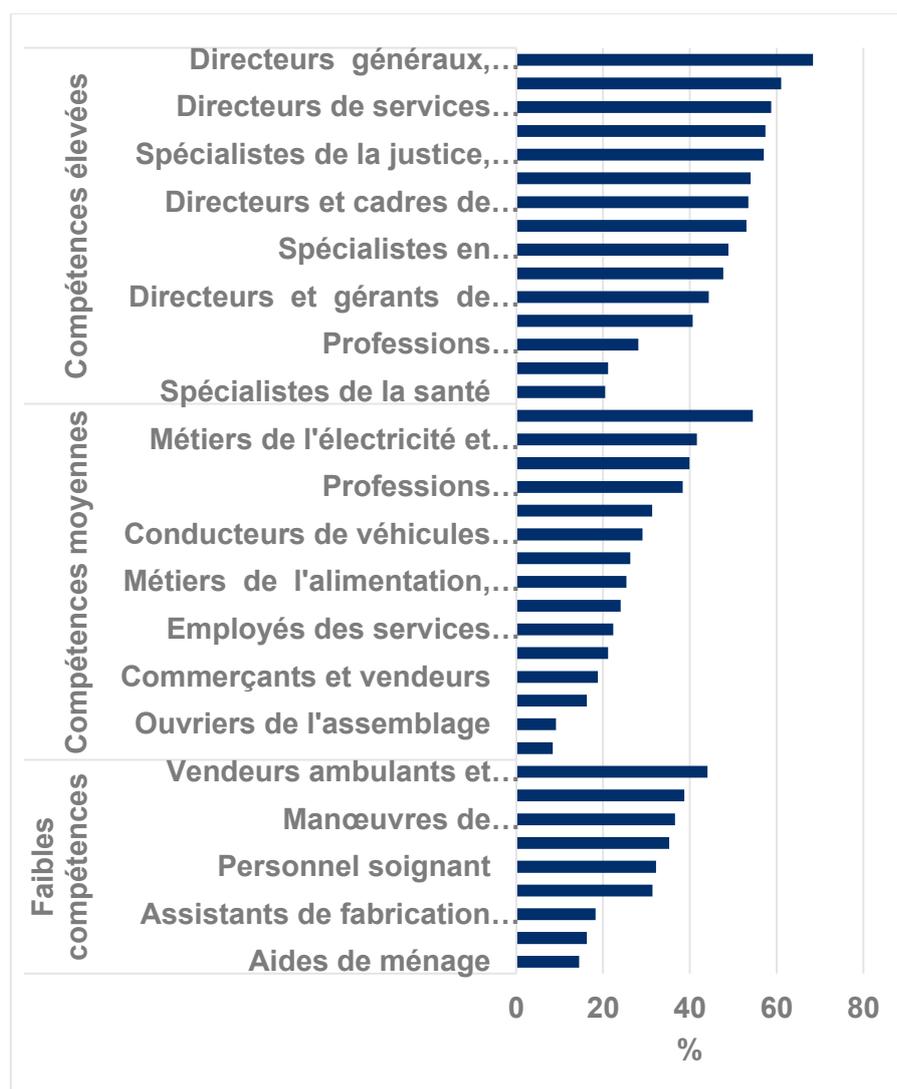
La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017^[10]).

Graphique d'annexe 1.A.2. Le recours au télétravail est très variable selon les professions

Moyenne inter-pays du pourcentage de personnes qui ont utilisé le télétravail en 2015, par profession





Note : Le graphique représente le pourcentage de personnes (salariés ou travailleurs indépendants) qui ont déclaré avoir travaillé chez elles ou dans un lieu public (café ou bibliothèque par exemple) pendant l'année de référence, par profession. Le pourcentage est calculé, pour chaque catégorie de compétences professionnelles, sous la forme de moyennes non pondérées des valeurs des pays suivants : Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Macédoine du Nord, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Suède, Suisse et Turquie. Les professions militaires et les agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance sont exclus de l'échantillon. Les catégories de compétences associées aux professions du niveau à deux chiffres de la CIP-08 sont tirées de Goos, Manning et Salomons (2014^[16]) et d'Acemoglu et Autor (2011^[17]). Il est à noter que l'échantillon sous-jacent au niveau des ménages n'a pas été stratifié par profession ; les observations ont été repondérées pour tenir compte de la structure professionnelle de chaque pays. Il s'ensuit que les parts indiquées peuvent ne pas être statistiquement représentatives à l'échelon des professions.

*Note de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

*Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2017^[10]).





Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Note de la Turquie : Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne : La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

