

Comment garantir le développement des compétences en télétravail ?



Marion LAMBERT
(Céreq)

Peu pratiqué avant la crise sanitaire, le télétravail s'est imposé à nombre de salariés lors des périodes de confinement, et semble voué à s'installer durablement dans les pratiques. Son accroissement inédit et inattendu a bouleversé les modes d'échanges professionnels, dont le rôle dans le développement des compétences est reconnu. À partir de l'enquête Impact menée en 2021, ce *Céreq Bref* livre un portrait de ces télétravailleurs, et observe les changements intervenus pendant la crise dans les façons d'échanger, de se former et d'apprendre au travail.



TÉLÉTRAVAIL
ENQUÊTE IMPACT
ENQUÊTE DEFIS
CRISE SANITAIRE
NOUVELLES
TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION
BESOIN EN
FORMATION
PROFESSIONNELLE
PROCESSUS
D'APPRENTISSAGE
RELATION DE SERVICE

* Selon la définition élargie introduite par l'ordonnance du 22/09/17 sur le travail [1].

En 2017, environ 7 % des salariés déclaraient pratiquer le télétravail* de façon régulière ou occasionnelle. En 2020, la crise sanitaire a contraint un nombre important d'entre eux à l'adopter, entraînant une hausse soudaine de la part des télétravailleurs. Les salariés des grandes entreprises des secteurs de l'information, de la communication et des activités financières ou administratives ont été les plus concernés par cette hausse. Ce coup d'accélérateur donné à une pratique jusque-là peu répandue a profondément affecté les modes d'organisation du travail de nombreux salariés [2]. En 2021, l'enquête Impact mise en œuvre par le Céreq (cf. encadré 1) permet de décrire cette population de télétravailleurs en fonction de l'évolution de leurs conditions de travail, de leurs besoins en compétences et de leurs pratiques de formation. Entre mars 2020 et mai 2021, le télétravail a concerné plus de 4 salariés sur 10, soit 15 % des salariés l'ayant déjà pratiqué avant et 27 % qui l'expérimentaient pour la première fois. Dans quelle mesure l'arrivée massive de ces nouveaux télétravailleurs en 2020 a-t-elle fait émerger des besoins en compétences ? Ces nouveaux besoins ont-ils pu être satisfaits ? Par quels canaux se sont formés les télétravailleurs ? Plus largement, quelles sont les conséquences du télétravail sur les apprentissages au travail et notamment ceux visant des compétences numériques ?

Deux tiers de nouveaux télétravailleurs en 2020

Au-delà de la hausse inédite de cette pratique, l'année 2020 est une période particulière pour observer le télétravail. Ceux qui l'ont pratiqué pour la première fois ont pu pâtir de mauvaises conditions de mise en œuvre liées à un manque de préparation. Les autres, pourtant habitués au télétravail, l'ont pratiqué dans des conditions exceptionnelles. À la hausse du temps passé à travailler à domicile pouvait s'ajouter la présence, au sein de ce dernier, des membres de la famille (dont parfois de jeunes enfants), qui a pu perturber des habitudes déjà installées. Tous les télétravailleurs n'étaient donc pas logés à la même enseigne en 2020.

Cette population présente certaines caractéristiques communes : plus féminine et qualifiée que la moyenne, elle est très équipée en outils numériques (cf. définition p. 2). Mais elle n'est pas nécessairement homogène dans ses pratiques et ses outils : 4 profils types peuvent ainsi être distingués sur la base de l'enquête Impact (cf. encadré 1).

Les « nouveaux convertis » (40 %) :

La majorité des primo-télétravailleurs se retrouvent dans ce groupe. Alors qu'ils n'avaient jamais eu recours au télétravail avant la crise, ils le pratiquent tous au moment du deuxième confinement →

1 L'enquête Impact et la construction de la typologie

De mars à mai 2021, le Céreq a réalisé une enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur les mobilités, les projets, les aspirations professionnelles, les compétences et le travail (Impact). Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'appel à projets de recherche express du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, portant sur l'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle.

Le Céreq s'est appuyé sur le dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés Defis, dont la dernière vague datait de trois mois seulement avant le début de la crise, et dont il a réinterrogé les répondants dans le cadre de l'enquête Impact. Celle-ci sera ainsi enrichie par les informations de Defis sur le travail et l'emploi, la trajectoire professionnelle et de formation des répondants avant la crise (voir la présentation détaillée des deux enquêtes sur www.cereq.fr).

L'enquête Impact a recueilli les réponses de 2 728 personnes. Le champ retenu pour la présente étude est celui des personnes ayant connu une période salariée depuis mars 2020, présentes depuis au moins 7 ans sur le marché du travail et restées dans l'entreprise qui les employait avant la crise, soit 2 096 salariés.

À la question « Avez-vous télétravaillé depuis mars 2020 ? », 41 % des salariés répondent par l'affirmative. Dans l'enquête TraCov, dont le champ couvre les personnes de 20 à 62 ans ayant travaillé au moins une semaine entre mars 2020 et janvier 2021, la Dares identifie 37 % de télétravailleurs [4].

Pour dresser un portrait des télétravailleurs de 2020 interrogés dans Impact, une typologie a été réalisée sur la base d'une classification ascendante hiérarchique. Dans un premier temps, une analyse factorielle des correspondances multiples a été effectuée à partir de 5 variables : le fait d'avoir déjà pratiqué le télétravail avant 2020, l'intensité du télétravail cette année-là (proportion relativement au temps de travail habituel), les différentes périodes télétravaillées au cours de l'année, le type d'outils numériques utilisés et l'introduction de nouveaux outils numériques. La classification ascendante hiérarchique fait ressortir 4 classes décrites selon leurs caractéristiques les plus prégnantes.

Les outils numériques, accessibles via des ordinateurs ou des smartphones/tablettes connectés à internet, permettent de communiquer par écrit ou par vidéo, parfois de façon instantanée, d'effectuer des recherches sur internet, de collaborer sur des documents et de gérer des projets en ligne, à plusieurs et à distance, et enfin, d'accéder à des espaces de stockage partagés.

(fin 2020). Leurs activités de travail nécessitent l'utilisation d'outils collaboratifs (100 % d'entre eux utilisent des outils de visioconférence ou de partage et stockage de fichiers). Ils ont cependant connu l'introduction d'un nouvel outil numérique en 2020 plus souvent que les autres télétravailleurs. Plus souvent des femmes, ces gestionnaires administratives, comptables ou commerciales sont très diplômées (bac+5 et plus), et employées qualifiées (notamment employées de commerce) dans de grandes entreprises des secteurs des activités financières, d'assurances ou immobilières.

Les « aguerris » (27 %) :

Habités au télétravail, ils l'ont pratiqué tout au long de l'année 2020 de façon intensive (plus de la moitié de leur temps de travail habituel pour 87 % d'entre eux). Forts utilisateurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), ils utilisent tous des outils numériques pour échanger, collaborer et organiser leur travail, par exemple pour réaliser des réunions à distance, partager et stocker des fichiers sur des serveurs accessibles via Internet ou encore recourir à des agendas partagés. Plus souvent des hommes, ces ingénieurs en informatique, consultants ou directeurs commerciaux âgés de 35 à 49 ans sont cadres (84 %), très diplômés et plutôt récents dans leur entreprise (près de 70 % ont moins de 10 ans d'ancienneté). Ils sont tous très familiers des TIC (61 % avaient un profil « nomade » avant la crise sanitaire [3]) et travaillent plus souvent dans de

grandes entreprises des secteurs de l'information et de la communication.

Les « exceptionnels » (18 %) :

Ces salariés ont télétravaillé de façon peu intensive et seulement sur la période du premier confinement. Pour une très large majorité (81 %), ils expérimentaient à cette occasion le télétravail pour la première fois. Si en 2020, 92 % d'entre eux déclarent avoir accès à des espaces numériques partagés, cela ne leur garantit pas de pouvoir exercer l'ensemble de leur activité à distance. Aussi, lors du deuxième confinement, aucun d'entre eux n'a renouvelé l'expérience du télétravail. Parmi eux, 37 % avancent que leur activité n'était pas télétravaillable ou qu'ils n'avaient pas les équipements adaptés pour le faire. Ce sont plutôt des hommes, techniciens ou chargés d'affaires, en poste depuis relativement longtemps dans leur entreprise (de 19 à 25 ans), plus âgés que la moyenne (51 % ont plus de 50 ans), exerçant des professions intermédiaires et travaillant plus souvent dans des entreprises de taille moyenne (entre 20 et 250 salariés).

Les « occasionnels » (15 %) :

Si la majorité de ces salariés a découvert et pratiqué de façon peu intensive le télétravail tout au long de l'année 2020, c'est aussi que leur activité ne nécessite pas le recours aux outils collaboratifs, et se limite à l'utilisation d'outils de communication tels que le mail ou la visioconférence. Ce sont majoritairement des femmes, conseillères clientèle, assistantes juridiques ou comptables, moins diplômées que la moyenne (près de 40 % titulaires au plus d'un bac) et occupant des postes d'employées qualifiées (notamment d'employées administratives). Plus âgées que la moyenne (53 % ont plus de 50 ans), elles sont présentes dans leur entreprise depuis relativement longtemps (26 % ont plus de 25 ans d'ancienneté).

Des besoins en compétences numériques pour certains télétravailleurs

La crise sanitaire de 2020 a ainsi engendré des conditions de télétravail exceptionnelles, obligeant de nombreux salariés à travailler à temps plein depuis leur domicile et pour la plupart pour la première fois. Travailler à son domicile suppose de recourir à un équipement particulier pour exercer son activité, mais surtout pour rester en contact avec son entreprise, ses collègues, ses clients ou ses usagers. L'ensemble des télétravailleurs, y compris les « primo-télétravailleurs », avait déjà eu recours à de tels équipements au cours des trois dernières années. En 2020, tous ont déjà utilisé au moins un équipement informatique (ordinateur, tablette ou smartphone) et des outils de communication à distance tels que le mail, la visioconférence ou la messagerie instantanée. Cependant, le télétravail peut nécessiter de recourir à des outils plus spécifiques pour collaborer à distance et à plusieurs.

2 Profils des télétravailleurs en 2020

Télétravailleurs :	Exceptionnels	Occasionnels	Aguerris	Nouveaux convertis
	18 %	15 %	27 %	40 %
Télétravail avant la crise	19 %	23 %	100 %	5 %
Périodes de télétravail en 2020	1 ^{er} confinement	1 ^{er} et 2 ^e confinements	Toute l'année	De plus en plus sur l'année
A télétravaillé plus de la moitié de son temps de travail habituel	40 %	49 %	87 %	45 %
Outils numériques collaboratifs utilisés	Espace numérique partagé		Espace numérique partagé Gestion de tâches en ligne	Espace numérique partagé
Introduction d'outils numériques	31 %	35 %	41 %	46 %
A manqué de compétences numériques pour bien faire son travail	8 %	15 %	8 %	17 %
Taux d'accès à la formation numérique	18 %	22 %	30 %	20 %
Taux d'accès à la formation à distance	32 %	34 %	44 %	43 %

Source : Céreq, Impact 2021. Champ : Salariés ayant télétravaillé en 2020, restés dans l'entreprise qui les employait avant la crise.
Lecture : Parmi l'ensemble des télétravailleurs, 18 % appartiennent à la classe des « Exceptionnels ».

Par exemple, pour organiser le travail au sein d'une équipe, des logiciels d'accès à des espaces de travail numériques partagés peuvent être utilisés. Les salariés « aguerris » sont les plus coutumiers de ces pratiques (ils sont respectivement 99 % et 86 % à avoir recours à ce type d'outils). Les primo-télétravailleurs en 2020, confrontés à une organisation du travail inédite, ont, plus souvent que les autres, découvert de nouveaux outils numériques à cette occasion. Face à ce changement, certains ont ressenti un manque de compétences. C'est le cas des « occasionnels » et des « nouveaux convertis », qui déclarent plus que les autres avoir manqué de compétences numériques pour bien faire leur travail (respectivement 15 % et 17 % contre 8 % pour les autres télétravailleurs).

Le recours à la formation organisée à distance

Comment les besoins en compétences numériques exprimés par les télétravailleurs ont-ils été satisfaits ? Par quels canaux d'apprentissage ces salariés se sont-ils formés pendant la crise ? À l'instar de ce que l'on peut observer pour l'ensemble des salariés, l'étude de l'accès des télétravailleurs à la formation organisée révèle un résultat assez classique : ce sont les salariés les plus habitués au télétravail et à l'utilisation d'outils numériques (et de surcroît les plus qualifiés) qui ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances de suivre une formation dans le numérique que les autres. Ainsi, 30 % des salariés « aguerris » ont suivi au moins une formation au numérique, le plus souvent pour acquérir des compétences en matière de stockage et de gestion de flux de données (services cloud) et dans le domaine de la réglementation en matière de protection des données (RGPD).

Les autres catégories de télétravailleurs, qui déclarent pourtant plus souvent avoir manqué de compétences numériques, accèdent dans une moindre mesure aux formations dédiées (environ 1 sur 5 d'entre eux) et pour des objectifs différents selon les profils. Les « nouveaux convertis » suivent principalement des formations au management ou à la gestion de projet à distance. Les

« occasionnels » se forment à l'utilisation de logiciels (tableurs), d'outils de travail à distance (pour la visioconférence) et plus largement à la découverte de l'univers digital. Enfin les « exceptionnels » suivent principalement des formations en matière de sécurité informatique, de logiciels métiers (conception et maintenance électrique) ou pour l'utilisation des réseaux sociaux professionnels.

Les 3/4 de ces formations au numérique ont été suivies exclusivement à distance par les télétravailleurs. Si la crise sanitaire a entraîné des conséquences indéniables sur l'organisation du travail, elle a également eu un fort retentissement sur le marché de la formation. Les effets conjugués des fermetures imposées des centres de formation et de l'explosion de l'offre de formation à distance ont offert un terrain propice au développement de cette pratique, et expliquent ce recours massif aux formations à distance en 2020.

Effets du télétravail sur les apprentissages informels

Au-delà des possibilités de se former en ligne, qu'en est-il des apprentissages non organisés qui se réalisent sur le tas, parfois même non intentionnellement ? En télétravail, les possibilités d'échanger de façon fortuite (autour de la fameuse « machine à café ») sont plus rares, voire inexistantes. À distance, l'organisation du collectif est bouleversée et les échanges nécessitent une forme d'anticipation. L'enquête Impact, si elle ne permet pas de rattacher précisément les temps dédiés aux apprentissages des périodes de télétravail strict, apporte des éléments de réponse quant aux différents canaux informels utilisés par les télétravailleurs pour développer leurs compétences numériques.

D'une façon générale, le recours aux outils numériques semble favoriser les chances d'apprendre seul avec l'aide d'internet ou des médias [3]. Les télétravailleurs, forts utilisateurs des TIC, auraient par conséquent plus de facilité à se former par eux-mêmes. Néanmoins, parmi les salariés qui utilisent des outils numériques, on n'observe pas de

RGPD • réglementation générale sur la protection des données.

3 Échanges informels entre collègues parmi les télétravailleurs avant la crise et en 2020

Télétravailleurs :	Exceptionnels	Occasionnels	Aguerris	Nouveaux convertis	Ensemble
Avant la crise, a appris des choses pouvant être utiles professionnellement en dehors des formations organisées auprès de ses collègues :					
Oui	80 %	65 %	84 %	88 %	82 %
En 2020 les possibilités d'aborder avec son entourage professionnel les difficultés rencontrées dans son travail sont :					
Plus nombreuses	28 %	26 %	24 %	42 %	32 %
Moins nombreuses	10 %	13 %	16 %	13 %	13 %
N'ont pas changé	62 %	61 %	60 %	45 %	55 %
En 2020, a appris des choses pour l'utilisation d'équipements/outils numériques auprès de ses collègues :					
Oui	64 %	47 %	54 %	64 %	59 %

Source : Céreq, enquête Impact 2021 et Defis 2018-2019. Champ : Salariés ayant télétravaillé en 2020, restés dans l'entreprise qui les employait avant la crise.

comportement significativement différent entre les télétravailleurs et les autres. Travailler à domicile n'aurait donc pas d'incidence sur le fait d'apprendre seul.

Concernant la possibilité d'apprendre auprès de ses collègues en dehors d'un cadre organisé, l'enquête confirme le risque induit par le télétravail de diminution des échanges informels au sein des collectifs de travail [5]. Ainsi les salariés qui ont été en télétravail sur la totalité de leur temps de travail habituel ont, toutes choses égales par ailleurs, moins de chances que les autres d'apprendre des éléments utiles professionnellement auprès de leurs collègues.

Organiser le (télé)travail pour garantir des échanges informels entre collègues

Plus généralement quels sont les effets du télétravail sur la qualité des échanges professionnels, dont l'on sait qu'ils sont des vecteurs de développement des compétences [6] ? En télétravail, les façons d'échanger évoluent et les discussions qui pouvaient survenir au détour d'un couloir nécessitent dorénavant de s'organiser : disposer d'un outil de communication et prévoir un temps dédié. C'est pourquoi les conditions dans lesquelles les salariés télétravaillent sont importantes : ceux qui déclarent avoir eu des conditions de travail dégradées en 2020 ont plus de risques de perdre des occasions d'échanger avec leurs collègues. Les télétravailleurs « aguerris », qui ont plus souvent subi une hausse de leurs contraintes horaires et de leur charge de travail, sont dans ce cas.

Derrière l'appréciation générale de l'évolution des conditions de travail, une dimension apparaît essentielle : le fait que l'organisation du travail soit propice aux échanges. Cette dimension est d'autant mieux préservée à distance qu'elle était présente avant la crise dans l'environnement de travail des salariés. Par exemple, les télétravailleurs dont l'activité nécessitait avant la crise de participer à des réunions ou d'apprendre auprès de leurs collègues des choses professionnellement utiles, ont plus de chances de poursuivre des échanges à distance. C'est notamment le cas des « nouveaux convertis », dont 42 %

estiment que leurs possibilités d'échanger avec leurs collègues ont été plus nombreuses en 2020 (contre 32 % pour l'ensemble des télétravailleurs). Face au manque de compétences qu'ils ont pu ressentir, ils ont plus souvent sollicité leurs collègues, à la faveur d'un télétravail moins intensif mais aussi de conditions d'organisation de leur activité propices aux échanges. Avant la crise sanitaire, 88 % d'entre eux déclaraient par exemple avoir appris des choses auprès de leurs collègues, contre 82 % de l'ensemble des télétravailleurs (Cf. encadrés 2 et 3).

● Il ne fait nul doute que la crise sanitaire a initié un profond changement dans notre façon de travailler. Après avoir longtemps manqué d'attrait en suscitant méfiance et suspicion, le télétravail va-t-il dorénavant devenir la norme ? C'est effectivement l'avenir que l'on peut lui prédire, si l'on se réfère aux réponses des salariés quant à l'évolution de leur rapport au travail. Plus de la moitié des télétravailleurs déclarent en effet que la crise sanitaire les a conduits à accorder plus de valeur à la possibilité de travailler à domicile, et près de 7 sur 10 à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Dans le même temps, le télétravail s'inscrit dans une dynamique de transition numérique croissante, se traduisant par une capacité accrue des personnes à travailler à distance, à échanger, à se former et à investir des espaces virtuels. Ce changement de regard porté sur le télétravail conduit également à passer d'une logique d'activité télétravaillable à une logique de tâches réalisables à distance. De plus en plus de salariés, y compris ceux qui n'étaient pas concernés par cette organisation du travail, vont en conséquence être amenés à réaliser au moins une partie de leur travail à distance. Une perspective qui interroge la façon d'accompagner au mieux ces salariés dans le développement de leurs compétences. En effet, si les formations organisées jouent un rôle important sur ce registre, la question de l'organisation du travail doit être prise en compte. Les conditions de travail en distanciel ont leur importance, mais la mise en place de temps et d'espaces de travail collectif en présentiel est également un levier essentiel pour favoriser les apprentissages des télétravailleurs.

→ En savoir plus

[1] «Quels sont les salariés concernés par le télétravail?», S. Hallépée, A. Mauroux, *Dares Analyses*, n° 51, nov. 2019, 11 p.

[2] «L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés», C. Duc et C. Souquet, *Insee Première*, n° 1830, 2020.

[3] «La formation des salariés 2.0 : l'effet levier des TIC», M. Lambert. *Céreq Bref*, n° 376, 2019, 4 p.

[4] « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021? Quels impacts sur le travail et la santé? », L. Erb et alii, *Dares Analyses*, n° 9, 2022.

[5] «De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement», J. Cihuelo, A. Piotrowski, *Sociologies Pratiques*, n° 43.

[6] «Le travail au cœur des apprentissages en entreprise», C. Fournier, M Lambert, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref*, n° 353, 2017.

➤ S'inscrire à la lettre d'information



DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux sur www.cereq.fr



Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°425|2022 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication : Florence Lefresne
Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858

Impression Impremium - Marseille

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02

T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80

