

## DOSSIER COMMISSION ECONOMIE NXU

### Titre

L'impact du confinement sur l'utilisation des outils digitaux et les gains de productivité. Enfin la fin du paradoxe de Solow ?

### Auteurs

Aymeric Even  
Pascale Riviere

### Plan

<b>1</b>	<b>LE PARADOXE DE SOLOW N'EST PAS PRÊT DE PRENDRE FIN.....</b>	<b>3</b>
1.1	A-t-on les bons indicateurs ?.....	3
1.2	Les outils technologiques au travail sont aussi une source de distraction .....	3
1.3	Les (mauvaises) habitudes de management vont reprendre après la crise .....	3
1.4	Les gains de productivité sont accaparés par une minorité .....	4
1.5	La formation n'a pas profité du confinement pour faire sa révolution. ....	4
1.6	Les mesures actuelles pour atténuer la crise économique sont mauvaises pour la productivité .....	4
1.7	La mise en place forcée du télétravail en a montré ses limites .....	5
<b>2</b>	<b>UN IMPACT AUJOURD'HUI INCONTESTABLE .....</b>	<b>5</b>
2.1	<b>Un point incontesté : l'utilisation accrue du digital .....</b>	<b>5</b>
2.1.1	Une littérature abondante sur le sujet : Livre, article, conférence d'économistes en passant par des sociologues ou des philosophes, du confinement à aujourd'hui.....	5
2.1.2	Une utilisation du digital qui a envahie notre quotidien « virtuel » .....	6
2.2	<b>quelques points clés d'avant le confinement : La vision de l'OCDE sur : « transformation numérique et Productivité » .....</b>	<b>6</b>
2.2.1	Le capital immatériel : R&D, data, algorithme.....	6
2.2.2	Un focus sur le capital humain dont les notions de compétences, formation, adaptation au changement comme facteur positif.....	7
2.3	<b>les exemples : La place du télétravail, le raccourcissement des circuits de décision.....</b>	<b>7</b>
2.4	<b>Éléments positifs affectant l'entreprise sur les 4 axes de la digitalisation .....</b>	<b>8</b>
2.5	<b>Dans son écosystème .....</b>	<b>9</b>
2.6	<b>Des opportunités connexes.....</b>	<b>9</b>

## Introduction

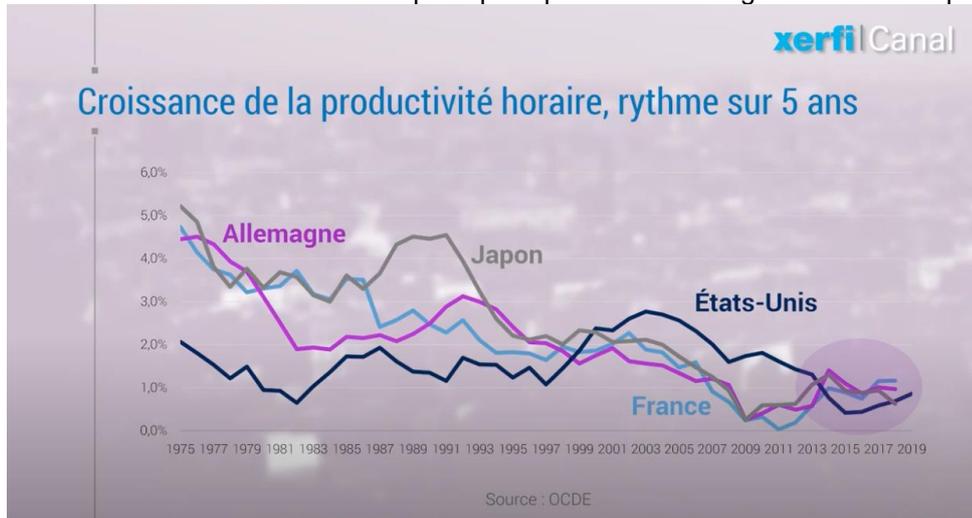
L'intelligence artificielle et la digitalisation risquent d'impacter le monde du travail dans les prochaines années. Plusieurs rapports font l'hypothèse de la disparition de nombreux emplois remplacés par des outils qui seraient plus efficaces que les humains. La révolution numérique, une fois que les nouvelles technologies seront diffusées largement, devrait entraîner de profonds changements dans les processus de production.

Mais, alors que l'implémentation du numérique dans nos activités accélèrent, la croissance de la productivité ralentit. Ce qui fait dire au prix Nobel d'économie, Robert Solow « you can see the computer age everywhere except in the productivity statistics ».

Tout d'abord, de quoi parle-t-on quand on utilise ce concept ?

La productivité est le rapport entre une production et les ressources (travail, capital...) mises en œuvre pour l'obtenir<sup>1</sup>. De façon commune, on pense le plus souvent à la productivité apparente du travail (unifactorielle). Elle exprime le degré d'efficacité avec lequel le travail se combine aux autres facteurs de production. C'est le rapport du PIB sur la quantité de travail mobilisé, en heures travaillées ou en nombres d'emploi. C'est ce dont nous allons discuter dans cet article.

Les gains de productivité sont la principale source de la croissance dans les pays industrialisés. Paul Krugman, lui aussi prix Nobel, disait « la productivité n'est pas tout, mais à long terme, elle est presque tout ». L'amélioration du niveau de vie dépend principalement de l'augmentation de la productivité par travailleur<sup>2</sup>.



De son côté, La période exceptionnelle que nous traversons va-t-elle permettre un renversement de tendance ?

Quels sont les freins structurels à la croissance de la productivité ?

Le confinement a forcé les organisations à changer brutalement leurs méthodes et à utiliser de façon plus optimale les outils numériques. Le monde d'après va-t-il réussir à pérenniser cette utilisation et à relancer la croissance de la productivité ?

Quels sont les méthodes, les moyens pour y parvenir ?

Le digital doit être défini ici comme toutes technologies numériques mises en œuvre dans l'entreprise susceptibles d'être utilisées par toute personne de l'écosystème de l'entreprise. La logique voudrait qu'elles permettent d'améliorer la productivité sinon de l'individu, au moins de l'organisation.

L'OCDE découpe ces technologies en Internet Haut débit, logiciels de relation client, cloud et logiciel de gestion.

La mise en perspective de la productivité avec le digital et le confinement va nous permettre de voir à la fois les bénéfices et les limites qui en découlent. Notre objectif a été de rassembler un certain nombre d'éléments pour enrichir la réflexion qui se pose sur l'économie et le déconfinement.

Voici les questions que nous nous sommes posés lors de la rédaction de cet article. Notre propos reste une vision globale avec des partis pris tant le sujet est vaste et qu'il est proche des questionnements sur la transformation digitale

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>

<sup>2</sup> Le nouvel économiste « la longue attente d'un regain de productivité », 19/06/2018

## 1 LE PARADOXE DE SOLOW N'EST PAS PRÊT DE PRENDRE FIN

### 1.1 A-T-ON LES BONS INDICATEURS ?

En premier lieu, l'impact que les nouvelles technologies pourraient avoir sur la productivité n'est – il pas surestimé ? Il est possible que les conséquences au niveau global soient finalement faibles. Ou bien cet impact est –il mal reflété par les indicateurs ? Nous avons bénéficié de gains importants mais les indicateurs de mesure actuel comme le PIB, créés au 20<sup>ème</sup> siècle pour une économie industrielle ne reflètent pas ce gain<sup>3</sup>. Par exemple, les réseaux sociaux sont des outils de communication très utilisés et qui apportent de nombreux services aux consommateurs sans générer de flux monétaires importants, ni en coûts de production ni en chiffre d'affaires. L'utilité semble cependant être mieux reflétée dans les valorisations financières.

### 1.2 LES OUTILS TECHNOLOGIQUES AU TRAVAIL SONT AUSSI UNE SOURCE DE DISTRACTION

Un sondage récent auprès de 3.750 professionnels commandé par Workfront : « State of Work 2020 »<sup>4</sup> révèle que 53% des salariés qualifiés se plaignent de l'impact négatif de l'excès de mails sur leur productivité. Les notifications des réseaux sociaux perturbent 1/3 des sondés. Les salariés seraient interrompus en moyenne 14 fois par jour par leurs outils digitaux (slack, messagerie instantanée...).

D'autant que, comme le révèle une étude OnePoll commandité par GoTo, le bureau est un environnement propice à la distraction et particulièrement chez les Français : ils sont 60% à consacrer entre 1 à 4 fois par jour de leur temps professionnel à rechercher des informations personnelles sur les réseaux sociaux. L'étude révèle également que plus de la moitié des Français en entreprise regardent entre 1 à 9 fois par jour leur téléphone personnel. Pire encore, ils visitent au moins un site Web non lié au travail plus de 10 fois par semaine (en priorité les sites d'actualités, les réseaux sociaux et les sites sportifs) et passent des coups de fil personnels au bureau plus de 23 fois par semaine<sup>5</sup>.

### 1.3 LES (MAUVAISES) HABITUDES DE MANAGEMENT VONT REPREDRE APRES LA CRISE

La reprise s'accélère, les chefs d'entreprise et les managers vont vouloir revenir à leur fonctionnement normal. L'organisation de nombreuses entreprises va-t-elle vraiment évoluer ? Après les déclarations de bonnes intentions, la volonté de réfléchir à de nouveaux modes de travail ne risque-t-elle pas le retour à la réalité : beaucoup de manager vont continuer à préférer avoir le contrôle sur leurs collaborateurs, le bureau va retrouver ses employés et le télétravail restera exceptionnel. D'ailleurs, d'après un sondage Yougov, la proportion de salariés français en télétravail est passée de 27% à 15% après le déconfinement<sup>6</sup>. L'hexagone est plus concerné que le Royaume Uni où le management est plus orienté projet et sur les résultats.

D'après une étude d'ADP "workforce view in Europe 2018"<sup>7</sup>, le premier obstacle soulevé comme frein à la productivité est un mauvais management. Le 2<sup>ème</sup> obstacle est les systèmes et processus inefficaces. Dans les 2 cas, l'utilisation des outils digitaux n'y peut pas grand-chose.

On peut également douter de la mise en place réelle du télétravail en France pour des raisons culturelles. C'est ce qu'exprime Samir Ayoub, professeur de l'Essca, dans une tribune dans Les Échos<sup>8</sup>. Le télétravail est compliqué à normaliser et implique de faire confiance à ses salariés. Il est nécessaire d'avoir une relation patron-salariés apaisée et pas trop réglementée.

---

<sup>3</sup> <https://voxeu.org/article/secular-stagnation-not-your-life>

<sup>4</sup> <https://www.workfront.com/resources/state-work-2020>

<sup>5</sup> <https://www.itforbusiness.fr/les-salaries-francais-se-laissent-distraire-par-leurs-smartphones-20595>

<sup>6</sup> <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/exclusif-le-teletravail-a-beaucoup-recule-malgre-la-persistence-du-coronavirus-1236737>

<sup>7</sup> <https://www.fr.adp.com/media/communiqués-de-presse/2018/le-mauvais-management-freine-la-productivite/>

<sup>8</sup> <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-france-post-covid-pourquoi-le-teletravail-ne-marchera-pas-1219464>

## 1.4 LES GAINS DE PRODUCTIVITE SONT ACCAPARES PAR UNE MINORITE

Dans les pays occidentaux, les services qui sont des secteurs où la croissance de la productivité est plus faible représentent une part de plus en plus importante au détriment de l'industrie.

De plus, la faiblesse de la croissance de la productivité pourrait venir du fait que les gains de productivité vont continuer à être accaparés par peu d'acteurs économiques, avec peu de créations d'emploi, sauf dans les secteurs des services peu productifs et les petites mains de la high tech<sup>9</sup>.

Les gains de productivité générés par les sociétés du numérique entraînent ainsi la création de petits jobs qui eux-mêmes ont peu de possibilité d'accroître leur productivité (livreurs, chauffeurs...). Les plateformes permettent une mise en relation facilitée pour les services à la personne et favorisent l'explosion de services à faible productivité.

Au niveau global, cela entraîne donc un ralentissement de la croissance de cette statistique.

## 1.5 LA FORMATION N'A PAS PROFITE DU CONFINEMENT POUR FAIRE SA REVOLUTION.

Selon le ministère de l'Education Nationale, 5 à 8% des élèves auraient disparu pendant le confinement. L'enseignement technologique serait le plus touché avec parfois plus de 60% de décrocheurs. Les inégalités sociales ont accentué la fracture technologique<sup>10</sup>. En augmentant le nombre d'élèves qui risquent de quitter l'enseignement sans une formation suffisante, cela risque d'accroître la part des salariés peu formés et donc peu productifs à terme.

La formation supérieure a également ralenti pendant le confinement, de nombreux élèves risquent de ne pas trouver de stages. Une partie des étudiants aura donc moins développé de compétences pratiques comme le savoir être en entreprise et des savoirs faire métier. Ils seront donc plus difficiles à intégrer dans le monde du travail et seront moins productifs.

D'après Christophe Saint-Pierre, membre de la commission économie de NXU et travaillant dans le secteur de la formation professionnelle, les outils digitaux sont encore mal intégrés et ce secteur a connu un arrêt brutal lors du confinement.

De plus, la formation ne semble pas prioritaire dans les plans de relance. Alors que les chercheurs du Cepremap<sup>11</sup> dirigé par Daniel Cohen démontrent que la qualité de l'emploi est pour beaucoup dans le ralentissement de la productivité. Et que la formation de personnes qualifiées permet d'augmenter la qualité des emplois exercés et in fine la productivité du travail.

Comme le fait remarquer le Conseil National de la Productivité dans son premier rapport, la France est mal positionnée dans les classements internationaux de formation (PISA). Le niveau de compétence des 25-34 ans est en dessous de la moyenne et présente de fortes disparités. De plus la formation professionnelle est peu efficace et il y a une obsolescence rapide des compétences acquises par les français lors de leur formation initiale. Enfin, les compétences disponibles ne sont pas forcément adaptées au monde du travail cette faible adéquation impacte négativement la productivité du travail.

## 1.6 LES MESURES ACTUELLES POUR ATTENUER LA CRISE ECONOMIQUE SONT MAUVAISES POUR LA PRODUCTIVITE

Dans leur livre, Philippe Askenazy et Christine Erhel se posent également la question de l'impact des politiques des banques centrales sur l'allocation du capital. Cela permettrait à des firmes « zombies » de continuer à obtenir des lignes de crédit et de se maintenir. « Le moteur de la destruction créatrice serait grippé au détriment de la productivité ». D'ailleurs, la baisse structurelle des taux d'intérêt a pu contribuer à la baisse de la productivité en rendant rentables des investissements moins productifs.

Les outils statistiques ne leur permettent pas de répondre à cette hypothèse. Mais le renforcement inédit de ces politiques interroge.

Ces éminents professeurs d'Economie, expliquent plutôt la baisse de la productivité après la crise de 2008 par une baisse de la qualité de l'emploi. La flexibilité horaire, la baisse du coût du travail dégradent la qualité de l'emploi. Et les mesures d'abaissement de charges sur les emplois peu qualifiés encouragent le développement d'emplois à bas salaires, faiblement productifs. Les mesures employées dans les pays occidentaux pour endiguer une augmentation forte du chômage seraient donc contre-productives.

---

<sup>9</sup> Mutation numérique : petits boulots et baisse de productivité [Olivier Passet] – Xerfi Canal - <https://youtu.be/DpZDjpGcy2k>

<sup>10</sup> <https://www.ladepeche.fr/2020/06/06/lecole-a-distance-a-creuse-les-inegalites-entre-eleves,8920716.php>

<sup>11</sup> Qualité de l'emploi et productivité - Philippe Askenazy et Christine Erhel,

## 1.7 LA MISE EN PLACE FORCÉE DU TÉLÉTRAVAIL EN A MONTRE SES LIMITES

A cause de la crise du COVID, le télétravail et l'utilisation des outils digitaux ont connu une expansion très forte. On a ainsi pu constater les difficultés de la mise en place généralisée du télétravail d'un point de vue technique, mais également d'un point de vue managérial. Comme le fait remarquer Bertrand Duperrin<sup>12</sup> « le télétravail met en exergue tous les dysfonctionnements d'un système qui fonctionne bien en local mais en apparence uniquement ».

Bien qu'en amélioration depuis plusieurs années, les lignes des particuliers n'ont pas toujours des débits suffisants et les outils disponibles chez soi sont souvent moins performants qu'au bureau. Tous les salariés ne disposent pas d'un endroit dédié pour travailler chez eux et les autres occupants peuvent le déranger régulièrement.

Les managers n'étaient pas forcément prêts à adapter leurs méthodes. Comment maintenir la motivation, contrôler l'activité à distance ? Le boom de la visio-conférence et les journées cannibalisées par ces réunions ont entraîné la « zoom fatigue ». La réunionite à distance est pire qu'au bureau<sup>13</sup>. De plus, les outils de visio-conférence parce qu'ils limitent le non-verbal, qu'ils impliquent le contrôle en temps réel de notre image et que malgré les progrès la qualité se dégrade et génère souvent un inconfort, entraînent un effort de concentration et une fatigue supplémentaire<sup>14</sup>.

Mal encadrés, les salariés ne savent plus gérer leurs priorités et gèrent mal leur temps. Ils sont moins efficaces et ont une mauvaise productivité horaire.

Le télétravail peut également engendrer une perte de sens et de lien avec l'entreprise<sup>15</sup>. La perte de sens entraîne une démotivation des salariés et la baisse d'implication limite leur valeur ajoutée et leur créativité. Elle peut se concrétiser par des phénomènes ayant émergé récemment, comme le bore-out (syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui) ou le brown-out (littéralement, "baisse de courant", sentiment vécu quand le travail perd son sens).

## 2 UN IMPACT AUJOURD'HUI INCONTESTABLE

Malgré toutes les limites exposées précédemment nous considérerons que le confinement a un impact incontestable sur la productivité et nous allons vous le démontrer dans les parties suivantes.

### 2.1 UN POINT INCONTESTÉ : L'UTILISATION ACCRUE DU DIGITAL

#### 2.1.1 Une littérature abondante sur le sujet : Livre, article, conférence d'économistes en passant par des sociologues ou des philosophes, du confinement à aujourd'hui

Vous retrouvez dans notre biographie, un ensemble de références qui sont loin d'être exhaustives mais qui montre que le sujet est du moment. On retrouve partout des sondages qui montrent l'utilisation massive du digital dans la production française pendant le confinement. Journaux généralistes, spécialisés en économie, en management, en ressources humaines s'emparent du sujet. On pourrait parler d'une expérimentation grandeur nature de tout ce que le digital peut amener (ou pas) dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et dans son écosystème : du client aux fournisseurs, à l'administration en passant par ses collaborateurs.

D'après l'institut de sondage Ifop dans une enquête pour SIACI Saint Honoré et Wittyfit intitulée « Le regard des salariés à l'heure de la crise » (sur un échantillon représentatif de 1 000 salariés français interrogés du 18 au 22 mai dernier), plus d'un tiers des salariés a le plus souvent travaillé de son domicile ou de son lieu de confinement. Ils pensent à 74% qu'il y aura un avant est un après confinement dans leur entreprise.

Dans un autre article reprenant OpinionWay pour Empreinte humaine sur l'état de santé psychologique et physique des salariés (réalisé deux semaines après le déconfinement), 85 % des salariés actuellement en home office souhaitent conserver la possibilité de faire du télétravail.

---

<sup>12</sup> Frenchweb.fr

<sup>13</sup> Welcome to the jungle – Laetitia Vitaud

<sup>14</sup> <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/zoom-fatigue-pourquoi-les-discussions-en-visioconference-sont-si-epuisantes-20200423>

<sup>15</sup> [https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/les-risques-du-teletravail-pour-le-salarie-et-son-entreprise\\_718477](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/les-risques-du-teletravail-pour-le-salarie-et-son-entreprise_718477)

Pour Hugo Gaillard<sup>16</sup>, dans son article au titre provocateur « le Covid-19 comme leader de la digitalisation des entreprises : peut-être, mais à quel prix ? » décrit lui aussi l'utilisation forcée des outils numériques dans des organisations et en conclut par « la crise comme leader du changement » .

### 2.1.2 Une utilisation du digital qui a envahie notre quotidien « virtuel »

Dans notre quotidien qu'il soit de travail ou personnel, pendant le confinement ou encore aujourd'hui, le premier gagnant de cette recrudescence de l'utilisation du digital est la vidéoconférence et son écosystème. Quand on vous dit ZOOM, Microsoft TEAMS ou Webex, ce ne sont plus des mots uniquement compréhensibles par les informaticiens mais bien les outils que l'on utilise tous pour faire nos réunions d'équipes quand on n'est pas dans l'entreprise. On s'en est même servi pour discuter avec nos proches !

La notion même de réunion a été bouleversée. Plus de trajet à faire, de courses entre deux clients. Là où on pouvait perdre des heures dans la journée, on ne perd que quelques minutes et encore s'il on a des problèmes de connexions. Le gain de temps est très clairement établi. Si en plus on a mis en place une gestion des réunions virtuelles en se focalisant sur l'ordre du jour et des actions, le gain en productivité est maximum et on l'a tous expérimenté.

Dans le cadre du travail et parfois en privé pour le partage de photos par exemple, l'autre grand gagnant est l'utilisation des outils digitaux permettant la collaboration à distance. Que ce soit le partage de fichiers, de dossiers à partir de systèmes simples tel qu'un serveur d'entreprise, le cloud ou de suites applicatives comme Google, Salesforce, Microsoft et bien d'autres, une grande partie des personnes en télétravail se sont familiarisés avec ses outils collaboratifs. Du côté des entreprises le cloud a été plébiscité.

Le confinement nous a obligé à repenser et réorganiser notre quotidien et le travail. Les modèles issus de la digitalisation comme l'approche agile ont permis de se focaliser sur le résultat à obtenir et moins sur les tâches et les horaires tout en favorisant la créativité pour rester efficace.

Dans ces changements qui sont devenus des habitudes, il ne faut pas oublier l'utilisation accrue des applications de smartphones ainsi que les services web, que ce soit pour s'informer ou faire du réseau, pour faire des achats en ligne de toutes sortes, de la télémédecine voir même signer des documents officiels.

Globalement l'accélération de ces utilisations c'est faites par nécessité, en passant outre des résistances psychologiques que l'on connaissait au préalable. Le besoin d'efficacité et de non-arrêt de la vie collective dans son ensemble a été un vrai levier pour l'acceptation du digital dans le monde de l'entreprise et de notre quotidien.

## 2.2 QUELQUES POINTS CLES D'AVANT LE CONFINEMENT : LA VISION DE L'OCDE SUR : « TRANSFORMATION NUMERIQUE ET PRODUCTIVITE »

Avant le confinement, l'OCDE, dans son numéro de Perspective économique de fin 2019, considérait que malgré les apparences et le poids croissant des technologies numériques, la productivité n'avait pas augmenté ces dernières décennies dans les pays de l'OCDE voir diminué.

Mais les auteurs de cette étude démontrent en suivant, que le constat est plus nuancé et que le numérique a apporté de la productivité mais pas suffisamment. Il existe des freins solides tel que les interconnexions accrues entre capital et capital immatériel mal gérées ou une redistribution mal répartie des gains de productivité de la transformation digitale à certains super acteurs.

### 2.2.1 Le capital immatériel : R&D, data, algorithmes...

Si nous nous arrêtons sur le premier frein, à savoir les interconnexions entre investissement, actif et les points clés du capital immatériel tel que - le portefeuille client et partenaire, la marque, la R&D, le système d'information et la data, le capital organisationnel et le capital humain et son savoir - nous remarquons, quand on le rapporte au quotidien d'une entreprise, ce qui peut faire difficultés. S'ils sont mal valorisés, avec peu d'investissements, on est très vite sur une incapacité d'augmentation de la productivité.

Il faut rajouter que pour la banque mondiale, l'économie française est constituée de 86% d'immatériel et que le poids financier des entreprises du CAC 40 est constitué de 55% à 72% de valeurs extra comptables d'après le rapport Thésaurus-Bercy de 2011. Ces « goodwill » représentaient en 2006, 2/3 de la valeur des PME/PMI d'après le rapport Fustec et Marois. Par la part que cela prend dans notre économie, il est clair que le traitement de ces freins peut être une solution à l'augmentation de la productivité nationale.

L'OCDE préconise un certain nombre d'interventions en matière de politique financière ou régimes fiscaux, d'investissement en technologie ou en matière de capital humain.

Nous allons faire un focus sur les préconisations en matière de capital humain.

---

<sup>16</sup> Enseignant-chercheur en management à Le Mans Université

## 2.2.2 Un focus sur le capital humain dont les notions de compétences, formation, adaptation au changement comme facteur positif

Premièrement, qu'appelle-t-on Capital Humain ? Chacun a sa définition mais c'est un concept socio-économique assez ancien. Dès le siècle des Lumières, Adam Smith dans le livre II de « *La Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* » de 1776 y fait référence en particulier en proposant comme source fondamentale de progrès économique l'amélioration des compétences des salariés, tout en observant dans le livre V les limites de la division du travail sur les facultés intellectuelles du salarié.

A la fin du XIXème siècle, Alfred Marshall observe que les investissements en capital humain s'inscrivent dans le long terme et ne dépendent pas que de variables monétaires puisque le rôle joué par la famille dans les choix éducatifs serait déterminant.

Karl Marx explique pour sa part la rémunération plus élevée des travailleurs qualifiés par le coût (monétaire et horaire) de leur formation. Pour l'OCDE, le capital humain est « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. ».

En 1961, Théodore Schultz écrit : « L'habileté, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain », idées aussi portées par Becker. Cette vision s'oppose à la vision néo-libérale portée par Solow qui est que la croissance standard est un cumul du capital physique. Pour Schultz, les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Dans cette théorie le capital humain peut aussi générer des gains pour l'ensemble de la collectivité à long terme en favorisant la connaissance et l'innovation par une meilleure capacité à appréhender et partager les technologies.

Il en découle que les notions de compétences et en particulier en matière d'utilisation, d'organisation et d'adaptation autour du numérique sont essentielles. L'organisation de l'entreprise sur ces sujets et les outils nécessaires deviennent cruciaux. Il va s'agir de la formation, de la gestion du collaborateur et du manager, de l'organisation dans le temps et dans l'espace, des outils numériques mis à disposition, la réorganisation de la stratégie et de l'écosystème de l'entreprise qui en découle.

La hausse de la productivité se trouve dans la prise en compte ou l'amélioration de ces points, d'après l'OCDE. Le confinement a-t-il alors jouer sur certains de ces paramètres ?

## 2.3 LES EXEMPLES : LA PLACE DU TELETRAVAIL, LE RACCOURCISSEMENT DES CIRCUITS DE DECISION

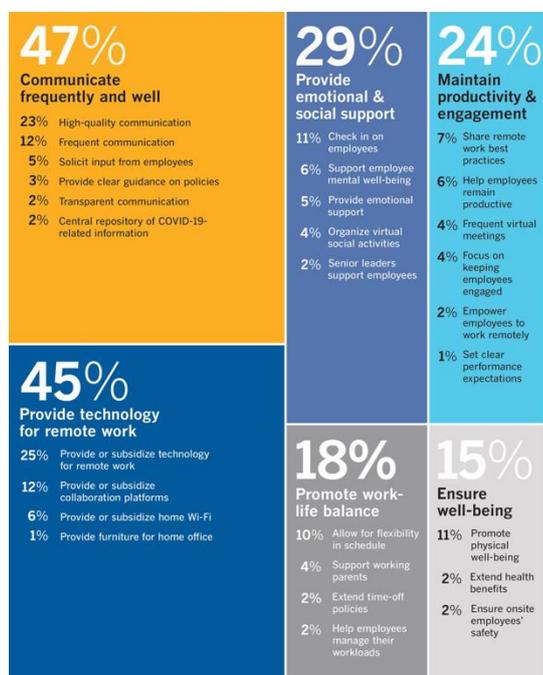
D'après une enquête internationale menée en mai par Xerox Holding corporation auprès de 600 leaders IT 72% des entreprises en France n'étaient pas préparés à basculer en télétravail et dans les causes de réticence la perte de productivité ne venait que pour 23% alors que la cyber-sécurité et la confidentialité étaient à plus de 10% au-dessus. On pourrait en déduire que la problématique est le digital, la technologie mais qu'en est-il vraiment ?

Si pour McKinsey, le travail de bureau ne sera plus jamais comme avant, comme nous le verrons en suivant, il ne faut pas penser que le télétravail est une solution globale et portée par le gouvernement et le patronat en effet dès le 15 juin, ces derniers avaient des propos bien plus nuancés et parlaient de solutions hybrides. *"Des choses considérées impossibles sont devenues possibles durant cette période*, commente Éric Hazan, directeur associé senior au sein du cabinet de conseil McKinsey et spécialiste Future of Work. *On a mis des années pour atteindre péniblement 10% de télétravail en moyenne, et on est passé soudainement à 90%..."*. Ce constat les amène à regarder cette période de transformation comme une accélération d'un mouvement de fond qui va obliger les entreprises à revoir leur modèle entre travail à distance et en présentiel et où la prise en compte du capital humain, de son management et de sa formation sera cruciale.

Le point clés est ici le capital humain.

Dans l'article de MIT sloan Management Review « Five Ways Leaders Can Support Remote Work », nous trouvons la présentation du sondage effectués auprès de plus de 400 leaders RH et collaborateurs. Les auteurs, Donald Sull, Charles Sull et Josh Bersin mettent en avant des pratiques innovantes qui ont été mises en place dans le cadre du télétravail et qui seront, pour eux, des solutions de demain. En premier, revient une communication fréquente et adaptée pour 47% des personnes. S'en suit pour 45% des personnes interrogées des préconisations autour de la fourniture de technologies adaptées pour le télétravail : de l'ordinateur aux applications en passant par le wifi ou le petit matériel. La troisième pratique est l'allocation d'outils « emotional » et social pour 29% des participants. On retrouve ici toutes les applications permettant la mise en place de « moment » où l'on va aider les collaborateurs à avoir une vie sociale virtuelle : le bonjour du matin, la surveillance du bien-être de chacun, des outils nécessaires pour le maintenir, l'organisation d'activités sociales virtuelles et enfin le support virtuel aux employés par les leaders les plus expérimentés. Le quatrième point, pour 24% du panel, porte plus spécifiquement sur le maintien de la productivité et de l'engagement. On y retrouve des standards de ce qui est préconisés dans l'optimisation de la productivité. Mais le cadre change.

On doit être capable de le mettre en œuvre à distance. Ainsi on va retrouver le partage des meilleurs pratiques en termes de télétravail, le support aux collaborateurs pour rester compétitifs, l'organisation de réunions virtuelles, se focaliser sur les moyens à mettre en œuvre pour que les collaborateurs restent engagés tout en donnant des objectifs de performances très clairs. Enfin dans les pratiques à mettre en place, 18% des personnes préconisent la mise en place de recommandations pour avoir un équilibre entre travail et vie personnelle comme des horaires flexibles ou l'interdiction de travailler à certaines heures. Et même, pour 15% ces préconisations vont jusqu'au support au bien être par le sport.



Article de MIT sloan Five Ways Leaders Can Support Remote Work

On voit bien à travers ces pratiques, que le télétravail pendant le confinement a été un laboratoire d'idées et de nouvelles pratiques. Les résultats en termes de sondages, d'études et de constat montre que l'on peut en extraire à la fois des nouvelles voies à suivre mais aussi qu'il s'agit avant tout d'une accélération de la transformation digitale dans les entreprises.

En effet, pour conserver les bénéfices du télétravail et de sa productivité, il faut repenser le télétravail par une approche organisationnelle et non plus individuelle. Pragmatiquement comme Anact le suggère, il faut partir de l'existant, réunir un comité de projet paritaire (DSI, Direction, représentants des salariés, salariés) et définir les différents enjeux : sociétal, articulation temps, santé, performance en fonction de ce qui a fonctionné ou non fonctionné. Les points clés à étudier sont l'ergonomie du poste de travail au domicile, les relations intra-équipes comme « la e-réunionite aigue »

La finalité est d'élaborer un nouveau modèle avec une charte, un accord pour un déploiement effectif au sein de l'entreprise. Nous rajouterons que cela ne peut se faire sans une revisite de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Ceci devient une réalité à partir du 1<sup>er</sup> septembre pour les collaborateurs de PSA, après un accord signé par tous prévoyant de 2 à 3 jours de télétravail hebdomadaire pour l'ensemble des personnels hors production à l'échelle mondiale.

Un autre des points clés est la volonté des salariés à vouloir plus télétravailler pour être plus efficace. Par exemple, dans l'enquête de la série « Future of work » réalisée par OnePoll sur commande de Citrix, 41% des salariés dans le secteur tertiaire, sont pour. Ces derniers dans cette même étude pensent à 70 % qu'ils sont plus efficaces en télétravail qu'au bureau sous réserve d'être correctement équipés.

On peut retrouver ces résultats et cette envie de travailler autrement dans beaucoup d'enquêtes faites ces derniers mois.

## 2.4 ÉLÉMENTS POSITIFS AFFECTANT L'ENTREPRISE SUR LES 4 AXES DE LA DIGITALISATION

Si l'on revient sur la partie technique qui supporte la digitalisation, un point important a été les supports et mises en œuvre d'outils numériques. Dans ces temps de crises, les budgets ont été regardés de très près. Ils

ont rarement fait l'objet de diminution mais par contre des redéploiements ont pu être exercés tant il était nécessaire de supporter le télétravail et les nouveaux modes de business B2B et B2C.

Si l'on s'en tient aux dernières études et sondages faits auprès des Directeurs de Service Informatique (DSI) la tendance est toujours la même, le confinement a mis en lumière la nécessité absolue de continuer ou d'accentuer la digitalisation. Le grand défi a été de soutenir le télétravail dans toutes ses composantes techniques.

Le domaine gagnant est la digitalisation de la relation et partage de l'information entre collaborateurs comme les applications, logiciels de gestion et de bureautique dont les outils collaboratifs et de communication internes pour plus de 45%. Dans le même registre on retrouve aussi tous les outils permettant la digitalisation de la relation client ou fournisseurs.

L'autre grand domaine gagnant est l'ensemble des technologies permettant l'accès et la conservation de l'information et en particulier à distance comme le cloud et ou des serveurs à distance.

Enfin la cyber sécurité et en particulier du mobile pour 39% des DSI a été un point nécessitant d'investir.

Les perdants sont les technologies émergentes comme l'internet des Objets (IOT) ou l'intelligence Artificielle dans une moindre mesure.

## 2.5 DANS SON ECOSYSTEME

La transformation numérique est un point clé pour les dirigeants, si l'on en croit le PDG d'Orange Business Services (OBS) dans un article de L'Usine Digitale. Pour Helmut Reisinger, la transformation numérique est une question de survie pour les entreprises et leurs dirigeants. Il confirme que le COVID-19 a été un accélérateur surtout en matière de télétravail. Il pense que cette « marche forcée » va amener à une flexibilisation du lieu de travail et des modèles managériaux. Pour lui c'est un premier pas.

Le confinement a obligé à la fois les dirigeants et les collaborateurs à utiliser les outils numériques existant et l'on voit aujourd'hui que pour les nouveaux entrants, ce changement est plébiscité. D'autre part au-delà de l'urgence, les directions sont obligées de se poser des questions à la fois sur la viabilité de leurs outils digitaux ou sur la nécessité d'en avoir. Elles sont donc confrontées à un besoin de réorganisation après confinement pour intégrer cette nouvelle flexibilité qu'engendre le télétravail et donc l'utilisation accrue du digital. Il s'agit de capitaliser sur le gain de productivité que peut amener le télétravail sans perdre la productivité issue du présentiel.

Là encore on voit bien que les situations sont disparates. Mais au final, les aspects positifs sont apparus quand :

- L'entreprise était prête techniquement comme dans le cas OBS où grâce à l'expérience acquise en Chine quelques semaines auparavant, l'ensemble de l'entreprise en France a préparé le confinement en mettant en place, par exemple, des VPN.
- L'entreprise avait déjà construit un dialogue social autour du télétravail avec des règles déjà discutées et édictées pour tout ou partie de l'entreprise. La généralisation a été beaucoup plus facile. Cela implique des salariés formés aux outils digitaux en place au sein de l'entreprise
- L'entreprise était déjà construite sur une organisation agile et collaborative, qui permet une adaptation aux situations beaucoup plus rapide dont le management

Si l'on revient à notre préambule, on a bien ici une opportunité donnée à la digitalisation d'accroître la productivité par des résultats tangibles qu'elle a suscité pendant le confinement.

## 2.6 DES OPPORTUNITES CONNEXES

La sécurité informatique et le shadow IT

Dans les conséquences du confinement, on a vu le rôle des DSI s'accroître car ils sont garants de l'ensemble de « l'outillage » digital à mettre en œuvre pour une continuité de la productivité. Ils ont été confrontés à l'utilisation accrue du Cloud, des applications collaboratives, du partage de l'information et enfin des terminaux des utilisateurs. La diversité de situations est loi, mais les incidences que cela a pu et peut avoir sont de trois ordres :

- un accroissement de risques de cyber-sécurité par le travail à distance,
- un recours accru au BYOD (Bring your Own Device) par les collaborateurs qui est le reflet d'un accroissement de besoin d'équipements dans un contexte de baisse des investissements
- et enfin l'accroissement de l'utilisation du Shadow IT à savoir l'utilisation d'outils applicatifs grand public en dehors de toute recommandation et/ou sécurisation de la DSI.

Une des conséquences étonnantes en termes de productivité à long terme est qu'aujourd'hui le collaborateur devient prescripteur de ces solutions auprès de la DSI et de l'entreprise, là où parfois les DSI avaient du mal à faire passer le message. Challenge qui devra être relevé pour ne pas avoir d'effet de désenchantement et donc de perte de productivité des collaborateurs.

Les opportunités

Un autre effet inattendu sur la productivité est ce confinement ayant fort réduit les volumes des affaires, beaucoup d'entreprises se sont vu donner par l'état, l'opportunité de former un grand nombre de collaborateurs au chômage technique par ailleurs. Cela permet de valoriser son capital humain propre. Et si l'on en revient à ce qui fait la productivité autour du capital humain cela est crucial. Chaque fois que l'on forme, l'entreprise augmente sa propre productivité présente et future surtout en matière de digital.

Ce point est crucial au regard de l'étude de l'OCDE qui présente un gain de productivité de près de 4% lorsque l'on a un renforcement des compétences techniques et de gestion par des formations pour les personnes très ou peu qualifiées, la qualité du management et l'adaptation de pratique de travail à rendement élevé.

Enfin ce moment a aussi permis de mettre en lumière ou de confronter dans certaines entreprises, les processus « officiels » pensé par l'entreprise et les processus réels qui ont permis de faire fonctionner l'entreprise dans ce mode de crise. Cela a été particulièrement visible dans le monde hospitalier. Il peut en découler une optimisation des processus source de productivité.

Il faut rajouter quelques mots sur la prise de conscience des entrepreneurs de faire autrement et mettre en place des modèles vertueux pour 87% d'entre eux, prenant en compte les enjeux environnementaux et sociaux, d'après l'observatoire du Réseau Entreprendre et BVA. Ce sujet, ainsi que la diminution des déplacements et l'inutilisation des locaux a permis de faire des économies en particulier en matière d'énergie qui par conséquent a fait monter la productivité. Il y aurait beaucoup à dire sur ces sujets mais cela mérite un article à part entière.

## Conclusion

Il est difficile de répondre au paradoxe de la productivité et les plus grands économistes ont des opinions divergentes.

Nous avons vu que les outils digitaux et le télétravail peuvent ralentir la productivité plus que l'accroître. Que ce soit parce qu'ils sont utilisés à des fins personnelles au travail, qu'ils soient mal utilisés, que les utilisateurs ne sachent pas en tirer de l'efficacité car ils n'ont pas été formés.... La crise du COVID qui a obligé les entreprises, sans préparation, à basculer dans le 100% digital a montré que les craintes des managers d'une baisse de la productivité n'étaient pas infondées. Le télétravail forcé a aussi exacerbé les mauvaises habitudes de certains managers qui ne font pas confiance à leurs collaborateurs, ne sont pas focalisés sur la finalité mais sur la forme.

Cela dépend donc principalement de l'usage global que nous ferons de ces outils et de leur « bonne utilisation ».

Au niveau macro-économique, nous pouvons être dans une phase transitoire où la mise en place du numérique, de l'IA ralentit pour le moment la croissance de la productivité à cause des investissements financiers et de la formation nécessaire. Ou la croissance économique va entrer dans une phase beaucoup moins rapide et les acteurs vont avoir des objectifs différents (loisir, confort pour les individus ; problèmes liés à la surexploitation des ressources...).

Mais au niveau micro-économique, le numérique apporte des gains de productivité substantiels à ceux qui savent l'exploiter.

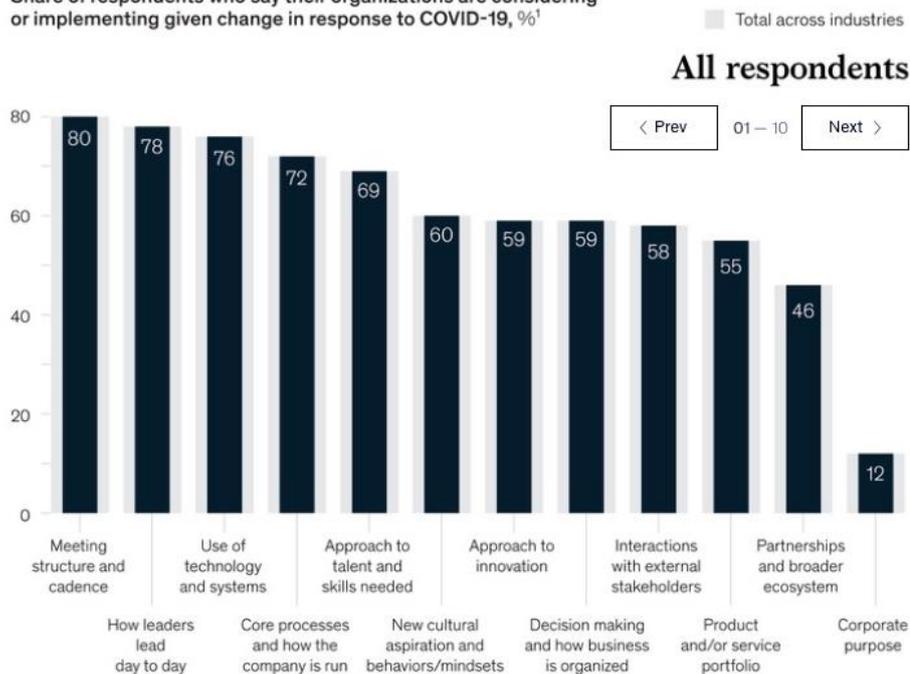
Plus globalement, l'ensemble des décideurs mondiaux sont d'accord sur l'accélération à proposer par un nouveau management du capital humain afin de s'assurer un bon retour sur investissement et ajouter de la valeur à chaque entreprise. Une étude d'avril 2020 menée en parallèle par MitSloan et Deloitte, propose de concevoir en interne un « opportunity marketplace » pour aligner l'investissement dans les travailleurs et la création de valeur dans l'entreprise digitalisée. Nous ne rentrerons pas dans les détails, mais lorsque deux acteurs majeurs comme Deloitte et le publient ce type d'étude, c'est que l'on est en train de passer un cap.

Ainsi cette étude a le mérite de pointer du doigt la nécessité à passer à un nouveau modèle de traitement du capital humain pour valoriser l'entreprise dans sa globalité.

Ainsi « La plupart des dirigeants interrogés s'attendent à des changements à grande échelle au sein de leur organisation en raison de la COVID-19 » d'après une étude de McKinsey en septembre 2020 reprenant les grands champs vus dans cet article.

## Most leaders surveyed expect large-scale changes within their organizations stemming from COVID-19.

Share of respondents who say their organizations are considering or implementing given change in response to COVID-19, %<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Share of respondents who agree or strongly agree in each category. In advanced industries, n = 97; in banking, n = 98; in consumer goods and retail, n = 101; in global energy and materials, n = 80; in healthcare systems and services, n = 100; in insurance, n = 76; in pharmaceuticals and medical products, n = 101; in technology, media, and telecommunications, n = 100; and in travel, transport, and logistics, n = 100.

McKinsey  
& Company

Il reste que chacun s'accorde sur la difficulté de la mise en œuvre de ces transformations. Nous reprendrons les mots de Lynda Gratton<sup>17</sup> professeur de Management à la London Business School et fondatrice de Advisory practice HSM : « Tous les dirigeants à qui j'ai parlé se trouvent dans des situations extrêmement complexes et ambiguës. Ils ne peuvent pas encore savoir quelles seront toutes les bonnes réponses pour l'avenir. Mais ils peuvent commencer à identifier les bonnes questions. Ce sont des questions auxquelles on ne peut probablement pas encore répondre, mais pour lesquelles une réponse émergera. »<sup>18</sup>

<sup>17</sup> TDans son article "The Pandemic's Lessons for Managing Uncertainty" de MIT Sloan.

<sup>18</sup> "All the leaders I've been speaking with are in situations of extraordinary complexity and ambiguity. They cannot yet know what all the right answers will be for the future. But they can begin to identify the right questions. These are questions that probably can't be answered yet, but for which an answer will emerge"

Voici de façon synthétique ce que l'on peut retenir des leçons du confinement pour améliorer sa productivité suite à notre réflexion :

<b>A faire</b>	<b>A ne pas faire</b>	<b>Impact sur la Productivité</b>
<b>COLLABORATEUR</b>	<b>COLLABORATEUR</b>	
Charte de télétravail à signer avec l'ensemble des acteurs sociaux	Subir le télétravail comme une contrainte	Impact sur la motivation donc sur la productivité
Favoriser un équilibre présentiel & télétravail	Perdre le lien avec ses collègues et la culture d'entreprise	idem
Optimisation des processus de collaboration dans les équipes entre présentiel et à distance ainsi que le passage de l'un à l'autre Création de charte de réunions dans les équipes	Ne pas différencier le temps de travail du temps de repos Multiplier les réunions trop longues, inefficaces	Etre efficace pour être productif
Vérifier le niveau d'aptitude de la collaboration à distance et les formations nécessaires – former ses collaborateurs	Penser que l'utilisation des outils est naturelle pour l'ensemble des collaborateurs	Gagner du temps grâce à la bonne utilisation des outils
Faire un focus sur la sécurité des données avec les collaborateurs	Utiliser des outils personnels par essence non sécurisés	Perte ou corruption de données = perte de temps
<b>MANAGER</b>	<b>MANAGER</b>	
Former ses managers à devenir des leaders en mode collaboratif	Ne pas tenir compte des spécificités du travail à distance	Impact majeur et direct sur la productivité
Faire un management différencié	Contrôler l'activité des salariés de façon continue et ne pas tenir compte des forces de chacun	Impact sur la motivation donc sur la productivité
<b>Organisation</b>	<b>Organisation</b>	
Vérifier l'ensemble de ses processus métier, marketing, RH, Finance à l'aune du travail à distance	Imposer le télétravail sans adapter les process	Ne pas perdre en productivité à cause de processus inadaptés au télétravail
Optimiser la data entre les différents outils	Multiplier les outils indépendants	Optimisation du temps par l'utilisation unique de la data
Revoir les KPI au regard de l'ensemble des nouvelles demandes	Rester focalisé sur de mauvais indicateurs d'activité	Motiver les collaborateurs et mieux cibler la finalité des objectifs.
<b>Technique</b>		
Mettre en place les outils techniques nécessaires permettant le travail à distance et en entreprise au service des hommes	Avoir les mêmes outils qu'en présentiel	Être plus efficace
Optimiser sa sécurité informatique – Cyber sécurité	Ne pas prendre en compte les risques accrus en télétravail	Perte de temps à résoudre ces problèmes
<b>Stratégie</b>		
Penser écosystème fournisseur, collaborateur, client	Rester en silo et centré sur l'entreprise	Capacité à trouver tous les secteurs de gains de productivité
Mettre en place ou optimiser sa stratégie de digitalisation de l'entreprise	Ne pas avoir de stratégie digitale	Obtenir un bon retour sur investissement
Modifier sa gouvernance et en particulier sur la demande aux managers intermédiaires Porter le changement de culture à la fois sur le digital et les modes de relation dans l'entreprise	Garder un management avec une hiérarchie pyramidale et un fonctionnement dans le contrôle	Capacité d'optimisation de la valeur humaine de l'entreprise
Choisir et programmer ses « combats »	Avoir une stratégie non ciblée	Manager sa productivité

## Bibliographie

Caruso Frédéric, Delpierre Matthieu, « Introduction. Recruter, rémunérer : comment les décisions des employeurs influencent-elles la productivité, les salaires et les profits ? », *Dynamiques régionales*, 2020/1 (N° 9), p. 5-15. DOI : 10.3917/dyre.009.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-dynamiques-regionales-2020-1-page-5.htm>

Le Chapelain Charlotte, Matéos Sylvère, « Schultz et le capital humain : une trajectoire intellectuelle », *Revue d'économie politique*, 2020/1 (Vol. 130), p. 5-25. DOI : 10.3917/redp.301.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2020-1-page-5.htm>

« 2. Transformation numérique et productivité : une histoire de complémentarités », *Perspectives économiques de l'OCDE*, 2019/1 (N° 105), p. 65-100. URL : <https://www.cairn.info/revue-perspectives-economiques-de-l-ocde-2019-1-page-65.htm>

« Les organisations ont-elles vraiment besoin de chefs ? » Tribune publié par Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi le 17 févr. 2020 | Mis à jour le 18 févr. 2020 à 09:50 : <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Br...ribune-organisations-ont-elles-vraiment-besoin-chefs-346898.htm>

« Les transformations sont une question de vie ou de mort pour les entreprises », selon Helmut Reisinger, PDG d'OBS », L'usine Digitale publié le 11/06/2020 ; <https://www.usine-digitale.fr/article/les-transformations-sont-une-...mort-pour-les-entreprises-selon-helmut-reisinger-pdg-d-obs.N974181>

« Avec le déconfinement, le télétravail de masse touche-t-il à sa fin ? » par Fabien Soyez du Courrier des cadres lundi 15 juin 2020, <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/bruno-le-maire-l...vail-reste-souhaitable-mais-nest-pas-la-solution-definitive-15062020>

« BYOD et Shadow IT de retour sur le devant de la scène » par APM dans le ZDNET du 10 juin 2020, <https://www.zdnet.fr/actualites/byod-et-shadow-it-de-retour-sur-le-devant-de-la-scene-39904667.htm>

Caruso Frédéric, Delpierre Matthieu, « Introduction. Recruter, rémunérer : comment les décisions des employeurs influencent-elles la productivité, les salaires et les profits ? », *Dynamiques régionales*, 2020/1 (N° 9), p. 5-15. DOI : 10.3917/dyre.009.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-dynamiques-regionales-2020-1-page-5.htm>

« Les salariés attendent un meilleur encadrement du télétravail », de Nathalie Tran, publié par SRH le : 09.06.2020, <https://www.info-socialrh.fr/condition-travail/teletravail/les-salaries-attendent-un-meilleur-encadrement-du-teletravail-553587.php>

« Le capital immatériel de l'entreprise » Entretien avec François JEGARD, Président de la commission Responsabilité Sociale de l'Entreprise & Innovations de l'IFEC, Institut français des experts-comptables et des commissaires aux comptes

Chapelain Charlotte, Matéos Sylvère, « Schultz et le capital humain : une trajectoire intellectuelle », *Revue d'économie politique*, 2020/1 (Vol. 130), p. 5-25. DOI : 10.3917/redp.301.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2020-1-page-5.htm>

« Quel regard portent les salariés sur l'emploi en temps de crise ? » publié par Entreprise le 12/06/2020 <https://www.affiches-parisiennes.com/quel-regard-portent-les-salaries-sur-l-emploi-en-temps-de-crise-10470.html>

« Pour McKinsey, le travail de bureau ne sera plus jamais comme avant » de Julien Bergounioux publié par L'Usine Digitale, le 11 juin 2020, <https://www.usine-digitale.fr/editorial/pour-mckinsey-le-travail-de-bureau-ne-sera-plus-jamais-comme-avant.N973006>

M. Schrage, J. Schwartz, D. Kiron, R. Jones, and N. Buckley, "Opportunity Marketplaces," *MIT Sloan Management Review* and Deloitte, April 2020.

Hugo Gaillard, « Le Covid-19 comme leader de la digitalisation des entreprises : peut-être, mais à quel prix ? » CPU - Conférence des présidents d'université, Avril 2020. <http://www.cpu.fr/actualite/le-covid-19-comme-leader-de-la-digitalisation-des-entreprises-peut-etre-mais-a-quel-prix/>

Laurie Mahé Desportes « Poser les bases d'un nouveau télétravail » article de RH, 16 juin 2020, [Ressources humaines] L'actualité actuEL RH : Poser les bases d'un nouveau télétravail

Laurent Mavallet, « Le secteur tertiaire demande plus de télétravail », article Le Monde Informatique, 23 juillet 2020, <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-le-secteur-tertiaire-demande-plus-de-teletravail-79801.html>

Peter Wayner, « Post-pandemie : Les technologies et stratégies IT gagnantes et perdantes », article Le Monde Informatique, 14 juin 2020, <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-post-pandemie-les-technologies-et-strategies-it-gagnantes-et-perdantes-79411.html>

Julien Ruffet « Pour les dirigeants, il n'est plus possible de continuer » article Chef d'Entreprise, le 3 juillet 2020, [https://www.chefdentreprise.com/Thematique/actualites1056/Bre...urce=cem\\_06\\_07\\_2020&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter#](https://www.chefdentreprise.com/Thematique/actualites1056/Bre...urce=cem_06_07_2020&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter#)

Loïc Le Morlec, « Comment le confinement a entraîné l'une des plus importantes transformations organisationnelles » article de Courrier Cadres, 6 juillet 2020, <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/comment-le-con...e-des-plus-importantes-transformation-organisationnelles-06072020>

Premier rapport du Conseil national de productivité, dirigé par Philippe Martin, président du Conseil d'Analyse Economique, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/productivite-competitivite-france-zone-euro>

Qualité de l'emploi et productivité - Philippe Askenazy et Christine Erhel, dans le cadre du CEPREMAP (Centre pour la recherche économique et ses applications), dirigé par Daniel Cohen

Le nouvel économiste « la longue attente d'un regain de productivité », 19/06/2018, article traduit de Martin Wolf, FT, <https://www.lenouveleconomiste.fr/financial-times/la-longue-attente-dun-regain-de-productivite-63772/>

Comment contrer la «fatigue Zoom»? , Olivier Schmouker, <https://www.lesaffaires.com/dossier/teletravail/comment-contrer-la-fatigue-zoom/618363>

[Avis d'expert] Retour sur le paradoxe de la productivité, interview de Bernard Guilhon, professeur à SKEMA Business School, l'Usine Nouvelle, <https://www.usinenouvelle.com/editorial/avis-d-expert-retour-sur-le-paradoxe-de-la-productivite.N988489>

Laetitia Vitaud, éditeur en chef, Télétravail : Découvrez tout sur la vie au travail : <https://www.welcometothejungle.com/fr/media>

Dossier du journal Challenges : <https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/>

