



**HAL**  
open science

# Télétravail et croissance économique : une opportunité à saisir

Gilbert Cette

► **To cite this version:**

Gilbert Cette. Télétravail et croissance économique : une opportunité à saisir. *Futuribles*, 2020, 437 (4), pp.77. 10.3917/futur.437.0077 . hal-03140458

**HAL Id: hal-03140458**

**<https://amu.hal.science/hal-03140458>**

Submitted on 5 Mar 2021

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

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

## **Télétravail et croissance : une opportunité à saisir**

La crise du COVID-19 (CV par la suite) a été le moment d'un très fort développement du télétravail, tant en France que dans d'autres pays développés. Les décisions sanitaires limitant la mobilité des personnes et en particulier les périodes de confinement ont été favorables à ce développement. Le télétravail peut, dans certaines conditions, devenir la source de gains de productivité substantiels, et contribuer ainsi à inverser l'épuisement de la productivité constaté sur les dernières décennies et en particulier depuis le début des années 2000. Il nous ferait alors entrer de plein pied dans la révolution technologique digitale, et aiderait à trouver la réponse aux grands défis économiques qui sont devant nous.

### **Le développement du télétravail**

Avant le choc du CV, le télétravail était une pratique peu répandue. Selon la DARES, en 2017, seuls 3 % des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine<sup>2</sup>. La crise du CV et en particulier les périodes de confinement ont été l'occasion d'un développement spectaculaire du télétravail. Selon la DARES, durant la semaine du 23 mars 2020, soit peu de temps après le début du confinement, 23 % des salariés travaillaient dans une entreprise où une majorité de salariés étaient en télétravail et 48 % des salariés (contre 10 % avant la crise sanitaire) travaillaient dans une entreprise où plus de 10 % des salariés étaient en télétravail<sup>3</sup>.

Il est complexe de caractériser le développement potentiel du télétravail et tous les postes qui peuvent à terme connaître une telle organisation. La DARES a évalué qu'en France, près de 4 emplois sur 10 seraient aujourd'hui dans le secteur privé compatibles avec le télétravail<sup>4</sup>. Ce chiffre sur la France est assez proche de chiffres sur d'autres pays. Concernant les Etats-Unis, Dingel et Neiman (2020)<sup>5</sup> évaluent cette proportion à 34 % des emplois en moyenne. Ces évaluations paraissent encore prudentes, de nombreux postes actuellement non éligibles au télétravail pourront le devenir dans le futur. Par ailleurs, elles concernent des passages complets au télétravail alors que certains postes pourront dans le futur connaître une telle transformation de façon partielle, pour une part des tâches variable selon l'emploi, les autres tâches continuant de nécessiter une présence dans l'entreprise. Le développement potentiel du télétravail paraît donc considérable.

### **Des gains de productivité pouvant être substantiels**

Comparé aux autres formes d'organisation du travail dans l'entreprise, le télétravail renforce l'autonomie du travailleur dans l'organisation de son temps de travail et lui permet ainsi de construire

---

<sup>1</sup> Professeur d'économie associé à l'Université d'Aix-Marseille. Co-auteur avec Jacques Barthelemy de « Travailler au XXIème siècle », Editions Odile Jacob, 2017, et avec Antonin Bergeaud et Rémy Lecat de « Le bel avenir de la croissance », Editions Odile Jacob, 2018.

<sup>2</sup> Voir DARES (2019) : « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », DARES Analyses, 2019-051, novembre, rédigé par Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux.

<sup>3</sup> Ces chiffres sont repris de DARES (2020) : « Enquête DARES 'ACEMO-COVID' », Résultats détaillés, 17 avril, rédigé par Alban Guichard et Christine Pinel.

<sup>4</sup> Cf. DARES (2020) : « Coronavirus et monde du travail », communiqué de presse du 15 mars.

<sup>5</sup> Jonathan I. Dingel et Brent Neiman (2020) : « How Many Jobs Can be Done at Home ? », NBER, Working paper, N° 26948, April.

une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. A cette amélioration du bien-être s'ajoute celle liée à l'économie du temps de transport entre le domicile et le lieu de travail. L'amélioration du bien-être du travailleur peut être facteur d'une augmentation de sa productivité. A cela s'ajoute pour l'entreprise l'économie possible de surfaces de travail induite par le télétravail, cette économie pouvant renforcer les gains de productivité du travail évoqués plus haut par une hausse de la productivité globale des facteurs. A ces effets positifs sur la productivité peuvent s'ajouter d'autres effets favorables à la croissance à long terme. Evoquons par exemple celui d'une détente sur les marchés immobiliers des centres villes du fait à la fois de moindres besoins de surfaces de travail dans les entreprises et, pour certains travailleurs qui n'ont plus (ou qui ont moins) à se déplacer pour se rendre au travail, de choix d'habitations plus éloignées.

La littérature économique nous indique que le passage au télétravail aboutit à des effets contrastés sur la productivité, selon les conditions dans lesquelles il se réalise. Morikawa (2020)<sup>6</sup> relate l'expérience d'un centre de recherche japonais passé subitement, complètement et sans préparation au télétravail dans le contexte du choc CV. Une enquête autodéclarative faite peu de temps après ce passage auprès des salariés concernés indique que la productivité aurait alors fortement baissé, passant en moyenne à environ 63 % de son niveau antérieur. Les principales causes identifiées par les travailleurs eux-mêmes de cet effet défavorable sur la productivité sont l'inadaptation du matériel de travail, un environnement de travail inadéquat à domicile, par exemple du fait de la présence de jeunes enfants, et le besoin pour certaines tâches d'une interaction avec des collègues. A l'opposé de cette expérience, Bloom *et al.* (2015)<sup>7</sup> évoquent celle d'une agence de voyage chinoise employant 16000 personnes dans laquelle les travailleurs ont pu passer au télétravail sur une base volontaire et avec une préparation et une formation. Il en est résulté une augmentation de la productivité des travailleurs concernés de plus de 20 %.

Le télétravail peut être associé à des gains de productivité importants, sous diverses conditions. Un tel changement appelle en effet un matériel adapté, une préparation et une formation tant du personnel que du management. Il peut ne pas être total et concerner par exemple plusieurs jours de la semaine de travail dont une partie reste alors effectuée dans l'entreprise si cela est favorable à la performance globale. Le développement du télétravail dans le contexte du choc CV a sans doute fréquemment été réalisé dans des conditions non optimales en termes de préparation, de formation, d'organisation mais aussi de matériel. Par ailleurs, compte tenu de la fermeture des écoles, il s'est souvent traduit par des conditions de travail peu favorables à la productivité avec, pour les familles avec enfants, la garde de ces derniers à domicile. Les gains de productivité associés au télétravail ne se manifesteront donc que progressivement dans le futur, avec la reprise de l'activité et la réouverture des structures scolaires, via un processus de *learning by doing*. Certaines entreprises sauront mieux que d'autres en concrétiser les potentialités, ce qui leur donnera un avantage compétitif. Mais il apparaît déjà qu'une grande majorité de salariés concernés par ce passage dans le contexte du choc CV souhaitent que ce changement soit définitif<sup>8</sup>.

Les transformations associées au développement du télétravail appelleront aussi d'autres changements dans le monde du travail. Jacques Barthelemy et moi-même avons développé deux de ces changements. Tout d'abord, le télétravail massif nécessitera une adaptation fondamentale du droit

---

<sup>6</sup> Masayuki Morikawa (2020) : « Covid-19, teleworking, and productivity », CEPR, Vox-EU, 10 avril.

<sup>7</sup> Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts et Zhichun Jenny Ying (2015) : " Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment ", The Quarterly Journal of Economics (2015), Vol. 130, Issue 1, pp. 165–218.

<sup>8</sup> Voir par exemple l'enquête réalisée par Terra Nova sur le sujet du passage au télétravail dans le contexte du choc CV : Terra Nova (2020) : « La révolution du travail à distance », [http://tnova.fr/system/contents/files/000/002/005/original/Terra-Nova\\_La-r\\_volution-du-travail-a-distance\\_300420.pdf?1588269514](http://tnova.fr/system/contents/files/000/002/005/original/Terra-Nova_La-r_volution-du-travail-a-distance_300420.pdf?1588269514).

de la durée du travail<sup>9</sup>. Ce dernier a en effet été construit dans le contexte de la société de l'usine et se révèle inadapté à une protection efficace du télétravailleur. La mutation indispensable de ce droit donnera une place centrale à la notion de charge de travail et au souci de l'adéquation de cette charge avec les capacités du travailleur pour l'assumer dans une durée compatible avec les limites réglementaires ou conventionnelles, y compris pour le télétravailleur avec l'autonomie que ce mode de travail permet. Ensuite, le développement du télétravail peut renforcer les inégalités au travail entre les télétravailleurs qui bénéficieront ainsi d'une grande autonomie dans la conciliation de leurs vies personnelle et professionnelle et ceux, dans des professions souvent plus manuelles, qui garderont des horaires prescrits<sup>10</sup>. Des contreparties à ces inégalités devront être trouvées, le dialogue social ayant ici un rôle incontournable à jouer.

## Une réponse aux grands défis qui sont devant nous

Dans tous les grands pays développés, les gains de productivité sont, depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, les plus faibles observés sur très longue période, hors les moments de guerres (voire par exemple depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle dans le tableau ci-dessous). Cette situation contraste avec l'idée d'une révolution technologique en cours, associée à l'économie numérique, dont on attend qu'elle se traduise par une dynamisation de la productivité. Bergeaud *et al.* (2018)<sup>11</sup> ont montré qu'un tel décalage temporel entre l'émergence d'une révolution technologique et sa traduction par de forts gains de productivité a déjà été observé dans les précédentes révolutions technologiques. Le télétravail peut être l'une des mutations accompagnant la révolution numérique et permettant à cette dernière de se traduire par une productivité dynamique.

### Taux de croissance annuel moyen de la productivité horaire du travail

Sur différentes sous-périodes – Ensemble de l'économie - 1891-2018 – En %

Source : Bergeaud, Cette et Lecat, [www.longtermproductivity.com](http://www.longtermproductivity.com)

	Etats-Unis	Zone Euro	Japon	Royaume-Uni	Canada	Allemagne	France
1890-1913	1,57	1,71	2,32	0,78	2,30	1,87	1,84
1913-1950	3,09	1,18	1,79	1,35	2,17	0,20	1,79
1950-1975	2,33	5,43	7,13	3,27	2,94	5,78	5,28
1975-1995	1,30	2,71	3,22	2,66	1,12	2,95	2,59
1995-2005	2,40	1,24	1,91	2,19	1,57	1,92	1,94
2005-2018	1,00	0,67	0,73	0,45	0,79	0,70	0,52

Pour reprendre l'expression de van Ark (2016)<sup>12</sup>, le télétravail serait l'une des voies permettant à la nouvelle économie numérique de passer de la 'phase d'installation' à la 'phase de déploiement' caractérisée par de forts gains de productivité. Il faut d'ailleurs espérer que tel sera bien le cas car les défis devant nous sont nombreux, qui appellent des sources de financement importants. Signalons par exemple ceux du vieillissement de la population, de la baisse de l'endettement public d'ailleurs largement augmenté par les politiques de soutien à l'économie déployées dans le cadre du choc CV,

<sup>9</sup> Sur cet aspect, voir Jacques Barthelemy et Gilbert Cette (2020) : « Le coronavirus aura-t-il raison de la durée du travail ? », Institut de l'Entreprise, avril, <https://www.institut-entreprise.fr/jacques-barthelemy-et-gilbert-cette-le-coronavirus-aura-t-il-raison-de-la-duree-du-travail>.

<sup>10</sup> Sur cet aspect, voir Jacques Barthelemy et Gilbert Cette (2020) : « Télétravail, vers une augmentation des inégalités ? », Tribune, Les Echos, 22 avril, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-teletravail-vers-une-augmentation-des-inegalites-1197094>.

<sup>11</sup> Antonin Bergeaud, Gilbert Cette et Rémy Lecat (2018) : « Le bel avenir de la croissance », Odile Jacob.

<sup>12</sup> Bart van Ark (2016) : « The Productivity Paradox of the New Digital Economy », International Productivity Monitor, N° 31, Fall 2016, pp. 3-18. <http://www.csls.ca/ipm/31/vanark.pdf>. Dans cet article, Bart van Ark écrit ainsi: "However, the New Digital Economy is still in its 'installation phase' and productivity effects may occur only once the technology enters the 'deployment phase'".

et de la transition climatique. Ces grands défis signifient que les gains de pouvoir d'achat salariaux devront être durablement inférieurs aux gains de productivité afin de dégager les financements qu'ils nécessitent.

A ces défis s'ajoute l'attente de gains de pouvoir d'achat de nombreux ménages qui s'est vivement exprimée en France en 2018 et 2019 au travers du mouvement des Gilets Jaunes. Comme Bergeaud *et al.* (2018, *op. cit.*) l'expriment, de forts gains de productivité sont indispensables pour répondre à ces défis et attentes. Le télétravail sera l'une des voies d'obtention de tels gains et de la concrétisation en termes d'efficacité productive des potentialités de la révolution technologique portée par le numérique. Faut-il souligner qu'au cas où les gains de productivité ne seraient pas suffisants pour y faire face, ces défis et attentes se transformeraient rapidement en risques pour la soutenabilité économique et sociale de nos sociétés, ainsi probablement que pour leur stabilité institutionnelle et politique ?