

Le confinement sera-t-il un tremplin au développement du télétravail et à l'acquisition des compétences digitales demandées sur le marché du travail Luxembourgeois ?

Ludivine Martin^{1,3}, Pauline Bourgeon¹, Franz Clément¹, Irina Gewinner², Laetitia Hauret¹, David Marguerit¹, Uyen Nguyen¹, Thierry Pénard³, Nicolas Poussing^{1,3}, Fanny Robert¹, Julie Rosaz⁴, Angela Sutan⁵, Radu Vranceanu⁶ (équipe du projet de recherche 'DIGITUP' financé par le FNR via l'appel COVID-19)
¹ LISER ; ² Université du Luxembourg ; ³ CREM, Université de Rennes 1 ; ⁴ GATE, Université de Lyon ; ⁵ Burgundy School of Business ; ⁶ ESSEC Business School.

La crise sanitaire du COVID-19 et le confinement qui en a découlé ont accéléré le recours au télétravail qui restait jusqu'alors peu développé au Luxembourg²⁵. En effet, dans un rapport du LISER (Hauret, 2019)²⁶, nous apprenions qu'en 2013, 12% des salariés du secteur privé avaient l'opportunité de télétravailler, 52% n'en avaient pas la possibilité du fait de la nature de leur travail et 36% n'avaient pas l'autorisation de leur employeur pour en faire alors que leur métier le leur permettait. Peu de statistiques sur la pratique du télétravail durant le confinement sont disponibles. En transposant les résultats d'une étude américaine au contexte luxembourgeois (Dingel et Neiman, 2020), il est estimé que la part de télétravailleurs potentiels s'élève à 49%.²⁷ Les récents chiffres publiés par le STATEC montrent que 69% des résidents actifs sont passés au télétravail (dont 48% à temps complet) pendant le confinement.²⁸ Même s'il existe des freins réglementaires et des barrières fiscales et sociales à son développement dans le contexte transfrontalier²⁹, le télétravail profite au Luxembourg d'un

²⁵ Le Luxembourg est, toutefois, l'un des quatre pays européens, avec le Danemark, les Pays-Bas et la Suède, où la proportion de télétravailleurs résidents est la plus élevée (Eurofound, 2016).

²⁶ Hauret, L. (2019). Télétravailler : Opportunités, choix et bénéfices. Rapport du LISER. Voir également à ce sujet le récent article d'IDEA: <https://www.fondation-idea.lu/2020/03/26/non-tous-les-travailleurs-ne-sont-pas-en-teletravail/>

²⁷ Voir à ce sujet l'article de Marguerit, D. (2020). Télétravail : oui, mais pour combien d'emplois et pour quels secteurs ? European DataLab, <https://www.european-datalab.com/teletravail-oui-mais-pour-combien-demplois-et-pour-quels-secteurs/>

²⁸ Voir à ce sujet le STATNEWS du STATEC publié le 19 mai 2020 <https://statistiques.public.lu/fr/actualites/population/travail/2020/05/20200519/20200519.pdf>

²⁹ En matière de fiscalité, le Luxembourg a signé diverses conventions fiscales et protocoles avec ses voisins autorisant les ressortissants de ces Etats à télétravailler en dehors du territoire luxembourgeois durant un temps limité. La norme est ainsi de 19 jours avec l'Allemagne, de 24 jours avec la Belgique et de 29 jours avec la France. En matière de sécurité sociale, le Règlement européen 883/2004 concernant la coordination des régimes de sécurité sociale en Europe, dont les éléments sont entrés

environnement propice, puisqu'une part importante des activités économiques appartiennent au secteur des services dont les emplois peuvent être plus facilement exercés en télétravail. Il est, toutefois, très probable que la pratique du télétravail et le mode d'organisation du travail associé aient été découverts par de nombreux travailleurs pendant le confinement, comme ce qui a pu être observé en France pendant les grèves de fin 2019-début 2020³⁰ et confirmé dans le cas des résidents du Luxembourg par les chiffres du STATEC qui soulignent que 74% l'ont découvert avec le confinement.

Au-delà de la crise sanitaire actuelle, la pratique du télétravail s'inscrit dans un processus plus long et profond de mutation du marché travail. Le marché du travail connaît ainsi de profonds changements liés à la transformation digitale, qui devrait s'accroître à l'avenir (Probst & Scharff, 2019).³¹ Avant la crise du COVID-19, il était estimé que 9 à 47% des emplois des pays industrialisés seraient profondément transformés voire disparaîtraient à l'horizon 2025-2030 du fait des progrès technologiques (voir par exemple Arntz, Gregory et Zierahn, 2016 et Frey et Osborne, 2017).³² Alors que les progrès technologiques passés ont conduit à polariser le marché du travail entraînant ainsi la disparition de nombreux emplois moyennement qualifiés au profit des emplois peu qualifiés et très qualifiés, la transformation digitale en cours devrait impacter négativement les emplois très qualifiés. La transformation digitale se caractérise, en effet, par le développement de technologies permettant d'exécuter des tâches cognitives hautement qualifiées.³³ Même si les études existantes n'anticipent pas un remplacement généralisé des tâches actuellement réalisées par des travailleurs par des ordinateurs³⁴, les travailleurs doivent s'adapter à ces changements, notamment en

en application en 2010 et en 2012, prévoit que le travailleur exerçant plus de 25% de son temps de travail en dehors de l'Etat dans lequel il a son contrat de travail est désaffilié de la sécurité sociale de cet Etat au profit de celle de son Etat de résidence dès que les 25% sont dépassés.

³⁰ En France, selon un sondage de l'institut Opinion Way pour Microsoft France, il a été observé que parmi les 36% d'actifs qui ont télétravaillé pendant les grèves de fin 2019 début 2020, 42% découvraient cette pratique pour la première fois.

³¹ Probst, L., & Scharff, C. (2019). Upskill. 6 steps to unlock economic opportunity for all.

³² Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers Series No 189. <https://doi.org/10.1787/5j1z9h56dvq7-en>

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

³³ A titre d'illustration, on peut citer dans le secteur de la finance-assurance, les assistants virtuels de conseil à la clientèle pour le choix de produits d'épargne ou d'assurance ou dans le secteur des médias, les robots-rédacteurs qui rédigent des dépêches d'information.

³⁴ Tolan, S., Pesole, A., Martínez-Plumed, F., Fernández-Macías, E., Hernández-Orallo, J., & Gómez, E. (2020). Measuring the occupational impact of AI beyond automation : tasks, cognitive abilities and AI benchmarks. JRC Working Papers on Labour, Education and Technology. Pour plus d'informations,

se formant. En effet, les emplois existants se transforment et demandent de plus en plus de maîtrise des outils digitaux notamment en ce qui concerne la gestion de projet collaboratif, de la chaîne d’approvisionnement, ou encore de la relation client. Par ailleurs, la transformation digitale crée de nouveaux emplois³⁵ et générera des emplois que nous ne connaissons pas encore. Il faut, par ailleurs, souligner, que tous les employés ne sont et ne seront pas affectés par la transformation digitale de la même manière. Les travailleurs peu qualifiés, ceux travaillant dans les métiers facilement robotisables et les travailleurs plus âgés sont les plus vulnérables au licenciement et à la pression de quitter le marché du travail. De plus, les travailleurs plus âgés ou les femmes sont ceux qui accèdent le moins souvent aux formations dans la pratique des outils digitaux. Et les travailleurs plus âgés sont également plus susceptibles de faire face à des difficultés d’adaptation du fait de leur longue expérience de travail en présentiel.³⁶

Dans ce contexte, il est important que les tous les travailleurs développent leurs compétences digitales pour être à l’aise avec l’usage des nouveaux outils digitaux ce qui leur permettra, d’une part, de mieux gérer la possible surcharge informationnelle liée à l’usage simultané des nouveaux outils digitaux, des emails et des visio-conférences (appelée infobésité³⁷) ; et d’autre part, en particulier si les entreprises font le choix de développer le télétravail et l’usage des nouveaux outils digitaux, pour s’épanouir dans cette nouvelle organisation du travail et accéder aux emplois transformés ou nouveaux.

Au niveau des compétences digitales recherchées sur le marché du travail du Luxembourg, nous observons, sur la période septembre 2018 - septembre 2019, que les plus demandées sont des compétences visant à l’utilisation de logiciels ou outils en ligne de support à la gestion de projet collaboratifs, de la chaîne

veuillez consulter la page web du projet HUMAINT du Joint Research Center de la Commission Européenne : <https://ec.europa.eu/jrc/communities/en/community/humaint>

³⁵ Par exemple, des emplois d’analyse et d’exploitation de large bases de données générées notamment par les usages des outils digitaux (par exemple, navigation sur Internet, achat en ligne, usage des réseaux sociaux).

³⁶ Par ailleurs, l’article de Klein et al. (2015) souligne, que les travailleurs cadres âgés ont des capacités à raisonner ou capacités intellectuelles fluides (telles que la mémoire de travail, le raisonnement abstrait, le traitement d’informations nouvelles) moins grande que les jeunes cadres. Klein, R. M., Dilchert, S., Ones, D. S., & Dages, K. D. (2015). Cognitive Predictors and Age-Based Adverse Impact Among Business Executives. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1497-1510.

³⁷ Pour plus d’informations sur le sujet, voir le rapport d’IMS Luxembourg (2020). Info Flow Savvy baromètre - Devenir savant face aux flux d’informations. Rapport IMS. https://imslux.lu/fra/nos-activites/pole-de-specialites/21_info-flow-savvy-infobesite#connaissance

d’approvisionnement, ou encore de la relation client (Bourgeon et al., 2020).³⁸ Malgré la demande accrue des entreprises pour ce type de compétences, nous observons, en 2019, selon les chiffres du baromètre conduit par IMS Luxembourg auprès des salariés de 107 entreprises membres de leur réseau, que seuls 14% des répondants avaient un usage régulier des outils digitaux collaboratifs, 22% des logiciels de gestion de la relation client, et 26% des progiciels de gestion intégrée.³⁹

Ainsi, alors que les entreprises sont demandeuses de l’utilisation de ces outils digitaux, pendant de nombreuses années, des freins ont limité leur usage, notamment le manque de temps, de moyens, de formations, d’incitations en termes de bonus salariaux, ou encore une résistance des salariés au changement. Même s’il est trop tôt pour savoir si le télétravail imposé par le confinement aura été bénéfique ou non pour les travailleurs concernés⁴⁰, il aura, au minimum, permis une forte augmentation de l’usage des outils digitaux de collaborations virtuelles (de type Microsoft Teams, Slack, Basecamp, Freedcamp) relativement peu utilisées auparavant malgré leurs nombreux avantages. En effet, certaines de nos recherches ont montré que ce type d’outils digitaux améliore l’autonomie des salariés dans leur travail et crée un environnement de travail motivant (Martin, 2017).⁴¹ Ainsi, à titre illustratif, durant la dernière semaine de mars 2020, plus de 12 millions de nouveaux membres ont rejoint Microsoft Teams au niveau mondial, et fin avril Microsoft a annoncé avoir dépassé les 75 millions d’utilisateurs actifs.⁴² Au niveau des applications de visio-conférence, Zoom comptait fin avril 2020 plus de 300 millions d’utilisateurs journaliers contre seulement 10 millions en décembre 2019.⁴³

L’usage accru des outils digitaux collaboratifs conduit les utilisateurs à acquérir, de manière rapide et forcée, de nouvelles compétences digitales ou ‘upskilling

³⁸ Bourgeon, P., Hauret, L., Marguerit, D., & Martin, L. (2020). Skills demand on the labour market: Evidence from job postings data. 1st LISER/IAB Conference of Digital Transformations and the Future of Work, 13-14 February 2020.

³⁹ Voir à ce sujet le rapport d’IMS cité plus haut.

⁴⁰ D’une part, au niveau des bénéficiaires on peut citer un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle avec la suppression des trajets domicile/travail, moins de bruit, plus de concentration. D’autre part, au niveau des inconvénients on peut citer le travail en débordement avec une perte des repères temporels, l’hyperconnexion, l’isolement social, la diminution de la créativité.

⁴¹ Martin, L. (2017). Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees? *Industrial Relations*, 56(2), 263-292. <https://doi.org/10.1111/irel.12173>

⁴² <https://www.presse-citron.net/microsoft-teams-la-crise-est-un-accelerateur-du-bureau-de-demain/>

⁴³ <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443796-zoom-telecharger-l-app-gratuite-visio-alternative120520/>

digital'.⁴⁴ Le confinement est apparu ainsi comme une formidable opportunité pour découvrir les potentialités d'usage de nouveaux outils digitaux et pour développer les compétences digitales nécessaires pour les maîtriser. Ce qui permettra sans doute aux travailleurs d'appréhender avec plus de sérénité les transformations digitales en cours et futures. Il faut toutefois noter, qu'au sein d'une même entreprise (d'une équipe ou d'un service à l'autre), peuvent coexister une hétérogénéité des outils digitaux utilisés (par exemple, à la fois Skype, Zoom, Webex pour les visio-conférences). De plus, certains télétravailleurs peuvent être mal connectés, mal équipés voire peu habitués à l'usage des outils digitaux (difficulté pour organiser des réunions à distance, pour partager des documents). Ceci peut nuire à l'efficacité des outils digitaux pour la collaboration au sein de l'entreprise et freiner le développement des nouvelles compétences digitales.

L'adoption rapide et massive du télétravail pendant le confinement pourrait engendrer un profond bouleversement. En effet, l'usage des outils digitaux s'apparente à un jeu de coordination ('Stag hunt game') où la stratégie d'adoption des outils digitaux doit être acceptée par l'ensemble des membres concernés pour en garantir le succès. L'adoption unilatérale d'outils digitaux dans une équipe de travail est peu efficace si les autres membres de l'équipe ne les adoptent pas. En revanche, si tous les membres d'une équipe adoptent cette pratique, alors l'acceptabilité des nouveaux outils peut faire un saut, et permettre à tous de développer des nouvelles compétences digitales. Un tel changement dans l'organisation du travail, s'il est accompagné d'une hausse de productivité, se traduirait sans doute par une irréversibilité de la pratique du télétravail à la condition, toutefois, que les réglementations sociales et fiscales entre les pays de la Grande Région s'assouplissent et n'entravent pas son développement.

Alors que la diffusion des outils digitaux collaboratifs était atone, la période de confinement a eu le pouvoir de changer la donne. En effet, il existe ici une contrainte externe forte qui favorise l'adoption des nouveaux outils digitaux. Certaines de nos recherches ont ainsi montré que les individus acceptent de faire des efforts plus facilement, et même acceptent aussi un partage plus inégalitaire des avantages obtenus, si ce partage est effectué par une personne externe au

⁴⁴ Le terme d'upskilling renvoie à l'expansion des compétences et de l'employabilité des travailleurs pour répondre aux besoins de talent par les entreprises dans un écosystème économique qui évolue rapidement du fait de la transformation digitale (Probst & Scharff, 2019).

groupe⁴⁵. Pour le passage à un usage massif des nouveaux outils digitaux, les managers et les employés se retrouvent dans le même bateau à cause de la crise sanitaire. Pour les employés, cette crise se présente comme une contrainte externe, comme un bouc émissaire diffus et auquel on ne peut adresser aucun reproche. En d'autres circonstances, les employés auraient peut-être eu des réticences à développer l'usage des outils digitaux en ressentant une contrainte de la part de leur management.

D'autres travaux de recherche ont également montré que lorsque les individus sont à la recherche d'une solution dans le cadre de leur travail, la plupart préfèrent recourir aux technologies de la communication, notamment l'email, pour demander de l'aide à leurs collègues, plutôt que de chercher par eux-mêmes des réponses dans des bases de solutions techniques partagées collaborativement par les collègues (Grolleau, Martin, Ndjodjang, & Sutan, 2019).⁴⁶ En revanche, plus ils communiquent avec des outils de communication comme les emails, moins ils sont efficaces car trop souvent interrompus (Martin, Rosaz, & Sutan, 2019)⁴⁷ et sujets à l'infobésité.⁴⁸ Or le confinement a engendré un usage des outils digitaux de manière intensive, souvent nouveau et qui implique peu de temps perdu à la communication inefficace, tout en créant une ambiance de communication active entre les individus.

Dans ce contexte, le projet FNR DIGITUP⁴⁹, que nous venons de lancer, visera notamment à analyser comment cette période de confinement a été vécue : est-ce que les télétravailleurs ont vécu l'expérience de façon positive ? Ont-ils bénéficié de cette période pour développer de nouvelles compétences digitales ? Les nouveaux outils digitaux collaboratifs le plus souvent découverts pendant le confinement sont-ils utilisés à bon escient ou sont-ils sujets à des travers à combattre comme le surcroît d'interruption, l'infobésité ? Leurs usages perdureront-ils à l'avenir ?

⁴⁵ Sutan, A., & Vranceanu, R. (2016). Lying about delegation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 121, 29-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2015.10.023>

⁴⁶ Grolleau, G., Martin, L., Ndjodjang, P., & Sutan, A. (2019). How do Information Technologies and Communication Technologies affect employees' discretion and production? Mimeo.

⁴⁷ Martin, L., Rosaz, J., & Sutan, A. (2019). In-play Communication and Performance in a Real Effort Experiment. Mimeo.

⁴⁸ Voir à ce sujet le rapport d'IMS cité plus haut.

⁴⁹ <https://www.fnr.lu/research-luxembourg-results-fnr-covid-19-call/>