

PAR COURRIEL

Québec, le 31 juillet 2025



N/Réf. : 91642

Objet : Votre demande d'accès aux documents



Nous donnons suite à votre demande d'accès, reçue le 2 juin dernier, par laquelle vous désirez obtenir :

« [...] toutes études faites quant à l'impact du télétravail sur la productivité du personnel de la fonction publique. En effet, la *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*, à son article 5, prévoit qu'un des principes directeur pour permettre le télétravail est que les besoins opérationnels de l'organisation soient satisfaits et que le télétravail n'ait pas d'effet négatif sur la productivité globale. Nous aimerions, en conséquence, obtenir toute étude, recherche, note ou autre document mesurant l'impact du télétravail sur la productivité globale, et ce depuis l'adoption de cette politique en juin 2021. »

Après vérification, vous trouverez ci-joint un document détenu par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) en lien avec votre demande.

Nous vous informons également que le SCT a effectué un bilan de la mise en œuvre de la politique-cadre en matière de télétravail. Celui-ci contient une section concernant la productivité. Ainsi, conformément à l'article 13 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1), ci-après « Loi sur l'accès », vous trouverez ce document sur notre site Internet à l'adresse : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/bilan_politique_cadre_teletravail.pdf.

... 2

Finalement, nous vous indiquons que le SCT détient d'autres documents en lien avec votre demande. Toutefois, ceux-ci ne sont pas accessibles, et ce, en vertu des articles 22, 37 et 39 de la Loi sur l'accès.

Nous vous indiquons que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. Vous trouverez en pièces jointes une note explicative concernant l'exercice de ce recours ainsi que le libellé des articles précités.

Veuillez agréer, [REDACTED], nos salutations distinguées.

Original signé

Mélanie Drainville
Responsable de l'accès aux documents et
de la protection des renseignements personnels

p. j.

Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride: revue de la littérature scientifique

Auteur: Benoit Dostie (HEC Montréal)

Date: 24 septembre 2023

Rapport final remis au Secrétariat du Conseil du trésor

Résumé

Prévalence du télétravail: Selon l'enquête la plus crédible à ce sujet aux États-Unis (Barrero, Bloom, Buckman et Davis, 2023), en mai 2023, un peu moins de 30 % du total des jours travaillés, tout emploi confondu, était sous forme de télétravail. Les taux de télétravail étaient d'environ 5 % avant la pandémie, 60 % pendant la pandémie, et en baisse depuis. Toujours selon cette enquête, ce taux était toujours en baisse, passant d'un peu plus de 30 % en janvier 2022 à un peu moins de 30 % (28.2 % exactement) en mai 2023 (voir les détails en section 1).

Valeur du télétravail: les études économiques sur la volonté de payer montrent qu'un employé se dit prêt à accepter un salaire de 4 à 8 pour cent plus faible pour obtenir l'opportunité de télétravailler (voir les détails en section 2). Les évaluations de cette valeur sont demeurées stables avant et après la pandémie.

Télétravail dans les fonctions publiques: plusieurs pays ont mis en place des politiques officielles de télétravail. Aux États-Unis, ces politiques pour les travailleurs fédéraux datent du début des années 2010. L'emphasis est mise sur la reddition de comptes avec des rapports réguliers au Congrès sur l'état du télétravail dans la fonction publique fédérale. Aussi, la Californie a un tableau de bord mis à jour régulièrement indiquant le nombre de fonctionnaires présentement en télétravail et les gains environnementaux associés à ce télétravail.

Impacts du télétravail - mesures de la productivité: 3 différentes catégories de mesures de productivité sont employées. La plus fréquente est (1) la productivité auto-rapportée par les employés. Une autre mesure subjective est (2) la productivité rapportée

par le superviseur ou l'employeur. La dernière mesure, et la plus convaincante, est (3) une mesure objective de performance basée sur un *output* mesurable de l'employé (nombre d'appels résolus, lignes de codes, contrats, etc).

Impacts du télétravail - approches méthodologiques: 3 approches méthodologiques peuvent être distinguées, de la moins à la plus convaincante, pour ce qui est d'estimer l'impact causal du télétravail sur la productivité. La première approche repose sur des petites enquêtes auprès des travailleurs de quelques organisations. La deuxième repose sur des grandes enquêtes nationales, le plus souvent faites par des instituts nationaux de statistiques. La troisième approche se base sur l'utilisation d'expériences randomisées où est créé un groupe traité par le télétravail, dont la productivité est comparée à un groupe contrôle n'ayant pas pu télétravailler.

Impacts du télétravail - résultats pour la productivité: en accordant une importance plus grande aux résultats d'expériences randomisées ayant bénéficié de mesures objectives de télétravail, la conclusion qui ressort est que l'impact du télétravail sur la productivité est probablement positif, mais relativement faible.

Impacts du télétravail - autres impacts: il ressort de ces études plusieurs résultats divergents sur les autres impacts du télétravail. Le télétravail semble en général bon pour la satisfaction des travailleurs, mais moins bon pour la créativité, la collaboration et l'innovation, car il diminue par exemple les rencontres fortuites et informelles génératrices de discussions menant à de nouvelles idées (Yang et al, 2023). Ces impacts négatifs peuvent cependant être amenuisés avec un bon dosage de télétravail (2-3 jours) et une utilisation créative des nouvelles technologies (Aksoy et al, 2022).

Introduction

Cette recherche vise à inférer l'impact du télétravail sur la productivité des travailleurs de la fonction publique québécoise par une revue de la littérature scientifique sur le sujet. En effet, le télétravail, débuté pendant la pandémie, a été officialisé le 4 avril 2022 avec l'instauration de la Politique-cadre en matière de télétravail (Politique-cadre), qui est entrée en vigueur pour le personnel de la fonction publique du Québec.

Celle-ci permet un mode hybride d'organisation du travail permettant aux personnes employées admissibles d'alterner leur présence au bureau avec le télétravail (respectivement un minimum de 2 jours en présentiel et le reste en distanciel). Cette Politique-cadre s'applique à 78 ministères et organismes (MO) de la fonction publique québécoise, dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique (LFP)*.

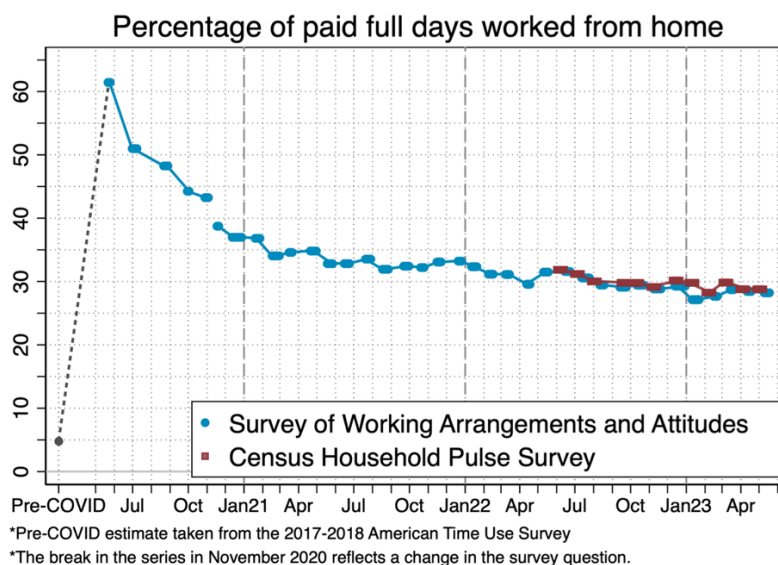
Nous commençons brièvement ce rapport avec quelques notions préliminaires sur les meilleurs estimés de la prévalence du télétravail et de sa valeur pour les employés. Nous poursuivons avec quelques exemples de comment les fonctions publiques se sont adaptées au télétravail à travers le monde, principalement aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni. Nous complétons avec quelques autres exemples rapides de pays ayant attiré notre attention (Australie, Irlande, Portugal).

Le cœur de ce rapport est la section suivante discutant des études récentes sur l'impact du télétravail sur la productivité. Nous distinguons à la fois les études selon les mesures de productivité utilisées et leurs approches méthodologiques, qui peuvent être plus ou moins convaincantes. Cette section se conclut avec un tableau synthèse des principaux résultats.

1. Prévalence

Quelle est présentement la prévalence du télétravail chez les employés ? Les taux de télétravail ont grandement augmenté pendant et à la suite de la pandémie de la COVID-19. Selon Bloom et al (2022), le pourcentage de jours travaillés à temps plein, aux États-Unis, en télétravail a atteint un sommet de 60 % en juillet 2021. Ce taux était à environ 5 % avant la pandémie et est présentement en baisse, atteignant environ 28 % en mai 2023. Ce taux de 28 % représente une augmentation notable par rapport aux taux pré-pandémie.

Ces taux sont obtenus à partir d'une enquête initiée par les auteurs en mai 2020, le *Survey of Working Arrangements and Attitudes* (SWAA) qui est une des principales sources d'information sur le télétravail aux États-Unis. Bloom et al (2022) notent que ce taux semble être stabilisé dans la première moitié de 2023, même si on y dénote encore une légère tendance à la baisse.



Source: Barrero et al (2021), mise à jour de juin 2023.

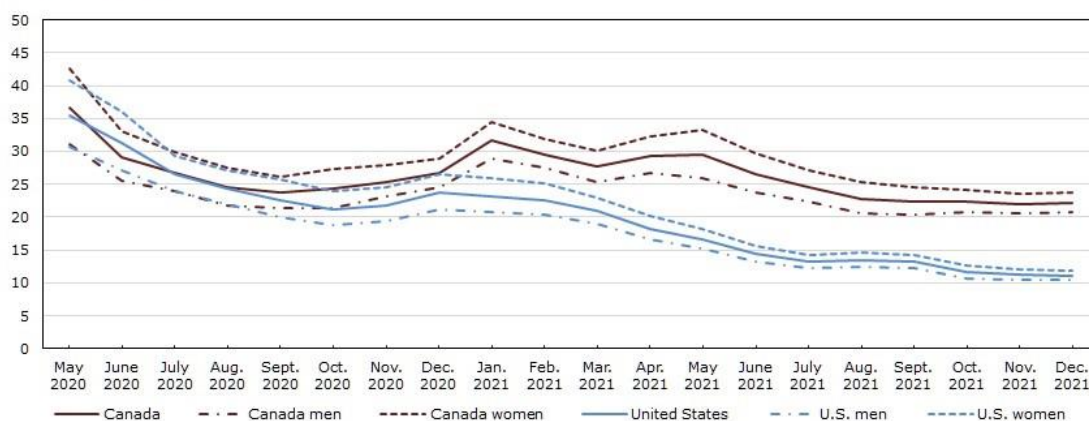
Il est intéressant de noter que les taux rapportés plus haut sont identiques à ceux rapportés depuis juin 2022 par une enquête du Bureau du Recensement américain, le

Census Household Pulse Survey, qui se veut représentative de la population américaine. Cette dernière enquête indiquait que le pourcentage de jours travaillés à la maison était d'environ 32 % en juin 2022 et 28 % en février 2023^{1,2}.

Notons finalement qu'en février 2022, la moyenne du nombre de jours en télétravail était relativement plus faible aux États-Unis (1.62 jour par semaine) qu'au Canada (2.18 jours par semaine) selon Aksoy et al (2022), qui lient ces résultats à la rigueur des mesures sanitaires mises en place pendant la pandémie (Adrian et al, 2023). Cette plus grande prévalence du télétravail au Canada qu'aux États-Unis semble être confirmée par Statistique Canada, voir par exemple Medhi et Morissette (2021) ou Clarke et Hardy (2022) qui indiquent qu'un peu plus de 20 % des employés au Canada faisaient la plupart de leurs heures de travail à la maison en décembre 2021.

Chart 1
Percentage of employees working from home, Canada and the United States

% of total employment



Sources: Statistics Canada, Labour Force Survey special tabulation; and U.S. Bureau of Labor Statistics.

Source: Clarke et Hardy (2022).

¹ Bonus: les données agrégées détaillées de l'enquête peuvent être téléchargées à partir du site du Bureau du Recensement: <https://www.census.gov/programs-surveys/household-pulse-survey/data.html>

² Voir Brynjolfsson et al (2023) pour une comparaison détaillée des taux de télétravail obtenus de différences enquêtes aux États-Unis.

2. Valeur du travail hybride pour les employés

Quelle est la valeur du travail flexible (dans le temps, dans l'espace) pour les employés? Est-ce que les formes de travail plus flexibles devraient être encouragées par les gouvernements pour favoriser la conciliation travail-famille par exemple? Cette question a été relativement peu étudiée dans le cas du télétravail.

En général, la question de l'attribution d'une valeur monétaire aux avantages et désavantages liés à un emploi est étudiée en comparant les salaires payés pour les mêmes emplois, mais avec des avantages et désavantages différents, ce qui permet d'attribuer une valeur implicite accordée par les travailleurs à ces avantages et désavantages. Par exemple, les travailleurs demandent un salaire plus élevé pour occuper ces mêmes emplois dans des conditions plus dangereuses (Rosen, 1986).

Dans le cas du télétravail, des résultats très convaincants proviennent de l'étude de Mas et Pallais (2017), qui construisent une expérience nationale aux États-Unis où les offres d'emploi qui sont faites aux travailleurs varient en matière de flexibilité et de salaire. Un premier résultat est que la flexibilité au niveau de l'horaire est très peu valorisée par les employés. Ils obtiennent, par contre, un résultat différent pour la flexibilité par rapport à l'endroit où le travail peut être effectué. Ainsi, ils évaluent que les employés seraient prêts à échanger 8 % de leur salaire contre l'opportunité de travailler de la maison.

Cette évaluation a été confirmée par des études plus récentes portant expressément sur le télétravail. L'enquête de Barrero et al (2021), qui interroge les travailleurs à savoir si ces derniers accepteraient un salaire plus faible pour continuer de travailler à la maison une partie du temps après la pandémie, arrive à un chiffre similaire, soit 7,2 % de leurs revenus. Barrero et al (2021) trouvent que cette valeur est plus élevée pour les femmes que les hommes et augmente en général avec le niveau d'éducation. Bloom et al (2022) évaluent cet avantage comme équivalent à 4-8 % du salaire des employés dans leur expérience randomisée sur une grande compagnie de 35 000 employés du NASDAQ.

Barrero et al (2022) ajoutent même que le passage de plusieurs employés à un mode de travail hybride dans l'économie américaine s'est traduit par une baisse de l'inflation des salaires de 2 % sur une période de 2 ans depuis 2020, témoignant de la valeur attribuée aux possibilités de télétravailler par les employés. Ceci explique aussi pourquoi la croissance des salaires s'est maintenue à un taux plus faible que celle de l'indice des prix agrégés.

Encore plus récemment, Maestas et al (2023) présentent une analyse très complète de la valorisation de différentes conditions de travail par les employés américains. Leur analyse est basée sur les préférences révélées à l'aide d'une enquête nationale représentative. Cette approche permet d'identifier les préférences des travailleurs à l'égard de différentes conditions de travail et de leur attribuer une valorisation intrinsèque, tout en tenant compte des caractéristiques observées et non-observées des travailleurs, des emplois, et des conditions du marché. De même, cette approche permet de déceler si ces valorisations diffèrent selon le type d'employé.

En référence au télétravail en particulier, Maestas et al (2023) estiment que les employés considèrent la possibilité de télétravail comme un avantage équivalent à une hausse salariale de 4.2 %. Les auteurs trouvent que cette valeur est plus élevée pour les femmes (5.2 %) que les hommes (3.3 %), aussi plus élevée pour les individus avec un diplôme universitaire (6.9 %).

3. Expériences de travail hybride dans les fonctions publiques à travers le monde

Les politiques concernant le travail à domicile pour les employés du secteur public varient à travers le monde. Certains gouvernements ont mis en place des politiques strictes pour limiter le nombre d'employés pouvant travailler à domicile, tandis que d'autres ont donné plus de liberté à leurs employés pour travailler à distance. Dans certains pays, le travail à distance est encouragé comme moyen de réduire la propagation de la COVID-19, tandis que dans d'autres, il est considéré comme un moyen de réduire les coûts. Certains gouvernements ont également mis en place des incitations financières pour les entreprises afin d'encourager le travail à distance.

Nous donnons dans cette section quelques exemples de politiques de télétravail utilisées par différentes fonctions publiques à travers le monde, en faisant ressortir les différences dans les approches utilisées avec celle du gouvernement du Québec. Nous portons notre attention sur les cas internationaux, ceux du Canada étant déjà bien connus³. Nous traitons donc ici en détails des directives pour les fonctions publiques des États-Unis, de la France et du Royaume-Uni, en ajoutant quelques exemples d'autres pays ayant attiré notre attention (Australie, Irlande).

Nous ne traitons pas dans ce rapport des changements législatifs nationaux plus généraux qui encadrent les obligations des employeurs concernant le télétravail. Ceux-ci sont bien résumés par Eurofound (2023) pour les pays de l'Europe et Maurizio (2021) dans le cas du Mexique et des pays d'Amérique du Sud.

Notons finalement que ces directives sont encore changeantes. Nous avons identifié plusieurs modifications entre le dépôt de la version préliminaire de ce rapport et le dépôt de la version finale. Par exemple, aux États-Unis, un mémo du 13 avril 2023 du *Office Of*

³ Voir <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32636> (consulté le 8 février). Ces directives devraient être mises à jour selon les dires de la présidente du Conseil du Trésor, voir par exemple la couverture de <https://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/hybrid-model-federal-government-1.6687390>

Management and Budget donnait de nouvelles directives aux gestionnaires en vue d'augmenter le travail en présentiel⁴. Et même, un projet de loi en examen présentement, demanderait un retour complet aux politiques pré-pandémiques⁵. Comme autre exemple, mentionnons aussi le Royaume-Uni qui a déposé récemment le résultat d'une consultation publique sur l'utilisation du travail flexible⁶. Il sera intéressant de voir quelles seront les nouvelles directives qui découleront de cette réponse. Il est conseillé au lecteur de consulter les sites web cités dans le texte pour identifier les plus récents développements.

États-Unis

L'utilisation du télétravail aux États-Unis a été officialisée bien avant la pandémie de la COVID-19 avec la signature, en 2010, du [Telework Enhancement Act of 2010, Public Law 111-292](#). Cependant, dès 2001, la [Transportation and Related Agencies Appropriations Act of 2001 106-346](#) demandait à chaque agence gouvernementale d'établir une politique permettant aux employés de travailler à distance autant que possible sans diminution de performance⁷.

En date d'aujourd'hui, la pratique du télétravail dans la fonction publique fédérale aux États-Unis est encadrée par le United States Office of Personnel Management (USOPM). Les directives sont résumées dans le dernier guide daté de 2021 (USOPM, 2021). La politique fait la distinction entre le télétravail, le travail à distance et le travail mobile. Le télétravail y est défini comme un arrangement qui permet à l'employé durant ses heures de travail rémunérées régulières de travailler dans un lieu alternatif (habituellement sa résidence). On parle de travail à distance quand l'employé ne vient pas au lieu de travail officiel au moins deux fois à chaque deux semaines. Finalement, le travail mobile est caractérisé par des exigences de voyage dans le cadre d'un emploi régulier.

Pour être éligible au télétravail, un employé doit satisfaire aux conditions suivantes:

⁴ <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2023/04/M-23-15.pdf>

⁵ <https://www.congress.gov/bills/118th-congress/house-bill/139>

⁶ <https://www.gov.uk/government/consultations/making-flexible-working-the-default>

⁷ Voir l'historique complet de la législation sur le télétravail dans la fonction publique fédérale au <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/legislation/>

- L'employé n'a pas été sanctionné pour des absences non motivées plus de 5 jours par année;
- Le dossier de l'employé ne comporte pas de violations au code d'éthique;
- Le télétravail n'a pas d'impact sur sa performance ou la capacité de l'organisation à accomplir sa mission tel que jugé par le gestionnaire;
- Pour un employé faisant du télétravail, sa participation doit être conforme aux exigences et attentes en matière de performance;
- Les responsabilités de l'employé n'incluent pas la manutention de matériel confidentiel;
- Ou tout autre critère déterminé par l'agence spécifique.

Tout en respectant les lois en vigueur, l'éligibilité des travailleurs au télétravail peut être aussi définie dans les conventions collectives à la discrétion de l'employeur. On y distingue aussi deux types de télétravail, de routine, ou de situation, tout dépendant de la récurrence de l'arrangement de télétravail. Le télétravail est dit de routine lorsqu'il est intégré dans l'horaire régulier de l'employé.

L'état des programmes de télétravail aux États-Unis

Notons que l'USOPM doit rapporter au Congrès, à chaque année, l'état des programmes de télétravail dans les différentes agences gouvernementales, incluant les taux de participation. Parmi les faits saillants du dernier rapport disponible (USOPM, 2022), notons que 47 % des employés de la fonction publique fédérale américaine participaient à différents programmes de télétravail en 2021 (soit 1 033 235 employés pour une force de travail de 2 271 961 employés), ce qui correspond essentiellement au nombre d'employés éligibles⁸.

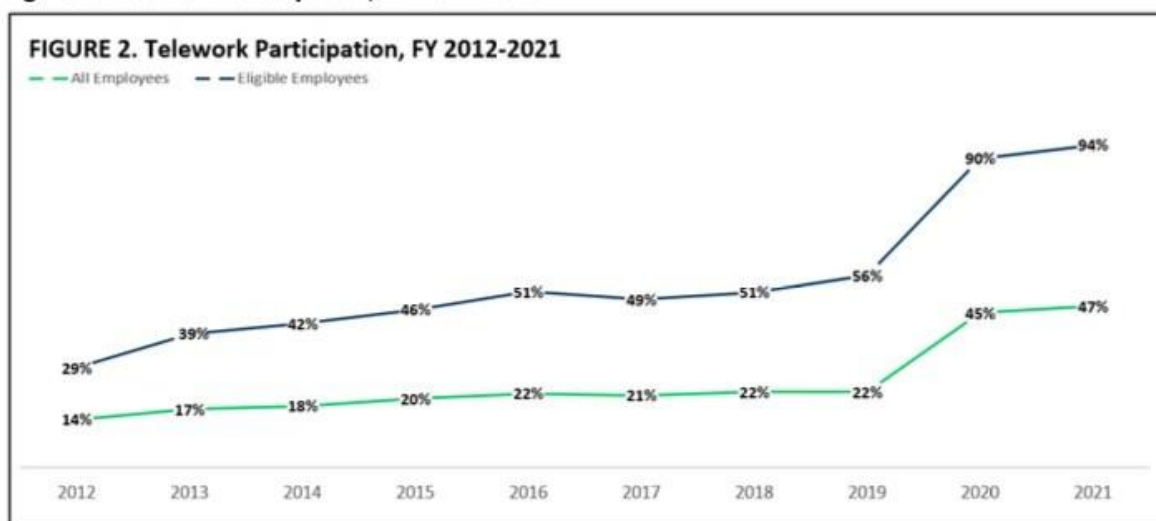
La Figure 2 de USOPM (2022) montre bien l'impact de la pandémie pendant laquelle le

⁸ Notons que le taux d'éligibilité était de 47 pour cent en 2012 et qu'il a augmenté à 50 pour cent en 2021.

taux de participation pour les employés éligibles a presque doublé. Certains employés sont éligibles mais doivent travailler sur place, ce qui explique les taux de participation de moins de 100 %.

Plusieurs agences sont aussi en mesure de chiffrer les économies liées au télétravail qui sont essentiellement reliées à une baisse du coût du navettage (47 pour cent des 76 agences ayant répondu au sondage rapportent de telles réductions) et une réduction des absences (16 pour cent des agences). Mentionnons aussi la baisse du coût de location des espaces de travail (11 pour cent), des services comme l'électricité (15 pour cent) et des coûts moindres pour le recrutement et la rétention des employés (14 pour cent).

Figure 2. Telework Participation, FY 2012-2021.



Source: USOPM (2022)

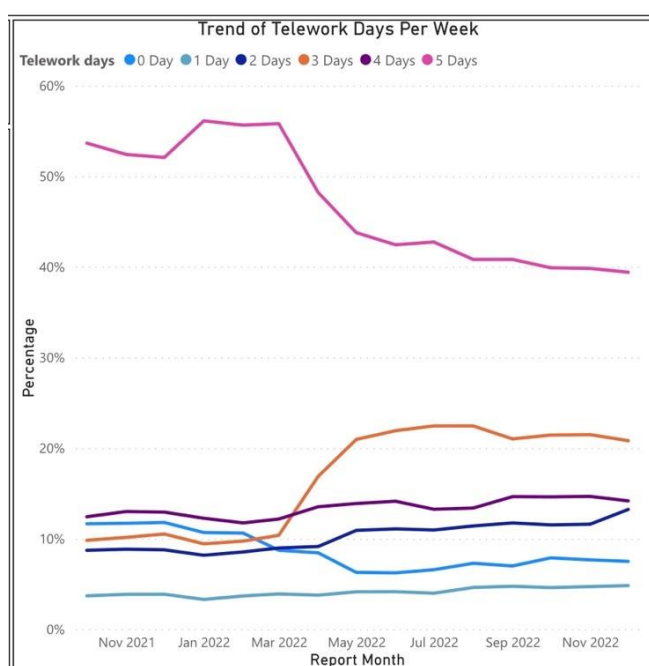
Le télétravail continu

La Maison-Blanche a publié un mémo en juin 2021 pour encourager les agences et départements à bien considérer les tendances sur le marché du travail et le besoin de s'adapter pour minimiser le roulement de la main-d'œuvre et d'attirer les talents (Young et al, 2021). On y encourage les agences et départements à être ouverts avec le maximum de télétravail pour tous les employés éligibles.

Devant l'opposition de plusieurs gestionnaires, un deuxième mémo, du 23 juillet 2021, (Ahuja, 2021) amène plusieurs précisions sur la façon de déterminer l'éligibilité des employés, les options de télétravail possibles, les options de révocation, et l'évaluation de la performance. En particulier, les problèmes de gestion de la performance dans un environnement de travail hybride sont adressés dans un mémo du 2 février 2022 par Shriver (2022).

Le tableau de bord californien

Notons aussi que les politiques varient pour les employés des différents États. Un État à l'avant-garde à ce sujet est certainement la Californie, qui a mis à jour à l'automne 2021 sa politique de télétravail en tenant compte des apprentissages de la pandémie. Outre les politiques détaillées⁹, la Californie offre un tableau de bord montrant presque en temps réel l'intensité du télétravail dans l'État¹⁰.



Source: California State Hybrid Workforce Dashboard -
<https://telework.dgs.ca.gov/track-telework/>

⁹ Disponibles au <https://telework.dgs.ca.gov/working-remotely/employee-guidelines/> et <https://www.dgs.ca.gov/Resources/SAM/TOC/100/181>

¹⁰ Voir <https://telework.dgs.ca.gov/track-telework/>

En décembre 2022 par exemple, on peut tirer du tableau de bord que plus de la moitié des employés de l'État (50,9 %) étaient éligibles à une forme ou une autre de télétravail. Parmi les travailleurs éligibles, plus de 76,2 % effectuaient la majorité de leur travail à distance tandis que 16,3 % effectuaient la majorité de leurs journées de travail au bureau. Le reste (7,5 %) ne s'était pas prévalu de la possibilité de télétravail. L'option la plus populaire pour le télétravail était de 5 jours par semaine. Pour ceux qui passaient au moins une journée au bureau, l'option la plus populaire était de 3 jours de télétravail et 2 jours au bureau.

Il est intéressant de noter que les options les plus populaires changent dans le temps: sur une période de 1 an par exemple, la proportion d'employés effectuant 5 jours de télétravail est passée de plus de 50 % à moins de 40 %, alors que l'option 3 jours de télétravail a dépassé celle de 4 jours comme étant la deuxième plus populaire, montrant une certaine tendance de retour au bureau qui ne s'est pas encore estompée. Le tableau de bord est aussi explicite sur les bénéfices que les contribuables retirent du télétravail des employés de l'État en calculant les économies sur le carburant et le navettage. Pour décembre 2022 par exemple, les économies sont de 52 500 000 miles parcourus, 1 320 000 heures et 2 150 000 gallons d'essence.

France

Selon Eurostat, en 2018, 5.2 % des travailleurs européens âgés entre 15 et 64 ans travaillaient habituellement de la maison. Ces taux étaient généralement plus élevés dans les pays du nord de l'Europe (Pays-Bas, Finlande, Autriche, Danemark) et plus faibles dans le sud (Italie, Grèce, Espagne). La France se situe en milieu de peloton un peu en haut de la moyenne avec un taux de 6.6 %.

Dans l'Union européenne, le télétravail est régi par l'accord cadre européen de 2002. Cet accord n'est cependant pas contraignant, ce qui permet à chaque État membre de disposer d'une législation relative au télétravail¹¹.

¹¹ Voir <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10131&from=FR>

En France, le télétravail fait l'objet d'une législation différenciée entre le secteur privé et le secteur public. Dans la fonction publique, le télétravail est organisé par [la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012](#) relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique dite « Loi Sauvadet ». Son [décret d'application](#) a été publié le 11 février 2016 et [les arrêtés ministériels](#) de mise en œuvre sont en cours de publication.¹²

Actuellement onze arrêtés ministériels ont été publiés sur Légifrance concernant sept ministères, les services du Premier ministre, les directions départementales interministérielles, les juridictions financières et les greffes des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel. Les dernières directives (1 janvier 2023) concernant le télétravail dans la fonction publique sont disponibles sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13974>, où on distingue la fonction publique de l'État, la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale.

Les directives définissent le télétravail, qui peut télétravailler, comment le télétravail est mis en place, comment s'organise le télétravail, comment faire la demande de télétravail, les droits de l'employé en télétravail et les circonstances pouvant mener à sa fin. Ces directives sont guidées par l'Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique¹³.

Le télétravail y est défini selon des critères cumulatifs qui le distinguent des autres formes de travail à distance :

1. L'agent en télétravail a demandé et a obtenu l'autorisation d'exercer en télétravail une partie de son temps de travail qu'il aurait pu réaliser sur site ;
2. Sur un (ou plusieurs) lieux de télétravail;
3. En alternant un temps minimal de présence sur site et un temps en télétravail ;
4. En utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Les principes sur lesquels repose le télétravail sont les suivants :

¹² <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/le-teletravail-dans-la-fonction-publique>

¹³ Voir <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407>)

1. Le volontariat;
2. L'alternance entre travail sur site et télétravail;
3. L'usage des outils numériques;
4. La réversibilité du télétravail.

Une disposition intéressante de l'Accord est le droit à la déconnexion (Article 5.2) qui stipule qu'un employé a le droit ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. L'Accord reconnaît ainsi que le télétravail pose un risque accentué de dépassement des durées de travail et d'empiètement sur la vie personnelle.

Royaume-Uni

La réglementation du télétravail pour les fonctionnaires au Royaume-Uni est régie par le Code de gestion de la fonction publique¹⁴, cependant, tel que mentionné en introduction de cette section, il y a présentement réflexion sur ces règles qui sont probablement portées à changer.

Auparavant, les principales règles étaient les suivantes:

1. Éligibilité : Le télétravail n'est accessible qu'aux fonctionnaires titulaires d'un contrat permanent ou à durée indéterminée et dont le poste est adapté au télétravail.
2. Processus d'approbation : les accords de télétravail doivent être approuvés par les supérieurs hiérarchiques et font l'objet d'un examen régulier.
3. Santé et sécurité : Les fonctionnaires qui télétravaillent doivent s'assurer que leur environnement de travail est sûr et sain, et que tout équipement utilisé est sûr et en bon état de fonctionnement.
4. Confidentialité : Les fonctionnaires qui télétravaillent doivent s'assurer que les informations confidentielles ne sont pas divulguées et que les documents confidentiels sont conservés en lieu sûr.

¹⁴ Civil Service Management Code : <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>

5. Protection des données : les fonctionnaires qui télétravaillent doivent se conformer à la législation sur la protection des données, y compris la loi sur la protection des données de 2018 (<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2018/12/contents/enacted>) et le règlement général sur la protection des données (<https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-data-protection/guide-to-the-general-data-protection-regulation-gdpr/>).
6. Horaires de travail : Les fonctionnaires qui télétravaillent doivent travailler les mêmes horaires que leurs collègues qui sont au bureau, sauf en présence d'accord contraire avec leur supérieur hiérarchique.
7. Disponibilité : Les fonctionnaires qui télétravaillent doivent être joignables pendant les heures normales de travail et doivent être disponibles pour assister aux réunions et effectuer d'autres tâches selon les besoins.
8. Équipement : Les fonctionnaires qui télétravaillent doivent avoir accès à l'équipement et à la technologie appropriés pour leur permettre d'exercer efficacement leurs fonctions.
9. Dépenses : Les fonctionnaires qui télétravaillent peuvent prétendre au remboursement des dépenses engagées à la suite du télétravail, tels que les frais de téléphone et d'internet.

De façon plus générale, tous les employés, qu'ils soient de la fonction publique ou du secteur privé, ont le droit de faire la demande pour du travail flexible après six mois à temps complet (<https://www.gov.uk/flexible-working>), où la flexibilité peut notamment se manifester par la possibilité de travailler à la maison.

Autres pays en rafale

Australie

L'Australie a fait, en 2021, du télétravail une des pierres angulaires de sa stratégie de gestion de la main-d'œuvre jusqu'en 2025 (APS, 2021). Pour l'instant, le télétravail est

encadré par les directives du *Public Sector Workplace Arrangements* 2022 qui laisse beaucoup de latitude aux gestionnaires sur les possibilités d'accepter ou non les demandes de télétravail. Encore plus récemment, le gouvernement australien a précisé ses principes et directives à prendre en compte pour rendre le travail encore plus flexible à la fois selon l'horaire et le lieu de travail (APS, 2023).

Irlande

Le gouvernement de l'Irlande a publié sa stratégie nationale pour le télétravail en 2021 (Government of Ireland, 2021). La stratégie du gouvernement se déploie sur trois piliers. Un premier pilier implique des changements législatifs qui encadrent le droit des travailleurs à réclamer le télétravail et les conditions qui doivent encadrer la pratique. Un deuxième pilier concerne le développement d'une infrastructure qui supporte le télétravail, surtout en matière de technologie de l'information et de communications. Le dernier pilier a trait à la documentation des pratiques et de l'incidence du télétravail, et le suivi sur les impacts et conséquences d'une plus grande adoption de cette pratique.

4. Impacts du travail hybride sur la performance

Nous discutons dans cette section de la mesure de la productivité dans le secteur public et de la littérature récente ayant profité de la montée récente du télétravail pour examiner l'impact de ce dernier sur la productivité et la performance des employés. Nous privilégions les études récentes (publiées depuis 2020) ayant subi l'examen des pairs dans le cadre du processus de publication, ou, dans certains cas, les études ayant pu bénéficier de données québécoises ou canadiennes.

L'objectif de cette revue n'est pas de revisiter les façons de mesurer la productivité dans le secteur public, mais plutôt de rappeler les grands concepts de ce domaine et de faire le lien entre ces mesures et celles utilisées dans la littérature récente examinant l'impact du télétravail sur la productivité.

Mesures de la productivité

Mesurer la productivité du secteur public implique des problèmes particuliers. Comme les services publics ne sont, en général, pas transigés sur le marché, on ne peut directement attribuer une valeur monétaire à la valeur de la production. De plus, plusieurs services publics sont immensément complexes et requièrent des intrants provenant de multiples organisations. Finalement, il y a souvent un délai considérable entre les investissements dans les intrants de départ et les résultats produits.

La production gouvernementale est aussi concentrée dans les services et, en général, il est plus difficile d'attribuer une valeur aux services. La provision de ces services dépend souvent de connaissances tacites ou de processus. Finalement, une grande partie de la production du gouvernement consiste en des biens publics (e.g. services policiers, protection environnementale) qui ne sont pas consommés individuellement.

Les approches pour mesurer la productivité du secteur publique sont résumées ainsi par Somani (2021), qui distingue les approches macro (au niveau de l'organisation ou du secteur), des approches micro (au niveau de l'employé, de la tâche ou du processus).

Au niveau macro, on pourrait, par exemple, utiliser des indicateurs agrégés de livraison des services (Smith et Mayston, 1987), des indices de production pondérée par les coûts, ou le taux d'exécution budgétaire. En particulier, la création d'indices de production pondérée par les coûts se fait en calculant une mesure de la production totale pour un service public donné, en pondérant différents produits en fonction de leurs coûts unitaires (une approximation des coûts administratifs impliqués dans la production de chaque type de produit). Cette mesure de la production pondérée en fonction des coûts est ensuite divisée par les coûts totaux (Atkinson, 2005).

Les défis de la mesure de la productivité des employés au niveau microéconomique sont bien résumés par Sauerman (2023) qui note qu'il n'existe pas de définition universelle de celle-ci, et que sa mesure dépendra du contexte de travail de l'employé. Des exemples, au niveau plus micro, seraient les taux de complétion de certaines tâches, projets ou procédés, le résultat des processus d'approvisionnement, les taux de satisfaction des

usagers, les évaluations subjectives des employés (par leur superviseur), ou autres mesures de productivité des processus en place.

Cependant, comme le concept est multidimensionnel, des mesures précises ne pourront capter tous les aspects pertinents de l'emploi. De plus, dans les cas où les résultats dépendent du travail d'une équipe, il peut être impossible d'assigner une mesure de productivité au travail individuel.

Résultats des études récentes

Nous faisons dans cette section une revue de la littérature récente sur l'impact du télétravail sur la productivité. Nous privilégions les études récentes (publiées depuis 2020) ayant subi l'examen des pairs dans le cadre du processus de publication. Nous incluons tout de même quelques cahiers de recherche publiés par le prestigieux *National Bureau of Economic Research* aux États-Unis et d'autres études récentes faites dans le contexte canadien ou québécois.

Nous commençons par présenter l'état des lieux avant 2020, et structurons notre revue en commençant par les études utilisant les méthodologies les plus simples, et gravissons ensuite les échelons en matière de complexité de l'étude dans l'objectif de terminer avec les études ayant à la fois le mieux mesuré la productivité, et ayant identifié de la façon la plus convaincante possible l'impact causal du télétravail sur cette productivité.

L'état des lieux avant la pandémie

La littérature sur l'impact du télétravail ou du travail hybride a explosé ces dernières années avec la pandémie et l'obligation de télétravail pour les employés pour qui c'était possible dans plusieurs pays pendant la période critique de transmission du virus COVID-19.

Il existait bien sûr une littérature scientifique sur l'impact du télétravail avant la pandémie. Cependant, cette littérature s'appuyait surtout sur des études de cas dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou relations industrielles. Ces études portaient sur une ou quelques entreprises ou une industrie spécifique. Aussi, la très grande majorité ne récoltait pas de mesures de productivité autre que la productivité subjective auto-rapportée par les répondants.

Il ressort de ces études plusieurs facteurs managériaux qui peuvent permettre au télétravail de se déployer plus efficacement, mais la question à savoir si les résultats qui en ressortent sont généralisables se pose. Le problème de l'auto-sélection à la fois des

entreprises et des employés qui se prévalent du télétravail n'est pas non plus adressé directement par ces études, mettant en cause toute interprétation causale des résultats.

Il existe plusieurs articles tentant de résumer cette littérature, la plupart du temps par des méta-analyses. Sans vouloir être exhaustif, il apparaît opportun de mentionner l'excellente et très influente (plus de 1 500 citations) revue de Allen, Golden et Shockley (2015) qui repose sur près de 200 études et qui résume ainsi l'état des connaissances quant à l'impact du télétravail. Il ressort de cette revue de littérature qu'on n'en sait peu de façon certaine sur l'impact du télétravail. Parmi les résultats qui ressortent sont ceux par exemple d'un effet positif du télétravail sur la satisfaction au travail. Le télétravail est aussi associé à une baisse du stress relié au travail et une baisse des absences (voir par exemple Dionne et Dostie, 2007).

Plus récemment, Spreitz et al (2017) présentent une revue de littérature un peu plus générale des impacts de la flexibilité (lieu, temps, relation) du travail avec sensiblement les mêmes conclusions sur les bénéfices, mais soulignent plusieurs désavantages, par exemple la solitude, l'engagement, le partage des connaissances, les promotions et les relations avec les collègues (voir aussi Yang, 2021). De Vries et al (2019) documentent même ces effets (augmentation du sentiment d'isolation professionnel et diminution de l'engagement) pour les employés d'une petite administration publique au Pays-Bas). Spreitz et al (2017) notent un impact négatif sur les relations familiales à cause de l'augmentation des heures de travail et le manque de frontières entre le travail et la maison (voir aussi Bellman et Hübler, 2021). Palombo (2020) documente l'impact négatif du télétravail sur la conciliation travail-famille pour les employés du secteur public dans six pays d'Europe.

Pour ce qui est de la performance, les résultats de la méta-analyse de Gajendra et Harrison (2007) suggèrent une relation positive, mais faible, entre le télétravail et la performance mesurée par les évaluations des superviseurs, et une association nulle entre le télétravail et la performance mesurée par l'auto-évaluation des travailleurs. Tel que souligné par Allen et al (2015), deux problèmes viennent compliquer l'interprétation de ces résultats, soit (1) les problèmes de définition et de mesure du télétravail, et (2) les problèmes d'identification causale.

En effet, tel que mentionné plus tôt, il est raisonnable de penser que ce sont les travailleurs plus consciencieux qui peuvent profiter du télétravail, et si ces travailleurs plus consciencieux sont aussi plus productifs, cela introduit une relation positive fortuite entre productivité et télétravail. Le même problème se pose si ce sont les entreprises les plus productives qui peuvent prendre le risque ou qui ont les moyens d'implémenter de nouvelles politiques de télétravail.

Autoévaluation: il est bon le télétravail!

Étant donné les défis mentionnés précédemment quant à la mesure de la productivité dans les économies dominées par le secteur des services, la majorité des études récentes sur l'impact du télétravail sur la productivité utilisent des mesures auto-déclarées. Essentiellement, ces études utilisent des techniques de sondage pour interroger les employés sur leur productivité perçue en télétravail par rapport au travail au bureau.

Travail et enquêtes maison

Notons que plusieurs de ces enquêtes sont faites à l'initiative des chercheurs avec des plans d'échantillonnage et des tailles d'échantillons variées. Par exemple, dans l'enquête de Rubin et al (2020) à travers les réseaux sociaux des **Pays-Bas** principalement et d'autres pays d'Europe, la majorité des répondants rapportent une productivité moindre en situation de télétravail, principalement à cause du manque de contacts avec les collègues.

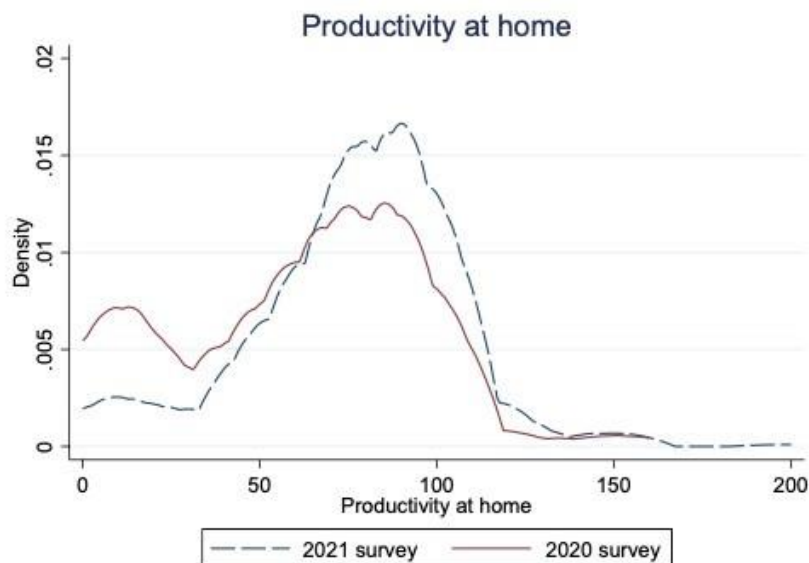
Au **Japon**, une enquête de Toshihiro et al (2021) auprès de 8 407 travailleurs (*Questionnaire Survey on the Effects of the Spread of COVID-19 on Telework-based Lifestyle, and Awareness de Keio University/NIRA*) comportait la question suivante: *Si votre productivité sur les lieux de travail était de 100 en temps normal, estimez votre productivité présentement par un chiffre entre 0 et 200.* Près de 55 % des répondants ont estimé que cette productivité était inférieure à 100, impliquant une baisse de productivité moyenne de 20 %. Les auteurs expliquent cette baisse par deux raisons. Premièrement,

la baisse ne représente pas l'impact négatif seul du télétravail, mais comprend aussi l'impact négatif de la pandémie sur la productivité. Deuxièmement, une partie des travailleurs étaient en télétravail pour des raisons sanitaires, peu importe si leur type de travail était approprié pour le télétravail.

Kitawaga et al (2021) portent leur attention sur 4 entreprises manufacturières au **Japon**. La mesure de productivité est aussi autodéclarée, mais on a demandé aux travailleurs d'évaluer leur productivité prépandémique sur une échelle de 0 à 10, et leur productivité courante avec la même échelle. Les auteurs trouvent que cette mesure est en baisse pour les employés en télétravail (peu importe l'intensité) comparé aux employés ayant continué d'être à 100% sur les lieux de travail.

Il n'est pas clair ici non plus à quel point les résultats sont généralisables. Outre le contexte particulier de l'enquête, il faut mentionner que les questionnaires japonais avaient beaucoup de latitude quant à la façon de suivre les directives gouvernementales sur le télétravail, ce qui amène un biais de sélection supplémentaire à celui des biais de réponse. Néanmoins, les auteurs identifient deux facteurs expliquant cette baisse: des problèmes de communication et des équipements à la maison peu appropriés pour le télétravail (e.g. pas d'espace de bureau séparé).

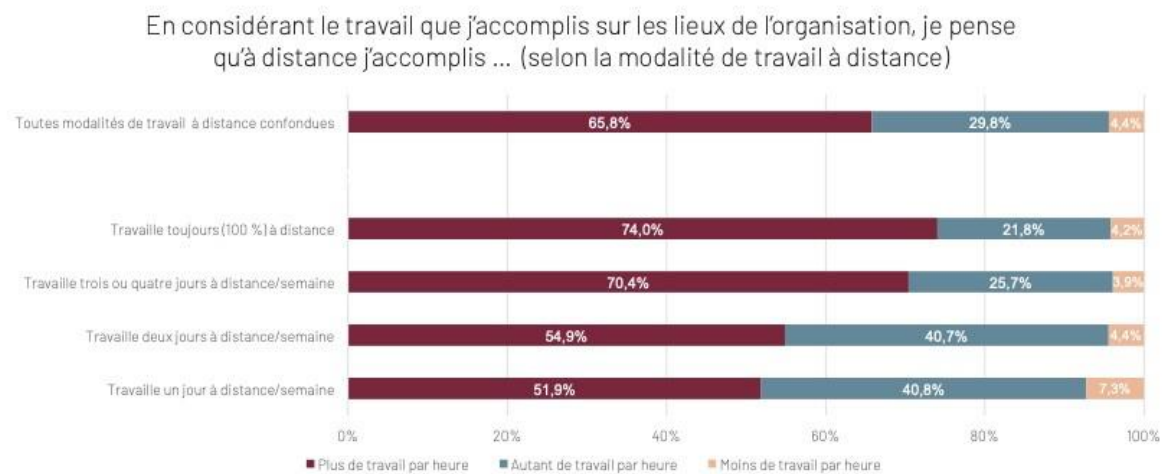
Morikawa (2022) crée aussi sa propre enquête au **Japon** auprès de 5 000 individus qu'il a pu interroger à deux reprises en 2020 et 2021. À partir du panel des répondants, il construit un sous-échantillon d'environ 500 individus qui étaient en situation d'emploi aux deux années. La productivité en télétravail est mesurée par rapport à celle au bureau avant la pandémie (niveau = 100). Ces mesures montrent une baisse de la productivité par rapport aux niveaux prépandémiques, mais en hausse entre 2020 et 2021, ce qui peut indiquer que les travailleurs apprennent comment mieux faire le travail à la maison.



Source: Morikawa (2022).

Nous nous devons de mentionner aussi l'étude de Cornu (2022) qui est la seule que nous ayons trouvé qui porte son attention sur les employés du secteur public pour un Canton en **Suisse** (3 223 employés ciblés avec un taux de réponse de 42,6 %). La mesure de performance utilisée était sur une échelle de 1 à 5 indiquant si les répondants étaient très en désaccord (1) ou très en accord (5) avec trois énoncés : (1) j'atteins des résultats satisfaisants dans mon emploi, (2) j'accomplis mes tâches de façon efficace sans problème et (3) la qualité de mon travail est élevée. Les auteurs construisent un indice de performance basé sur les réponses à ces trois questions et trouvent un lien positif avec la flexibilité au travail (espace et temps).

Béajoui et al (2023) effectuent une collecte de données auprès de plus de 10 000 employés de sept organisations universitaires, une grande organisation publique et les membres d'un ordre professionnel du **Québec** en juin-août 2022. 90 % des répondants travaillent au moins une journée par semaine à distance et la majorité des répondants (48,9 %) disent travailler à distance 3 ou 4 jours par semaine.



Source: Béjaoui et al (2023)

Lorsque les auteurs les interrogent à savoir s'ils accomplissent autant ou plus de travail par heure en télétravail, seulement 4,4 % se disent être moins productifs, 29,8 % disent l'être autant, et 65,8 % disent l'être plus. Il est intéressant de noter que parmi les travailleurs en mode hybride (i.e. travaillant à la fois au bureau et à distance), la proportion disant être plus productive la plus élevée est pour le 3, 4 jours à distance (comparé à 1 ou 2 jours à distance).

Enquêtes d'instituts nationaux de statistiques et autres grandes enquêtes

D'autres sources d'informations similaires sur l'impact du télétravail sur la productivité et la performance des employés proviennent cependant d'enquêtes faites par des agences de statistiques nationales ou d'autres enquêtes à très grande échelle. Évidemment, l'avantage de ces enquêtes est d'être représentatives des populations étudiées au niveau national, évacuant donc les craintes quant à la possibilité de généraliser les résultats. Aussi, la taille des échantillons permet généralement de voir si les impacts du télétravail sont différents pour certains sous-groupes de la population (selon l'âge, ou le genre par exemple).

Un excellent exemple récent de cette catégorie d'études est Etheridge, Tang et Wang (2020) qui utilisent les données du UK Household Longitudinal Survey (UKHLS), procurant un échantillon représentatif de la population du **Royaume-Uni**. La question demandée est similaire à celle demandée dans les autres enquêtes du genre:

SVP pensez à ce que vous accomplissez pendant chaque heure travaillée à la maison de nos jours. Comment est-ce que ça se compare à ce que vous accomplissiez pendant chaque heure travaillée en janvier-février 2020?

Les réponses données étaient sur échelle de 1 à 5 (beaucoup moins, moins, égal, plus, beaucoup plus). En moyenne, l'analyse des réponses suggère que la productivité est demeurée en moyenne stable avec le télétravail.

Cependant, ces auteurs montrent que l'impact n'est pas le même pour tous les travailleurs. Tel que mentionné précédemment, il s'agit d'un avantage notable de travailler avec de plus gros échantillons de pouvoir estimer l'impact du télétravail pour différents sous-groupes. Les femmes et les bas-salariés, en particulier, rapportent des baisses de productivité, ainsi que ceux qui travaillaient déjà à partir de la maison. Les travailleurs à hauts revenus, qui ont souvent des occupations plus appropriées pour le télétravail rapportent une productivité plus élevée.

Cette hétérogénéité des impacts est aussi constatée au Canada par Medhi et Morissette (2021) qui utilisent un supplément à l'Enquête sur la population active au **Canada** au début de l'année 2021 et trouvent que la majorité des répondants disent être aussi productifs à la maison qu'au bureau avant le début de la pandémie, 32 % déclarent être plus productifs et 10 % moins productifs.

Pour les répondants s'étant déclarés être moins productifs, près d'un employé sur cinq explique cette baisse par un manque d'interaction avec les collègues, et un autre 20 % mentionne des obligations familiales. Interrogés sur leurs préférences pour le télétravail une fois la pandémie terminée, près de 80 % des travailleurs mentionnent vouloir travailler au moins la moitié de leurs heures à la maison.

La grande enquête la plus connue est celle de Barrero et al (2021) aux **États-Unis** que nous avons introduit plus tôt dans notre discussion de la prévalence du télétravail. Ces auteurs construisent leur propre enquête, le *Survey of Working Arrangements and Attitudes* (SWAA) qui échantillonne près de 30 000 travailleurs aux États-Unis. Près de 45 % des répondants déclarent être aussi productifs à la maison qu'au bureau avant la pandémie, et 42 % disent être plus productifs. Une analyse des données de l'Enquête permet de voir que les travailleurs plus éduqués, mieux rémunérés et ayant une bonne qualité de connexion internet à la maison sont plus susceptibles de rapporter des gains de productivité plus élevés.

Une autre enquête notable est celle de Aksoy et al (2022), car elle est une des seules enquêtes **internationales**. En effet, ces auteurs utilisent une forme de sondage pour récolter de l'information sur plus de 35 000 répondants dans 25 pays. La mesure de productivité auto-déclarée est aussi différente et compare la productivité présente à la productivité escomptée avec le télétravail: comparativement à vos attentes, diriez-vous que votre productivité à la maison est très grandement meilleure, substantiellement meilleure, meilleure, égale, etc. La réponse la plus populaire est le point central, 31 % des répondants disant que leur productivité est à peu près conforme à leurs attentes et 12,6 % disant qu'elle était moindre. Notons cependant que cette mesure de productivité est difficile à interpréter.

Deole et al (2023) utilisent quant à eux les données longitudinales de l'enquête du **Royaume-Uni** *Understanding Society* contenant de l'information sur plus de 40 000 ménages. Cette enquête a débuté en 2009 et on y a ajouté des questions supplémentaires sur la pandémie de COVID-19 à partir de 2020. Les mesures de productivité insérées sont auto-déclarées et demandent aux répondants de comparer leur productivité horaire à celle prévalent en janvier/février 2020 avant l'instauration du télétravail.

L'impact moyen trouvé par les auteurs est positif, plus élevé pour les femmes que les hommes, plus faible pour les travailleurs avec de jeunes enfants, et varie dans le temps. Bizarrement, l'impact est positif pour les enquêtes de septembre 2020 et septembre 2021, mais nul pour l'enquête de janvier 2021. Aussi, les auteurs montrent une corrélation

positive entre la hausse de la productivité et le désir de continuer le télétravail. Finalement, les auteurs concluent que les résultats pourraient bien être différents dans un monde où une majorité de travailleurs ont recommencé à travailler au bureau certains jours, affectant le mode de fonctionnement des entreprises en faveur de la productivité du groupe majoritaire.

Comme la plupart des études ayant sondé les préférences des travailleurs, la question porte à savoir si ces derniers préfèrent le télétravail toute chose étant égale par ailleurs. Ces données ne répondent pas à la question à savoir si un travailleur préférerait le télétravail à un salaire plus faible comparé au travail au bureau à un salaire plus élevé par exemple.

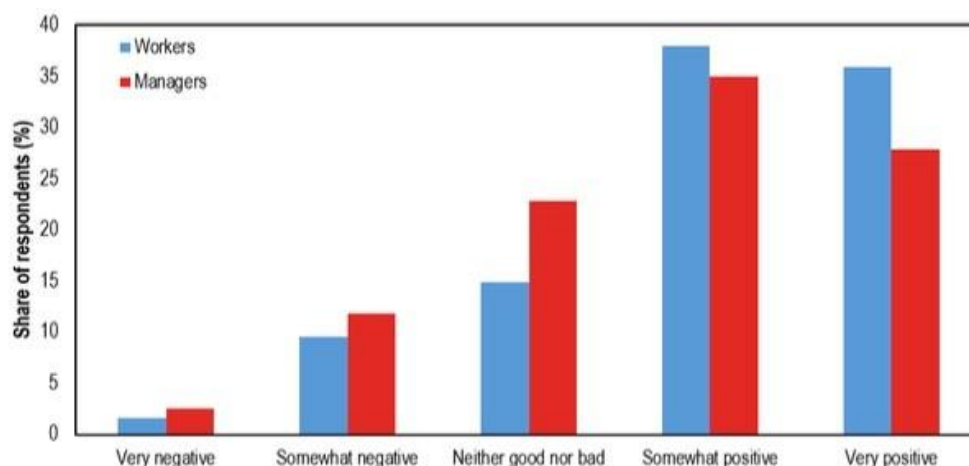
Dans tous les cas, à la fois les petites enquêtes et les enquêtes nationales qui utilisent les mesures de productivité auto-évaluée ou auto-déclarée souffrent des mêmes lacunes. D'une part, comme toutes les mesures subjectives, ces mesures sont sujettes aux habituels biais cognitifs d'évaluation. Aussi, il est possible que les répondants aient un parti pris dans les résultats du sondage. En effet, comme plusieurs de ces études montrent que les travailleurs ont une préférence pour le télétravail, leurs réponses à ces questions ne sont pas tout à fait désintéressées.

Qu'est-ce que le patron en pense?

Une façon de combler la principale lacune des mesures d'auto-évaluation de la productivité des travailleurs est de les compléter avec des mesures d'auto-évaluation de leurs gestionnaires. C'est exactement ce que font Criscuolo et al (2021) dans une étude de l'OCDE où ils récoltent des données d'enquête sur près de 1 300 gestionnaires et 3 400 travailleurs provenant de 23 pays de l'**OCDE**, le Brésil et la Malaisie.

Il ressort de leur enquête une appréciation positive de l'impact du télétravail sur la productivité rapportée, mais que l'appréciation des gestionnaires est légèrement plus défavorable que celle des travailleurs.

Figure 7. The experience from using telework during the COVID-19 crisis



Source : Criscuolo and al (2020)

Ces résultats sont cohérents avec ceux de Ozimek (2020) qui présente les résultats d'une enquête auprès de 1 500 gestionnaires aux **États-Unis**. La plupart de ces derniers disent avoir trouvé que le fonctionnement des entreprises en télétravail s'était déroulé conformément aux attentes ou mieux qu'attendu. En effet, moins de 10 % des gestionnaires ont indiqué que l'expérience s'était déroulée moins bien qu'attendu. Interrogés sur les problèmes rencontrés, ceux mentionnés le plus fréquemment étaient les problèmes technologiques (36 %), les distractions à la maison (32 %), la cohésion réduite des équipes de travail (30 %) et les difficultés de communication (30 %).

Interrogés spécifiquement à propos des changements de productivité, Ozimek (2020) rapporte que 32,2 % des gestionnaires disent avoir vu la productivité augmenter et 22,5 % disent avoir vu la productivité diminuer.

Choudhury et al (2022) disposent aussi d'évaluations de la performance pour les employés d'un organisme sans but lucratif œuvrant au **Bangladesh**. En randomisant les employés dans divers niveaux de télétravail de bas (plus de 40 % des jours de travail au bureau) à élevé (0 à 23 % des jours de travail au bureau), ils trouvent des impacts positifs, mais non statistiquement significatifs, du télétravail sur ces évaluations des gestionnaires.

La nouvelle vague: votre appel est important pour nous

Étant donné les désavantages notés précédemment des mesures de productivité subjectives, nous portons donc notre attention pour le reste de cette section sur les études récentes ayant pris des soins particuliers à démêler ces enjeux de causalité et ayant utilisé des mesures objectives de télétravail, à commencer par l'étude innovatrice de Bloom, Liang, Roberts et Ying (2005) sur les employés d'un centre d'appel d'une compagnie en **Chine** comptant près de 16 000 employés. Ces auteurs ont pu construire une expérience randomisée où les employés qui se portaient volontaire pour faire du télétravail étaient assignés aléatoirement à un groupe travaillant de la maison ou à un groupe travaillant des locaux de la compagnie.

Les employés ayant ainsi été assignés de façon aléatoire au télétravail ont vu leur productivité augmenter de 13 %, dont 9 % provenait d'une baisse des pauses ou autres arrêts de travail (donc plus de minutes travaillées) et 4 % de plus d'appels par minute, sans impact notable sur la qualité du travail.

Mentionnons trois autres résultats pertinents et importants provenant de cette étude. Premièrement, étonnamment, plusieurs employés ayant décidé de participer à l'expérience et ayant été choisis aléatoirement pour l'option télétravail ont choisi de retourner sur les lieux de travail une fois l'expérience terminée. Cela laisse supposer que les travailleurs ne font pas nécessairement les choix qui leur plait le plus en rétrospective, ce qui milite pour une politique flexible de la part de l'employeur.

Deuxièmement, outre le gain de la productivité, notons qu'un autre bénéfice pour l'employeur s'est reflété par une baisse marquée du roulement du personnel, et ainsi donc des coûts de formation des nouveaux employés. Troisièmement, et en défaveur des employés en situation de télétravail, Bloom et al (2015) ont constaté une baisse des probabilités de promotion.

Emanuel et Harrington (2023) étudient aussi l'impact du télétravail dans le cadre des centres d'appel, mais cette fois pour une grande compagnie située aux **États-Unis**. Contrairement aux études précédentes, ces auteurs trouvent une baisse de la

productivité de 12 % mesurée par le volume d'appels de l'employé. Elles notent aussi une baisse de la qualité des appels telle que mesurée par le temps passé pour résoudre un problème et le nombre de fois qu'un client doit rappeler parce que le problème n'est pas résolu à sa satisfaction.

Aussi, Emanuel et Harrington notent, pour le sous-ensemble des employés qui pratiquaient déjà le télétravail avant la pandémie, une productivité mesurée de 7 % inférieure aux employés sur place. Cela montre la présence d'un mécanisme de sélection où les employés moins productifs choisissaient le télétravail. Ces effets de sélection pourraient ainsi avoir un impact sur les effets du télétravail à plus long terme.

Le contexte des centres d'appel est idéal pour mesurer l'impact du télétravail sur la productivité. D'une part, il s'agit d'une occupation qui peut relativement facilement transitionner vers la maison. D'autre part, les chercheurs disposent aussi d'une mesure de productivité qui est mesurée par l'entreprise et qui peut facilement être interprétée.

Ces résultats provenant de centres d'appel sont tout de même à prendre avec un grain de sel, car il s'agit d'une occupation individuelle où la créativité et le travail d'équipe ne sont pas mis de l'avant. On peut difficilement donc extrapoler les résultats de cette littérature aux occupations managériales ou professionnelles par exemple¹⁵.

Un contexte un peu similaire est celui de l'entrée de données. Atkin et al (2023) mènent aussi une expérience randomisée en Inde dans le secteur des TI où ils assignent aléatoirement les travailleurs entre le télétravail et le travail au bureau. Ils trouvent que les employés en télétravail sont 18 % moins productif que ceux au bureau. Ils mesurent une différence de productivité de 12 % dès le premier jour, qui s'accroît par la suite parce que les employés au bureau améliorent leur productivité plus rapidement grâce à l'apprentissage et au mentorship de leurs collègues en présentiel.

¹⁵ Un peu dans la même veine, Choudhury et al (2021) examinent l'impact du travail à distance (et non du télétravail) pour les examinateurs de brevets du Bureau des brevets aux États-Unis. Ils trouvent des gains de productivité au travail à distance de 4% (productivité mesurée par le nombre de brevets examinés), mais il s'agit encore une fois de résultats pour une autre profession qui s'effectue largement de façon indépendante et individuelle.

Des contextes plus généraux

Examinant une catégorie d'employés effectuant des tâches plus complexes dans une grande compagnie du domaine des TI en **Inde**, Gibbs, Mengel et Siemroth (2023) montrent une baisse de la productivité liée au télétravail de 8-19 %. Notons que la production par employé est demeurée stable, les employés ayant contrecarré cette baisse de productivité (par heure travaillée) par une augmentation du nombre d'heures travaillées. Les auteurs expliquent cette baisse de productivité par une hausse des coûts liés à la communication et la coordination. Ils montrent aussi que ces baisses étaient plus marquées pour les employés récents.

Ces résultats sont particulièrement intéressants, car les employés visés effectuaient des tâches plus cognitives impliquant collaboration et innovation. Tous les employés ont au moins un diplôme de premier cycle en ingénierie ou électronique. Aussi, il s'agit probablement de l'étude ayant la meilleure mesure de productivité pour des employés effectuant des tâches complexes. Tous les employés sont supervisés sur leurs tâches et leur performance selon des indicateurs appropriés tenant compte de la réalité de leur travail.

Par exemple, dans le cas des programmeurs, il pourrait s'agir des lignes de code produites. De façon plus importante, les mesures utilisées tiennent aussi compte de la qualité du travail, par exemple un code qui ne serait pas à la satisfaction du client ne sera pas compté dans l'indice. Cependant, dans le changement analysé, les employés passaient d'un mode 100 % travail-au-bureau à 100 % télétravail, ce qui limite la portée des résultats.

Approches hybrides pour travail hybride

Finalement, nous discutons ici en détails de deux études récentes combinant les techniques illustrées jusqu'à présent, et combinant diverses mesures de productivité. L'étude de Bloom et al (2022) présente les résultats d'une expérience randomisée auprès de travailleurs de différents profils de tâches (employés en génie, finance, marketing) d'une entreprise en **Chine**, ayant recours à des mesures de productivité auto-

déclarée à la fois des employés et des gestionnaires.

La randomisation s'est effectuée sur la base du jour d'anniversaire des employés, ceux étant né un jour impair pouvant travailler de la maison les mercredis et vendredis (mode de travail hybride), les autres employés devant rester au bureau. Les auteurs ne trouvent aucun impact du télétravail sur les évaluations de performance ou les promotions, mais la productivité auto-déclarée des travailleurs s'étant prévalu du travail à distance a augmenté de 1,8 %. Un autre indicateur de performance (le nombre de lignes de code ayant été écrites) a augmenté de 8 %.

Ces derniers résultats sont notables, parce qu'ils portent sur des employés effectuant des tâches complexes en équipe. Notons aussi que le processus d'évaluation de la performance d'un employé est très complexe et implique son gestionnaire, ses collègues, et même des clients, si approprié.

Angelici et Profeta (2023) utilisent aussi une expérience randomisée sur les travailleurs d'une très grande entreprise (plus de 4 000 employés) du secteur des services en **Italie**. Il s'agit donc ici aussi d'une expérience qui porte sur différents types de travailleurs. En collaboration étroite avec l'entreprise, les auteurs pouvaient disposer de trois mesures de productivité: objective, auto-évaluée par le travailleur, ou l'évaluation du gestionnaire. Pour mesurer objectivement la productivité, l'entreprise construit un indicateur basé par exemple sur le nombre de contrats, tâches ou procédures exécutés par l'employé selon l'emploi occupé. Les auteurs trouvent des effets positifs pour les trois mesures, même si elles sont estimées de façon imprécise dans certains cas.

Notons en conclusion que ces deux études portent sur deux entreprises particulières, et donc la critique habituelle à savoir si leurs résultats sont généralisables se pose toujours.

La pandémie et la post-pandémie

Une autre question qui se pose est à savoir si ces résultats obtenus avant et pendant la pandémie sont généralisables au monde post-pandémique. Pendant la pandémie, les taux de télétravail étaient près de 100 % dans certaines entreprises, ce qui représentait un contexte complètement différent par rapport aux contextes précédents. Maintenant la

pandémie passée, plusieurs entreprises et organisation expérimentent avec des taux de télétravail beaucoup plus importants que par le passé avant la pandémie.

Il est aussi possible que ces résultats puissent être réconciliés en considérant les facteurs organisationnels qui sous-tendent le télétravail, certains étant probablement plus enclins à favoriser la productivité. Aussi, il n'est pas clair comment les effets à court terme mis en évidence par ces études évolueront, en regard des changements organisationnels qui continueront à être mis en place, et des effets de sélection des travailleurs face à la multiplication des modèles d'organisation du travail offerts par les employeurs. Nous concluons que des études supplémentaires sont nécessaires pour obtenir une image plus juste de l'impact du télétravail sur la productivité, et que cet impact pourrait tout de même varier selon le contexte institutionnel en place.

Conclusion

Nous résumons dans le Tableau synthèse en Annexe les résultats des études citées dans notre revue en ordre chronologique de publications. Les deux études ayant des approches hybrides sont en caractères gras. Il ressort de ce Tableau que les études ayant pu compter sur des mesures de performance autres que la performance auto-rapportée par les employés sont plutôt rares. 14 études sur 20 utilisent seulement ce type de mesures subjectives.

Au niveau de l'impact sur la productivité, la majorité des études rapportent un impact positif (10 études sur 20), alors que les impacts sont nuls ou stables pour trois (3) études, et négatifs pour sept (7) études. Notre propre évaluation, basée principalement sur les études récentes utilisant les approches hybrides de Bloom et al (2022) et Angelici et Profeta (2023), nous portent à conclure que l'impact du télétravail sur la productivité des employés est probablement positif, mais faible.

Notons que les impacts sont probablement hétérogènes, plus élevés pour certains employés (difficile à identifier au préalable), plus élevés pour les femmes, et dépendent des conditions de travail à la maison, de la structure de la cellule familiale, et de l'âge et l'ancienneté de l'employé.

Il est à remarquer que les résultats plus récents et provenant d'approches plus robustes tendent plus vers des impacts négatifs ou nuls, de telle sorte que la proposition comme quoi travailler de la maison est équivalent à travailler au bureau en matière de productivité est de plus en plus plausible. De plus, il semble que le télétravail aurait un impact négatif sur la performance des entreprises en matière d'innovation, principalement dû aux problèmes de communications et la collaboration décruée entre les employés (Yang et al, 2021, Emanuel et al, 2023).

D'un autre côté, malgré ces faible ou nuls impacts du télétravail sur la productivité, et de manière cohérente avec les préférences révélées concernant la valeur accordée au

télétravail par les individus, notons que les études trouvent tout de même un impact positif sur la satisfaction au travail (Inga Laß et Wooden, 2023), notamment grâce à la facilité accrue de la conciliation travail famille, et aux gains de temps réalisés une diminution du navettage (Aksoy et al, 2023). Ces avantages sont à ajouter à ceux obtenus par les employeurs par de potentiels besoins en bureaux moindres et une rétention accrue des employés (Bloom et al, 2022).

Finalement, comme cette littérature change encore rapidement, comme en fait foi la recension des études dans le Tableau en Annexe, il serait pertinent de la mettre à jour régulièrement. Ceci permettrait de s'assurer que les conclusions présentées ici tiennent toujours, et aussi d'identifier les premières études captant les impacts à moyen et long terme du télétravail ayant débuté pendant la pandémie.

Références

- Ahuja, Kiran A. 2021. Additional Guidance on Post-Reentry Personnel Policies and Work Environment. 23 juillet. United States Office of Personnel Management.
<https://www.chcoc.gov/content/additional-guidance-post-reentry-personnel-policies-and-work-environment>
- Aksoy, Cevat Giray, Barrero, Jose Maria, Bloom, Nicholas, Davis, Steven J., Dolls, Mathias, & Pablo Zarate. 2022. Working from Home around the World. NBER Working Paper #30466, Cambridge, MA. <https://www.nber.org/papers/w30446>
- Aksoy, Cevat Giray, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls et Pablo Zarate. 2023. Time Savings When Working from Home. *AEA Papers and Proceedings*, 113: 597-603.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20231013>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & K.M. Shockley. 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16(2): 40–68. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100615593273>
- Angelici, Marta & Paola Profeta. 2023. Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints, *Management Science*, à paraître.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2023.4767>
- Adrián, Paweł, Gabriele Ciminelli, Alexandre Judes, Michael Koelle, Cyrille Schwellnus, and Tara Sinclair. 2023. Unlocked Potential: Work-from-Home Job Postings in 20 OECD Countries. *AEA Papers and Proceedings*, 113: 604-08.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20231014>
- Atkin, D., A. Schoar et S. Shinde 2023. Working From Home, Worker Sorting and Development. MIT Working Paper. <https://www.mit.edu/~atkin/>
- Atkinson, A. 2005. The Atkinson Review: Final Report: Measurement of Government Output and Productivity for the National Accounts.
<https://link.springer.com/book/9781403996466>

Australian Government 2023. All Roles Flexible. Principles of flexible work in the APS.

Australian Government. <https://www.apsc.gov.au/news-and-events/latest-news/principles-flexible-work-aps>

Australian Government. 2022. Public Sector Interim Workplace Arrangements 2022.

Australian Government. <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/workplace-relations/public-sector-interim-workplace-arrangements-2022>

Barrero, Jose Maria, Bloom, Nicholas, Davis, Steven J., Meyer, Brent H. & Emil Mihaylov. 2022. The Shift to Remote Work Lessens Wage-Growth Pressure, NBER Working Paper #30197, Cambridge, MA. <https://www.nber.org/papers/w30197>

Barrero, Jose Maria, Bloom, Nicholas & Steven J. Davis. 2021. Why Working from Home will Stick, NBER Working Paper #28731, Cambridge, MA. <https://www.nber.org/papers/w28731>

Battiston, Diego, Jordi Blanes I. Vidal, & Tom Kirchmaier. 2021. Face-to-Face Communication in Organizations. *Review of Economic Studies* 88(2): 574–609. <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/88/2/574/5922651>

Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & F. Ballesteros Leiva. 2023. Les diverses facettes du travail hybride: Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail (2023PE-01, CIRANO). <https://doi.org/10.54932/XPRJ5142>

Bellmann, L. & O. Hübler. 2021. Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links?, *International Journal of Manpower*, 42(3): 424-441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts, & Zhichun Jenny Ying, 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, *Quarterly Journal of Economics*, 130 (1): 165- 218. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/130/1/165/2337855>

Brynjolfsson, Erik, John J. Horton, Christos Makridis, Alexandre Mas, Adam Ozimek, Daniel Rock, et Hong-Yi TuYe. 2023. How Many Americans Work Remotely? A Survey of Surveys and Their Measurement Issues, NBER Working Paper #31193. <https://www.nber.org/papers/w31193>

- Choudhury, Prithwiraj, Cirrus Foroughi, & Barbara Zepp Larson. 2021. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal* 42(4): 655-683. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2020.225>
- Clarke, S. & V. Hardy. 2022. Working from Home during the COVID-19 pandemic: How rates in Canada and the United States compare? Catalogue no. 36-28-001. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022008/article/00001-eng.htm>
- Commonwealth of Australia. 2021. Delivering for Tomorrow APS Workforce Strategy 2025. Australian Public Service Commission. <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/aps-workforce-strategy-2025>
- Cornu, F. 2022. New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits*, 2, 146–163. <https://www.mdpi.com/2673-8104/2/3/11>
- Deole, Sumit S., Deter, Max & Yue Huang. 2023. Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK, *Labour Economics* 80:102295. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537122001853>
- de Vries, H., Tummers, L., & V. Bekkers. 2019. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Deschênes, Andrée-Anne, Beaulieu, Mélodie & Tania Corriveau. 2022. Le télétravail et le personnel du secteur public québécois. Rapport des résultats de la deuxième phase de l  tude. Remis au Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, décembre. https://spgq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/12/UQAR_Teletravail_SPGQ_Phase2-Decembre2022.pdf.
- Dionne, G., & B. Dostie. 2007. New evidence on the determinants of absenteeism using linked employer-employee data. *Industrial & Labor Relations Review*, 61, 108–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001979390706100106>
- Emanuel, Natalia et Emma Harrington. 2023. Working’ remotely? Selection, treatment and the market provision of remote work. Federal Reserve Bank of New York Staff

Reports #1061. <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2023/06/is-work-from-home-working/>

Emanuel N, Harrington E, Pallais A. 2023. The Power of Proximity: Office Interactions Affect Online Feedback and Quits, Especially for Women and Young Workers. Cahier de recherche, Harvard University.
<https://scholar.harvard.edu/pallais/publications/power-proximity-office-interactions-affect-online-feedback-and-quits-especially>

Eurofound. 2022. The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/the-rise-in-telework-impact-on-working-conditions-and-regulations>

Etheridge, B., Y. Wang, & L. Tang 2020. Worker Productivity during Lockdown and Working from Home: Evidence from Self-Reports, *Covid Economics*, 52, 118–151.

Eurofound 2023. Working conditions: The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/the-rise-in-telework-impact-on-working-conditions-and-regulations>

Gajendran, R. S., & D. A. Harrison. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>

Gibbs, Michael, Mengel, Friederike, & Christoph Siemroth. 2023. Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. À paraître, *Journal of Political Economy - Microeconomics*. <https://bfi.uchicago.edu/working-paper/2021-56/>

Government of Ireland. 2021. Making Remote Work. National Remote Work Strategy. Department of Enterprise, Trade and Employment.
<https://www.gov.ie/en/publication/51f84-making-remote-work-national-remote-work-strategy/>

Inga Laß, Esperanza Vera-Toscano et Mark Wooden, 2023. Working from home, COVID-19 and job satisfaction. IZA Discussion Paper #16019, Institute of Labor Economics, Bonn. <https://covid-19.iza.org/publications/dp16019/>

Lau, E., Lonti, Z., & R. Schultz. 2017. Challenges in the measurement of public sector productivity in OECD countries. *International Productivity Monitor*, 32(180-5C), 180-195. <http://www.csls.ca/ipm/32/lau.pdf>

Maestas, N., K.J. Mullen, D. Powell, T. von Wachter, et J.B. Wenger. 2023. The Value of Working Conditions in the United States and the Implications for the Structure of Wages. *American Economic Review*, 113 (7): 2007-47.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20190846>

Mas, Alexandre, & Amanda Pallais. 2017. “Valuing Alternative Work Arrangements.” *American Economic Review* 107 (12): 3722–59.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Faer.20161500>

Maurizio, R. 2021. Challenges and opportunities of teleworking in Latin America and the Caribbean. Technical Note. Labour Overview Series Latin America and the Caribbean 2021. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-port_of_spain/documents/genericdocument/wcms_811298.pdf

Medhi, T. & R. Morissette. 2021. Working from Home in Canada: What have we learned so far? Catalogue no. 36-28-001, Statistique Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021010/article/00001-eng.htm>

Mohalik, Saswat, Westerlund, Mika, Rajala, Risto & Hanna Timonen. 2019. Increasing the adoption of teleworking in the public sector. Proceedings of ISPIM Connects Ottawa, Innovation for Local and Global Impact - 7-10 April 2019 - Ottawa, Canada.
<https://www.proquest.com/docview/2220696921>

Mullins, Lauren Bock, Scutelnicu, Gina & Étienne Charbonneau. 2022. A Qualitative Study of Pandemic-Induced Telework: Federal Workers Thrive, Working Parents Struggle, *Public Administration Quarterly*. 46(3): p. 258-281.
<https://paq.spaef.org/article/2045/A-Qualitative-Study-of-Pandemic-Induced-Telework-Federal-Workers-Thrive-Working-Parents-Struggle>

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & B. Goštautaitė. 2019. Working from home: characteristics and outcomes of telework, *International Journal of Manpower*, 40(1): 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- OECD. 2020. Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>.
- Palumbo, R. 2020. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7): 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Rosen, S. 1986. The Theory of Equalizing Differences. Dans: Ashenfelter, O.C. et Layard, R. (éditeurs), *The Handbook of Labor Economics*, Vol. 1, North-Holand, Amsterdam, 641-692.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1573446386010155>
- Rubin, Ori, Nikolaeva, Anna, Nello-Deakin, Samuel & Marco Brömmelstroet. 2020. What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting? <https://urbanstudies.uva.nl/content/blog-series/covid-19-pandemic-working-from-home-and-commuting.html>
- Saba, Tania, Gaëlle Cachat-Rosset & Josianne Moran. 2020. Rapport final à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les employés de la fonction publique en télétravail en contexte d'urgence sanitaire. Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec.
- Sauermann, J. 2023. Performance measures and worker productivity. *IZA World of Labor* 2023: 260 <https://doi.org/10.15185/izawol.260.v2>
- Secrétariat du Conseil du Trésor. 2022. Politique cadre télétravail. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf
- Shriver III, Robert H. 2022. Memorandum for Human Resources Directors. Issues of Performance Management Tips for a Hybrid Workplace. 2 février. United States Office of Personnel Management. <https://chcoc.gov/content/issuance-performance->

management-tips-hybrid-workplace

Smith, P., & D. Mayston. 1987. Measuring efficiency in the public sector. *Omega*, 15(3), 181-189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305048387900685>

Somani, R. 2021. Public-Sector Productivity (Part 1) Why Is It Important and How Can We Measure It?. World Bank. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/35165>

Spreitzer, Gretchen M., Cameron, Lindsey & Lyndon Garrett. 2017. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2017 4:1, 473-499.
<https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

Toshihiro Okubo, Atsushi Inoue & Kozue Sekijima. 2021. Teleworker Performance in the COVID-19 Era in Japan. *Asian Economic Papers* 20 (2): 175–192. doi:
https://doi.org/10.1162/asep_a_00807

United States Office of Personnel Management. 2022. Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Year 2021, U.S. Office of Personnel Management, <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2022-report-to-congress.pdf>

United States Office of Personnel Management. 2021. Guide to Telework in the Federal Government. telework.gov, U.S. Office of Personnel Management, www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. 2022. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior* 6, 43–54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Young, Shalanda D., Kathleen McGettigan & Katy Kale. 2021. Memorandum for the heads of executive departments agencies. M-21-25. 10 juin. United States Office of Personnel Management. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/06/M-21-25.pdf>

Annexe : Tableau synthèse

<i>Étude</i>	<i>Contexte</i>	<i>Mesure de performance</i>	<i>Impact</i>	<i>Remarques</i>
2015				
<i>Bloom et al</i>	Centre d'appels d'une compagnie de voyage en Chine	Volume d'appels	Positifs +13 %	Expérience randomisée
2020				
<i>Etheridge et al</i>	UK Household Longitudinal Survey (UKHLS)	Auto-déclarée	Nul	Impacts différents pour différents sous-groupes
<i>Okubo et al</i>	Enquête auprès de 8 500 travailleurs au Japon	Auto-déclarée	Négatifs: -20 %	Impact pandémie
<i>Ozimek</i>	Enquête auprès de 1 500 gestionnaires	Auto-déclarée (gestionnaires)	32 % - positifs 23 % - négatifs	
<i>Rubin et al</i>	Enquête auprès de 1 000 personnes au Pays-Bas et Europe	Auto-déclarée	43 % - positifs 58 % - négatifs	Enquête distribuée sur les réseaux sociaux
2021				
<i>Barrero et al</i>	Enquête auprès de 30 000 travailleurs aux États-Unis	Auto-déclarée	40 % - positifs 45 % - stables 15 % - négatifs	En moyenne augmentation de 3 % à 5 % de la productivité
<i>Criscuolo et al</i>	Enquête auprès de 1 300 gestionnaires et 3 400 travailleurs de l'OCDE	Auto-déclarée (travailleurs et gestionnaires)	Gestionnaires: 63 % - positifs Travailleurs: 74 % - positifs	
<i>Kitawaga et al</i>	Enquête auprès de 25 000 employés de 4 entreprises manufacturières	Auto-déclarée	Négatifs	

<i>Medhi et Morrisette</i>	Supplément à Enquête sur la population active au Canada	Auto-déclarée	32 % - positifs 58 % - stables 10 % - négatifs	Échantillon de février 2021
2022				
<i>Aksoy et al</i>	Global Survey of Working Arrangements 37 000 individus de plus 20 pays	Auto-déclarée	56.4 % - positifs 31 % - stables 12.6 % - négatifs	Auto-déclarée par rapport aux attentes
<i>Bloom et al</i>	Expérience randomisée sur 1 612 employés en génie, finance et marketing de Trip.com	Diverses mesures de performance	Pas d'effet sur les évaluations; Performance autodéclarée +1.8 %	Effet positif sur le nombre de ligne de code +8 %
<i>Choudhury et al</i>	Un OBSL au Bangladesh	Auto-déclarée (gestionnaires)	Positif	Impact non statistiquement différent de zéro
<i>Cornu</i>	Fonction publique en Suisse	Auto-déclarée	Positif	
<i>Morikawa</i>	Enquête sur les travailleurs japonais	Auto-déclarée	Négatif, baisse de 20 %	Baisse par rapport au niveau pré-pandémique mais tout de même en croissance; petit échantillon
2023				
<i>Angelici and Profeta</i>	Grande entreprise italienne	Diverses mesures de performance	Positif	Petit échantillon
<i>Atkin et al</i>	Secteur de l'entrée de données in Inde	Nombre de caractère entré, temps de travail	Négatif, baisse de 18 %	Effets de sélection
<i>Béjaoui et al</i>	7 organisations universitaires, une grande organisation	Auto-déclarée	65.8 % - positif 29.8 % - stable 4.4 % - négatif	

	publique et les membre d'un ordre professionnel			
<i>Deole et al</i>	<i>Enquête Understanding Society COVID-19 au Royaume Uni (40 000 ménages)</i>	Auto-déclarée	Positif	Peut-être pas causal, impact positif plus important pour les femmes
<i>Emanuel et Harrington</i>	Centre d'appel d'une compagnie du Fortune 500	Volume d'appels	Négatifs, baisse de 4 %	Effet total de - 12 % dû à la sélection adverse
<i>Gibbs, Mengel et Siemroth</i>	Entreprise TI en Asie	Diverses mesures de performance	Négatif, baisse de 8-19 %	Passage de 100 % présence à 100 % à distance

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

(L.R.Q., chapitre A-2.1)

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION I

DROIT D'ACCÈS

Modalités de consultation.

13. Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

Moyens pour exercer le droit d'accès.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

- 1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;
- 2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;
- 3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Droit non affecté.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

(L.R.Q., chapitre A-2.1)

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION II

RESTRICTIONS AU DROIT D'ACCÈS

§ 3. — *Renseignements ayant des incidences sur l'économie*

Secret industriel.

22. Un organisme public peut refuser de communiquer un secret industriel qui lui appartient.

Renseignement financier, commercial, scientifique.

Il peut également refuser de communiquer un autre renseignement industriel ou un renseignement financier, commercial, scientifique ou technique lui appartenant et dont la divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à l'organisme ou de procurer un avantage appréciable à une autre personne.

Organisme public aux fins industrielles ou commerciales.

Un organisme public constitué à des fins industrielles, commerciales ou de gestion financière peut aussi refuser de communiquer un tel renseignement lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement de nuire de façon substantielle à sa compétitivité ou de révéler un projet d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds ou une stratégie d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds.

1982, c. 30, a. 22; 2006, c. 22, a. 11.

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

(L.R.Q., chapitre A-2.1)

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION II

RESTRICTIONS AU DROIT D'ACCÈS

§ 5. — *Renseignements ayant des incidences sur les décisions administratives ou politiques*

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Avis ou recommandation d'un consultant.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

1982, c. 30, a. 37.

(L.R.Q., chapitre A-2.1)

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION II

RESTRICTIONS AU DROIT D'ACCÈS

§ 5. — *Renseignements ayant des incidences sur les décisions administratives ou politiques*

39. Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

1982, c. 30, a. 39.

AVIS DE RECOURS

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c. A-2.1.

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art.137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec

525, boul. René-Lévesque Est
Bureau 2.36
Québec (Québec) G1R 5S9

Téléphone : 418 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 18.200
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Téléphone : 514 873-4196
Télécopieur : 514 844-6170

Téléphone sans frais pour les deux bureaux : **1-888-528-7741**

Courrier électronique : cai.communications@cai.gouv.qc.ca

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les trente jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de trente jours (art. 135).