

Télétravail : quels effets sur la productivité ?

Par [Antonin Bergeaud](#) et [Gilbert Cette](#)

Le télétravail a connu un fort développement avec le Covid-19 et devrait rester une pratique commune dans le futur. Cela pourrait se traduire par des effets favorables sur la productivité des entreprises notamment à travers l'accélération de la diffusion des technologies. Mais la littérature économique souligne que le plein bénéfice de cet effet favorable appelle une préparation appropriée.

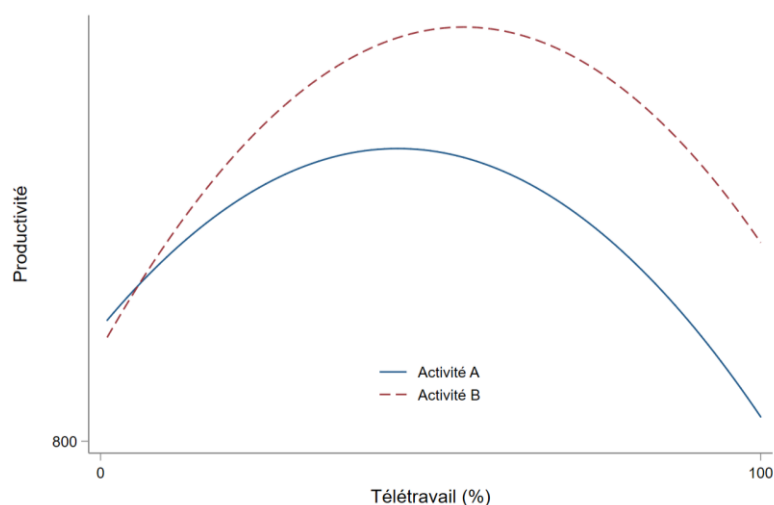


Figure 1: Relation en U inversée entre intensité du télétravail (en proportion de la durée travaillée) et productivité pour deux activités différentes

Inspirée de [OCDE \(2020\)](#)

Le recours au télétravail s'est accru soudainement et massivement au printemps 2020 à l'occasion des mesures sanitaires prises dans le cadre de la lutte contre la Covid-19. Dans de nombreux pays, cette nécessité a levé [des freins à la fois culturels, techniques et parfois réglementaires](#), liés à cette pratique. En France, plus du quart des travailleurs ont été concernés alors qu'ils étaient moins de [3% à travailler à domicile au moins un jour par semaine en 2017](#) selon la DARES. Des études qualitatives menées auprès des [entreprises](#) et des [salariés](#) suggèrent qu'une fois les mesures de confinement complètement et définitivement abandonnées, il est probable que l'on revienne à un niveau supérieur à celui d'avant crise.

Le télétravail soulève de nombreuses questions comme celles relatives au bien-être des employés (des temps de transports allégés, une plus grande autonomie dans l'articulation entre vie professionnelle et vie privée, mais également une exposition accrue au sentiment d'isolement) ou celles liées à l'apparition d'un nouveau type d'inégalité (l'éligibilité au télétravail diffère selon les postes de travail). Mais une autre dimension importante pour

l'avenir du télétravail est celle des gains de productivité dont bénéficieraient les entreprises et plus globalement les économies. Ce sujet encore peu discuté avant la crise de la Covid-19 connaît un regain d'intérêt ; les études s'intéressant aux effets économiques du télétravail et notamment sur la productivité, sont maintenant plus nombreuses (voir par exemple dans le cas français [Cette \(2020\)](#), [OCDE \(2020\)](#), [Porat \(2020\)](#), ou encore [Batut et Tabet \(2020\)](#)).

Des effets contrastés sur la productivité

Les évaluations disponibles des effets du télétravail sur la productivité aboutissent à des résultats contrastés. À titre d'illustration, [Bloom et al. \(2015\)](#) étudient le passage au télétravail d'un ensemble de salariés volontaires d'un centre d'appel chinois, dans une entreprise équipée et préparée à ce mode d'organisation. Les auteurs constatent que les télétravailleurs sont nettement plus productifs – avec des gains de productivité de l'ordre de 20 % –, plus heureux et moins susceptibles de quitter l'entreprise (bien qu'ils aient également moins de chances d'être promus à performance comparable). D'un autre côté, [Morikawa \(2020\)](#) considère l'expérience d'un institut de recherche japonais qui, subitement et sans préparation, est passé au télétravail durant la période du confinement. La productivité aurait alors baissé d'environ 40 % en moyenne. Les facteurs explicatifs sont multiples : manque de préparation, inadéquation des moyens techniques, absence d'échanges entre collègues et inadaptation du lieu de télétravail, notamment en présence de jeunes enfants. Ces deux évaluations antagonistes restent difficilement comparables (contexte, activité, qualification et pays différents) mais fournissent toutefois un premier enseignement commun partagé par d'autres analyses sur le sujet : les effets du télétravail sur la productivité seront d'autant plus positifs et importants que cette forme de travail suscite à la fois l'adhésion des travailleurs concernés et celle du management, que l'ensemble des acteurs sont préparés et formés à ce mode d'organisation, et que le matériel et l'environnement de travail à domicile sont appropriés.

Dans de nombreux cas, le ralentissement des interactions entre collègues réduit la circulation des informations au sein de la sphère professionnelle. Ainsi, le télétravail à 100 % de l'ensemble des postes éligibles peut nuire à la productivité. Dans une analyse récente, [l'OCDE \(2020\)](#) suggère que la relation entre les gains de performance et l'intensité du télétravail aurait la forme d'une courbe en U inversée, le « dosage optimal » dépendant évidemment de l'activité (cf. Figure 1).

L'impact du télétravail sur la productivité peut aussi dépendre de nombreux facteurs comme la taille de l'entreprise concernée ou la nature des tâches effectuées : cet impact serait différent selon que les tâches sont créatives ou répétitives (cf. [Dutcher, 2012](#)). Mais l'effet du télétravail sur la productivité est difficile à évaluer compte tenu par exemple de nombreux biais de sélection liés au fait que les travailleurs prêts à travailler à domicile sont généralement plus motivés, font plus d'efforts dans leur travail et sont plus performants.

Le passage au télétravail durant les confinements de 2020 a généralement été réalisé dans des conditions défavorables, limitant les éventuels effets positifs sur la productivité. Ce passage s'est fait le plus souvent sans concertation, sans matériels adaptés, et sans que ni les travailleurs ni leurs managers n'aient été préparés et formés au préalable. Enfin,

l'environnement a pu parfois ne pas favoriser le travail effectif comme par exemple la présence d'enfants lorsque les structures scolaires étaient fermées pour des raisons sanitaires. Ainsi, le caractère inédit de cette expérience ne permet pas de caractériser de manière générale les effets potentiels du télétravail sur la productivité.

Plusieurs mécanismes en jeu pour expliquer les effets positifs

La littérature évoque différents canaux pour les effets positifs du télétravail sur la productivité. Parmi les effets généralement mentionnés, nous retenons les suivants.

Un premier canal passe par une plus grande motivation induite par la flexibilité et l'autonomie laissée au télétravailleur sur le choix du lieu de travail et de l'organisation entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce mécanisme est conforté par une moindre fatigue liée à l'économie du temps de transport. Une partie de ce temps économisé est d'ailleurs parfois réallouée au travail ce qui augmente la productivité apparente du télétravailleur (voir par exemple [Arntz et al., 2020](#)). La diminution du nombre des réunions moins essentielles et des distractions parfois intempestives est également mentionnée comme l'une des raisons majeures de la plus grande efficacité des télétravailleurs (après la réduction du temps de transport, voir par exemple [Ozimek, 2020](#)).

Un second canal est lié à la baisse du besoin de capital immobilier induit par le télétravail (voir [Bergeaud et Ray \(2020\)](#) pour une synthèse). Ce gain potentiel augmente avec l'économie de surface associée au développement du télétravail et avec la valeur du foncier. Pour un niveau donné de productivité du travail, il se traduit par un gain de productivité globale des facteurs.

Enfin, un troisième canal souvent évoqué dans la littérature est l'accélération de la numérisation de l'économie et du recours aux technologies digitales favorisés par le télétravail (voir par exemple [di Mauro et Syverson, 2020](#)). Il s'agit là d'une conséquence favorable de la crise de la Covid-19, qui se traduit par un bénéfice plus précoce des gains de productivité associés à la révolution digitale. Cet effet favorable serait progressif et ne deviendrait significatif qu'à moyen terme.

Par l'accélération du recours au télétravail qu'elle a provoquée, la crise de la Covid-19 pourrait aboutir à terme à une augmentation durable de la croissance potentielle via une accélération de la productivité. C'est là une différence fondamentale avec d'autres crises économiques antérieures, généralement accompagnées d'un ralentissement de la productivité tendancielle et en conséquence d'une baisse de la croissance potentielle.