



# ► Comment la pandémie de COVID-19 change les entreprises: Analyse de la littérature



▶ **Comment la pandémie de COVID-19 change les entreprises: Analyse de la littérature**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2022  
Première édition 2022

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

*Comment la pandémie de COVID-19 change les entreprises. Analyse de la littérature.*  
Bureau international du Travail- Genève: BIT, 2022.

ISBN: 978-92-2-036442-0 (pdf web) (web PDF)

Egalement disponible en espagnol: *Efectos de la pandemia de COVID-19 en la transformación de las empresas: Una revisión bibliográfica*, ISBN: 978-92-2-036300-3 (web pdf); et en anglais: *How the COVID-19 pandemic is changing business: A Literature Review*, ISBN: 978-92-2-035881-8 (web PDF).

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.  
Création graphique, conception typographique, mise en pages, impression, édition électronique et distribution.  
PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: JMB-REP

## ► Contents

---

► Avant-propos	v
► Remerciements	vi
► Résumé analytique	vii
► Sigles et acronymes	xv
<hr/>	
► 1. Introduction	1
► 2. Méthodologie	4
► 3. Questions primordiales pour les entreprises	8
<hr/>	
La main-d'œuvre	9
La grande aventure: Passer au travail à distance du jour au lendemain	9
L'émergence de la main-d'œuvre hybride	11
L'impact du travail à distance sur la performance et la productivité	13
Le travail à distance et les risques d'une polarisation et d'inégalités accrues	15
Comment le COVID-19 redéfinit la nature et le contenu des emplois	18
L'espace de travail	25
Comment la pandémie reconfigure l'espace de travail	25
Les politiques de vaccination font leur apparition: Questions et défis pour les employeurs	27
Les avantages et les défis du travail à distance	32
Le bien-être	32
La menace d'une crise mondiale de la santé mentale	33
La surveillance et le suivi des employés soulèvent des questions clés	34
Les répercussions sociétales	35
Le travail à distance et «l'exode des villes vers les campagnes»	35
Les effets du travail à distance sur le changement climatique	37
► 4. Éléments de réflexion pour les entreprises et leurs organisations représentatives	39
<hr/>	
► Références	42

**Encadrés**

► <b>Encadré 1.</b> Définir le travail à distance	9
► <b>Encadré 2.</b> Facteurs influençant la productivité des travailleurs	14
► <b>Encadré 3.</b> La shecession: Les effets négatifs de la pandémie sur les femmes	17
► <b>Encadré 4.</b> Les effets de la pandémie sur les micro- et les petites et moyennes entreprises (MPME)	21
► <b>Encadré 5.</b> L'impact de la pandémie sur l'emploi des jeunes	24
► <b>Encadré 6.</b> Business Partners to CONVINCe: Des vaccins pour une planète saine	29
► <b>Encadré 7.</b> Business for South Africa	31
► <b>Encadré 8.</b> La pandémie de l'ombre: La violence contre les femmes pendant le COVID-19	33

**Tableaux**

► <b>Tableau 1.</b> Critères d'inclusion/d'exclusion dans l'analyse documentaire	6
► <b>Tableau 2:</b> Pays/régions où la moitié des travailleurs au moins ont perdu leur emploi ou leur entreprise	16

## ► Avant-propos

---

Quand le virus du COVID-19 a commencé à se propager à travers le monde au début de l'année 2020, personne n'imaginait qu'à la fin de l'année 2021, ses effets dévastateurs continueraient de coûter des vies et de bouleverser les économies, les moyens de subsistance et les entreprises. Deux ans plus tard, alors que de nouveaux variants du virus apparaissent, la pandémie mondiale continue de tester les limites de la santé humaine, la solidité des services publics et la résilience des systèmes de production.

Les populations, les entreprises et les gouvernements ont témoigné d'une capacité remarquable à s'adapter et se redresser. Cependant, le coût humain et économique de cette crise sans précédent reste à évaluer et à comprendre pleinement. Une chose est claire: la pandémie a un impact profond, voire sismique, sur la façon dont les entreprises fonctionnent et emploie leurs collaborateurs. Des années, si ce n'est des décennies, de changement ont été imposées aux personnes et aux entreprises en quelques mois. Si certaines mesures de riposte ont été temporaires, d'autres devraient rester. L'expérience globale du passage au travail à distance, du jour au lendemain quasiment, aura des effets de longue durée sur les stratégies actuelles et futures des entreprises. Les concepts traditionnels de lieu de travail et d'espace de travail ont été remis en question. De nouveaux défis pour la sécurité et la santé des travailleurs ont vu le jour, ainsi que de nouvelles mesures pour y faire face.

A la lumière de ces observations, ce document s'articule autour de trois principaux éléments:

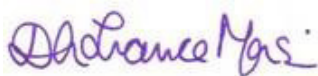
- La main-d'œuvre: Gérer les personnes
- L'espace de travail: Repenser l'espace de travail
- Le bien-être: Aider et protéger les gens

Nous devons comprendre les changements à l'œuvre pour aider nos mandants – c'est-à-dire les organisations d'employeurs et d'entreprises ainsi que les entreprises individuelles – à se redresser plus vigoureusement et à renforcer leur résilience et leur croissance. Cette analyse documentaire se veut utile aux employeurs et à leurs organisations représentatives, ainsi qu'aux responsables politiques. En même temps, elle vise à aider le public à apprécier les défis actuels du point de vue des entreprises.

Grâce à cette analyse, nous offrons une vue d'ensemble de la littérature en nous référant principalement aux sources du monde des affaires et de la gestion – des sources solides quant à leurs connaissances et leurs réponses aux questions qui préoccupent les entreprises et les employeurs.

Comme pour tout produit de connaissance, plus nous effectuons de recherches, plus nous prenons conscience de la nécessité de les approfondir. De nombreuses questions se posent au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie et il reste encore beaucoup à explorer et à comprendre. Néanmoins, nous espérons que cette analyse sera d'une utilité pratique pour ceux qui doivent s'adapter au présent tout en planifiant l'avenir.

**Deborah France-Massin**



Directrice  
Bureau des activités pour les employeurs  
Novembre 2021

## ► Remerciements

---

Ce projet de recherche, comprenant l'élaboration du concept, les contributions techniques et plusieurs analyses, a été entrepris par une équipe de collègues du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP). L'équipe était constituée de Wade Bromley, Jae-Hee Chang et Gary Rynhart, sous la supervision générale et la coordination de Tugschimeg Sanchir.

Claudia Pompa a procédé aux recherches, y compris une première analyse rapide de la littérature qui a servi de base à la version actuelle, et a rédigé le rapport.

La revue par les pairs du document a été effectuée par Roberto Villamil et Magdalena Bober (ACT/EMP) et Bernd Brandl (Durham University Business School) qui a fourni de précieux commentaires. Maria Angeles Palmi-Reig, Chantal Dufresne et Natascha Begue ont apporté un concours appréciable. L'équipe remercie Collin Piprell pour la relecture du document.



## Résumé analytique



## ► Résumé analytique

---

La pandémie de COVID-19 a balayé la planète avec des effets dévastateurs pour des millions de vies et de moyens de subsistance. Depuis plus d'un an, elle a quasiment mis à l'arrêt de nombreuses économies et sociétés. Les restrictions officielles prolongées, imposées pour y répondre, ont eu de profondes répercussions, non seulement sur les emplois et les lieux de travail, mais également sur les entreprises et les économies tout entières. Au moment de rédiger ce rapport, le coût total de ces impacts sur le bien-être mondial reste impossible à calculer.

Les modes de travail ont été façonnés par la pandémie et ces effets perdurent, bien davantage que prévu initialement. En effet, de nombreuses entreprises et de nombreux gouvernements pourraient intégrer ces changements de manière permanente. La perturbation du fonctionnement «normal» du lieu de travail a affecté l'emploi et les relations contractuelles; la nature et le contenu des emplois; la gestion du temps et des performances; la rémunération et les avantages sociaux; la productivité; le bien-être des travailleurs; et la santé et la sécurité au travail.

Des questions se posent désormais, non seulement sur les nouvelles règles relatives à la sécurité des espaces de travail physiques, mais aussi sur l'impact de la pandémie sur tout un éventail de thèmes, allant des politiques de vaccination des entreprises à la gestion de l'immobilier.

Pour aller plus loin, il est essentiel de mieux comprendre la profondeur et la durabilité véritables de ces changements, les enjeux que les entreprises devront prendre en compte à l'avenir, ainsi que les conséquences sociétales plus larges de la pandémie.

La réussite de l'adaptation et de l'innovation des secteurs d'activité dépendra de la prise en compte éclairée de ces enjeux importants.

Du point de vue des entreprises, et selon les catégories de la main-d'œuvre, de l'espace de travail et du bien-être, cette analyse documentaire aborde les questions suivantes:

- Comment la pandémie affecte-t-elle la main-d'œuvre, l'espace de travail et le bien-être des personnes?
- Comment les entreprises s'adaptent-elles?
- Quels sont les changements déterminants induits par la pandémie? A quelles questions liées au lieu de travail les entreprises seront-elles confrontées dans la «nouvelle normalité»? Quels sont les scénarios les plus probables?
- Comment les principaux facteurs de changement pour les entreprises, identifiés avant la pandémie, influencent-ils les changements en cours sur le lieu de travail?
- Quelles seront les implications sociétales les plus importantes de ces changements sur le lieu de travail?

## La main-d'œuvre

La propagation du COVID-19 ainsi que les contremesures pandémiques ont causé des perturbations massives de la main-d'œuvre. Entre autres choses, elles ont porté sur le devant de la scène la question de la proximité physique sur le lieu de travail. L'une des conséquences

a été l'adoption généralisée du travail à distance<sup>1</sup>. Le passage, du jour au lendemain, au travail à distance – essentiellement parmi les cols blancs – a été rendu possible par le développement rapide des solutions numériques telles que la vidéoconférence, les outils de partage de documents et l'expansion des capacités fondées sur le *cloud* (Lund et coll., 2021; Oxford Martin School et Citi, 2020).

Dans les pays où les activités industrielles sont importantes et qui, pour des raisons techniques ou physiques, ne peuvent pas tirer pleinement parti de ces nouveaux développements, le travail à distance touchera un moins grand nombre de personnes. Les emplois qui ne peuvent pas être exercés à distance sont généralement ceux où le travailleur doit se trouver sur un site particulier (tels que les secteurs des soins, de l'hôtellerie, de l'agriculture, de la construction et du transport) ou ceux où le travailleur doit être physiquement proche de son unité de travail (comme les chaînes de montage, les usines, les commerces de détail). Sans surprise, on constate que les emplois qualifiés qui exigent des niveaux d'éducation supérieurs sont plus faciles à exercer à distance (Oxford Martin School et Citi, 2020).

Alors que les économies commencent à se redresser et que les entreprises accueillent leur personnel de retour au bureau, de nombreux observateurs s'attendent à ce qu'un travail à distance hybride devienne la «nouvelle normalité», où l'option du travail à domicile se conjugue avec celle du travail au bureau (Narayan et coll., 2021). Pour éviter un retour de bâton qui favorise les inégalités dans le monde du travail et ralentit les efforts visant à développer une main-d'œuvre plus diverse et plus inclusive, les entreprises ont besoin de conseils pour prévenir une mauvaise gestion de ce modèle de main-d'œuvre hybride (Williams et Boginsky, 2021).

Alors que la pandémie se développait et que les travailleurs du monde entier passaient au travail à distance, les dirigeants d'entreprise ont constaté que leurs anciennes préoccupations en matière de pertes de productivité n'étaient souvent pas fondées. Pourtant, des questions demeurent quant à l'impact du travail à distance sur la productivité à long terme et l'efficacité des systèmes de mesure des performances qui sont en place. Le travail à distance a révélé les failles des systèmes actuels de gestion. Les organisations doivent maintenant apprendre, dans la mesure du possible, comment gérer une main-d'œuvre plus autonome et moins axée sur le lieu de travail. En outre, de nombreuses entreprises sont peut-être trop étroitement concentrées sur la redéfinition des postes à des fins d'efficacité et de réduction des coûts, plutôt que sur la redéfinition du travail. Cela ne les mènera pas loin. Lorsque le travail est redéfini, la priorité du personnel passe des tâches prédéfinies et standardisées à la création de nouvelles valeurs autour de résultats de travail élargis (Hagel et coll., 2019a). La redéfinition du travail entraîne des rendements croissants en raison de son important potentiel de création de valeur à long terme (Hagel et coll., 2019a).

La pandémie a fait perdre leur emploi à des millions de personnes. Au-delà de ce constat, les types d'emplois qui émergent de la crise diffèrent de ceux qui ont été perdus. En outre, les personnes ayant des compétences et des revenus limités ont été les plus affectées par la situation, ce qui soulève des inquiétudes en matière d'inégalités sociales et économiques.

La transition brutale vers le travail à distance et l'essor rapide de la numérisation se sont traduits à la fois par de nouvelles priorités pour les entreprises et par de nouvelles exigences pour les travailleurs et, par conséquent, des compétences différentes pour accompagner la manière dont le travail est effectué. Les travailleurs de tous les secteurs ont été contraints de s'adapter rapidement à une situation en constante évolution, tandis que les entreprises

---

1 Nous définissons le travail à distance comme les situations dans lesquelles le travail est effectué, en totalité ou en partie, sur un lieu de travail autre que le lieu de travail par défaut. Le travail à distance peut s'effectuer dans différents lieux, qui tous peuvent être considérés comme à même de remplacer le lieu où le travail devrait en principe être exécuté, selon la profession et le statut du travailleur. Le télétravail est un travail effectué, en totalité ou en partie, dans un lieu autre que le lieu de travail par défaut; le travailleur utilise un équipement informatique ou des moyens de communication électroniques tels qu'ordinateur, tablette ou téléphone (mobile ou fixe) pour son travail. Le télétravail est une sous-catégorie du travail à distance, qui est un concept plus large (BIT, 2020).

devaient rapidement apprendre à assortir au mieux les travailleurs à de nouveaux rôles et activités. La situation a également obligé les cadres à apprendre rapidement à diriger des équipes de manière virtuelle tout en maintenant la cohésion des travailleurs et des projets.

La rapidité de la numérisation et de l'automatisation, pour l'essentiel dans le but de réduire les interactions physiques, a changé la manière dont beaucoup de ces emplois sont exercés. Alors que les travailleurs retournent sur leur lieu de travail, la pandémie a mis au jour la nécessité pour les organisations de redéployer, mettre à niveau et reconverter la main-d'œuvre afin d'obtenir des résultats à l'ère postpandémique (Agrawal et coll., 2020).

## L'espace de travail

La façon dont on définit l'espace de travail demeure une question centrale. Plus qu'un simple emplacement et qu'un élément de la stratégie d'une entreprise, c'est un facteur important pour attirer et conserver les talents (Florida, 2020). Ainsi, alors que les restrictions s'assouplissent et que les bureaux rouvrent, certaines organisations prévoient une optimisation radicale des espaces de travail. Si certaines entreprises montrent un fort attrait pour une main-d'œuvre hybride et flexible, dans tous les cas, la configuration de l'espace de travail dépendra en grande partie de l'entreprise en question, du secteur et du contexte général.

Parallèlement, la transition vers une main-d'œuvre hybride pose d'importants défis aux entreprises. Il faut décider du rôle de l'espace de travail lui-même, qui est traditionnellement le centre où se forment la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance. Les entreprises devront prendre des décisions qui vont de l'immobilier (Avons-nous besoin de cet immeuble, de ce bureau, de cet atelier?) à l'aménagement du lieu de travail (Combien d'espace entre les bureaux? Les vestiaires sont-ils sûrs?) et au rôle de la gestion des installations (Avons-nous besoin de plus de personnel pour gérer les installations? Fonctionnent-elles?). Le retour sur le lieu de travail ne consiste pas simplement à ouvrir une porte mais s'inscrit plutôt dans une réflexion plus large et systématique sur la contribution exacte du bureau à l'organisation (Lundl et coll., 2021).

Avec le retour de leur personnel, les organisations doivent s'assurer que les règles de sécurité sont en place. Les lieux de travail vont aussi devoir être réaménagés en mettant davantage l'accent sur les mesures de distance physique et de limitation des regroupements, ce qui devrait être un processus continu, puisque les règles ne cessent de changer. Cette section met également en évidence l'importance de la sécurité et de la santé de la main-d'œuvre pour les employeurs. La vaccination, qui se déploie à des rythmes différents à travers le monde, offre aux employeurs l'occasion de ramener les travailleurs vers le lieu de travail avec une meilleure protection et, en fin de compte, de réévaluer les mesures de distance physique et les autres mesures de sécurité. Cependant, le sujet pose de nombreux problèmes logistiques et éthiques et soulève plusieurs questions nouvelles que les employeurs devront évaluer avec soin.

La mise en œuvre des campagnes de vaccination soulève une question quant au rôle des entreprises pour promouvoir l'adoption de la vaccination parmi leurs employés. La discussion sur le rôle des entreprises dans les programmes de vaccination a principalement concerné les économies développées où ces programmes sont largement déployés. Malheureusement, la disponibilité des vaccins dans les économies en développement reste limitée et les disparités régionales en matière d'accès à la vaccination sont impressionnantes. Les employeurs ont adopté des approches différentes du sujet, avec des résultats extrêmement contrastés selon les régions.

La sécurité sur le lieu de travail demeure une préoccupation de premier plan pour les employeurs, qui se complique encore quand il faut s'occuper d'une population mélangée d'employés vaccinés et non vaccinés. Dans ces circonstances, certains employés peuvent s'inquiéter d'être en contact au quotidien avec des collègues, des clients ou du public non vaccinés, tandis que d'autres s'inquiètent d'être jugés pour leur refus ou leur inaptitude à se

faire vacciner. Alors que certains lieux de travail adoptent des restrictions plus sévères pour les employés non vaccinés (par exemple, en faisant un dépistage toutes les semaines à leurs propres frais ou en leur demandant de porter un masque en permanence), la charge de la surveillance incombe aux employeurs.

## Le bien-être

Le travail à distance présente de nombreux avantages, tant pour les travailleurs que pour les employeurs.

Pour les travailleurs, ces avantages sont les suivants: une plus grande flexibilité, une meilleure productivité, plus d'autonomie dans le travail, un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle et une réduction du temps et des coûts de transport. Le travail à distance peut aussi offrir des possibilités de travail plus nombreuses et de meilleure qualité pour les populations qui en sont généralement exclues, notamment les personnes handicapées, les travailleurs âgés, les travailleurs ayant des responsabilités familiales et les travailleurs vivant dans des zones rurales ou isolées. La formule peut aussi avoir des effets positifs pour les employeurs, notamment en augmentant le niveau de satisfaction des employés et la productivité des travailleurs, en réduisant les coûts immobiliers et de production; et en diminuant le coût d'accès à un plus large éventail de talents (Galanti et coll., 2021; Sneider et coll., 2020; BIT, 2021c; Oakman et coll., 2020; Chung, 2020). En outre, les économies réalisées sur les espaces de bureaux et en coûts de fonctionnement peuvent indirectement aider les entreprises à améliorer leurs performances en libérant des ressources supplémentaires pour les investissements productifs (OCDE, 2021b).

En dépit de ses nombreux avantages, le travail à distance présente toutefois une série de défis et d'inconvénients.

Du côté des travailleurs, plus de flexibilité et d'autonomie s'accompagne souvent d'effets négatifs: le degré d'intensité de travail s'accroît et les heures de travail s'allongent; l'absence de démarcation claire entre le travail et le domicile affecte l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et le bien-être des employés qui estiment que les horaires à rallonge et l'impossibilité de se déconnecter a des répercussions négatives sur leur vie; l'isolement social par rapport aux collègues et à l'organisation, ainsi qu'un niveau de contrôle et de surveillance accru peuvent aussi avoir des effets délétères sur la santé mentale des travailleurs tout en posant des problèmes de confidentialité; l'accès limité à un espace et à des outils appropriés, en particulier pendant la pandémie quand les travailleurs ont été contraints de travailler à domicile à temps plein; et le manque d'équipement et de mobilier de bureau appropriés peut affecter la santé physique des travailleurs (BIT, 2021c; Département thématique du Parlement européen chargé des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021; Oakman et coll., 2020; Chung et coll. 2020).

D'un autre côté, les employeurs sont préoccupés par le fait que de longues périodes de travail à distance puissent nuire à la cohésion des équipes; affaiblir la loyauté envers l'entreprise; et réduire la formation, ce qui pourrait peser sur les flux de connaissances à l'échelle de l'entreprise et provoquer des pertes de productivité à long terme (OCDE, 2021b).

Les employeurs s'inquiètent également de l'imminence d'une crise mondiale de la santé mentale. Si ceux qui ont pu travailler pendant la pandémie étaient moins susceptibles de faire état de dépression et d'anxiété, la pandémie a exacerbé l'épuisement professionnel et le stress chronique (Moss, 2021). Pour aider les travailleurs à gérer la situation, certaines entreprises ont commencé à fournir des outils de santé mentale dans le cadre de leurs programmes de soutien. Alors que les entreprises accordaient de plus en plus d'attention à la santé et au bien-être des employés, la pandémie a contraint certaines d'entre elles à se concentrer davantage sur ces questions.

Une autre question nouvelle a trait au contrôle et à la surveillance. Cette évolution n'est pas nouvelle bien sûr mais l'augmentation significative du travail à distance pendant la pandémie a vu la demande d'outils de surveillance des lieux de travail s'envoler (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Le sujet met en exergue des questions liées à l'intrusion dans la vie privée des travailleurs à distance et à leur droit à la déconnexion. La surveillance régulière peut aggraver les niveaux de stress et d'anxiété. Alors que les entreprises adoptent de nouvelles méthodes de travail, elles devraient davantage reconnaître la nécessité d'accompagner ce changement d'une plus grande attention portée à la santé et au bien-être, ainsi qu'au droit des travailleurs au respect de leur vie privée et à la déconnexion.

## Impacts sociétaux

Le travail à distance reste un substitut imparfait à la collaboration en face à face. Mais il peut être source d'avantages économiques et environnementaux considérables.

L'un des effets de la pandémie dans les économies développées a été la délocalisation généralisée des centres urbains vers les zones rurales, offrant ainsi des possibilités de revitaliser des régions jusque là négligées. Le travail à distance peut favoriser une redistribution des travailleurs et des entreprises des centres urbains vers les zones périurbaines et rurales, créant une demande pour de nouveaux services et apportant un regain de vitalité à ces régions qui en ont bien besoin (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

Les économies en développement ont également connu une migration massive des centres urbains vers les zones rurales, en partie à cause des personnes qui rentrent dans leurs villages ruraux d'origine, après avoir perdu leur emploi ou vu leur salaire réduit, essayant ainsi de réduire leurs dépenses face à une baisse considérable de leurs revenus. Cette tendance a exercé des pressions supplémentaires sur les communautés rurales en raison de l'augmentation de l'immigration. Comparées aux zones urbaines, les zones rurales ont été plus résilientes pendant la pandémie parce qu'elles ont été moins exposées au COVID-19 et qu'elles peuvent s'appuyer sur l'agriculture pour leurs revenus. Il n'est pas certain que ce phénomène soit durable, surtout parce que la multiplication des retours augmente la pression sur les régions rurales (FAO, 2021).

Cependant, il convient de noter que le choix du lieu de résidence dépend de plusieurs facteurs extérieurs à l'emploi, parmi lesquels la proximité de la famille et des amis; la disponibilité, la qualité et le coût des services tels que l'éducation, la santé et les transports; et la disponibilité d'activités récréatives et de loisirs (FAO, 2021).

Bien que l'on ne sache pas encore si le déplacement vers les zones périurbaines et rurales est une tendance à court terme ou si elle est appelée à durer, la situation offre aux économies un certain nombre de possibilités de remédier aux problèmes chroniques de la fracture entre les villes et les campagnes.

La pandémie a aussi entraîné une baisse des niveaux de pollution de l'air, de la consommation d'énergie et des impacts climatiques liés au transport, tous résultant des changements liés à la pandémie, comme le travail à distance. Une recherche conduite par l'Agence internationale de l'énergie (AIE) a montré que les pays soumis à un confinement complet ont enregistré une baisse moyenne de 25 pour cent de la demande d'énergie par semaine, tandis que les pays sous confinement partiel ont enregistré une baisse moyenne de 18 pour cent (AIE, 2020). A l'échelle mondiale, les études estiment que, si tous ceux qui peuvent travailler à distance le faisaient ne serait-ce qu'un jour par semaine, cela permettrait d'économiser 1 pour cent de la consommation mondiale annuelle de pétrole pour le transport routier de passagers (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

## Éléments de réflexion pour les entreprises et leurs organisations représentatives

Depuis l'apparition de l'épidémie de COVID-19, les employeurs sont en première ligne de la réponse pandémique, gérant des niveaux de changement inédits pour leurs entreprises tout en assurant le bien-être de leur personnel et la sécurité du lieu de travail.

Alors que les différents éléments de la pandémie continuent de se déployer, les employeurs sont tenus d'envisager des politiques de gestion du personnel qui permettent à leurs entreprises de se redresser et de poursuivre leur croissance.

Pour pouvoir fournir aux travailleurs les orientations et la prévisibilité dont ils ont tant besoin, et pour contribuer à compenser les effets négatifs du travail à distance, les employeurs doivent indiquer clairement le lieu et la façon dont les entreprises fonctionnent, tout en déterminant le niveau potentiel de flexibilité en fonction d'un secteur, d'une industrie et d'un contexte général donnés. La réalisation d'un recensement régulier des compétences parmi les travailleurs peut contribuer à identifier les possibilités de redéploiement au sein des effectifs. L'accent mis sur les compétences les plus nécessaires et les plus pertinentes, y compris les compétences socio-émotionnelles et cognitives avancées, peut aider les entreprises à acquérir un avantage compétitif tout en s'assurant un solide réservoir de talents.

A mesure que la pandémie et la situation dans les pays et les régions évoluaient, les employeurs ont dû constamment revoir et actualiser leurs responsabilités en matière de protection des travailleurs et de questions liées à la sécurité et à la santé au travail (SST).

S'agissant des politiques de vaccination – qui varient d'un pays à l'autre, voire au sein des États – les employeurs doivent tenir compte des directives sanitaires nationales, fédérales et locales qui s'appliquent au lieu de travail, ainsi que de la confidentialité des données et du droit du travail.

L'obligation légale des employeurs est de garantir la santé et la sécurité des travailleurs et des autres personnes susceptibles d'être affectées par leur activité. L'obligation légale des employés est de prendre raisonnablement soin de leur santé et de leur sécurité et de celles des autres personnes qui peuvent être affectées par leurs actes ou omissions au travail (OIE, 2021a et 2021b).

L'obtention de détails sur le statut vaccinal, que ce soit dans le cadre d'une politique de vaccination obligatoire ou autre, soulève des considérations relatives à la confidentialité des données (OIE, 2021). En termes de droit du travail, la plupart des juridictions à l'échelle mondiale ont au moins quelques lois qui ont un impact sur les considérations de politique vaccinale. Il s'agit notamment de la protection contre la discrimination, le traitement injuste et le licenciement abusif, la protection salariale et les obligations de consultation (OIE, 2021). Pour les employeurs qui choisissent de mettre en œuvre une politique de vaccination, les principales mesures visant à réduire les risques juridiques liés à l'emploi, à la vie privée et aux droits de l'homme, sont les suivantes: une politique claire accompagnée d'une évaluation des risques au niveau local; un suivi constant des politiques et de la participation du personnel; la consultation et la formation (Schofer et Sie-Mah, 2021; OIE, 2021).

Alors que la crise de la santé mentale occupe le devant de la scène, de nombreux employeurs ont choisi de proposer aux travailleurs des options nouvelles ou élargies de soutien psychologique, avec notamment l'accès à des lignes d'assistance téléphonique, des services de conseil et des programmes d'aide aux employés. Les entreprises doivent aussi réfléchir au type de soutien à proposer aux travailleurs ayant des responsabilités familiales – en particulier les femmes – afin de les encourager à reprendre le travail.

Enfin, alors que les outils et les logiciels de contrôle et de surveillance se banalisent, il est important que les employeurs réfléchissent aux questions éthiques complexes que posent ces

mesures. L'utilisation de cette technologie sans compréhension ni consentement appropriés peut avoir des répercussions importantes sur la relation employé-employeur, minant la confiance et favorisant les attitudes et les comportements négatifs (OIT, 2020c).

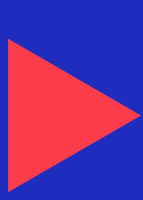
## ► Sigles et acronymes

---

<b>ACT/EMP</b>	Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du Travail
<b>AI</b>	Intelligence artificielle
<b>AIE</b>	Agence internationale de l'énergie
<b>B2B</b>	Business-to-business
<b>B4SA</b>	Business for South Africa
<b>BAD</b>	Banque asiatique de développement
<b>BBC</b>	British Broadcasting Corporation
<b>BPSD</b>	Business Partners for Sustainable Development
<b>CEPALC</b>	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
<b>CEPR</b>	Centre for Economic Policy Research (Centre de recherche sur les politiques économiques)
<b>CIPD</b>	Chartered Institute of Personnel and Development
<b>CMAJ</b>	Canadian Medical Association Journal
<b>CNP</b>	Conseil National du Patronat du Sénégal
<b>CONVINCE</b>	COVID-19 New Vaccine Information, Communication, and Engagement
<b>DESA</b>	Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>IDC</b>	International Data Corporation
<b>IWPR</b>	Institute for Women's Policy Research
<b>KNBS</b>	Bureau national des statistiques du Kenya
<b>LABRRI</b>	Laboratoire de recherche en relations interculturelles
<b>MOAN</b>	Moyen-Orient et Afrique du Nord
<b>MPME</b>	Micro et petites et moyennes entreprises
<b>NASA</b>	Administration nationale de l'aéronautique et de l'espace (Etats-Unis)
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OE</b>	Organisations d'employeurs et d'entreprises
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>OPS</b>	Organisation panaméricaine de la Santé
<b>PDG</b>	(Président) Directeur général
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>RGPD</b>	Règlement général sur la protection des données (Europe)
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SST</b>	Sécurité et santé au travail
<b>STEM</b>	Science, technologie, ingénierie et mathématiques



<b>TCAC</b>	Taux de croissance annuel composé
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>USCIB</b>	United States Council for International Business
<b>WEF</b>	Forum économique mondial



1

# Introduction

## ► 1. Introduction

---

La pandémie de COVID-19 a balayé la planète avec des effets dévastateurs pour des millions de vies et de moyens de subsistance. Elle a quasiment mis à l'arrêt les économies et les sociétés depuis plus d'un an. Ce qui avait commencé comme une crise sanitaire est vite devenu une crise économique, éprouvant la résilience humaine, la robustesse des institutions et la solidité des systèmes économiques, organisationnels et de production. Les mesures de restriction strictes et prolongées ont eu de profondes répercussions, non seulement sur les emplois et les lieux de travail, mais également sur les entreprises et les économies tout entières. En octobre 2021, l'Organisation internationale du Travail (OIT) estimait que 125 millions d'emplois avaient été perdus au cours de la seule année 2021. Quatre-vingt-dix pour cent des travailleurs dans le monde vivent dans des pays qui ont adopté une forme quelconque de restriction sur les lieux de travail (2021). Le coût total de ces impacts sur le bien-être mondial est impossible à calculer.

Si les progrès de la vaccination de masse ont permis à certaines économies de se redresser, la Banque mondiale avertit que la reprise est inégale, avec des perspectives de croissance modérée de 6 pour cent, et s'accompagnera de séquelles durables importantes (Banque mondiale, 2021a). A plus long terme, la conjoncture des marchés émergents et des économies en développement sera certainement assombrie par l'érosion durable des compétences due à la perte d'emplois et à la déscolarisation, à une baisse brutale des investissements, une augmentation du fardeau de la dette et une plus grande vulnérabilité financière. Entretemps, le discours actuel reste essentiellement focalisé sur la reprise de l'emploi et de l'activité économique et il devrait en être de même dans un avenir proche.

Dans le même temps, le lieu de travail a changé de manière inédite, soulevant des questions majeures pour les entreprises. A mesure que la pandémie progressait et que les nouvelles dispositions de travail se prolongeaient au-delà de ce qui était prévu initialement, de nombreuses entreprises et gouvernements ont dû adapter leurs activités aux mesures de restriction officielles prises pour lutter contre la pandémie. Un nombre grandissant d'entreprises a songé à incorporer ces changements de manière permanente, ce qui est déjà le cas pour le travail à distance dans de nombreuses situations. La perturbation du fonctionnement «normal» du lieu de travail a affecté d'autres dimensions du travail, telles que les relations de travail et les relations contractuelles, la nature et le contenu des postes, la gestion du temps et des performances, la rémunération et les avantages sociaux, le bien-être, et la sécurité et la santé au travail.

Le passage massif au travail à distance et les préoccupations en matière de sécurité et de santé sur les lieux de travail incitent les entreprises à repenser les espaces de travail. Des questions se posent non seulement sur les nouvelles règles de sécurité des espaces de travail physiques – en particulier si les populations doivent apprendre à vivre avec le virus plus longtemps que prévu – mais aussi sur l'impact pour toute une série de questions allant des politiques de vaccination et de la nouvelle culture de bureau à la gestion de l'immobilier, la préparation technologique et l'évolution des services à la clientèle.

L'adoption de nouvelles méthodes de travail, les problèmes de sûreté et de sécurité et l'imprévisibilité des effets de la pandémie ont placé les préoccupations liées au bien-être et à la santé mentale en tête de liste. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mis à rude épreuve pendant les confinements, a eu des répercussions directes sur les performances, la productivité et la satisfaction générale des employés. Les femmes ont été particulièrement affectées en devant concilier leur travail, la garde des enfants et des responsabilités accrues à la maison. Les nouvelles caractéristiques et stratégies d'entreprise en matière de suivi des performances des employés pendant le travail à distance ont

également suscité des inquiétudes en matière de respect de la vie privée et de surveillance, autant de questions qui doivent être examinées avec soin.

Pour l'avenir, il est essentiel de mieux comprendre la profondeur et la durabilité de ces changements, ce que vivent les employeurs, ce que les entreprises doivent envisager à l'avenir et les conséquences sociétales au sens large de la pandémie. Ces questions sont particulièrement importantes pour les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) parce qu'elles doivent proposer un service à valeur ajoutée, une direction sur les défis actuels et une vision en ce qui concerne les tendances émergentes. Leur propre adaptation et innovation repose sur la connaissance et la compréhension des questions importantes pour les entreprises.



# 2 Méthodologie

## ► 2. Méthodologie

---

### Objectifs et champ d'application de l'analyse

Depuis le début de la pandémie, la littérature de gestion s'est largement intéressée aux tendances et évolutions visibles, couvrant les principaux aspects des activités des entreprises, y compris l'évolution des pratiques et des problèmes relatifs au lieu de travail. Une première analyse rapide de la littérature a révélé que les questions liées au lieu de travail s'articulaient principalement autour de trois grands axes: la main-d'œuvre, l'espace de travail et le bien-être. En conséquence, le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) s'est efforcé de réaliser une revue plus approfondie et plus détaillée de la littérature en vue d'analyser les connaissances, les données et les preuves disponibles afin de déterminer les tendances et les développements dans ces domaines clés, en essayant de comprendre dans quelle mesure ils concernent les OE.

Cette analyse documentaire est destinée à répondre aux questions suivantes du point de vue des entreprises:

- Comment la pandémie affecte-t-elle la main-d'œuvre, l'espace de travail et le bien-être des personnes? Comment les entreprises se sont-elles adaptées et comment continuent-elles de le faire?
- Quels changements induits par la pandémie sont susceptibles d'être transformateurs? Quels problèmes liés au lieu de travail la «nouvelle normalité» entraînera-t-elle pour les entreprises? A quels scénarios connexes peut-on s'attendre?
- Comment les principaux facteurs de changement pour les entreprises, identifiés avant la pandémie, influencent-ils les changements en cours sur les lieux de travail?
- Quelles implications sociétales plus larges peut-on attendre des changements sur le lieu de travail?

Dans un souci de cohérence et de clarté, le cadre suivant orientera l'exploration des changements sur le lieu de travail:

- La main-d'œuvre: Gérer les personnes
- L'espace de travail: Repenser l'espace de travail pour la santé et la sécurité
- Le bien-être: Aider et protéger les personnes

L'examen de ces thèmes permettra d'identifier les problèmes clés pour les entreprises, les scénarios possibles et les implications sociétales au sens large. Cette approche sera étayée par l'examen de la question transversale de l'impact technologique.

Les problèmes et les scénarios identifiés dans cette étude documentaire constitueront la base de futures recherches, si possible sur une base régionale, pour mieux cerner les questions spécifiques à chaque région.

### Méthodologie de recherche

L'examen de la littérature a permis d'explorer la documentation pertinente relative à la façon dont les tendances et les développements en matière de main-d'œuvre, d'espace de travail et de bien-être découlant de la pandémie se répercutent sur les entreprises; comment les entreprises réagissent et s'adaptent à ces changements; comment ces tendances affectent le travail des OE. L'analyse inclut à la fois des documents et des études de cas de portée régionale et mondiale. La documentation au niveau mondial a contribué à structurer un cadre

général pour les conclusions; la documentation au niveau régional a permis d'identifier les façons spécifiques dont les entreprises ont réagi et de proposer des domaines qui méritent d'être approfondis.

L'analyse a porté sur la littérature universitaire, les revues de gestion, les articles techniques et de recherche, les rapports gouvernementaux et les documents de travail, qui se sont tous avérés utiles pour traiter les principales questions de recherche. La liste des documents examinés n'est en rien exhaustive. La sélection de ce matériel, qui est disponible en ligne ou sur des bases de données, a tenté de trouver un équilibre entre la littérature quantitative et qualitative, dans le but de présenter un examen complet et actuel de la situation au niveau régional et local.

► **Tableau 1. Critères d'inclusion/d'exclusion dans l'analyse documentaire**

Critères	Inclusion	Exclusion
<b>Date de publication</b>	Du 01/04/2020 au 15/10/2021	Toute publication publiée en dehors de cette période.
<b>Conception de la recherche</b>	Recherche empirique basée sur des données primaires. Analyses documentaires et documents de synthèse.	Positions de plaidoyer non fondées sur des données originales de terrain ou d'enquête.
<b>Méthodologie de recherche</b>	Articles comportant une section sur la méthodologie et précisant les sources de données utilisées.	Articles ne définissant pas clairement la méthodologie de recherche. Articles ne précisant pas les données utilisées.
<b>Type de publication</b>	Revue évaluées par les pairs, revues de gestion spécialisées, rapports d'universitaires, de consultants, de donateurs et d'ONG.	Articles de revues généralistes.
<b>Langues</b>	Toutes les recherches en anglais, espagnol, portugais et français.	Rapports rédigés dans une autre langue que celles spécifiées.

L'étude a accordé une attention particulière aux sources et aux données probantes existantes dans les économies développées (en particulier celles des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)) et les pays (hors OCDE) d'Afrique, d'Asie centrale, d'Asie et du Pacifique, et d'Amérique latine.

L'analyse documentaire a été conduite en anglais, français, espagnol et portugais.

## Limites de la recherche

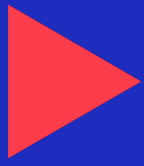
Bien que les preuves de l'impact économique de la pandémie continuent de s'accumuler, les études robustes et complètes sont toujours en cours. Parmi les études disponibles, les informations sont généralement fournies au niveau des produits et des résultats mais manquent de détails sur l'impact. Les données et les recherches provenant de différentes économies sont limitées ou simplement indisponibles. Pour étayer cette étude, nous nous sommes appuyés sur les informations accessibles au public.

La disponibilité des données demeure une contrainte importante pour comprendre les effets de la pandémie sur les entreprises. En dehors des économies à revenu élevé, essentiellement en Europe et aux États-Unis, il y a peu voire pas de données disponibles pour suivre les nombreux effets au rythme où ils se produisent. Dans les pays à faible

revenu et à revenu intermédiaire, les sources d'information sont peu nombreuses. En outre, malgré le développement rapide de la littérature, il existe peu de données systématiques transnationales concernant l'impact de la pandémie sur les entreprises, en particulier sur les petites et moyennes entreprises (PME). Certaines données transnationales existent mais elles ont tendance à se concentrer sur des échantillons d'entreprises restreints et relativement sélectifs.

De manière générale, tous les résultats et conclusions proviennent d'une analyse optimale des informations fournies et ne sont donc pas totalement représentatifs d'une économie ou d'un secteur donné. De plus, en raison de l'évolution constante de la situation et de la nature intrinsèquement complexe d'une pandémie mondiale, les questions de grande envergure telles que les politiques de vaccination peuvent changer considérablement entre la période d'analyse et la publication du rapport.





3

Questions  
primordiales pour  
les entreprises

---

## ► 3. Questions primordiales pour les entreprises

---

### La main-d'œuvre

#### La grande aventure: Passer au travail à distance du jour au lendemain

La propagation du COVID-19 et les mesures de restriction associées ont provoqué des perturbations massives pour la main-d'œuvre et mis en lumière l'importance de la proximité physique sur les lieux de travail. Ces perturbations ont entraîné des changements, non seulement dans les modèles de gestion, mais aussi dans les comportements des consommateurs, dont certains pourraient bien perdurer.

L'augmentation du travail à distance a été l'une des conséquences les plus évidentes de la pandémie pour la main-d'œuvre.

##### Encadré 1. Définir le travail à distance

Pour les besoins de ce rapport, nous définissons le **travail à distance** comme les situations dans lesquelles le travail est effectué, en totalité ou en partie, dans un lieu de travail autre que le lieu de travail par défaut. Le travail à distance peut s'effectuer dans différents lieux possibles, qui tous peuvent être considérés comme à même de remplacer le lieu où le travail devrait en principe être exécuté, selon la profession et le statut du travailleur. Le **télétravail** est un travail effectué, en totalité ou en partie, dans un lieu de travail autre que le lieu de travail par défaut; le travailleur utilise un équipement informatique ou des moyens de communication électroniques tels qu'ordinateur, tablette ou téléphone (mobile ou fixe) pour son travail. Le télétravail est une sous-catégorie du de travail à distance, qui est un concept plus large (BIT, 2020c).

Avant la pandémie, les plus grands bouleversements du travail étaient liés à l'introduction de nouveaux développements technologiques et à l'évolution des systèmes de production. On n'accordait peu ou pas d'attention à la proximité physique et à la nature physique du travail. La pandémie a radicalement modifié cette approche. Si le télétravail était une solution proposée par les grandes entreprises depuis un certain temps, les dispositifs étaient largement volontaires et ne concernaient qu'une petite fraction des effectifs. Selon les données du BIT, 7,9 pour cent de la main-d'œuvre mondiale – environ 260 millions de travailleurs – travaillaient à domicile à titre permanent avant la pandémie. Les salariés représentaient 18,8 pour cent du nombre total de travailleurs à domicile dans le monde. Cependant, dans les pays à revenu élevé, ce chiffre atteignait 55,1 pour cent (BIT, 2020b). Avant la pandémie, le pourcentage de personnes qui télétravaillaient régulièrement ou occasionnellement variait de 30 pour cent ou plus au Danemark, aux Pays-Bas et en Suède à 10 pour cent ou moins en République tchèque, en Grèce, en Italie et en Pologne. Différentes études indiquent que près de 20 pour cent de la main-d'œuvre des Etats-Unis travaillaient régulièrement ou occasionnellement à domicile ou dans un lieu alternatif, 16 pour cent au Japon, et à peine 1,6 pour cent en Argentine (BIT, 2020c). Dans des régions comme l'Amérique latine, moins de 3 pour cent de la population travaillaient à distance avec la pandémie (Maurizio, 2021). Les entreprises qui ont opté pour cette formule de travail flexible ont souvent eu besoin d'une période de conception, de préparation et d'adaptation pour pouvoir soutenir efficacement leurs employés et pour garantir la productivité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Galanti et coll.,

2021). L'épidémie de COVID-19 a constitué une première dans l'histoire moderne où des travailleurs du monde entier ont été contraints par les confinements imposés par les gouvernements de travailler depuis leur domicile tous les jours (Waizenegger et coll. 2020), obligeant les entreprises à adopter le télétravail sans avoir le temps de le planifier et sans pouvoir fournir aux travailleurs les compétences requises pour le travail à distance (Galanti et coll., 2021).

Le passage au travail à distance du jour au lendemain – essentiellement pour les cols blancs – a été rendu possible par le développement rapide de nouvelles solutions numériques, notamment la vidéoconférence, les outils de partage de documents et l'expansion des capacités de stockage et de traitement basées sur le cloud (Lund et coll., 2020; Oxford Martin School et Citi, 2020). Malgré la pression exercée en faveur du travail à distance, il convient de noter que cette transition ne devrait pas se produire uniformément dans l'ensemble des pays. Les pays dotés d'importants secteurs dont les activités ne se prêtent pas, pour des raisons techniques ou physiques, à un exercice à distance auront évidemment moins de travailleurs à distance. Les emplois qui ne peuvent pas être exercés à distance sont généralement ceux où le travailleur doit se trouver sur un site particulier (comme la garde d'enfants, l'agriculture, la construction et les transports) ou ceux où le travailleur doit être physiquement proche de son unité de travail (comme les chaînes de montage et les usines). Sans surprise, on constate que les emplois qualifiés qui exigent des niveaux d'éducation plus élevés sont plus faciles à exercer à distance (Oxford Martin School et Citi, 2020).

Des recherches récentes évaluant le potentiel de travail à distance dans des pays à différents stades de développement économique ont établi que des facteurs tels que la structure économique et professionnelle, l'accès à l'internet à haut débit et la probabilité de posséder un ordinateur personnel étaient des critères essentiels du travail à domicile. Les conclusions indiquent que la probabilité de la conversion des postes en travail à domicile augmente avec le niveau de développement économique du pays. Ainsi, les pays où la proportion d'emplois dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), les services aux entreprises, la finance et l'assurance, et l'administration publique est plus importante, sont davantage susceptibles d'avoir un pourcentage plus élevé de la main-d'œuvre travaillant à distance. Par ailleurs, les pays où les secteurs de la production manufacturée, de l'agriculture, de la construction et du tourisme représentent l'essentiel de l'économie sont moins à même de mettre en place le travail à distance (BIT, 2020c).

Pour mieux comprendre la probabilité que le travail à distance perdure, McKinsey a analysé plus de 2 000 tâches relevant de 800 professions dans huit principaux pays<sup>2</sup>. Comme l'a démontré la pandémie, ils ont constaté qu'une partie plus importante qu'estimée auparavant du travail pourrait se faire à distance. Cela inclut les appels commerciaux, l'arbitrage juridique et les procès, les consultations médicales et les visites immobilières. De la même manière, une recherche de l'Oxford Martin School a passé au crible 483 professions aux Etats-Unis et constaté que 113 d'entre elles pourraient s'exercer à distance. Ces professions emploient la majeure partie de la main-d'œuvre des Etats-Unis, avec 52 pour cent des travailleurs exerçant des professions qui pourraient être exercées à distance en période de crise (Oxford Martin School et Citi, 2020).

Toutefois, l'étude de McKinsey a également constaté que, si certains travaux peuvent techniquement être effectués à distance, mieux vaut les réaliser en personne. L'éducation en ligne constitue l'exemple idéal, où à la fois les parents et les enseignants ont signalé une perte d'efficacité quand l'instruction est faite à distance, en particulier pour les jeunes enfants et les étudiants ayant des besoins spéciaux. Des tâches telles que les négociations, les décisions commerciales difficiles, les séances de remue-méninges, le retour d'informations sensibles

---

<sup>2</sup> L'enquête a été réalisée en Allemagne, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Japon et Royaume-Uni. Au moment de la rédaction, ces huit pays représentaient près de la moitié de la population mondiale et 62 pour cent du PIB mondial.

et l'intégration des nouveaux employés sont d'autres exemples d'activités qui risquent de perdre en efficacité quand elles sont conduites à distance (Lund et coll., 2021).

Les obstacles politiques et réglementaires ont également joué un rôle important quant à la vitesse et à la permanence avec lesquelles les entreprises des différents pays ont adopté des formules de travail flexibles. L'aptitude à exercer le travail à distance est grandement corrélée à des facteurs politiques et réglementaires. Avant même la pandémie, les pays Nordiques comme le Danemark et la Suède disposaient de cadres réglementaires et de cultures d'entreprise qui permettaient de concilier avec souplesse le travail salarié et la vie privée (Gschwind et Vargas, 2019). De même, le Royaume-Uni encourage le travail à distance depuis plusieurs années. Depuis 2014, les travailleurs britanniques ont le droit de demander des modalités de travail flexibles (y compris le travail à domicile), sous réserve d'une période d'ancienneté de deux ans (Oxford Martin School et Citi, 2020). Alors que la pandémie et ses effets se prolongent, nous pouvons nous attendre à voir davantage de pays élaborer et mettre en œuvre des politiques comparables au niveau national.

## L'émergence de la main-d'œuvre hybride

Alors que les économies commencent à se redresser et que les entreprises accueillent leur personnel de retour au bureau, de nombreux observateurs s'attendent à ce qu'un travail à distance hybride – combinant l'option du travail à domicile et celle du travail au bureau – devienne la nouvelle normalité (Narayan et coll., 2021). La plupart des rapports citent le fait que des organisations des économies développées ont déjà adopté ou prévoient d'adopter «une main-d'œuvre hybride» qui permettrait aux employés de travailler soit dans les locaux de l'entreprise, soit à domicile, soit dans un troisième espace alternatif (Kropp, 2021; Florida, 2020; Bernstein et coll., 2020; Lund et coll., 2021). Selon *l'Harvard Business Review*, 90 pour cent des grandes entreprises ont adopté le modèle hybride. Qui plus est, la question est devenue une demande essentielle pour les travailleurs, avec plus de la moitié affirmant qu'ils ne reprendront pas un emploi qui ne leur offre pas de possibilités de travail à distance (Williams et coll., 2021). Cependant, il convient de noter que le mélange de travailleurs basés au bureau, à distance, hors bureau et sur le terrain devrait varier d'une région à l'autre (IDC, 2021).

*L'Harvard Business Review* indique que l'adoption du travail à distance est devenue une caractéristique permanente du lieu de travail. Une enquête de 2020 a montré qu'un cinquième (20 pour cent) de la main-d'œuvre était encline à continuer de travailler à distance à temps plein après la pandémie, avec un autre tiers l'effectuant à temps partiel (Florida, 2020). De la même manière, les résultats de la recherche conduite par McKinsey dans huit pays représentant la moitié de la population mondiale<sup>3</sup> estiment que 20 à 25 pour cent des travailleurs dans les économies avancées et environ 10 pour cent dans les économies émergentes pourraient travailler à domicile trois à cinq jours par semaine, principalement dans les secteurs du travail de bureau informatisé. Cela représente une multiplication par quatre ou cinq par rapport à la situation antérieure à la pandémie et devrait avoir des répercussions importantes sur l'immobilier, les voyages d'affaires et les centres urbains (Lund et coll., 2021).

La stabilité de la situation (en termes de nombre de cas et de vagues) et la géographie sont susceptibles d'influencer les futures stratégies professionnelles. Une recherche effectuée par Gallup a constaté que 23 pour cent des travailleurs des Etats-Unis, près d'un quart de la main-d'œuvre totale, souhaitaient maintenir leurs dispositifs de travail à distance après la pandémie (Saad et Hickman, 2021). Une enquête portant sur plus de 375 entreprises présentes en Amérique latine a montré que plus de 54 pour cent des entreprises travaillaient à distance à temps plein et continueraient de le faire au cours des 12 prochains mois, plusieurs entreprises adoptant une politique de «travailler de partout» (Runa, 2020). Les données d'enquête de

<sup>3</sup> L'enquête a été réalisée en Allemagne, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Japon et Royaume-Uni. Au moment de la rédaction, ces huit pays représentaient près de la moitié de la population mondiale et 62 pour cent du PIB mondial.

l'International Data Corporation (IDC) ont montré que les travailleurs de la région Asie-Pacifique étaient davantage susceptibles de retourner vers les espaces de bureau physiques que ceux d'Afrique, d'Europe, du Moyen-Orient et des Etats-Unis (IDC, 2021). La région a quand même connu une poussée vers le travail à distance. Une enquête réalisée auprès de 3 500 professionnels des ressources humaines (RH) dans sept pays de la région a montré que 41 pour cent des entreprises étaient ouvertes à l'idée d'embaucher du personnel à distance dans leur propre pays, tandis que 24 pour cent étaient ouvertes à l'embauche de personnel en dehors du pays (LinkedIn, 2021b). La flexibilité du travail et un meilleur équilibre travail-vie familiale étaient considérés comme les principaux avantages en Australie, Chine et Malaisie. Aux Philippines, les répondants étaient plus enclins à voir les divers bénéfices et avantages associés à la main-d'œuvre à distance, tandis qu'au Japon les répondants préféraient que les employés continuent de travailler au bureau (LinkedIn, 2021a).

Une autre enquête menée par l'OCDE rapporte que les dirigeants comme les travailleurs s'accordent à dire qu'à l'avenir la part de la main-d'œuvre travaillant à distance sera plus importante qu'avant le COVID-19 mais inférieure aux niveaux extrêmes observés au faite de la pandémie. Travailleurs et employeurs ont exprimé une préférence pour un «juste milieu» de deux ou trois jours de travail à distance par semaine. Les enquêtes réalisées au Royaume-Uni donnent les mêmes résultats. Cette formule pourrait potentiellement optimiser les avantages du travail à distance tout en minimisant ses inconvénients (OCDE, 2021a). Cependant, les défis associés à la gestion d'équipes hybrides et à une main-d'œuvre hybride demeurent.

L'hybridation de la main-d'œuvre soulève aussi d'importantes questions, notamment celle de savoir si les employés doivent pouvoir choisir leurs modalités de travail ou si c'est à l'entreprise de les déterminer. Comment le type de travail, les préférences de l'employé et les besoins des entreprises entrent-ils en ligne de compte dans les décisions sur le choix de qui convient le mieux à un régime de travail particulier? Selon *l'Harvard Business Review*, plusieurs rapports indiquent que les entreprises reviennent sur le droit de travailler à distance pour les travailleurs faiblement rémunérés, tout en créant des postes de travail à distance pour les postes les mieux rémunérés. Aux Etats-Unis, les travailleurs blancs ont sept fois plus de chances que les employés noirs d'être intéressés par un retour au bureau. C'est lié au fait que les travailleurs noirs sont confrontés à un environnement de travail «en présentiel» plus hostile<sup>4</sup>. Les femmes, dont beaucoup ont été contraintes de quitter le marché du travail en raison des obligations de garde d'enfants, sont rappelées au travail avec un préavis de quelques jours seulement, ce qui ne leur laisse pas le temps d'organiser un mode de garde. La mauvaise gestion du modèle de main-d'œuvre hybride peut conduire les entreprises à renforcer les inégalités sociales et menacer les efforts visant à développer une main-d'œuvre plus diverse et plus inclusive (Williams et coll., 2021).

L'introduction soudaine du travail à distance et des modalités de travail flexibles pendant la pandémie a également soulevé des questions sur l'état de préparation des entreprises à soutenir leurs employés et leur infrastructure numérique indispensable. L'expérience des entreprises varie considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de l'infrastructure nationale disponible, ce qui devrait influencer leur décision d'adopter le travail à distance comme politique pérenne, les études montrant une forte corrélation entre la disponibilité de l'infrastructure numérique d'un pays et la part de sa population engagée dans le travail à distance (Oxford Martin School and Citi 2020).

Alors que les entreprises continuent de gérer leur transition vers un modèle de travail hybride, d'importantes questions réglementaires se posent également en ce qui concerne les heures supplémentaires, les heures et les jours de travail, le planning et la classification des travailleurs (par exemple, quels travailleurs peuvent légalement être classés comme entrepreneurs indépendants par opposition aux salariés) et les implications associés en

---

4 Ce rapport emploie les termes utilisés dans la recherche à l'origine.

termes de salaires, d'avantages sociaux et de satisfaction au travail. Il est encore trop tôt pour déterminer si les effets de la pandémie aboutiront à une restructuration importante de la main-d'œuvre et du lieu de travail, ou s'ils représentent un changement transitoire. Cependant, il est important de parvenir à mieux comprendre ces questions réglementaires et leurs conséquences en termes d'alternatives pour les travailleurs et les entreprises en vue d'établir si le modèle hybride aura des effets d'amélioration du bien-être ou de distorsion du marché (Mas et Pallais, 2020, 631–658).

Bien que la mise en œuvre d'un modèle hybride présente de nombreux avantages, les avis ne sont pas tranchés quant aux implications à long terme du travail à distance. Des questions demeurent en ce qui concerne l'impact du travail à distance sur l'intégration des nouveaux employés, le développement d'une culture d'entreprise et la création de liens (Bernstein et coll., 2020; Fayard et coll., 2021). Une force de travail hybride nécessite de comprendre quand le travail sur site est préférable à l'interaction à distance ou au travail indépendant. Plus important peut-être, les organisations hybrides doivent adopter de nouvelles méthodes de travail qui contribuent à renforcer la culture d'entreprise, la cohésion et la confiance, même quand de nombreux employés travaillent à distance (Sneader et coll., 2020).

### L'impact du travail à distance sur la performance et la productivité

A mesure que la pandémie prenait de l'ampleur et que les travailleurs du monde entier passaient au travail à distance, les dirigeants d'entreprise ont constaté que, dans de nombreux cas, leurs préoccupations antérieures concernant les pertes de productivité n'étaient pas fondées. Dans l'édition d'avril 2020 de la *PwC CFO Pulse*, près de la moitié des cadres financiers interrogés prévoyaient des pertes de productivité en raison d'un manque de capacités de travail à distance. Interrogés à nouveau deux mois plus tard, seuls 26 pour cent des cadres financiers anticipaient une perte de productivité le mois suivant (PwC, 2020). De même, d'autres études ont observé que les travailleurs s'adaptaient au travail virtuel plus rapidement que prévu par la direction.

Malgré les bonnes nouvelles en termes d'adaptation et de résilience de la main-d'œuvre, des questions se posent toujours quant à l'impact du travail à distance sur la productivité à long terme et sur les systèmes en place pour mesurer la performance. Dans l'ensemble, les données quantitatives sur la productivité du travail à distance pendant la pandémie sont limitées et peu concluantes. Les résultats d'une enquête conduite auprès de particuliers au Royaume-Uni ont montré que la productivité du travail à distance n'était pas très différente de la productivité sur le lieu de travail. Aux États-Unis, des études ont montré que la plupart des répondants qui avaient commencé à travailler à distance déclaraient une productivité supérieure à celle attendue avant la pandémie. Cependant, les données d'enquête provenant de petites et moyennes entreprises ont fait état d'une baisse de productivité d'environ 20 pour cent en moyenne. Au Japon, des enquêtes ont montré que la productivité était en moyenne inférieure de 30 à 40 pour cent pour les individus adoptant des formules de travail à distance par rapport à la productivité sur le lieu de travail (Morikawa, 2021). De même, une enquête menée auprès des entreprises au Monténégro a montré que plus de la moitié des entreprises qui ont eu recours au télétravail ont connu une baisse de productivité, parmi lesquelles 60 pour cent ont déclaré que la baisse était importante ou très importante (BIT, 2021b). Au Danemark, 55 pour cent des travailleurs ont déclaré effectuer la même quantité de travail à domicile qu'au bureau. Ils ont également signalé travailler moins d'heures, ce qui laisse à penser que le travail à distance pourrait être plus efficace et productif sur une base horaire (Kitagawa et coll., 2021).

Selon les recherches menées par l'OCDE, le travail à distance pourrait, à long terme, améliorer la productivité et d'autres facteurs sociaux et économiques. Cependant, son impact global reste flou, avec des risques potentiels en termes d'innovation et de satisfaction des travailleurs. Pour que la productivité des entreprises augmente avec le travail à distance, il

est important que la satisfaction du travailleur augmente suffisamment pour contrebalancer les effets potentiellement négatifs sur la communication, les flux de connaissances et la supervision hiérarchique. Les données semblent indiquer que l'efficacité des travailleurs tend à s'améliorer quand le niveau de travail à distance est faible et tend à diminuer quand le niveau est élevé (comme ce fut le cas pendant la pandémie). On peut en déduire que l'efficacité et la productivité sont maximisées à des niveaux intermédiaires de travail à distance (OCDE, 2020a).

Une étude réalisée au Japon a pu identifier les facteurs susceptibles d'affecter les pertes de productivité pendant la pandémie. Cette recherche a permis de relier les facteurs de détérioration de la productivité aux mauvaises installations de travail et à la mauvaise communication sur le lieu de travail et avec les clients (Kitagawa et coll., 2021).

### **Encadré 2. Facteurs influençant la productivité des travailleurs**

Selon les études, les facteurs qui influencent la productivité des travailleurs pendant le travail à distance sont les suivants: les conditions de sa mise en place (équipement numérique; ergonomie du domicile; vitesse et qualité de la connexion à haut débit; formation des travailleurs et des managers en matière de communication et de gestion à distance d'équipes virtuelles); l'organisation du travail dans l'entreprise et le style de management (autonomie du salarié; flexibilité; valorisation du résultat plutôt que de la présence; capacité d'adaptation de l'encadrement); et les caractéristiques du poste/métier (degré d'interdépendance à d'autres tâches; exécution des tâches de manière indépendante ou non; marge de créativité) (Batut, C. et Tabet, Y., 2020; Conseil national du patronat du Sénégal, 2021). Ces éléments sont particulièrement importants pour les employeurs qui peuvent améliorer la productivité des travailleurs en investissant dans des installations et des formations appropriées pour le travail à distance.

Le travail à distance a aussi révélé des failles dans les systèmes de gestion actuels. Les données recueillies par McKinsey & Company montrent que les dirigeants d'entreprise ne pensent pas que leurs systèmes de gestion des performances repèrent exactement les plus performants – et la plupart des travailleurs ont le sentiment que le processus de gestion des performances ne reflète pas fidèlement leurs contributions (Sneider et coll., 2020). La dispersion de la main-d'œuvre va contraindre les organisations à reconsidérer la façon dont elles gèrent les performances; elles devront apprendre à conceptualiser, contrôler et évaluer la production et les résultats en fonction de ce qui est réalisé. A noter que le traitement de ces questions peut avoir une grande influence sur les niveaux de productivité. Cependant, une enquête réalisée par Deloitte auprès de 10 000 travailleurs dans sept pays européens a montré que peu de personnes interrogées s'attendaient à ce que l'évaluation des performances se concentre davantage sur les résultats et les réalisations. Apprendre à gérer une main-d'œuvre plus autonome et moins centrée sur le lieu de travail représente un nouveau défi de taille pour les organisations. Elles devront abandonner les anciens systèmes de rémunération et d'évaluation, qui ont tendance à évaluer la performance en se basant en partie sur la présence et les heures travaillées. Si l'on ne réussit pas à adapter l'évaluation des performances à l'autonomie et à la flexibilité accrues des travailleurs, cela pourrait limiter l'impact positif des modalités de travail plus flexibles. En effet, la crainte de devoir travailler plus d'heures pour la même rémunération est l'une des plus grandes inquiétudes des personnes interrogées sur l'environnement de travail post-COVID-19, juste derrière l'augmentation de l'insécurité de l'emploi (Deloitte, 2020).

En outre, plutôt que de redéfinir le travail, de nombreuses entreprises ciblent leurs efforts sur la redéfinition des tâches aux fins d'efficacité et de réduction des coûts, ce qui ne les mènera

pas loin. Dans la perspective limitée d'une redéfinition des tâches, les travailleurs représentent des économies de coûts plutôt que la capacité de créer une nouvelle valeur pour l'entreprise et le client. Lorsqu'elles redéfinissent les tâches, la plupart des entreprises se concentrent sur la productivité – obtenir les mêmes résultats plus rapidement et à moindre coût, avec moins d'erreurs. Le défi ne consiste pas seulement à redéfinir les tâches mais à étendre l'objectif à la redéfinition du travail, y compris les stratégies de produit et les modèles de gestion (Schwartz, 2021). Lorsque le travail est redéfini, la priorité de la main-d'œuvre passe des tâches prédéfinies et standardisées à la création de nouvelles valeurs autour de résultats de travail élargis (Hagel et coll., 2019). La redéfinition du travail entraîne des rendements croissants en raison de son énorme potentiel de création de valeur à long terme (Hagel et coll., 2019).

### **Le travail à distance et les risques d'une polarisation et d'inégalités accrues**

Les confinements imposés par les gouvernements, la fermeture des frontières et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont mis en lumière les inégalités sur le marché du travail. La possibilité de travailler à distance était principalement un privilège limité à ceux de l'économie du savoir et des postes à hauts revenus. L'injonction de rester à l'intérieur a signifié que des millions d'autres travailleurs – en particulier les personnes employées dans les services faiblement rémunérés ou dans l'économie informelle – ont tout simplement vu leurs emplois disparaître au moment où les gens restaient chez eux et arrêtaient de voyager et de manger à l'extérieur. Les jeunes travailleurs, les travailleuses et les personnes ayant des niveaux d'éducation plus faibles, ainsi que les personnels des secteurs de service (hôtellerie, gastronomie, tourisme, commerce de détail) avaient plus de risques de subir un licenciement et, s'ils gardaient leur emploi, avaient plus souvent tendance à rester physiquement présents à leur poste (Lambert et coll., 2020; Alberio et Tremblay, 2021). De plus, de nombreuses entreprises, en particulier les micro- et petites entreprises, ont été contraintes de fermer leurs portes ou sont confrontées à un avenir incertain.

Les données du rapport *Emploi et questions sociales dans le monde: tendances 2021* indiquent qu'en 2020 environ 8,8 pour cent du total des heures travaillées ont été perdues – l'équivalent des heures travaillées en un an par 255 millions de travailleurs à temps plein. Approximativement, la moitié des pertes d'heures travaillées étaient dues à la réduction des heures de ceux qui restaient employés et l'autre moitié était due à des pertes d'emploi pures et simples. Les vagues pandémiques successives qui ont touché les pays du monde entier ont aussi provoqué des pertes d'heures travaillées élevées en 2021. Ces pertes ont été équivalentes à 140 millions d'emplois à temps plein au premier trimestre de l'année et à 127 millions au deuxième trimestre – rappelant que la crise, au moment où nous écrivons ces lignes, est loin d'être terminée. Les deux régions les plus touchées sont l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Europe et l'Asie centrale, avec des estimations de pertes d'heures travaillées qui, dans chaque cas, dépassent 8 pour cent au premier trimestre et 6 pour cent au deuxième trimestre 2021 (OIT, 2021d).

Une enquête réalisée auprès de 300 000 personnes dans 117 pays montre qu'à l'échelle mondiale, près d'une personne sur trois affirme avoir perdu son emploi ou son entreprise en raison de la pandémie – soit un peu plus d'un milliard d'adultes. A l'échelle mondiale, le pourcentage de personnes qui ont perdu leur emploi ou leur entreprise se situait entre 64 pour cent aux Philippines et au Kenya et 3 pour cent en Suisse. L'Inde est l'un des pays au monde les plus affectés en termes de nombre de personnes ayant perdu leurs moyens de subsistance. On estime que 400 millions de travailleurs, soit 53 pour cent, ont perdu leur emploi ou leur entreprise dans le pays. En comparaison, aux Etats-Unis, 13 pour cent des travailleurs ont déclaré avoir perdu leur emploi ou leur entreprise, environ 30 millions de personnes (Ray, 2021).



► **Tableau 2: Pays/régions où la moitié des travailleurs au moins ont perdu leur emploi ou leur entreprise**

Pays	% d'emploi perdu
Philippines	64
Kenya	64
Zimbabwe	62
Zambie	56
Thaïlande	56
Pérou	54
Inde	53
Honduras	50

**Source:** Sondage mondial 2020 de Gallup (Ray 2021).

Plus de la moitié des travailleurs (53 pour cent) dans le monde ont déclaré qu'ils avaient temporairement arrêté de travailler à leur poste ou dans leur entreprise en raison de la pandémie de COVID-19, tandis que près de deux milliards de travailleurs avaient réduit leurs horaires et vu leurs revenus amputés. Le nombre de travailleurs ayant temporairement cessé de travailler variait de 79 pour cent des travailleurs au Zimbabwe à 6 pour cent en Allemagne (Ray, 2021).

La situation reflète ce que les économistes appellent «l'évolution technologique basée sur les compétences», qui montre comment les nouvelles technologies augmentent la demande de travailleurs hautement qualifiés et leurs salaires. Ces emplois sont plus facilement réalisables à distance et sont moins susceptibles de souffrir des mesures de distanciation physique et de confinement. Dans l'ensemble, la plus forte proportion d'emplois pouvant être exercés à distance tend à se trouver dans les secteurs de la gestion, du commerce et des opérations financières, qui déclarent aussi les plus hauts revenus. Si l'on observe les secteurs, plus de 80 pour cent des emplois dans la finance et plus de 60 pour cent des emplois dans l'information, l'éducation et les services professionnels et commerciaux peuvent s'exercer à distance. En revanche, les services en personne, tels que les serveurs, les réceptionnistes et les nettoyeurs, qui ont aussi tendance à être moins bien payés, ont été plus touchés. Selon les recherches de l'Oxford Martin School, moins d'une personne sur dix dans la moitié inférieure de l'échelle des salaires dit pouvoir travailler à domicile, alors que c'est le cas d'une personne sur deux dans la moitié supérieure. Sans politiques adéquates pour soutenir les travailleurs situés au bas de l'échelle des salaires, la pandémie risque d'aggraver les inégalités sur les marchés du travail avec des conséquences durables.

En outre, le travail à distance risque d'accentuer encore la polarisation régionale. Les villes à haut revenu concentrent généralement la plus grande part d'emplois réalisables à distance, les revenus des personnes de ces zones étant protégés. En raison des coûts élevés et des défis techniques liés au développement de l'infrastructure numérique dans les zones rurales, les citoyens de ces régions risquent d'être laissés de côté, exacerbant les inégalités régionales (Oxford Martin School et Citi, 2020). En outre, les personnes exerçant les professions dites «essentiels», comme l'agriculture, étaient dans certains cas soumises aux formes de travail les plus vulnérables (Côté et coll., 2020).

### Encadré 3. La shecession: Les effets négatifs de la pandémie sur les femmes

A travers le monde, les femmes subissent de façon disproportionnée les effets négatifs de la pandémie, ce qui aura sans doute des répercussions à long terme sur les marchés du travail. Le terme de «shecession» fait référence à un ralentissement économique dans lequel les pertes d'emplois et de revenus touchent de façon démesurée les femmes par rapport aux hommes (Gupta, 2020)<sup>5</sup>.

Contrairement à d'autres récessions récentes, la pandémie de COVID-19 a entraîné des pertes d'emplois plus lourdes parmi les femmes que parmi les hommes (Alon et coll., 2020). Certains calculs estiment que, dans cette crise, les emplois des femmes ont été 1,8 fois plus vulnérables que ceux des hommes. Selon les données du BIT, l'emploi des femmes a reculé de 5 pour cent en 2020, contre 3,9 pour cent pour les hommes. De plus, 90 pour cent des femmes qui ont perdu leur emploi en 2020 sont sorties de la population active, avec des conséquences à long terme pour leurs moyens de subsistance (BIT, 2021d). Dans l'ensemble, les femmes représentent 39 pour cent de l'emploi mondial mais 54 pour cent des pertes globales d'emploi (Madgavkar et coll., 2020). Aux États-Unis, le chômage des femmes a augmenté de 2,9 points de pourcentage de plus que celui des hommes (Alon et coll., 2020). En Inde, les femmes représentaient 20 pour cent de la main-d'œuvre avant la pandémie; des enquêtes récentes sur le chômage montrant qu'elles représentent plus de 23 pour cent des pertes mondiales d'emplois (Madgavkar et coll., 2020).

La pandémie a touché les femmes de manière disproportionnée en raison du poids des responsabilités de soins et parce que les secteurs à dominante féminine ont eu tendance à perdre plus d'emplois (Nagaraj, 2021). Étant donné qu'elles assument une part plus importante non seulement des soins aux enfants mais aussi des soins aux parents âgés, les femmes ont moins d'autonomie, et la question demeure de savoir comment concilier les exigences professionnelles et les responsabilités familiales (Alberio et Tremblay, 2021). Les femmes représentent 54 pour cent de la main-d'œuvre mondiale dans le secteur de l'hôtellerie-restauration – l'un des secteurs les plus affectés. Les chiffres montrent que les femmes occupent 43 pour cent des emplois dans le commerce de gros et de détail et 46 pour cent dans les autres services (Madgavkar et coll., 2020). Les femmes s'inquiètent aussi du risque de réduction des perspectives de carrière et du manque de visibilité et de conseils de leurs collègues en raison du travail à distance (Département thématique du Parlement européen des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Le travail à distance, qui plus est, pose des problèmes en termes de biais de perception. Les rapports indiquent que les responsables ont souvent tendance à mieux récompenser les travailleurs présents au bureau. Les données montrent aussi que les hommes sont plus susceptibles de retourner sur le lieu de travail que les femmes. Par conséquent, si les hommes ont davantage tendance à travailler au bureau et que les managers conservent un préjugé favorable à l'égard des travailleurs présents au bureau, les managers risquent de «sur-récompenser» les employés masculins au détriment des employées féminines, aggravant ainsi l'écart salarial entre les sexes alors que la pandémie avait déjà eu un impact négatif excessif sur les femmes (Kropp, 2021).

Les inégalités entre hommes et femmes se sont creusées pendant la pandémie, avec la fermeture des écoles et des structures de garde d'enfants, plaçant une part disproportionnée de la charge des soins sur les épaules des femmes (BIT, 2021c). Selon les estimations, les femmes assument en moyenne 75 pour cent du travail de soins

5 Le terme a été forgé par C. Nicole Mason, Présidente et Directrice générale du cercle de réflexion Institute for Women's Policy Research (IWPR).

Encadré 3 (suite)

non rémunéré dans le monde, qui inclut la garde des enfants, les soins aux personnes âgées, la cuisine et le nettoyage. Dans certaines régions, la part est encore plus élevée, les femmes d'Asie du Sud et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MOAN) effectuant jusqu'à 80 à 90 pour cent du travail (BIT, 2018). Les recherches montrent une corrélation négative entre la part des femmes dans le travail de soins non rémunéré et le taux d'activité féminin (Madgavkar, 2020).

Les difficultés liées à la garde d'enfants figurent également parmi les plus grands obstacles à la disponibilité et la productivité des travailleurs essentiels pendant la pandémie. La garde d'enfants est dès lors un domaine d'intérêt majeur tant pour les employeurs que pour les autorités locales. Pour contribuer à alléger la situation, certaines entreprises et autorités locales ont commencé à offrir des allocations de garde d'enfants ou le remboursement des travailleurs pour des services de babysitting à distance. Quelques gouvernements ont aussi accordé des agréments en urgence à des garderies d'enfants. Les agréments autorisent les centres de garderie, sujets à des mesures de sécurité spécifiques, à s'occuper des enfants des travailleurs essentiels pendant la pandémie (McKinsey, 2021c). Cependant, des questions importantes demeurent en termes de fourniture et d'accès à des services de garde d'enfants de qualité dans toutes les économies.

La pandémie a également touché les entreprises dirigées par des femmes, en particulier dans les économies en développement, restreignant l'accès aux capitaux financiers et aux équipements numériques qu'elles ont souvent dû partager avec leurs enfants qui faisaient l'école en ligne. L'accès au capital et aux outils tels que la banque mobile est lié à la présence des femmes sur le marché du travail (Madgavkar, 2020). Au Kenya, les entreprises ayant une forte proportion de personnel féminin ont été touchées de manière disproportionnée, et elles ont 18 pour cent de chances en moins d'être ouvertes que celles où les employées femmes sont moins nombreuses (Banque mondiale, 2020).

La situation est susceptible d'entraîner des conséquences à long terme pour les femmes. Un des plus forts impacts concernera les futures possibilités de revenus des femmes qui ne peuvent pas travailler, et donc un écart salarial accru entre les sexes. Les recherches des précédentes récessions montrent que les travailleurs qui ont perdu leur emploi pendant un ralentissement économique tendent à souffrir de pertes de revenu persistantes. Dans les précédentes récessions, les femmes ont aussi pu agir comme «absorbeur de chocs» au niveau de la famille – si le mari perdait son travail, la femme pouvait souvent continuer à travailler voire travailler plus, contribuant à stabiliser le revenu familial. Cela a souvent permis d'atténuer l'impact sur le revenu et la consommation. Pendant cette récession, alors que les femmes perdent leur capacité à absorber le choc économique, la situation pourrait entraîner une vulnérabilité accrue pour les femmes et leurs familles, réduisant encore les possibilités qui s'offrent à elles (Alon et coll., 2020).

## Comment le COVID-19 redéfinit la nature et le contenu des emplois

La pandémie a affecté les moyens de subsistance de millions de personnes dans le monde. Le problème n'est pas seulement que des millions de personnes aient perdu leur emploi – les types d'emplois émergeant de la crise sont différents de ceux qui ont été perdus. Les emplois qui ont été maintenus tout au long de la pandémie changent de nature. Les personnes peu qualifiées, peu rémunérées, ont été les plus affectées par la situation, soulevant des inquiétudes en matière d'inégalités sociales et économiques. Dans le même temps, les PME

ont été touchées de manière disproportionnée et demeurent vulnérables aux perturbations à venir.

Dans un sondage réalisé par PwC auprès des Présidents directeurs généraux (PDG)<sup>6</sup>, les personnes interrogées pensent que les changements en matière de collaboration à distance, d'automatisation, de lieux de travail à faible densité et de sécurité des chaînes d'approvisionnement auront un impact durable. Plus de la moitié des personnes interrogées (54 pour cent) estiment que la tendance à l'abandon de l'emploi traditionnel au profit de l'économie à la tâche est là pour durer (PwC, 2020). Le McKinsey Global Institute a conduit une autre enquête auprès de 800 cadres<sup>7</sup>, qui a obtenu des résultats similaires, avec 70 pour cent des cadres déclarant qu'ils pensent avoir davantage recours à des travailleurs temporaires et des prestataires sur site qu'avant la pandémie. L'incertitude relative à la reprise économique et les pressions sur les coûts figuraient parmi les principales raisons citées pour augmenter le nombre de prestataires (Lund et coll., 2020). La tendance rapportée va à l'encontre des souhaits et des besoins de certains travailleurs (la flexibilité associée à la sécurité de l'emploi), surtout en période d'urgence sanitaire mondiale et de récession économique (PwC, 2020).

Cette préférence pour le recours aux travailleurs temporaires a également été favorisée par l'économie du commerce électronique et de la livraison, qui s'est développée deux à cinq fois plus vite qu'avant la pandémie et qui ne montre aucun signe d'essoufflement (Lund et coll., 2021). Le commerce électronique et les autres transactions virtuelles explosent. En Chine, les emplois du commerce électronique, de la livraison et des médias sociaux ont augmenté de plus de 5,1 millions au cours du premier semestre 2020, propulsant la croissance des emplois de livraison, de transport et de stockage (Lund et coll., 2021). Cette tendance est particulièrement forte dans des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce de détail, accélérant le déclin des emplois peu rémunérés dans les magasins physiques et les restaurants, tout en augmentant les emplois dans les centres de distribution et de livraison du dernier kilomètre (Lund et coll., 2021). Ces tendances sont conformes aux prévisions selon lesquelles plus de 100 millions de travailleurs dans huit pays pourraient devoir changer de profession d'ici à 2030, une hausse de 12 pour cent par rapport au début de la pandémie et jusqu'à 25 pour cent de plus que dans les économies avancées. Les travailleurs sans diplôme universitaire, les femmes, les minorités ethniques et les jeunes pourraient être les plus touchés. Selon l'Institut McKinsey Global, d'ici à 2030, la part de l'emploi dans les professions à bas salaires pourrait diminuer pour la première fois, alors même que les professions à hauts salaires dans les domaines de la santé et des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM) continuent de se développer (Lund et coll., 2021).

Pour de nombreux PDG, la nécessité de continuer à servir les clients et à minimiser les perturbations des activités dans un contexte de contraintes sur la main-d'œuvre et les ressources a renforcé la valeur de la numérisation et de l'automatisation (PwC, 2020). La pandémie a accéléré la transformation numérique des entreprises, qui ont été contraintes de mettre en œuvre des changements technologiques en quelques semaines, ce qui, en d'autres circonstances, aurait pris des mois voire des années. Une enquête réalisée auprès de 800 cadres du monde entier indique que 85 pour cent des entreprises ont plus ou moins accéléré la mise en place des technologies qui permettent aux employés d'interagir et de collaborer (par exemple, la vidéoconférence et le partage de fichiers). Près de la moitié des personnes interrogées ont fait état d'une numérisation accrue des canaux s'adressant à la clientèle (commerce électronique, applications mobiles ou *chatbots*) et 35 pour cent ont

---

6 Le sondage de PwC auprès des PDG, réalisé en juin et juillet 2020, reflétait l'opinion de 699 PDG sur les nouveaux modèles de gestion et les principales tendances résultant de la pandémie de COVID-19. Les PDG interrogés étaient à la tête d'entreprises privées et d'entreprises publiques, de petites entreprises et d'entreprises de plus d'1 milliard de dollars, et représentaient un échantillon diversifié de secteurs, de pays et de régions.

7 La moitié des personnes sondées étaient basées aux États-Unis et le reste se répartissait entre l'Allemagne, l'Australie, le Canada, la Chine, l'Espagne, la France, l'Inde et le Royaume-Uni. Les personnes interrogées représentaient des entreprises de différentes tailles, avec un quart des entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins d'1 milliard de dollars et le reste réparti entre des entreprises réalisant un chiffre d'affaires allant de 1 à 10 milliards de dollars et celles réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards de dollars.

mentionné une numérisation accrue de leurs chaînes d'approvisionnement, par exemple, la connexion de leurs fournisseurs à des plateformes numériques pour la gestion des chaînes d'approvisionnement (Lund et coll., 2020).

La mise en œuvre des technologies d'automatisation – y compris la robotique, les véhicules autonomes et les logiciels basés sur l'intelligence artificielle (AI) – s'est également amplifiée pendant la pandémie. Les entreprises se sont tournées vers l'automatisation et l'AI pour faire face aux perturbations créées par la pandémie, et accéléreront probablement leur adoption à l'avenir. Cet intérêt accru pour l'automatisation ne reflète pas seulement la pression exercée par la récession économique sur les coûts, il découle aussi de la capacité des technologies à faciliter les interactions sans contact en période de mesures de distanciation sociale. La mise en œuvre de l'automatisation comprend l'utilisation de robots dans les entrepôts pour aider à traiter les commandes en ligne, ou pour nettoyer les espaces de vente au détail, des bornes en libre-service pour la clientèle, et l'utilisation de *chatbots* et d'outils de service client pilotés par l'AI. La recherche sur le sujet montre que 67 pour cent des consommateurs utilisaient des services à la clientèle basés sur une technologie de conversation alimentée par l'AI en 2020, contre 46 pour cent en 2019. En outre, le marché mondial du *chatbot* devrait passer de 2,9 milliards de dollars en 2020 à 10,5 milliards de dollars en 2026, à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 20,35 pour cent pendant la période de prévision. Plusieurs facteurs contribuent à la croissance du marché du *chatbot*: le besoin grandissant d'une assistance client 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à un coût opérationnel plus bas, l'intérêt accru pour l'engagement des clients par le biais de divers canaux, et les avancées technologiques couplées à la demande croissante des clients pour les opérations en libre-service, offrant ainsi un avantage compétitif aux entreprises (Markets and Markets, 2021). Près de la moitié des cadres ont fait état d'une adoption modérément accélérée de l'automatisation et environ 20 pour cent ont signalé une augmentation significative de l'automatisation. Quand on procède à une analyse par pays, les Etats-Unis et l'Inde se distinguent, avec 83 pour cent des cadres interrogés aux Etats-Unis et 70 pour cent en Inde rapportant l'adoption accélérée de l'automatisation (Lund et coll., 2020).

Les cadres de tous les secteurs ont confirmé le recours accru à l'automatisation mais l'adhésion a été plus importante dans les entreprises de logistique et de distribution et dans le secteur technologique et financier. Quatre-vingt-huit pour cent des cadres du secteur de la finance et de l'assurance et 76 pour cent des cadres du secteur de l'information et des technologies ont rapporté une mise en œuvre accélérée de l'automatisation et de l'AI depuis le début de la pandémie (Lund et coll., 2020). Ces secteurs montraient déjà la voie en termes de numérisation et d'automatisation, la pandémie exposant davantage encore les bénéfices de la technologie, tels que le paiement numérique et la banque en ligne. A cet égard, l'un des points clés à retenir est peut-être que les entreprises ont été capables d'adopter de nouvelles technologies beaucoup plus rapidement qu'on ne le pensait précédemment.

Dans l'ensemble, l'adoption et la diffusion de l'automatisation ont augmenté. Mais il est important de noter que le degré d'adoption des technologies varie d'une région à l'autre.

En Amérique latine, par exemple, même avant la pandémie, l'adoption des nouvelles technologies avait été relativement plus lente en raison de l'abondance de travailleurs peu qualifiés et du niveau élevé d'informalité. Dans des pays comme la Bolivie, le Nicaragua, le Paraguay et le Pérou, deux tiers des travailleurs sont informels. Dans la région, l'emploi est très concentré dans les métiers de contact qui ne peuvent pas être exercés à distance, un secteur d'emploi qui a été durement frappé pendant la pandémie. Cela explique en partie pourquoi la région a connu des taux de pertes d'emploi plus élevés que d'autres régions. Dans les économies développées, l'automatisation et la numérisation devraient créer de nouveaux emplois dans les professions hautement qualifiées et réduire la demande dans les services moins qualifiés comme l'hôtellerie, la restauration et les services de conciergerie. En Amérique latine, la situation risque d'être différente en raison des mêmes facteurs qui

ont déjà rendu la région plus vulnérable aux pertes d'emplois. Au contraire, la pandémie va probablement se traduire par des réductions de salaire et une augmentation du nombre de travailleurs peu qualifiés à la recherche d'un emploi. A son tour, cette situation devrait réduire encore les incitations des entreprises à investir dans l'automatisation (Escobari et Yeyati, 2020). Les différences régionales et nationales sont importantes s'agissant de la conception des politiques visant à relever certains des défis que la pandémie a imposés aux marchés du travail.

Le même argument peut être avancé pour les pays asiatiques qui présentent de hauts niveaux d'informalité et de migration.

Le COVID-19 a considérablement modifié la nature de nombreux emplois, les employeurs essayant s'adapter au mieux à ces changements et d'en tirer parti. La progression de la numérisation et de l'automatisation, le recours à des travailleurs temporaires et l'hybridation de la main-d'œuvre ont le pouvoir d'améliorer la productivité, de réduire les coûts et de renforcer la résilience. En même temps, les préoccupations relatives aux inégalités sociales et économiques persistent, en particulier chez les travailleurs peu qualifiés. La question est de savoir comment faire en sorte que les entreprises de toutes tailles et de toutes les zones géographiques bénéficient de ces changements tout en préparant les travailleurs à ces mutations, garantissant ainsi un avenir prospère pour tous.

#### **Encadré 4. Les effets de la pandémie sur les micro- et les petites et moyennes entreprises (MPME)**

En raison de la pandémie, de nombreuses entreprises dans le monde ont été confrontées à des périodes de fermeture. Malheureusement, toutes les entreprises ne rouvriront pas leurs portes. Bien que des entreprises de toute taille aient été affectées par les mesures de fermeture et de confinement, les petites entreprises en ont subi les effets de manière disproportionnée.

Les MPME – l'un des plus grands générateurs d'emploi – ont tendance à être plus présentes dans les secteurs les plus gravement touchés par la crise.

Le secteur d'activité de l'entreprise compte: de nombreuses entreprises dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et des transports ont été affectés négativement par la crise et beaucoup n'ont pas survécu. Au-delà de la nature du secteur, la taille de l'entreprise compte aussi. Selon les enquêtes conduites par la Banque mondiale auprès des entreprises de 13 pays, les PME avaient une propension supérieure de 8 pour cent à celle des plus grandes entreprises à avoir temporairement fermé à cause du COVID-19, dans tous les pays et tous les secteurs de leur échantillon (Adian et coll., 2020). En Asie, l'enquête a constaté que les petites entreprises, les entreprises dirigées par des femmes et celles des secteurs vulnérables ont subi les plus forts taux de fermeture (Brucal et coll., 2021). En Amérique latine, les estimations ont montré que plus de 2,7 millions d'entreprises formelles devraient fermer, y compris 2,6 millions de microentreprises (CEPALC, 2020). La recherche réalisée par ACT/EMP a montré des résultats similaires, la part des entreprises envisageant de fermer temporairement ou définitivement leurs portes étant nettement plus importante parmi les petites et les microentreprises (6 pour cent des petites entreprises et 12 pour cent des microentreprises) comparé aux entreprises de taille intermédiaire et aux grandes entreprises, respectivement 3 et 2 pour cent (BIT, 2020d).

Les petites entreprises sont davantage confrontées aux chocs de l'offre et de la demande et à l'incertitude. Elles se heurtent aussi davantage à des contraintes financières que les grandes entreprises, même dans les économies avancées. Aux Etats-Unis, 50 pour cent des petites entreprises disposaient de moins de 15 jours de

## Encadré 4 (suite)

frais d'exploitation en réserve de liquidités, et même les PME saines avaient moins de deux mois de trésorerie (Adian et coll., 2020). L'OCDE a également constaté que des PME par ailleurs solvables risquaient de faire faillite pendant la période d'application des mesures d'endiguement de la pandémie (OCDE, 2020c). La situation était encore plus difficile dans les régions en dehors de l'OCDE. Les recherches conduites par la Banque mondiale ont révélé que le 10e centile inférieur des entreprises de Côte d'Ivoire ne pouvait couvrir que 14 jours de liquidités, tandis que le 10e centile supérieur pouvait couvrir jusqu'à 112 jours de coûts. De la même manière, au Kenya, au Sénégal et en Tanzanie, le 10e centile inférieur des entreprises pouvait couvrir zéro jour tandis que le 10e centile supérieur des entreprises pouvait couvrir jusqu'à un an de coûts (Adian et coll., 2020).

En dépit des énormes ressources mobilisées pour soutenir les entreprises, elles semblent ne pas avoir atteint les PME. Une enquête réalisée auprès de plus de 120 000 entreprises dans 60 pays a rapporté que seule une entreprise sur dix dans les économies à faible revenu avait reçu une aide publique sous une forme ou une autre, contre la moitié de l'ensemble des entreprises dans les pays à revenu élevé (Banque mondiale, 2021b). Il existait aussi de fortes disparités selon la taille des entreprises: la probabilité d'accéder aux aides publiques variant de 25 pour cent pour les microentreprises à 43 pour cent pour les grandes entreprises (Banque mondiale, 2021b). Ce qui veut dire que les entreprises les plus touchées par la pandémie – en particulier les petites entreprises des pays les plus pauvres – étaient aussi les moins susceptibles de bénéficier des aides publiques. En outre, les prêts aidés ne se sont pas avérés efficaces pour alléger les contraintes de trésorerie des PME, ni pour encourager la réouverture des petites entreprises. Cela peut être dû aux difficultés d'accéder aux prêts à garantie publique et à la mauvaise répartition des crédits (Chen et coll., 2020). Une meilleure information sur les programmes de soutien, diffusée en priorité vers les entreprises qui ont été touchées, peut contribuer à améliorer la situation.

Les PME constituent toujours une importante source d'emplois et de prospérité économique pour des millions de communautés à travers le monde. En soutenant leur reprise et en introduisant des changements pour aider à lever certains des obstacles structurels auxquels elles se heurtent, on pourrait aider les PME à devenir le moteur d'une reprise économique soutenue.

## Renforcer les compétences: Une priorité absolue pour les employeurs

Les questions de compétences, qui étaient déjà un enjeu majeur avant la pandémie, restent une priorité absolue pour les entreprises. Une étude mondiale réalisée avant la pandémie indiquait que 87 pour cent des cadres étaient confrontés à un déficit de compétences dans leurs effectifs ou s'attendaient à l'être dans quelques années (McKinsey, 2021a). La pandémie a rapidement accéléré le besoin des entreprises en nouvelles compétences professionnelles. Selon une enquête mondiale de PwC auprès des PDG, conduite en 2020, trois quarts de toutes les personnes interrogées déclaraient que la difficulté à trouver les bonnes compétences constituait une menace pour leur entreprise (PwC, 2020).

La transition brutale vers le travail à distance et l'augmentation rapide de la numérisation se sont traduites par de nouvelles exigences pour les travailleurs, et donc par un besoin de compétences différentes pour soutenir la façon dont le travail s'effectue ainsi que les nouvelles priorités des entreprises. Les travailleurs de tous les secteurs ont été contraints de s'adapter rapidement à ces conditions en constante évolution, tandis que les entreprises ont vite dû apprendre comment adapter au mieux les travailleurs à de nouveaux rôles et

activités. La situation signifiait également que les cadres devaient apprendre à gérer des équipes virtuelles tout en maintenant leur cohésion.

Le rythme rapide de la numérisation et de l'automatisation, visant principalement à réduire les interactions physiques, a changé la façon dont beaucoup d'emplois étaient exercés. Au sein du système de santé britannique, le secteur a vu des années d'évolution numérique se produire en quelques semaines. En 2019, moins de 1 pour cent des rendez-vous médicaux se faisaient à distance (soit par téléphone, soit par vidéo), la grande majorité d'entre eux étant réalisés en personne. Pendant la pandémie, les médecins ont effectué 100 pour cent de leurs consultations initiales à distance, avec seulement 7 pour cent d'entre elles donnant lieu à des consultations en personne. Les médecins ont dû s'adapter rapidement à ce nouveau défi et apprendre à établir un diagnostic efficace et sûr tout en travaillant à distance (Agrawal et coll., 2020).

Alors que les travailleurs retournent sur leur lieu de travail, la pandémie a mis en lumière la nécessité pour les organisations de recycler et de renforcer les compétences de leur personnel pour obtenir des résultats dans la période postpandémique (Agrawal et coll., 2020). Selon le Rapport *The future of jobs 2020* du Forum économique mondial (WEF), les entreprises estiment que, d'ici à 2024, environ 40 pour cent des travailleurs auront besoin d'une reconversion de six mois et 94 pour cent des dirigeants d'entreprise déclarent attendre de leurs employés qu'ils acquièrent de nouvelles compétences sur le tas – en forte hausse par rapport aux 65 pour cent de 2018 (WEF, 2020). Une étude de McKinsey a aussi révélé que la plupart des entreprises se concentraient sur la requalification, plutôt que l'embauche, la sous-traitance ou le redéploiement des employés. Les personnes interrogées ont déclaré que le renforcement des compétences était le meilleur moyen de combler les lacunes en la matière, et qu'elles avaient redoublé d'efforts pour recycler ou améliorer les compétences de leurs employés depuis le début de la pandémie. En fait, 69 pour cent des personnes interrogées ont déclaré que leurs organisations faisaient davantage de renforcement des compétences qu'avant la pandémie (McKinsey, 2021b).

Les cadres réaffectent également les talents vers de nouveaux rôles comme stratégie de lutte contre les pénuries de compétences. Quarante-six pour cent des répondants ont mentionné une hausse du redéploiement – qui nécessite aussi de renforcer les compétences – comme intervention essentielle pour combler les déficits de compétences. Dans l'ensemble, plus de la moitié des personnes interrogées ont déclaré que leurs entreprises augmenteraient les dépenses de formation et de renforcement des compétences au cours de l'année prochaine (McKinsey, 2021b).

La pandémie a aussi entraîné des changements significatifs dans les industries et les habitudes des consommateurs qui vont requérir des efforts à grande échelle pour requalifier les travailleurs. Puisque les consommateurs se sont tournés vers le commerce électronique, les entreprises ont eu besoin d'identifier, de former et d'intégrer des travailleurs rapidement pour répondre à la demande. Aux États-Unis, les secteurs tels que les ventes de produits d'épicerie ont embauché deux ou trois millions de travailleurs supplémentaires (Agrawal et coll., 2020). La perturbation des chaînes mondiales d'approvisionnement signifie que l'approvisionnement et la production se rapprochent du consommateur final. Cela devrait entraîner une restructuration des chaînes d'approvisionnement et une modification des exigences en matière de compétences (McKinsey, 2021a).

De nombreux employeurs élaborent des stratégies de travail à distance hybride pour le long terme. Pour ce faire, il faudra analyser soigneusement quelles activités peuvent être effectuées à distance sans perte de productivité et concevoir une approche volontariste pour les équipes de travailleurs lorsqu'ils sont à distance et lorsqu'ils sont au bureau ensemble. Parmi les autres mesures possibles, figurent la modification des pratiques de recrutement pour mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur les diplômes universitaires. Cela pourrait élargir le vivier de candidats disponibles et accroître la diversité pour les entreprises



tout en contribuant à faciliter les grandes transitions de la main-d'œuvre qui se produiront dans tous les pays (Lund et coll., 2021). D'autres entreprises pourraient plutôt accroître leur recours à l'embauche temporaire et contractuelle ou développer leurs partenariats avec des organisations pour «louer» des employés pour une courte période afin de répondre aux besoins de compétences auxquelles elles sont confrontées (Kropp, 2021). Les plateformes numériques ont joué un rôle important pour aider à répondre aux demandes de compétences. Parallèlement, le travail à distance pour tous les employés place les travailleurs indépendants exerçant à distance et en ligne sur un pied d'égalité avec les salariés à temps plein (Sneader et coll., 2020).

Grâce au travail à distance, les entreprises peuvent désormais accéder à des viviers de talents à l'échelle mondiale, ce qui permet de répondre à certaines demandes de compétences essentielles (Agrawal et coll., 2020).

Les employeurs constatent aussi que les nouveaux profils de compétences recherchés sont en nombre insuffisants, telles que les compétences en vente numérique dans les forces de vente sur le terrain du commerce interentreprises (B2B en anglais), les techniques de gestion axées sur la productivité au moment où la productivité est plus difficile à mesurer, et d'autres. Les compétences numériques demeurent peu abondantes, les compétences numériques de base devenant une priorité absolue pour les employeurs depuis le début de la pandémie.

Les principales compétences qui, selon les employeurs, continueront d'être demandées sont notamment la pensée et l'analyse critiques, ainsi que la résolution de problèmes, les compétences en gestion autonome telles que l'apprentissage actif, la résilience, la tolérance au stress et la flexibilité (WEF, 2020). Les entreprises ont aussi déclaré qu'elles privilégiaient davantage le développement des compétences sociales et émotionnelles (comme l'empathie, l'adaptabilité et le leadership) ainsi que des compétences cognitives avancées (comme la gestion de projets et les compétences quantitatives) (McKinsey, 2021b). Les banques de particuliers, par exemple, ont dû former leurs employés à développer leur empathie quand ils aident les clients à utiliser les nouveaux outils et services numériques (Agrawal et coll., 2020).

La pandémie a non seulement modifié le type de compétences dont les employeurs ont besoin mais également les méthodes d'enseignement de ces compétences aux employés. Elle a accéléré l'adoption et l'utilisation des approches numériques de l'apprentissage, fournissant aux organisations l'occasion de déployer leurs efforts de manière rentable.

#### **Encadré 5. L'impact de la pandémie sur l'emploi des jeunes**

A l'échelle mondiale, la pandémie a davantage affecté les jeunes travailleurs que les autres classes d'âge, 178 millions de jeunes travailleurs dans le monde travaillant dans les secteurs durement touchés au début de la pandémie (BIT, 2021a). Le BIT estime qu'un jeune sur six a cessé de travailler en raison de la pandémie (DAES, 2020). Globalement, l'emploi des jeunes a chuté de 8,7 pour cent, contre 3,7 pour cent de l'emploi des adultes. Les chiffres illustrent les graves conséquences qu'a eues la pandémie pour les jeunes (Flemming, 2021).

Les jeunes sont employés de manière disproportionnée dans diverses formes d'emploi telles que le travail temporaire ou le travail à temps partiel, ce qui accroît leur risque de perdre leur emploi et leur revenu (OCDE, 2020b). A l'échelle mondiale, 77 pour cent des jeunes travailleurs sont des travailleurs informels, l'emploi informel des jeunes représentant même 93,4 pour cent en Afrique (BIT, 2020a). Les secteurs les plus durement touchés par la pandémie, comme l'hôtellerie et le tourisme, les transports et la restauration emploient une proportion démesurée de jeunes travailleurs, en particulier dans les économies en développement. Les petites entreprises et les

Encadré 5 (suite)

entreprises de taille intermédiaire emploient aussi une plus forte proportion de jeunes et ont connu de plus grandes difficultés pendant la pandémie. Les jeunes, surtout les jeunes filles, ont aussi tendance à travailler de manière informelle. L'emploi informel et/ou l'emploi par une petite entreprise signifie que les jeunes sont souvent dans l'impossibilité de bénéficier des programmes d'aide ou des autres ressources liées aux filets de sécurité.

Les crises économiques passées ont aussi montré que les jeunes avaient tendance à souffrir le plus, étant souvent les derniers embauchés et les premiers renvoyés. Un autre effet a été la perte de nombreuses possibilités d'apprentissage sur le tas, qui sont importantes pour faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active. La pandémie a par ailleurs énormément réduit l'accès des jeunes au travail décent, ce qui pourrait à long terme avoir des effets plus conséquents, notamment une rémunération inférieure, un chômage supplémentaire et une diminution du niveau général de santé (McQuaid, 2017). Des recherches menées sur ce sujet montrent que, pour les jeunes, un mois de chômage à l'âge de 18-20 ans peut aboutir à une perte permanente de revenu de 2 pour cent à l'avenir (De Fraja et coll., 2017). Le chômage de longue durée entraîne aussi une dégradation des perspectives d'emploi, une progression de carrière plus limitée et des revenus inférieurs.

Tous ces éléments sont susceptibles de renforcer les obstacles et les difficultés que les jeunes rencontrent déjà sur le marché du travail. Les jeunes du monde entier sont confrontés à leur deuxième grande crise financière en une décennie, ce qui – ajouté à la dégradation de l'environnement, la hausse des inégalités et l'évolution de la nature du travail – pose de sérieuses difficultés pour leur éducation, leurs débouchés économiques et leur santé mentale. Les jeunes sont actuellement plus vulnérables au chômage, à l'instabilité professionnelle et à la limitation des possibilités de promotion. Cela peut se traduire par un accès réduit aux prestations de sécurité sociale, à la protection de l'emploi et aux possibilités de reconversion professionnelle.

Plus important, la limitation des possibilités d'emploi pour les jeunes compromet aussi leur capacité à constituer leur capital économique et à développer leur mobilité sociale (WEF, 2021). Combiné avec un accès restreint aux actifs financiers, cela accroît la probabilité de voir les jeunes sombrer dans la pauvreté à l'occasion d'un arrêt ou d'une baisse brutale de leurs revenus, anéantissant des décennies de progrès dans la lutte contre la pauvreté et accroissant le risque que cette situation ne retombe en cascade sur leurs enfants.

## L'espace de travail

### Comment la pandémie reconfigure l'espace de travail

Ce que représente l'espace de travail et la façon dont on le définit reste une question centrale. Un bureau n'est pas qu'un simple emplacement ou un élément de la stratégie d'entreprise; c'est un facteur déterminant pour attirer et conserver les talents (Florida, 2020). Alors que les restrictions s'assouplissent et que les bureaux rouvrent, certaines organisations prévoient une optimisation radicale des espaces de travail. Si certaines entreprises montrent un fort attrait pour une main-d'œuvre hybride et flexible, sa configuration dépendra en grande partie de l'entreprise en question, du secteur et du contexte général. Parallèlement, la transition vers une main-d'œuvre hybride pose d'importants défis aux entreprises. L'un d'eux consiste à décider du rôle du bureau lui-même, traditionnellement considéré comme le creuset de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance. Les entreprises devront prendre des décisions sur d'autres questions, qui vont de l'immobilier (Avons-nous besoin de cet

immeuble, de ce bureau, de cet atelier?) à la conception du lieu de travail (Combien d'espace entre les bureaux? Les vestiaires sont-ils sûrs?) et au rôle de la gestion des installations (Avons-nous besoin de plus de personnel pour gérer les installations? Fonctionnent-elles?). Le retour au bureau ne consiste pas simplement à ouvrir une porte mais relève plutôt d'une réflexion plus large et systématique sur la contribution exacte du bureau à l'organisation (Lundl et coll., 2021).

Avec le retour des travailleurs dans leurs locaux, les organisations doivent s'assurer que les règles de sécurité sont en place. Une enquête mondiale de 2021 a montré qu'à court terme, 70 pour cent des dirigeants des sièges d'entreprise prévoient de reconfigurer l'espace de travail, contre 54 pour cent des unités d'exploitation. De plus, à moyen terme, 30 pour cent des sièges veulent écourter leur bail en cours, contre 14 pour cent des unités d'exploitation. En se projetant sur le long terme, 55 pour cent des sièges prévoient de déménager vers des locaux plus petits et moins chers, une démarche qui n'est envisagée que par 28 pour cent des unités d'exploitation interrogées (Bernauer et coll., 2021). Certains rapports prédisent que cette reconfiguration aboutira probablement à un système de localisation des entreprises réparti en étoile (*hub and spoke system* en anglais), avec de grands sièges sociaux dans les centres urbains entourés de pôles satellites pour desservir les travailleurs à distance (Florida, 2020).

Les lieux de travail auront également besoin d'être réaménagés en mettant davantage l'accent sur les mesures de distance physique et de limitation des regroupements. Il s'agira probablement d'un processus continu dans la mesure où les règles ne cessent de changer. Les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays devront aussi faire face à la difficulté supplémentaire de se conformer à de multiples systèmes de réglementation. McKinsey a créé un cadre de six types de milieu professionnel basé sur la proximité d'exposition (à quelle proximité et pour quelle durée les personnes interagissent en personne les unes avec les autres) et l'ampleur de l'exposition (combien d'autres personnes un individu a-t-il tendance à rencontrer lors d'une journée de travail type) et a élaboré une série de mesures que les entreprises doivent envisager de prendre. Le cabinet reconnaît que certaines entreprises peuvent opérer dans plusieurs de ces milieux. Par exemple, une chaîne de magasins a des points de vente mais peut aussi avoir des entrepôts et offrir des services de livraison. Les entreprises doivent ajuster leurs mesures de sécurité pour s'adapter aux milieux spécifiques dans lesquels elles évoluent (Rivera et coll., 2020). Certaines de ces mesures concernent le dépistage à grande échelle, l'évaluation des symptômes, les contrôles de température, les protocoles de nettoyage, l'échelonnement des entrées et des sorties, la fourniture d'équipements de protection, le renforcement des protocoles d'hygiène, le réaménagement de l'espace de travail, le travail en équipes fixes, la recherche des cas contacts et les politiques de retour au travail (McKinsey, 2021c). McKinsey a aussi mis en exergue l'importance des questions de circulation de l'air et donné des conseils sur la création et la mise en place d'activités sans contact pour les clients et les employés par secteur d'activité (McKinsey, 2020). Là encore, les mesures à prendre dépendront en grande partie de l'entreprise, de l'espace, du secteur et du contexte général dans lequel elles évoluent.

Ce sujet met également en évidence l'importance de la sécurité et de la santé de main-d'œuvre pour les employeurs. Quand on leur demande s'ils vont embaucher davantage de personnel pour les fonctions liées à la santé et à la sécurité, 83 pour cent des dirigeants disent qu'ils vont le faire, et 63 pour cent déclarent qu'ils prévoient d'embaucher davantage de personnel pour gérer les mesures sanitaires et de distanciation physique sur place. A mesure que les espaces de travail sont réaménagés, les entreprises sont plus enclines à créer de nouveaux postes dans la gestion des locaux afin de traiter les questions comme les contrôles de température et la ventilation, et pour gérer les flux de personnel. L'augmentation de l'espace entre les postes de travail et entre les zones de travail pourrait aussi nécessiter la présence de contrôleurs pour assurer le respect des règles et règlements applicables au lieu de travail (Lund et coll., 2020). En outre, c'est un domaine où l'automatisation peut aider les entreprises à garantir la santé et la sécurité de leur personnel. La robotique est de plus en

plus utilisée pour nettoyer les sols, les fenêtres et les conduits, avec des robots également capables de désinfecter les surfaces.

L'utilisation accrue de services automatisés sur le lieu de travail exigera aussi que les travailleurs possèdent des compétences en automatisation. Plusieurs grandes entreprises ont déjà commencé à former les employés qui risquaient de perdre leur emploi à de nouvelles compétences complémentaires à l'automatisation. Cela permet aux entreprises de s'assurer qu'elles ont accès aux compétences dont elles ont besoin tout en faisant des économies considérables, puisque cela leur coûte généralement moins cher de reconvertir les gens que de les licencier (Lund et coll., 2020).

### **Les politiques de vaccination font leur apparition: Questions et défis pour les employeurs**

Le sujet rappelle l'importance de la sécurité et de la santé de main-d'œuvre pour les employeurs. La vaccination, qui se déploie désormais dans le monde entier à des rythmes différents, offre aux employeurs la possibilité de ramener les travailleurs sur le lieu de travail avec une meilleure protection et, en fin de compte, de réévaluer les mesures d'éloignement sanitaire et les autres mesures de sécurité. Cependant, cette politique comporte de nombreux défis logistiques et éthiques et soulève un certain nombre de nouvelles questions que les employeurs doivent étudier avec soin.

Avec la mise en œuvre des programmes de vaccination, des questions se posent quant au rôle des entreprises dans la promotion de la vaccination auprès leurs employés. Les employeurs sont en première ligne de la réponse à la pandémie et les derniers développements en ce qui concerne les programmes de vaccination les ont placés au cœur du débat entre les tenants de la vaccination sur le lieu de travail et ceux qui demandent de respecter la vie privée et de laisser la décision à l'individu. En outre, l'inégalité d'accès aux vaccins dans les économies en développement et l'augmentation de l'hésitation à se faire vacciner compliquent encore plus le scénario (OIE, 2021a).

Les discussions portant sur le rôle des entreprises dans les programmes de vaccination ont surtout eu lieu dans les économies développées où ces programmes sont largement accessibles. Malheureusement, la disponibilité des vaccins dans les économies en développement reste limitée et, tandis que 48,7 pour cent de la population mondiale ont reçu au moins une dose de vaccin anti COVID-19, ce n'est le cas que de 3,1 pour cent de la population des pays à faible revenu seulement (Our World in Data, 2021).

Les disparités régionales dans l'accès à la vaccination sont impressionnantes. L'Amérique du Sud, qui abrite 5 pour cent de la population mondiale, représente le quart de tous les décès liés au COVID-19 (Malta et coll., 2021). Selon l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), 75 pour cent de la population d'Amérique latine et des Caraïbes ne sont pas encore complètement vaccinés. Si les taux de couverture vaccinale se situent entre 10 et 20 pour cent dans plusieurs pays, la couverture dans certains pays d'Amérique centrale est encore inférieure à 10 pour cent. Dans les Caraïbes, Porto Rico et Sainte-Lucie ont signalé des taux élevés de nouvelles infections, tandis que la Jamaïque enregistrait le taux de décès par COVID-19 le plus élevé de tout temps (OPS, 2021). En Afrique, les experts prévoient que la plupart des pays n'auront pas achevé une vaccination généralisée avant 2023, tandis que les Etats-Unis devraient atteindre cet objectif dès cette année. Selon les données disponibles au moment d'écrire ces lignes, moins de 2 pour cent du milliard d'habitants de l'Afrique sont complètement vaccinés (Brookings, 2021a). Le continent reste confronté à une série de défis, notamment l'approvisionnement, les coûts, les mauvaises infrastructures et le manque de lieux de stockage, qui tous compliquent encore la situation (Brookings, 2021a).

Les employeurs ont adopté différentes approches du problème, avec de profondes différences d'une région à l'autre. Tandis qu'aux Etats-Unis les employeurs ont la capacité d'envisager une

vaccination obligatoire pour limiter les risques sur le lieu de travail (sujette à des exceptions), dans la plupart de l'Asie et de l'Amérique du Sud il n'existe pas pour le moment de dispositions légales pour une vaccination obligatoire. En Europe, à l'exception de la France, du Royaume-Uni et de l'Italie (voir ci-dessous), la vaccination obligatoire ne devrait pas être considérée comme une politique de sécurité et de santé raisonnable (OIE, 2021a). Cependant, il convient de noter qu'aucune norme internationale du travail n'aborde directement la question de la vaccination obligatoire comme condition de travail. La base juridique de ces mesures dépend encore largement des cadres réglementaires nationaux.

Aux Etats-Unis, une récente enquête menée auprès des employeurs a montré que 14 pour cent des 372 employeurs interrogés exigeaient (ou prévoyaient d'exiger) de tous les employés qui reprennent le travail d'être vaccinés, 15 autres pour cent exigeant la vaccination pour certaines fonctions professionnelles comme les voyages d'affaires ou les contacts clients. Cela représente une hausse spectaculaire par rapport à une précédente enquête menée trois mois plus tôt, où seulement 3 pour cent des répondants prévoyaient de demander à leur personnel d'être vacciné et seulement 8 pour cent l'envisageaient simplement (Umland, 2021). Tyson Foods, qui emploie 120 000 personnes dans ses abattoirs et ses élevages de volailles dans l'ensemble des Etats-Unis, a dit à ses employés qu'ils devraient être vaccinés avant le 1er novembre 2021 comme «condition d'emploi». De la même manière, la société Microsoft, qui emploie environ 100 000 personnes aux Etats-Unis, a déclaré qu'elle demanderait une preuve de vaccination à tous ses employés, vendeurs et visiteurs pour accéder à ses locaux. Chez Disney, l'obligation concerne tous les salariés et les travailleurs horaires non syndiqués qui travaillent sur leurs sites (Corkery et coll., 2021).

Si les obligations vaccinales sont légales aux Etats-Unis, elles soulèvent des questions juridiques, administratives et de conformité. Elles risquent aussi de s'aliéner les travailleurs, ce qui préoccupe particulièrement les entreprises en raison de la pénurie de main-d'œuvre actuelle. Bien que les employeurs aient testé la mise en place de campagnes de communication, d'incitations financières et de congés pour encourager les travailleurs à se faire vacciner, ces politiques n'ont pas réussi à doper les taux de vaccination de manière significative. Selon Mercer, 10 pour cent des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête auprès des employeurs ont déclaré avoir offert à leurs employés de l'argent ou une carte cadeau pour les inciter à se faire vacciner; 16 pour cent ont offert des congés supplémentaires (Umland, 2021).

Avec le variant Delta qui accroît le nombre de cas et d'hospitalisations, les entreprises ont commencé à réfléchir à des alternatives à l'obligation vaccinale. Les surtaxes de couverture santé sont l'une des solutions retenues. Delta Airlines est le premier gros employeur des Etats-Unis à avoir adopté cette politique. La compagnie a récemment annoncé que, à partir de novembre 2021, les employés qui n'ont pas été vaccinés devraient payer 200 dollars de plus par mois pour continuer d'adhérer au plan santé de l'entreprise. Tandis que 75 pour cent des employés de Delta Airlines et 80 pour cent de ses pilotes étaient complètement vaccinés, les données de la compagnie ont montré que les employés qui avaient été récemment hospitalisés avec le COVID-19 n'étaient pas complètement vaccinés et que les hospitalisations avaient coûté environ 50 000 dollars à l'entreprise. Comme la plupart des gros employeurs des Etats-Unis, Delta assure ses propres salariés et paie directement les frais médicaux (Corkery et coll., 2021). La logique à l'origine de cette surtaxe de couverture santé est la même que pour la surtaxe pour tabagisme. Si un employé non vacciné contracte le COVID-19, les coûts de sinistre augmentent, ce qui a un impact sur les résultats de l'entreprise et peut également entraîner une augmentation future des cotisations pour les autres employés. Au-delà de la sécurité au travail, des taux de vaccination plus élevés présentent des avantages plus larges en termes de santé publique. La surtaxe est destinée à encourager les employés à changer volontairement de comportement. Cependant, on ignore encore si la surtaxe conduira à une augmentation des taux de vaccination et quel sera son effet sur les travailleurs à bas salaire et sur ceux qui renoncent à la couverture (Symons, 2021).

D'autres employeurs, parmi lesquels Walmart, Lyft et Uber, ont décidé d'adopter une approche moins stricte, imposant la vaccination aux employés de bureau mais pas aux travailleurs de première ligne. Ce qui crée une nouvelle division entre les cols blancs et ceux qui sont en contact direct avec la clientèle et qui, dans l'ensemble, s'avèrent plus réticents à la vaccination (Corkery et coll., 2021).

Malgré la pression mise par les employeurs pour que les travailleurs se fassent vacciner, la plupart des entreprises des Etats-Unis, dont quelques-uns des plus gros employeurs du secteur privé, n'avaient pas encore, au moment de rédiger ce rapport, rendu la vaccination obligatoire. Les entreprises qui connaissent déjà une pénurie de main-d'œuvre s'inquiètent du fait que l'obligation vaccinale pourrait encore accentuer cette pénurie. Aux Etats-Unis, les syndicats ont été réticents à soutenir l'obligation vaccinale, affirmant qu'ils s'inquiètent d'éventuels effets secondaires pour la santé et par l'ingérence dans ce qui est considéré comme un choix de santé personnel (Corkery et coll., 2021).

La sécurité au travail demeure une préoccupation majeure pour les employeurs, plus complexe encore quand il s'agit de gérer une population mixte d'employés vaccinés et non vaccinés. Dans ces circonstances, certains employés peuvent s'inquiéter d'être en contact au quotidien avec des collègues non vaccinés, tandis que d'autres s'inquiètent d'être jugés pour leur refus ou leur inaptitude à se faire vacciner. Alors que certains lieux de travail s'apprêtent à renforcer les restrictions pour les employés non vaccinés (par exemple, en procédant à un dépistage toutes les semaines à leurs propres frais ou en leur demandant de porter un masque en permanence), la charge de la surveillance incombe aux employeurs. Une enquête menée par Mercer a également montré que, tandis que la plupart des employeurs réclamaient l'usage du masque sur le lieu de travail, 36 pour cent ne demandaient qu'aux personnes non vaccinées de se masquer. Près de la moitié des personnes interrogées, 54 pour cent, ont déclaré qu'ils maintenaient les mesures de distanciation physique en place et 35 pour cent limitaient toujours le nombre d'employés présents sur place (Umland, 2021).

Alors que les employeurs américains s'efforcent de trouver des stratégies pour restaurer leurs activités et ramener leurs employés sur le lieu de travail, ils sont confrontés à la difficulté de gérer des objectifs contradictoires: préserver la sécurité des employés; conserver leurs effectifs en période de forte rotation; et montrer aux clients qu'ils prennent la pandémie au sérieux (Corkery et coll., 2021).

#### **Encadré 6. Business Partners to CONVINCe: Des vaccins pour une planète saine**

Le secteur privé, de par son envergure et le degré de confiance que les employés placent dans leurs employeurs, peut jouer un rôle décisif pour surmonter le scepticisme vaccinal. Forts de cette conviction, le United States Council for International Business (USCIB), la fondation de l'USCIB, et Business Partners for Sustainable Development (BPSD) ont lancé Business Partners to CONVINCe, une initiative mondiale de communication et d'éducation visant à promouvoir l'acceptation du vaccin anti COVID-19 parmi les employeurs et les employés du secteur privé.

Business Partners to CONVINCe (COVID-19 New Vaccine Information, Communication, and Engagement) cherche à constituer un mouvement mondial d'employeurs de toutes tailles pour promouvoir l'adhésion au vaccin parmi leurs effectifs en abordant les réserves à l'égard du vaccin à partir des faits, de la confiance et de la capacité à lever les obstacles éventuels par des actions pratiques. Cette initiative est le bras armé du secteur privé de l'initiative mondiale et multisectorielle CONVINCe qui fait progresser la connaissance des vaccins et leur acceptation (Business Partners to CONVINCe 2021).

En Europe, la situation est assez différente. La plupart des obligations vaccinales ciblent principalement les travailleurs de la santé et des soins à domicile. En mars 2021, les autorités italiennes ont adopté l'obligation pour tous les travailleurs de la santé, y compris les pharmaciens, d'être vaccinés avant de traiter des patients. Les travailleurs qui refusent la vaccination risquent la suspension sans indemnités pour le reste de l'année. Cette politique a été adoptée par le gouvernement italien après la découverte d'infections à l'hôpital liées à du personnel non vacciné et visait à contrer le mouvement antivaccination (Stokel-Walker, 2021). L'Italie est aussi devenu le premier pays d'Europe à demander à tous les employés de prouver qu'ils avaient été vaccinés contre le COVID-19, s'étaient remis d'une infection, ou avaient été récemment testés négatifs pour le virus. Tout travailleur incapable de présenter un certificat sanitaire COVID-19 valide pouvait être suspendu sans rémunération au bout de cinq jours mais ne pouvait pas être licencié. Les travailleurs non vaccinés pouvaient aussi se voir infliger une amende de 1 500 euros (*Euronews*, 2021). Au Royaume-Uni, le gouvernement a rendu la vaccination contre le COVID-19 obligatoire pour les personnels infirmiers et les personnels soignants dans les maisons de retraite à partir de novembre 2021, et envisage d'étendre cette politique à tous ceux qui travaillent dans les hôpitaux (CIPD, 2021). La France et la Grèce ont adopté des obligations similaires pour les personnels soignants, les employés des institutions pour personnes âgées et ceux qui travaillent avec des patients vulnérables et fragiles (Wise, 2021). Cependant, la gestion de ces obligations requiert des stratégies pleines de tact pour éviter un éventuel retour de bâton. Des recherches connexes montrent que la pression exercée par les dirigeants a eu un effet négatif sur la propension des travailleurs de la santé à se faire vacciner (Bell et coll., 2021).

Grâce à un faible taux de scepticisme face au vaccin dans le pays, une grande majorité des employeurs britanniques a réussi à éviter d'imposer l'obligation vaccinale. De nombreuses entreprises ont décidé de ne pas se mêler de ce qu'ils considèrent comme une question de choix privé. D'autres, considérant le fait que les employés de bureau devaient reprendre le chemin du lieu de travail, ont différé les politiques de mise en œuvre. Quelques rares sociétés, parmi lesquelles Pimlico Plumbers, ont mis en place une politique «pas de piqûre, pas de travail»; Bloosbury Publishing a informé ses employés du Royaume-Uni qu'ils devaient avoir reçu une double injection avant de pouvoir revenir au bureau. Cependant, les entreprises cherchant à mettre en place ce type de politique devront réfléchir attentivement pour savoir si leur demande est raisonnable ou si elles risquent d'être accusées de discrimination et de licenciement abusif (*Guardian*, 2021).

Contrairement aux Etats-Unis, les employeurs européens ne peuvent pas faire de la vaccination une condition d'emploi et les dispositions sur la confidentialité du Règlement général sur la protection des données (RGPD) limitent l'accès des employeurs aux informations personnelles relatives à la vaccination. Toutefois, comme la pandémie – avec ses multiples variants – continue de faire des ravages dans les pays, les employeurs ont plus de facilité à demander une preuve de vaccination ou les résultats d'un test COVID, en particulier parmi ceux qui travaillent dans des secteurs à haut risque. De plus en plus, les employeurs des pays de l'Union européenne et du Royaume-Uni encouragent leurs employés à se faire vacciner et contribuent à faire prendre conscience de l'impact de la vaccination sur la sécurité au travail (Jones Day, 2021).

Le Canada a un historique de jurisprudence relativement pertinente en matière de grippe. Par exemple, des employés du secteur de la santé à titre individuel et des syndicats de personnels de santé ont intenté des procès contre des entités telles que les hôpitaux qui avaient rendu le vaccin obligatoire. La situation liée au COVID-19 ne constitue pas un parallèle parfait: en effet, les taux et les mécanismes de transmission sont différents, les masques n'ont pas joué de rôle majeur dans les précédentes injonctions des employeurs liées à la grippe, et le vaccin contre la grippe doit être administré tous les ans, alors qu'à ce jour il n'y a pratiquement pas eu de discussion ni d'administration de rappels de vaccin anti COVID-19 selon un calendrier

prescrit. Cependant, aux termes de la Charte canadienne des droits et libertés, les employeurs individuels ont beaucoup plus de liberté que les organismes publics pour obliger leurs employés à porter des masques ou à se faire vacciner. Ils ne sont cependant pas entièrement libres de promulguer et d'appliquer des obligations à leur guise, parce que d'anciennes affaires ont conclu que les employeurs ne peuvent pas exercer une force déraisonnable et unilatérale et ne pas respecter le droit à la vie privée des employés (Flood et coll., 2021).

D'autres pays vont plus loin. Le Turkménistan est devenu le premier pays à exiger légalement que tous les habitants de plus de 18 ans se fassent vacciner (Reuters, 2021). Le Royaume d'Arabie saoudite a mis en œuvre une politique «pas de piquûre, pas de travail», le gouvernement stipulant que les employés des secteurs public, privé et à but non lucratif doivent être vaccinés avant de retourner au travail. En Russie, après un pic des cas, le maire de Moscou a exigé que les personnes occupant des emplois en contact avec le public se fassent vacciner. Dans le cadre de cette obligation, les entreprises ont été contrôlées pour s'assurer, au risque d'écoper d'une amende, qu'elles s'y conformaient (Stokel-Walker, 2021).

Dans la région Asie-Pacifique, beaucoup de pays ont eu du mal, dans un premier temps, à mettre en place des programmes de vaccination qui fonctionnent. Au moment d'écrire ces lignes, cependant, ils accéléraient et progressaient beaucoup en termes de taux de vaccination et espéraient éviter de nouvelles mesures de restriction et de confinement. Selon les rapports, des pays comme le Japon, la Corée et la Malaisie ont même dépassé les États-Unis en nombre de doses de vaccin administrées pour cent personnes (Wee et coll., 2021). En Asie du Sud-Est, d'un autre côté, les progrès en termes de vaccination ont été lents et inégaux, affectant le taux de croissance. La Banque asiatique de développement (BAD), en partie à cause des problèmes de vaccination, a récemment revu à la baisse ses perspectives de croissance pour 2021 pour les pays asiatiques en développement de 7,3 à 7,2 pour cent (BAD, 2021). Cependant, contrairement à d'autres régions, l'hésitation à se faire vacciner ne semble pas être un problème dans la plupart des pays asiatiques, les citoyens faisant confiance aux gouvernements pour prendre les bonnes décisions en matière de vaccins.

#### Encadré 7. Business for South Africa

Business for South Africa (B4SA) est une alliance de volontaires sud-africains collaborant avec le gouvernement, les autres partenaires sociaux, ainsi que diverses parties prenantes, afin de mobiliser les ressources et les capacités des entreprises pour lutter contre la pandémie de COVID-19. Visant le retour à une économie pleinement opérationnelle, la réduction et, si possible, l'élimination des effets de la pandémie, B4SA se consacre au soutien du programme national de vaccination piloté par le gouvernement. À cette fin, B4SA a créé de nombreux groupes de travail qui complètent les axes de travail avec pour premier objectif d'assurer une diffusion efficace des vaccins dans la population sud-africaine. Cela passe par la fourniture de capacités supplémentaires pour résoudre ensemble les problèmes et éliminer les goulots d'étranglement qui entravent le déploiement des vaccins. B4SA communique aussi, de manière régulière et transparente, les informations pertinentes et les décisions essentielles à ses membres (B4SA, 2021).

De nombreux pays à majorité musulmane, ainsi que les populations musulmanes des pays à taux de vaccination élevé, avaient dans l'ensemble des taux globaux de vaccination plus faibles. Cela a été largement attribué à la désinformation relative aux composants du vaccin (notamment pour savoir s'ils sont *halal* ou non)<sup>8</sup>, ainsi qu'à la défiance à l'égard des

8 Préparé selon les préceptes de la loi islamique.



systèmes politiques. Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MOAN), seuls 12 pour cent de la population totale ont reçu au moins une dose de vaccin. Tandis que les pays plus riches comme les Emirats arabes unis, le Qatar et Bahreïn ont été en tête des efforts de vaccination, les résultats de la vaccination dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la région, surtout ceux qui sont embourbés dans des conflits, sont nettement à la traîne (Dyer et coll., 2021). Pour résoudre le problème, le gouvernement indonésien a rendu la vaccination obligatoire, a publiquement déclaré les vaccins certifiés *halal* et a mobilisé les influenceurs des réseaux sociaux pour changer l'opinion publique. La question de la confiance est une question particulièrement difficile à aborder, notamment quand le même système auquel on demande aux gens de faire confiance est celui-là même qui les exclut (Stokel-Walker, 2021). De manière générale, les employeurs sont mis dans une situation difficile, car ils doivent gérer la responsabilité en plus des croyances politiques et religieuses qui influencent les décisions des travailleurs.

Dans une enquête mondiale portant sur 13 426 personnes dans 19 pays et visant à déterminer les taux potentiels d'acceptation et les facteurs qui influencent l'acceptation du vaccin contre le COVID-19, toutes les personnes interrogées, quelle que soit leur nationalité, ont déclaré qu'elles seraient moins enclines à accepter le vaccin s'il était imposé par les employeurs. Ces résultats semblent indiquer que la meilleure option pour les employeurs soit de promouvoir la vaccination volontaire (Lazarus et coll., 2021).

## Le bien-être

### Les avantages et les défis du travail à distance

Le travail à distance présente de nombreux avantages pour les travailleurs comme pour les employeurs. Pour les travailleurs, les avantages du travail à distance sont les suivants: une plus grande flexibilité, une meilleure productivité, une plus grande autonomie dans le travail, un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle et une réduction du temps et des coûts de transport. Le travail à distance peut aussi offrir des possibilités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité à des populations qui en ont généralement été exclues, notamment les personnes handicapées, les travailleurs âgés, les femmes ayant des responsabilités familiales et les travailleurs vivant dans des zones rurales ou isolées. Cette formule peut aussi avoir des effets positifs pour les employeurs, notamment en augmentant le niveau de satisfaction des employés et la productivité des travailleurs, en réduisant les coûts immobiliers et de production; et en diminuant le coût d'accès à un plus large éventail de talents (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021; Sneader et coll., 2020; BIT, 2021c; Oakman et coll., 2020; Chung et coll., 2020). En outre, les économies réalisées sur les espaces de bureaux et les coûts de fonctionnement peuvent indirectement aider les entreprises à améliorer leur productivité en libérant des ressources supplémentaires pour les investissements productifs (OCDE, 2021b).

L'accent mis sur une plus grande flexibilité n'est pas seulement une réponse à la crise. Elle reflète une évolution de la réflexion sur la manière, le moment et le lieu où le travail est effectué. La pandémie a prouvé à de nombreuses entreprises que les employés n'ont pas besoin d'être physiquement sur place pour être productifs. De plus, le fait de considérer le travail comme une activité de l'entreprise plutôt que comme un endroit où l'on se rend, peut aider les entreprises à adopter de nouvelles méthodes pour servir la clientèle, réduire les coûts et accéder à de nouveaux bassins de talents (PwC).

Cependant, comme le montre la littérature analysée, en dépit de ses nombreux avantages, le travail à distance présente aussi une série de défis et d'inconvénients. Du côté des travailleurs, plus de flexibilité et d'autonomie s'accompagne souvent d'un degré d'intensité de travail accru et d'un allongement des heures de travail. L'absence de distinction claire entre le travail et le

domicile affecte aussi l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et le bien-être des employés qui estiment que les horaires à rallonge et l'impossibilité de se déconnecter a des répercussions négatives sur leur vie. L'isolement social par rapport aux collègues et à l'organisation ainsi que l'augmentation du niveau de contrôle et de surveillance peut aussi avoir des effets délétères sur la santé mentale des travailleurs tout en soulevant des questions relatives à la vie privée. L'accès à un espace et à des outils appropriés est aussi devenu un sujet de préoccupation majeur, en particulier pendant la pandémie quand les travailleurs ont été contraints de travailler à domicile à temps plein. Le manque d'équipement et de mobilier de bureau approprié peut être préjudiciable à la santé physique des travailleurs (BIT, 2021c; Département thématique du Parlement européen chargé des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021; Oakman et coll., 2020; Chung et coll. 2020).

D'un autre côté, les employeurs sont également préoccupés par le fait que de longues périodes de travail à distance puissent nuire à la cohésion des équipes, affaiblir la loyauté envers l'entreprise et réduire la formation, ce qui pourrait peser sur les flux de connaissances à l'échelle de l'entreprise et provoquer des pertes de productivité à long terme (OCDE, 2021). Une recherche menée par la Commission sur l'emploi et les affaires sociales du Parlement européen note aussi que le travail à distance peut aboutir à une plus grande fragmentation de la main-d'œuvre, à l'individualisation de la relation de travail et au transfert des coûts du travail à domicile vers les travailleurs. La situation peut déboucher sur de nouvelles formes d'emploi et sur des inégalités sociales entre ceux qui travaillent à distance et les autres (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

#### **Encadré 8. La pandémie de l'ombre: La violence contre les femmes pendant le COVID-19**

Même avant la pandémie, la violence à l'encontre des femmes était un problème majeur, avec une femme sur trois ayant déjà fait l'expérience de violences physiques ou sexuelles, le plus souvent de la part d'un proche. En raison des confinements associés, la période de la pandémie a enregistré une hausse brutale des signalements de violences domestiques, d'au moins 25 pour cent dans certains pays (Pacte mondial des Nations Unies, 2020). Les mesures de restriction de circulation, l'isolement social et l'insécurité économique ont augmenté la vulnérabilité à la violence domestique (ONU Femmes, 2021). Parallèlement, les mesures de quarantaine ont réduit l'accès des femmes aux services de protection.

Par le passé, les employeurs soutenaient que les violences domestiques étaient avant tout une question privée, pas une question professionnelle. Dans de nombreux pays, le COVID-19 et les injonctions à travailler à distance ont contraint les employeurs à revoir cette idée. Quand le domicile devient le lieu de travail, comme ce fut le cas pendant la pandémie, les obligations et les responsabilités des employeurs peuvent être étendues à la mise en place de mesures de prévention et d'intervention en cas de violences domestiques. À l'heure d'écrire ce rapport, les pays comme l'Australie ont déjà commencé à intégrer ces changements (BIT, 2019). Compte tenu des circonstances, de nombreux employeurs ont décidé de prendre des mesures décisives pour lutter contre les violences domestiques, car préserver la sécurité des lieux de travail à distance est de plus en plus considéré comme une priorité (Smith, 2020; BIT, 2019).

## **La menace d'une crise mondiale de la santé mentale**

Les Nations Unies ont averti que les confinements, bien que nécessaires, pourraient déclencher une crise mondiale de la santé mentale. Les répercussions, tels que des taux élevés de dépression, d'anxiété et d'abus de substances pourraient durer des années. Les recherches conduites en Ethiopie ont montré une multiplication par trois des personnes

signalant des symptômes de dépression. En Iran, 60 pour cent de la population font été de symptômes de détresse (Bartuska et Marques, 2020). Selon l'OCDE, depuis mars 2020, la prévalence de l'anxiété et de la dépression dans des pays comme la Belgique, la France, le Mexique, le Royaume-Uni et les Etats-Unis, a doublé ou plus que doublé par rapport aux niveaux observés au cours des années précédentes (OCDE, 2021a). De manière générale, les périodes de grande détresse ont concorde avec les périodes de hausse du nombre de décès liés au COVID-19 et de confinement strict. Dans tous les pays, les jeunes, les personnes qui vivent seules, les personnes ayant un statut économique inférieur, et les chômeurs ont été les plus durement touchés (OCDE, 2021a).

Les personnes qui ont pu travailler pendant la pandémie étaient moins susceptibles de faire état de dépression et d'anxiété, mais la pandémie a exacerbé l'épuisement professionnel et le stress chronique (Moss, 2021). Le manque de séparation entre travail et domicile rendait la prise de distance difficile. Avec l'allongement des heures de travail et l'augmentation de l'intensité de travail, la journée de travail numérique n'avait pas de fin. En raison de la répartition de la main-d'œuvre, les travailleurs n'effectuaient pas seulement plus d'heures mais faisaient aussi des horaires irréguliers, souvent dans la solitude. Pour aider les travailleurs à supporter la situation, certaines entreprises ont commencé à fournir des outils de santé mentale comme des abonnements gratuits à des applications de méditation. De nombreuses universités et entreprises ont offert des services de conseils vidéo à la demande à leurs employés et à leurs membres (McKinsey, 2021c). Cependant, davantage d'attention devrait être accordée aux programmes de congés compensatoires. Néanmoins, il est plus difficile de mettre en œuvre ces programmes pour une main-d'œuvre hybride (Narayan et coll., 2021). L'établissement de normes concernant les heures de travail, le chevauchement d'équipes et les attentes professionnelles peuvent contribuer à compenser certains des effets négatifs qu'une journée de travail numérique interminable peut avoir sur les travailleurs (Narayan et coll., 2021).

Alors que les priorités des entreprises étaient de plus en plus axées sur les questions de santé et de bien-être des employés, la pandémie a forcé certaines entreprises à se concentrer sur cette question. Dans une récente enquête auprès des employeurs des Etats-Unis, 80 pour cent des employeurs ont exprimé une certaine inquiétude pour la santé mentale des employés et deux tiers pour les troubles liés à la consommation de substances. Environ la moitié des personnes interrogées ont indiqué que la santé mentale était une priorité absolue pour leur organisation. Les employeurs n'étaient pas seulement préoccupés par le sujet, mais aussi par les mesures à prendre, avec plus de 70 pour cent déclarant qu'ils prévoyaient d'investir dans les ressources de santé mentale, en créant, en poursuivant ou en augmentant les avantages sociaux (Coe et coll., 2021). Des études similaires réalisées au Royaume-Uni ont montré que 75 pour cent des hauts dirigeants mentionnaient le bien-être des employés comme faisant partie intégrante des priorités de l'entreprise, 67 pour cent d'entre eux reconnaissant l'importance de ce sujet. Près de 60 pour cent des employeurs ont offert un soutien et des avantages en matière de bien-être à leurs employés mais seulement 26 pour cent ont indiqué que le budget alloué avait augmenté du fait de la pandémie (CIPD, 2021).

## La surveillance et le suivi des employés soulèvent des questions clés

Une autre question émergente est celle du contrôle et de la surveillance. Si elle n'est pas nouvelle – une enquête auprès des 239 grandes entreprises réalisée avant la pandémie a montré que plus de 50 pour cent d'entre elles utilisaient un outil non traditionnel de suivi ou de surveillance des employés, sous une forme ou une autre – l'augmentation significative du travail à distance pendant la pandémie s'est accompagnée d'une énorme demande d'outils de surveillance des lieux de travail (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Pendant la pandémie, plus d'une entreprise sur quatre ont procédé

à leur première acquisition d'une technologie permettant de suivre et surveiller régulièrement leurs employés. Cependant, bon nombre de ces entreprises n'ont pas encore trouvé le moyen de concilier la vie privée des employés et cette technologie, et les employés sont de plus en plus mécontents (Fropp, 2021). La forte augmentation du travail à distance du fait de la pandémie et le développement d'outils de contrôle et de surveillance plus sophistiqués peuvent éventuellement conduire à ce que la pratique du contrôle des employés par voie numérique devienne non seulement plus courante mais soit aussi largement acceptée (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Le sujet met au premier plan les questions concernant l'ingérence dans la vie privée des travailleurs à distance et leur droit à la déconnexion. Les employés et les syndicats s'inquiètent de plus en plus du fait que le travail à distance ainsi que l'utilisation accrue des systèmes algorithmiques au travail puissent provoquer un changement d'équilibre des pouvoirs entre la direction et le personnel en ce qui concerne le recueil et l'exploitation des données du personnel (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

Une surveillance étroite et/ou constante peut accroître les niveaux de stress et d'anxiété. Quand la surveillance est excessive et intrusive, elle peut avoir un effet nocif en termes de motivation et de mobilisation des travailleurs, débouchant sur des niveaux d'engagement et de productivité plus faibles et un absentéisme plus élevé. Encore plus inquiétant peut-être, cette pratique est une atteinte aux droits des travailleurs au respect de leur vie privée et à l'égalité de traitement et peut entraîner des discriminations (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

Les entreprises adoptent de nouvelles méthodes de travail. Parallèlement, elles en viennent à reconnaître plus sûrement que ce changement doit s'accompagner d'une plus grande attention à la santé et au bien-être et tenir compte des droits des travailleurs au respect de leur vie privée et à la déconnexion. Il apparaît de plus en plus clairement qu'apporter aux travailleurs un soutien plus efficace dans leur vie personnelle leur permet non seulement d'avoir une meilleure qualité de vie mais aussi d'être plus performants.

## Les répercussions sociétales

Si l'ampleur des répercussions sociétales n'a pas encore été pleinement mesurée, on peut observer quelques tendances nouvelles et de mieux en mieux documentées. Il s'agit en particulier des conséquences du travail à distance, de «l'exode des villes vers les campagnes» et des répercussions sur l'environnement.

### Le travail à distance et «l'exode des villes vers les campagnes»

Ces dernières années, les centres d'innovation urbains tels que la Silicon Valley ont vu leurs coûts de fonctionnement grimper en raison d'un afflux de travailleurs hautement qualifiés qui ont tiré les prix de l'immobilier vers le haut. La même technologie, dont ces entreprises ont été les pionnières, leur permet désormais de travailler à la fois à distance et de manière productive dans différentes villes et fuseaux horaires (Oxford Martin School et Citi, 2020). L'essor du travail à distance va probablement affecter les villes et les zones métropolitaines, soulevant des questions sur les espaces de bureau, les services de restauration, le transport, et le rôle des villes plus petites qui étaient en déclin avant la pandémie (Lund et coll., 2021).

L'un des résultats de la pandémie dans les pays en développement a été un déplacement massif des zones urbaines vers les régions rurales. Cela est en partie dû au fait que les gens rentrent dans leur village d'origine afin de réduire leurs frais, confrontés à des réductions massives de leur revenu après une perte d'emploi ou une réduction de salaire. Une étude réalisée par le Bureau national des statistiques du Kenya (KNBS) a révélé que 30,5 pour

cent des locataires étaient incapables de payer leur loyer en avril 2020, et bon nombre des personnes interrogées ont cité la perte de leur emploi et une perte salariale comme principaux motifs (KNBS, 2020).

Cette tendance à la hausse des migrations de retour exerce une pression supplémentaire sur les communautés rurales. Parallèlement, les zones urbaines – en plus d'être davantage exposées au virus en raison de leur forte densité de population – ont ressenti les effets économiques de la diminution de la main-d'œuvre. En comparaison, les régions rurales ont été plus résilientes grâce à leur plus faible exposition au virus et leur capacité à dépendre de l'agriculture pour leurs revenus, bien que l'on ne sache pas encore s'il s'agira d'un phénomène durable, surtout avec l'augmentation de la pression sur les zones rurales à mesure que les gens rentrent chez eux (FAO, 2021).

Dans les économies développées, la mobilité des centres urbains vers les zones rurales offre la possibilité de revitaliser des régions négligées par le passé. Les données en provenance des Etats-Unis indiquent qu'un nombre significatif de travailleurs ont déménagé des zones urbaines et métropolitaines pour s'installer dans des régions moins densément peuplées. A la fin de 2020, cela avait abouti à une réduction de 75 pour cent de l'utilisation des espaces de bureau dans les grandes villes par rapport au niveau d'avant le COVID-19. Dans des villes comme New York, la baisse a été encore plus spectaculaire avec des chiffres indiquant 90 pour cent de réduction. De même, pendant les trois premiers trimestres de 2020, la demande d'espaces de bureau dans l'Union européenne a diminué de 40 pour cent. Dans bien des cas, les entreprises ont réaménagé leurs locaux, limitant le nombre d'employés qui pouvaient venir travailler au bureau (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

Le travail à distance peut favoriser une redistribution des travailleurs et des entreprises des centres urbains vers les zones périurbaines et rurales, créant une demande pour de nouveaux services et apportant un regain de vitalité dont ces régions ont grand besoin (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Si la demande d'espaces de bureau a chuté, le prix du logement – en particulier en zones périurbaines et rurales – a considérablement augmenté. Selon la Resolution Foundation, les prix de l'immobilier dans les régions les moins peuplées ont augmenté de 10 pour cent. Dans l'ensemble du Royaume-Uni, les villes ont connu une croissance de l'immobilier plus lente que les zones rurales, témoignant d'un intérêt déclinant pour le mode de vie urbain (Judge et Pacitti, 2021). Les gouvernements ont été très attentifs à l'évolution des habitudes de travail pour déplacer les gens des centres urbains vers les zones rurales. En mars 2021, le gouvernement irlandais a dévoilé sa stratégie «Notre avenir rural». Le plan prévoit la création d'un réseau de 400 centres de travail à distance et offre des incitations financières aux personnes qui déménagent dans les zones rurales. Ces incitations incluent des baisses d'impôts pour les individus et les entreprises qui soutiennent le travail à distance, ainsi qu'un déploiement accéléré du haut débit (*Financial Times*, 2021). Dans les différents pays, la demande pour vivre en zone périurbaine pourrait avoir entraîné une demande accrue pour des espaces de travail partagés et de meilleures infrastructures de télécommunications.

Il convient toutefois de noter qu'une infrastructure numérique solide est indispensable si l'on veut réaliser le potentiel de travail à distance. La pandémie a mis au jour l'importance de l'accès à un internet et une téléphonie de qualité pour maintenir la résilience sociale et la continuité des affaires.

La connectivité numérique a joué un rôle crucial à de nombreux niveaux. Les individus l'ont utilisée pour travailler, suivre des cours, recevoir une aide médicale et communiquer avec leur famille et leurs amis. Pour leur part, les gouvernements dépendaient de la connectivité numérique pour fournir des services publics essentiels tels que les soins médicaux et les transferts sociaux. Pendant la pandémie cependant, les économies du monde entier ont connu une augmentation significative de l'utilisation des infrastructures numériques,

soulevant des questions en matière de solidité de ces infrastructures et de niveau d'investissement nécessaire pour les entretenir et les améliorer. Le débat a aussi atteint la sphère politique, mettant en question les types de politiques nécessaires pour soutenir les régions caractérisées par un faible niveau de pénétration d'internet, un important écart de couverture entre les zones urbaines et rurales, des prix d'accès dissuasifs, en particulier pour l'internet mobile. Les politiques publiques de soutien aux investissements dans les infrastructures numériques peuvent contribuer à ce que ce secteur devienne une priorité, assurant le déploiement des infrastructures numériques dans les zones difficiles d'accès (Strusani et Hounghonon, 2020; UIT, 2020).

La pandémie a également modifié notre regard sur les villes, de telle sorte que la conception urbaine pourrait radicalement changer. A Paris, la Mairie de Paris a récemment dévoilé son projet de «Ville du quart d'heure». Le concept implique d'améliorer la qualité de vie en créant une ville où tout ce dont les habitants ont besoin est accessible en 15 minutes de marche ou à vélo. La ville du quart d'heure suppose un minimum de trajet entre le logement, le bureau, les restaurants, les parcs, les hôpitaux et les lieux culturels. L'idée, c'est que chaque quartier doit remplir six fonctions: habiter, travailler, s'approvisionner, se soigner, s'éduquer et se distraire. La proposition cherche à offrir des réponses à la crise du changement climatique, à la pandémie et à la mondialisation (BBC, 2021).

Cependant, il est important de souligner que le choix du lieu de vie dépend d'une série de facteurs extérieurs à l'emploi comme la proximité avec la famille et les amis; la disponibilité, la qualité et le coût des services tels que l'éducation, la santé et les transports; les activités de détente et de loisirs (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). On ne sait pas encore si le déplacement vers les zones périurbaines et rurales est une tendance à court terme ou si elle est appelée à durer. En tout cas, la situation offre aux économies l'occasion de remédier aux problèmes chroniques de la fracture entre villes et campagnes.

## Les effets du travail à distance sur le changement climatique

Des recherches menées au MIT (Massachusetts Institute of Technology) estiment que la baisse de la pollution de l'air liée à la pandémie a permis de sauver la vie de 4 000 enfants de moins de cinq ans et de 73 000 personnes âgées de plus de 70 ans en Chine. Aux Etats-Unis, la NASA a fait état d'une diminution de 30 pour cent des niveaux de dioxyde d'azote sur le trajet de l'I-95 de Washington à Boston (McMahon, 2020). En Italie, la ceinture industrielle dans le Nord du pays connaît souvent des niveaux élevés de pollution atmosphérique mais les estimations montrent un net recul en 2020 (Hernandez, 2020). La pandémie a également affecté la consommation d'énergie. Une recherche conduite par l'Agence internationale de l'énergie montre que les pays sous confinement complet ont enregistré une baisse moyenne de 25 pour cent de la demande d'énergie par semaine et les pays sous confinement partiel une baisse moyenne de 18 pour cent (AIE, 2020).

Les transports représentent 21 pour cent des émissions de CO<sub>2</sub> à l'échelle mondiale. Dans l'Union européenne, les trajets quotidiens domicile-travail génèrent environ 25 pour cent des émissions de dioxyde de carbone. Une récente étude réalisée en France montre qu'une moyenne de 2,9 jours de travail à distance par semaine réduirait l'impact environnemental de ces trajets de 30 pour cent, soit 3,7 pour cent de réduction des gaz à effets de serre. Les recherches effectuées aux Etats-Unis indiquent que travailler à distance 50 pour cent du temps réduirait les émissions de carbone de 51 millions de tonnes par an. Cela équivaut à retirer de la circulation tous les travailleurs qui font la navette pour aller travailler à New York. A l'échelle mondiale, les études estiment que si tous ceux qui peuvent travailler à distance le faisaient, ne serait-ce qu'un jour par semaine, cela permettrait d'économiser 1 pour cent de la consommation mondiale annuelle de pétrole pour le transport routier de passagers (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021).

Malgré ces chiffres prometteurs, il ne faut pas oublier que le calcul de l'impact environnemental du travail à distance peut être une affaire complexe. Des recherches récentes ont constaté que 20 pour cent des travailleurs à distance se déplaçaient pour aller faire des courses qui, autrement, auraient été intégrées dans leurs trajets professionnels, et 10 pour cent supplémentaires conduisaient leurs enfants à l'école. Globalement, le nombre de trajets non professionnels augmente, représentant au total l'équivalent de 25 pour cent de la distance économisée par le travail à distance. En outre, la consommation d'énergie à domicile peut neutraliser les avantages du travail à distance (Département des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, 2021). Globalement, il est important de comprendre l'impact du travail à distance et des bureaux virtuels sur l'empreinte carbone et cela exige une nouvelle analyse plus nuancée (Oxford Martin School et Citti, 2020).



# 4

## Éléments de réflexion pour les entreprises et leurs organisations représentatives

---



## ► 4. Éléments de réflexion pour les entreprises et leurs organisations représentatives

---

Depuis l'apparition de la pandémie de COVID-19, les employeurs ont été en première ligne de la réponse pandémique. Ils ont dû gérer des changements d'une ampleur sans précédent dans leurs entreprises tout en assurant le bien-être de leur personnel et la sécurité du lieu de travail.

### La main-d'œuvre

Depuis le début de la pandémie, les employeurs ont dû gérer, du jour au lendemain, le passage au travail à distance et son impact consécutif sur les performances et la productivité, envisager les implications d'une main-d'œuvre hybride, et s'assurer que les modèles de gestion et le personnel pouvaient relever les défis liés à la redéfinition de la nature et du contenu des emplois. La situation a mis à l'épreuve la résilience ainsi que la créativité et la capacité d'innovation des entreprises du monde entier.

Les différentes facettes de la pandémie continuent de se manifester et les employeurs doivent réfléchir à quelles politiques de gestion des ressources humaines permettront aux entreprises de se redresser, puis de poursuivre leur développement. Il s'agit notamment des politiques de travail à distance qui doivent répondre à la fois aux besoins des entreprises et à ceux de la main-d'œuvre. La définition du lieu et du mode de fonctionnement des entreprises, ainsi que la détermination d'un niveau efficace de flexibilité, en fonction d'un secteur, d'une industrie et d'un contexte général donnés, peuvent fournir aux travailleurs les conseils et la prévisibilité dont ils ont tant besoin, et peuvent compenser une partie des effets négatifs du travail à distance.

La réalisation d'un recensement régulier des compétences parmi les travailleurs peut aussi aider les employeurs à identifier les possibilités de redéploiement au sein de leurs effectifs. L'accent mis sur les compétences les plus nécessaires et les plus pertinentes actuellement, y compris les compétences socio-émotionnelles et cognitives avancées, peut également aider les entreprises à acquérir un avantage compétitif tout en s'assurant un solide réservoir de talents.

### L'espace de travail

A mesure que la pandémie et que la situation dans les pays et les régions continuaient d'évoluer, les employeurs ont dû constamment revoir et actualiser leurs mesures de SST et leurs responsabilités individuelles en matière de respect de la vie privée en ce qui concerne la protection des travailleurs.

S'agissant des politiques de vaccination – qui diffèrent d'un pays à l'autre ou au sein même des pays – les employeurs doivent tenir compte des directives sanitaires nationales, fédérales et locales qui s'appliquent au lieu de travail, ainsi que de la confidentialité des données et du droit du travail. En termes de sécurité et de santé, dans la plupart des juridictions, les employeurs comme les employés ont des obligations fondamentales. Le devoir légal des employeurs est de protéger la santé et la sécurité des travailleurs et des autres personnes qui peuvent être concernées par leur activité. D'un autre côté, le devoir légal des employés est de prendre raisonnablement soin de leur santé et de leur sécurité et de celles des autres qui peuvent être affectés par leurs actes ou omissions au travail (OIE, 2021b).

En ce qui concerne la confidentialité des données, toutes les juridictions européennes et de nombreuses juridictions mondiales disposent désormais de lois sur la confidentialité des données qui stipulent si et comment les données personnelles peuvent être traitées. Obtenir des détails sur le statut vaccinal, que ce soit dans le cadre d'une politique de vaccination obligatoire ou pas, soulève des questions de confidentialité des données (OIE, 2021b).

En termes de droit du travail, la plupart des juridictions dans le monde ont au moins quelques lois sur l'emploi qui ont un impact sur la réflexion en matière de politique vaccinale. Il s'agit notamment de la protection contre la discrimination, le traitement injuste et le licenciement abusif, de la protection salariale et des obligations de consultation (OIE, 2021b).

Comme cela a été évoqué précédemment, différentes régions ont adopté des approches différentes des politiques de vaccination sur le lieu de travail. Dans un nombre croissant de régions, les gouvernements ont rendu la vaccination obligatoire pour certains employés. Cependant, la position générale dans la plupart des pays à ce jour reste celle d'encourager plutôt que de contraindre. Pour les employeurs qui ont choisi de mettre en place une politique de vaccination, l'adoption d'une politique claire accompagnée d'une évaluation locale des risques, un suivi constant des politiques et de l'engagement du personnel, la consultation et la formation ont été essentiels pour minimiser les risques légaux associés à l'emploi, à la confidentialité et aux droits humains (Schofer and Sie-Mah 2021; IOE 2021b).

## Le bien-être

Alors que la crise de la santé mentale occupe le devant de la scène, de nombreux employeurs ont choisi de fournir aux travailleurs des options nouvelles ou élargies de soutien psychologique, avec notamment l'accès à des lignes d'assistance téléphonique, des services de conseil et des programmes d'aide aux employés. La pandémie a permis aux entreprises de reconnaître la nécessité de procéder à des changements qui favorisent une culture où les travailleurs se sentent autorisés à se déconnecter du travail, avec des temps spécifiques réservés au repos et à la vie personnelle, sans que cela ait des répercussions négatives sur leur carrière.

Les employeurs ont également dû trouver des alternatives pour soutenir les travailleurs qui ont des enfants en bas âge et d'autres responsabilités familiales et qui peuvent avoir du mal à assumer leurs responsabilités professionnelles. Dans certains cas, ils ont mis en place un congé parental spécial et, dans d'autres cas, une aide financière. Alors que les économies continuent de s'ouvrir et commencent à se redresser, les entreprises doivent réfléchir au type de soutien qui doit être proposé pour inciter les travailleurs ayant des responsabilités familiales à regagner leur lieu de travail. C'est particulièrement vrai pour les travailleuses.

Enfin, avec l'augmentation du recours aux outils et logiciels de contrôle et de surveillance, il est important que les employeurs prennent en considération les questions éthiques complexes que posent de telles mesures. L'utilisation de ce type de technologies sans la compréhension et le consentement appropriés peut considérablement nuire à la relation employé-employeur, réduire la confiance et promouvoir des attitudes et des comportements négatifs.

## ▶ References

## ► Références

---

- ADB (Banque asiatique de développement), [ADB lowers 2021 Growth Outlook for Developing Asia to 7.2%](#) (2021).
- Adian, Ikmal, Djeneba Doumbia, Neil Gregory, Alexandros Ragoussis, Aarti Reddy, et Jonathan Timmis, [Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance](#), Document de travail de recherche sur les politiques n° 9414 (Banque mondiale, 2020).
- Agrawal, Sapana, Aaron De Smet, Sébastien Lacroix et Angelika Reich, [To Emerge Stronger from the COVID-19 Crisis, Companies Should Start Reskilling Their Workforces Now](#) (McKinsey & Company, 2020)
- AIE (Agence internationale de l'énergie), «[The Impacts of the Covid-19 Crisis on Global Energy Demand and CO<sub>2</sub> Emissions](#)», dans *IEA Global Energy Review* (2020).
- Alisha Haridasani Gupta, «[Why Some Women Call This Recession a 'Shecession'](#)», dans *New York Times* (9 mai, mis à jour le 18 juin 2020).
- Alberio, Marco et Diane-Gabrielle Tremblay, «[Covid-19: Quels effets sur le travail et l'emploi?](#)» *Revue Interventions économiques* 66 (2021).
- Alon, Titan, Matthias Doepke, Jane Olmstead-Rumsey, et Michèle Tertilt, [The Shecession \(She-recession\) of 2020: Causes and Consequences](#) (VOX EU, 2020).
- Banque mondiale, [Kenya Economic Update: Navigating the Pandemic](#) (2020).
- , «[L'économie mondiale renoue avec une croissance vigoureuse mais inégale sur fond de pandémie](#)», 8 juin (2021a).
- , «[Prendre le pouls des entreprises à travers le monde: le bilan d'une année sans précédent](#)», 17 février (2021b).
- Bartuska, Anna D. et Luana Marques, «[Mental Health and COVID-19 in Developing Countries](#)», OCDE, plateforme *Development Matters* (2020).
- Batut, Cyprien et Youri Tabet, «[Que savons-nous aujourd'hui des effets économiques du télétravail?](#)», dans *Trésor-Eco* n° 270, Ministère de l'Économie, des Finances, et de la Relance, Direction générale du Trésor (2020).
- BBC (British Broadcasting Corporation), «[How '15-Minute Cities' Will Change the Way We Socialize](#)», *Worklife series* (2021).
- Bell, Sadie, Richard M. Clarke, Sharif A. Ismail, Oyinkansola Ojo-Aromokuda, Habib Naqvi, Yvonne Coghill, Helen Donovan, Louise Letley, Pauline Paterson et Sandra Mounier-Jack, [COVID-19 Vaccination Beliefs, Attitudes, and Behaviours among Health and Social Care Workers in the UK: A Mixed-methods Study](#), MedRxiv (2021).
- Bernauer, Torsten, Nathalie Bouvier-Tersiguel, Heiko Heimes et Abhishek Shirali, [The Corporate Center: Driving the Next Normal](#) (McKinsey & Company, 2021).
- Bernstein, Ethan, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn et Ben Waber, «[The Implications of Working Without an Office](#)», The Big Ideas Series, dans *Harvard Business Review* (15 juillet 2020).
- B4SA (Business for South Africa), [Our Purpose](#) (2021).
- BIT, [Prendre soin d'autrui: un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent](#) (Genève, BIT, 2019).

- \_\_\_, [Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail](#), Quatrième édition (Estimations actualisées et analyses) (2020a).
- \_\_\_, [Working from Home: Estimating the Worldwide Potential](#), Document de synthèse (2020b).
- \_\_\_, [Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique](#) (Genève: BIT, 2020c).
- \_\_\_, [A Global Survey of Enterprises: Managing the Business Disruptions of COVID-19](#) (Genève: BIT, 2020d).
- \_\_\_, [Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail](#), Huitième édition (Estimations actualisées et analyses) (2021a).
- \_\_\_, [Navigating the Covid-19 Crisis: Evolving Challenges, Needs and Expectations of Montenegrin Enterprises](#), Seconde édition (2021b).
- \_\_\_, [Teleworking Arrangements during the COVID-19 Crisis and Beyond](#), Document préparé pour la 2<sup>e</sup> Réunion du groupe de travail sur l'emploi dans le cadre de la présidence italienne 2021 du G20 (2021c).
- \_\_\_, [Emploi et questions sociales dans le monde: tendances 2021](#) (Genève: BIT, 2021d)
- Brookings, «[Accelerating COVID-19 Vaccinations in Africa](#)», Table ronde en ligne (2021a).
- \_\_\_, «[Africa's Vaccination Campaign Hits Hurdles as Covax Lowers Vaccine Delivery Goals](#)», Africa in the News (2021b).
- Brucal, Arlan, Arti Grover et Santiago Reyes, «[Damaged by the Disaster: The Impact of COVID-19 on Firms in South Asia](#)», Blog (Banque mondiale, 2021).
- Business Partners to CONVINCe, [Who We Are](#) (2021).
- CEPALC (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes), [Sectors and Businesses Facing COVID-19: Emergency and Reactivation](#), Rapport spécial COVID-19, n° 4 (2020).
- Chen, Joy, Zijun Cheng, Kaiji Gong et Jinlin Li, [Riding Out the COVID-19 Storm: How Government Policies Affect SMEs in China](#) (2020).
- Chokski, Niraj, Margot Sanger-Katz et Tara Siegel Bernard, «[Delta's Extra \\$200 Insurance Fee Shows Vaccine Dilemma for Employers](#)», dans *New York Times* (26 août, mis à jour le 17 septembre 2021).
- Chung, Heejung, Hyojin Seo, Sarah Forbes et Holly Birkett, [Working from Home during the COVID-19 Lockdown: Changing Preferences and the Future of Work](#), Université de Birmingham (2020).
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), [COVID-19 Vaccination: Guide for Employers](#) (2021).
- \_\_\_, [Health and Wellbeing at Work 2021](#), Rapport d'enquête (2021).
- CNP (Conseil National du patronat du Sénégal), [L'OEIL OUVERT des employeurs sur le télétravail au Sénégal «Enjeux & perspectives»](#) (CNP, Le Parti de l'Entreprise, 2021).
- Coe, Erica, Jenny Cordina, Kana Enomoto, Alex Mandel et Jeris Stueland, [National Surveys Reveal Disconnect between Employees and Employers around Mental Health Need](#) (McKinsey & Company, 2021).
- Corkery, Michael, Lauren Hirsch, Brookes Barnes et Kellen Browning, «[After Months of Avoiding the Vaccine Issue, Companies Begin to Mandate](#)», dans *New York Times* (8 août, mis à jour le 30 septembre 2021).

- Côté, Daniel, Jessica Dubé et Jorge Frozzini, [Précarité du travail et Inégalités sociales de santé: quelles leçons à tirer de la pandémie de COVID-19](#) (Laboratoire de recherche en relations interculturelles, LABRRI, 2020).
- DAES (Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies), [Protecting and Mobilizing Youth in COVID-19 Responses](#) (2020).
- De Fraja, Gianni, Sara Lemos et James Rockey, [The Wounds That Do Not Heal. The Life-time Scar of Youth Unemployment](#) (Centre for Economic Policy Research, CEPR, 2017).
- Deloitte Insights, [May the Workforce Be with You: The Voice of the European Workforce 2020](#), Deloitte report (2020).
- Département thématique du Parlement européen chargé des politiques économiques, scientifiques et de la qualité de la vie, [The Impact of Teleworking and Digital Work on Workers and Society: Special Focus on Surveillance and Monitoring, as well as on Mental Health of Workers](#), Rapport (2021).
- Dyer, Paul, Isaac Schaidler et Andrew Letzkus, «[COVID-19 Vaccination Efforts in the Middle East and North Africa](#)» (Brookings Infographic, 2021).
- Escobari, Marclea et Eduardo Levy Yeyati, [Dislocation of Labour Markets: What Policies to Mitigate the Shock?](#) (Brookings, 2020).
- Euronews, «[Italy First in Europe to Require All Employees to Have COVID Health Pass](#)», 17 septembre 2021.
- FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), [Reverse Migration to Rural Areas of Origin in the Context of the COVID-19 Pandemic](#) (2021).
- Fayard, Anne-Laure, John Weeks et Mahwesh Khan, «[Designing the Hybrid Office: From Workplace to 'Culture Space'](#)», dans *Harvard Business Review*, mars-avril 2021.
- Financial Times, «[Ireland Plans Home Working Push to Shift City Workers to Rural Areas](#)» (2021).
- Fleming, Sean, [The Pandemic Has Damaged Youth Employment: Here's How We Can Help](#) (Forum économique mondial, 2021).
- Flood, Colleen M., Bryan Thomas et Kumanan Wilson, «[Mandatory Vaccination for Health Care Workers: An Analysis of Law and Policy](#)», dans *Canadian Medical Association Journal (CMAJ)*, 193(6) (2021), 217–220.
- Florida, Richard, «[The Uncertain Future of Corporate HQs](#)», dans *Harvard Business Review*, 2020.
- Galanti, Teresa, Gloria Guidetti, Elisabeth Mazzei, Salvatore Zappalà et Ferdinando Toscano, «[Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress](#)», dans *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7) (2021), 426–432.
- Gschwind, Lutz et Oscar Vargas, «[Telework and Its Effects in Europe](#)», dans *Telework in the 21st Century* (Edward Elgar Publishing, 2019).
- Guardian, «[Employment Rights Offer UK Immunity to Mandatory Workplace Covid Job](#)» (8 août 2021).
- Hagel III, John, Maggie Wooll et John Seely Brown, [A Pragmatic Pathway for Redefining Work: The Beaten Path Won't Get You There](#)», dans *Deloitte Insights* (2019).
- Hagel, John, Jeff Schwartz et Maggie Wooll, «[Redefining Work for New Value: The Next Opportunity](#)», dans *MIT Sloan Management Review*, 3 décembre 2019.

- Hernandez, Marco, [This Is the Effect Coronavirus Has Had on Air Pollution All across the World](#) (Forum économique mondial, 2020).
- IDC (International Data Corporation), «[IDC Future of Work Survey Data Show That Hybrid Work Models Are Still Evolving Amid Ongoing Uncertainty and Efforts to Achieve Employee Experience Parity](#)», Communiqué de presse, 2021.
- Jones Day, [COVID-19 Vaccinations and Considerations for European Employers](#) (2021).
- Judge, Lindsay et Cara Pacitti, [Housing Outlook Q2 2021: The Impact of Covid-19 on Housing Demand across the UK](#) (Londres: Resolution Foundation, 2021).
- Kitagawa, Ritsu, Sachiko Kuroda, Hiroko Okudaira et Hideo Owan, H., «[Working from Home: Productivity within Firms](#)», dans *Covid Economics, Vetted and Real-Time Papers*, n° 74 (CEPR, 2021).
- KNBS (Bureau national des statistiques du Kenya), [Survey on Socio Economic Impact of COVID-19 on Households Report Wave Two](#) (Nairobi, 2020).
- Kropp, Brian, «[9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond](#)», dans *Harvard Business Review*, 14 janvier 2021.
- Lambert, Anne, Joanie Cayoutte-Remblière, Elie Guérait, Guillaume Le Roux, Catherine Bonvalet, Violaine Girard et Laetitia Langlois, «[Le travail et ses aménagements: ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français](#)», dans *Population & Sociétés*, 579 (2020), 1–4.
- Lazarus, Jeffrey V., Scott C. Ratzan, Adam Palayew, Lawrence O. Gostin, Heidi J. Larson, Kenneth Rabin, Spencer Kimball et Ayman El-Mohandes, «[A Global Survey of Potential Acceptance of a COVID-19 Vaccine](#)», dans *Nature Medicine* 27 (2021), 225–228.
- LinkedIn, [How COVID-19 Is Driving an Evolution in Hiring](#) (2021a).
- \_\_\_, [The Future of Talent](#) (2021b).
- Lund, Susan, Wan-Lee Cheng, André Dua, Aaron De Smet, Olivia Robinson et Saurabh Sangvi, [What 800 Executives Envision for the Postpandemic Workforce](#) (McKinsey Global Institute, 2020).
- \_\_\_, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud et Olivia Robinson, [The Future of Work after COVID-19](#) (McKinsey Global Institute, 2021).
- Madgavkar, Anu, Olivia White, Mekala Krishnan, Deepa Mahajan et Xavier Azcue, [COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects](#) (McKinsey Global Institute, 2020).
- Malta, Monica, Mario Vianna, Cosme Marcelo Furtado Passos de Silva, Angelica Baptista Silva et Steffanie A. Strathdee, «[The Foreseen Loss of the Battle against COVID-19 in South America: A Foretold Tragedy](#)», dans *The Lancet, EClinical Medicine*, 39 (2021).
- Markets and Markets, [Chatbot Market by Component, Type \(Rule Based & AI Based, Application \(Customer Service, Customer Engagement & Retention\), Channel Integration, Business Function \(ITSM, Finance\), Vertical, and Region – Global Forecast to 2026](#) (2021).
- Mas, Alexandre et Amanda Pallais. «[Alternative Work Arrangements](#)», dans *Annual Review of Economics* 12(1) (2020), 631–658.
- Maurizio, Roxana, [Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe](#), Note technique du BIT (2021).
- McKinsey & Company, [Airflow Considerations for Businesses during the Time of COVID-19](#), Graphique interactif (2020).
- \_\_\_, [Beyond Hiring: How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps](#), Enquête (2021a).

- , [Building Workforce Skills at Scale to Thrive during – and after – the COVID-19 Crisis](#), Enquête (2021b).
- , [The Next Normal: Reimagining Operational Resilience – Building Future-proof Strategies](#), Anthologie d'articles connexes (McKinsey Global Publishing, 2021c).
- McMahon, Jeff, «[Study: Coronavirus Lockdown Likely Saved 77,000 Lives in China Just by Reducing Pollution](#)», dans *Forbes*, 16 mars 2020.
- McQuaid, Ronald, «[Youth Unemployment Produces Multiple Scarring Effects](#)», Blog (2017).
- Morikawa, Masayuki, [The Productivity of Working from Home: Evidence from Japan](#), VOX EU (2021).
- Moss, Jennifer, «[Beyond Burned Out: Chronic Stress Was Rampant Even before the Pandemic. Leaders Can't Ignore It any Longer](#)», dans *Harvard Business Review* (10 février 2021)
- Nagaraj, Anuradha, «[Shecession: What COVID-19 Has Meant for Women and Work](#) (Forum économique Mondial, 2021).
- Narayan, Arjun, Murty, Rohan Narayana, Rajath B. Das et Scott Duke Kominers, «[The Endless Digital Workday](#)», dans *Harvard Business Review* (12 août 2021).
- NASA (Administration nationale de l'aéronautique et de l'espace), [NASA Satellite Data Show 30 Percent Drop in Air Pollution over Northeast U.S.](#), Earth series (2020).
- Oakman, Jodi, Natasha Kinsman, Rwth Stuckey, Melissa Graham et Victoria Weale, «[A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home: How Do We Optimise Health?](#)», dans *BMC Public Health* 20, Art. 1825 (2020).
- OCDE, [Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19: Quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation?](#), Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) (2020a).
- , [Les jeunes et le COVID-19: Réponses, relance et résilience](#), Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) (2020b).
- , [Supporting Businesses in Financial Distress to Avoid Insolvency during the COVID-19 Crisis](#), Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) (2020c).
- , [Apporter une réponse englobant toutes les composantes de la société face aux conséquences de la crise du COVID-19 sur la santé mentale](#), Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19) (2021a).
- , [The Role of Telework for Productivity and Well-being during and post COVID-19: Key Highlights of an OECD Survey among Managers and Workers](#), Forum mondial sur la productivité (2021b).
- OIE (Organisation internationale des employeurs), [COVID-19: Ce que les employeurs doivent savoir sur la vaccination et les dispositifs de prévention](#), Note conceptuelle (2021a)
- OIE (Organisation internationale des employeurs), [COVID-19: Ce que les employeurs doivent savoir sur la vaccination et les dispositifs de prévention](#), Document de présentation (en anglais) (2021b).
- OIT, [Recommandation \(n° 206\) sur la violence et le harcèlement, 2019](#).
- ONU Femmes, [Quelques faits et chiffres: la violence à l'égard des femmes et des filles](#), consulté le 30 octobre 2021.
- OPS (Organisation panaméricaine de la santé), «[L'OPS/OMS avertit que seulement une personne sur quatre en Amérique latine et dans les Caraïbes a été entièrement vaccinée contre la COVID-19](#)», Communiqué de presse du 1<sup>er</sup> septembre 2021.



- Our World in Data, [Coronavirus \(COVID-19\) Vaccinations](#), Recherches et données, consulté le 31 octobre 2021.
- Oxford Martin School et Citi, [Technology at Work v5.0: A New World of Remote Work](#) (2020).
- Pacte Mondial des Nations Unies, [COVID-19: How Business Can Support Women in Times of Crisis](#) (2020).
- PwC, [CEO Panel Survey: How Businesses Can Emerge Strongly](#) (2020).
- Ray, Julie, [COVID-19 Put More Than 1 Billion Out of Work](#) (Gallup, 2021).
- Reuters, «[Turkmenistan Makes COVID-19 Vaccination Mandatory](#)», 7 juillet 2021.
- Rivera, Suzanne, Kate Robu, Virginia Simmons et Shubham Singhal, [Reopening Safely: Sample Practices from Essential Businesses](#) (McKinsey & Company, 2020).
- Runa, [The Future of Work in Latin America](#), Rapport de recherche (2020).
- Saad, Lydia et Adam Hickman, [Majority of U.S. Workers Continue to Punch In Virtually](#) (Gallup, 2021).
- Schofer, Krista et Arielle Sie-Mah, [Elaborer une politique de vaccination: 10 points dont les employeurs doivent tenir compte](#) (Gowling WLG, 2021).
- Schwartz, Jeff, «[Create Opportunity for and with the Workforce: Reimagining Work and Partnering with Workers](#)», dans *Deloitte Insights* (2021).
- Smith, Allen, [How to Help Survivors of Domestic Violence in the Pandemic](#) (SHRM, 2020).
- Sneader, Kevin, Shubham Singhal et Bob Sternfels, [What Now? Decisive Actions to Emerge Stronger in the New Normal](#) (McKinsey & Company, 2020).
- Stokel-Walker Chris, «[Covid-19: The Countries that Have Mandatory Vaccination for Health Workers](#)», dans *The BMJ*, 373, n° 1645 (2021).
- Strusani, Davide and Georges V. Hounghonon, [What COVID-19 Means for Digital Infrastructure in Emerging Markets](#), IFC EmCompass, Note 83 (2020).
- Symons, Wade, [Thinking About a Premium Surcharge for the Unvaccinated?](#) (Mercer Health, 2021).
- UIT (Union internationale des télécommunications), [Economic impact of COVID-19 on Digital Infrastructure](#) (Genève: Publications de l'UIT, 2020).
- Umland, Beth, [Survey Shows Companies Reconsidering Vaccine Mandates as Delta Surges](#) (Mercer Health, 2021).
- Waizenegger, Lena, Brad McKenna, Wenjie Cai et Taino Bendz, «[An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home during COVID-19](#)», dans *European Journal of Information Systems*, 29(4) (2020), 429–442, DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417.
- Wee, Sui-Lee, Damien Cave et Ben Dooley, «[How Asia, Once a Vaccination Laggard, Is Rewinding Up Inoculations](#)», dans *New York Times* (30 septembre 2021).
- WEF (Forum économique mondial), [The Future of Jobs Report 2020](#) (2020).
- \_\_\_, [The Global Risks Report 2021](#), 16<sup>e</sup> édition (2021).
- Williams, Joan C., Rachel M. Korn et Mikayla Boginsky, «[Don't Lose the Democratizing Effect of Remote Work](#)», dans *Harvard Business Review* (4 août 2021).
- Wise Jacqui, «[Covid-19: France and Greece Make Vaccination Mandatory for Healthcare Workers](#)», dans *The BMJ*, 374, n° 1797 (14 juillet 2021).

