



## Pratique du télétravail et développement des compétences : une étude fondée sur les institutions privées d'enseignement supérieur (IPES) au Cameroun

Claudette NKOA ANEGA<sup>1\*</sup>, Pierre Cyrille KINFACK<sup>2</sup>, Jean-Yves MEDANG MEDANG<sup>3</sup>,  
Marthe Ariane ABESSOLO AKA'AYELE<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Maitre de conférences, Université de Yaoundé II, Emasmop-Afrique/Cedimes, Cameroun,  
anegankoClaudette@yahoo.fr

<sup>2</sup>Doctorant, Université de Yaoundé II, Emasmop-Afrique/Cedimes, Cameroun,  
kinfackcyrille@gmail.com

<sup>3</sup>Chargé de Cours, Université de Yaoundé II, Cameroun, jymedang@gmail.com

<sup>4</sup>Master en GRH, Université de Yaoundé II, Cameroun, MartheArianeAkaAyeleAbessolo@gmail.com

\*auteure correspondante

**Résumé :** L'objectif de cette recherche est de comprendre la contribution de la pratique du télétravail sur le développement des compétences. Pour y parvenir, nous privilégions une démarche qualitative à visées interprétativistes. La collecte des données s'est faite à l'aide des entretiens semi-directifs auprès de 11 personnels-enseignants identifiés par choix raisonné au sein de deux IPES de la ville de Yaoundé. La technique d'analyse mobilisée est l'analyse de contenu automatisé à l'aide du logiciel Nvivo 12. Les résultats issus des entretiens font état de ce que lorsque la connexion est bonne, elle améliore la qualité des échanges en télétravail et favorise ainsi l'acquisition de nouvelles compétences par les enseignants. De plus, les conditions matérielles de travail en distanciel participent également au développement des compétences dans le sens où elles facilitent un meilleur apprentissage à l'usage des outils numériques, le partage d'expérience entre chercheurs et donc l'acquisition de nouveaux savoirs. A la suite de ces résultats, nous recommandons aux dirigeants des IPES d'améliorer l'accompagnement personnel impliqué dans le télétravail par des formations sur la maîtrise des logiciels (tutoriels, benchmarking, service d'assistance en ligne etc.) et par l'acquisition des équipements de meilleure qualité.

**Mots clés :** Télétravail, Compétences, personnels-enseignants, apprentissage organisationnel, IPES.

**Abstract:** The objective of this research is to understand the contribution of the practice of teleworking on skills development. To achieve this, we favor a qualitative approach with an interpretivist aim. Data collection was carried out using semi-directive interviews with 11 teaching staff identified by reasoned choice within two IPES in the city of Yaoundé. The analysis technique used is automated content analysis using the Nvivo 12 software. The results from the interviews show that when the connection is good, it improves the quality of teleworking exchanges and thus promotes acquisition of new skills by teachers. In addition, the material conditions of remote working also contribute to the development of skills in the sense that they facilitate better learning in the use of digital tools, the sharing of experience between researchers and therefore the acquisition of new knowledge. Following these results, we recommend that IPES managers

improve personal support involved in teleworking through training on software mastery (tutorials, benchmarking, online assistance service, etc.) and through the acquisition of better quality of equipment.

**Keywords:** Teleworking, Skills, teaching staff, organizational learning, IPES.

**Classification JEL :** I23, M54

## 1. Introduction

Eu égard à l'instabilité de plus en plus croissante de l'environnement, le monde du travail a connu des mutations profondes au cours des trois dernières décennies, contraignant les organisations à adopter de nouvelles façons de faire dans les processus productifs de valeurs ajoutées (Rifkin, 2013). C'est ainsi que l'on assiste de plus en plus au développement et à l'adoption des nouvelles formes d'organisations du travail (NFOT) dont le télétravail qui, avec la démocratisation et la transportabilité des technologies digitales (Messenger et Gshwind, 2016), constitue de nos jours, l'un des pans d'innovation numérique vers lesquels tendent les organisations.

Le télétravail est un concept difficile à appréhender qui, selon Nakrošienė et al. (2019), peut être défini en considérant l'intensité (à quelle fréquence ?), le temps (quand ?), le lieu (où ?) et l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour Nilles (1998), c'est l'organisation du travail en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permet aux employés et aux gestionnaires d'accéder à leurs activités professionnelles à distance : domicile des salariés et des managers (télétravail à domicile) ; aéroports, hôtels et autres lieux éloignés (télétravail mobile) ; et les agences dont le but est de faciliter les déplacements domicile-travail des salariés (télécentres ou centres de télétravail). La pratique du télétravail a connu un essor fulgurant au sein des organisations en raison des nombreux avantages qu'elle apporte (Bailey et Kurland, 2002 ; Fandjio et Nnomo, 2022 ; Mbarga et Youbissi, 2023). Cette ascension qui s'observait beaucoup dans les pays développés, s'est d'ailleurs accrue pendant la crise sanitaire du Corona Virus, période pendant laquelle la pratique du télétravail s'est généralisée.

En outre, une étude récente réalisée par la DARES<sup>1</sup> et publiée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)<sup>2</sup> montre qu'avant la crise, le télétravail était déjà assez répandu dans l'Union Européenne, avec près de 7%, voire 1,8 millions de télétravailleurs en France. De plus, une autre enquête, réalisée au États-Unis par le « Bureau of Labor Statistic », indique que le pourcentage des télétravailleurs était passé de 18,6 % en 2003 à 23,7 % en 2018. Cette pratique s'est par la suite accentuée dans le monde durant la COVID-19, avec par exemple près de 25 % des travailleurs en France et 49 % au États -Unis qui faisaient du télétravail. En Afrique<sup>3</sup> et précisément au Cameroun, le recours au télétravail, qui était jusque-là marginal, s'est surtout développé durant cette période, car bon nombre d'entreprises ont du être contraintes d'implémenter cette modalité de travail comme principale solution de crise (Ondoua Biwolé, 2022). A titre d'illustration, une étude menée par le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM, 2020) fait état de ce que 26,2 % d'entreprises ont eu recours au télétravail durant cette période. Par ailleurs, selon l'Institut National de la Statistique (INS), 16 % des entreprises camerounaises ont eu recours au télétravail durant cette pandémie, la plupart étant des grandes entreprises.

Malgré les coûts générés par son adoption, les observations faites pendant et après la COVID en territoire camerounais, montrent que de nombreuses organisations, se situant principalement dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'information et la communication,

---

<sup>1</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques en France.

<sup>2</sup> Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238573?sommaire=4238635>, consulté le 30/09/2023.

<sup>3</sup> A l'exception de l'Afrique du sud où cette pratique est assez poussée avec près de 56% de télétravailleurs (Tanguay et Lachapelle, 2018).

se sont tout de même appropriées cette modalité de travail comme principale stratégie en vue de garantir la continuité du service. Dans le cadre de cette recherche, il est pris en compte l'apport du télétravail dans le secteur éducatif, plus spécifiquement celui de l'enseignement supérieur privé. Car certains Instituts Universitaires Privés de l'Enseignement Supérieur (IPES), pour améliorer leur compétitivité, ont désormais recours au télétravail (notamment le téléenseignement, les téléconférences etc.) pour flexibiliser leur activité de manière à répondre aux exigences de la clientèle de plus en plus exigeante. Le télétravail se caractérise par une grande flexibilité et une grande autonomie, lesquelles permettent à l'organisation, mais surtout au salarié, de se mettre lui-même dans les meilleures conditions, afin de développer une plus grande efficacité au travail (Martinez-Sanchez et al., 2007). Au regard des nouvelles possibilités qu'il leur offre, sa pratique pourrait non seulement être favorable à l'atteinte des objectifs escomptés, mais aussi participer au rayonnement du personnel en favorisant le développement de leurs compétences au sein des IPES.

L'objectif de cette recherche vise donc à comprendre la contribution de la pratique du télétravail, en tant que nouvelle forme d'organisation du travail<sup>1</sup> (NFOT), au développement des compétences. La compétence est définie par Dietrich et al. (2010) comme un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être détenues par un salarié. Le développement des compétences étant le processus par lequel un individu acquiert de nouvelles connaissances. Pour ces auteurs, l'investissement des organisations dans ce processus de développement des compétences est fondamental en ce sens qu'il permet de renforcer leur capacité à être compétitives.

Nous soutenons ainsi la thèse selon laquelle le télétravail, en tant qu'un moyen facilitant le développement des compétences, se positionne comme une pratique permettant d'améliorer la capacité des instituts privés camerounais à atteindre leurs objectifs dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978). Pour Argyris et Schön (1978), une organisation évoluant dans un environnement instable restera efficace si elle est capable de développer une faculté d'adaptation grâce à sa capacité d'apprentissage. Autrement dit, celle-ci doit non seulement être capable d'amener les différentes parties prenantes internes (salariés) à s'adapter à cette situation nouvelle, en détectant et en corrigeant les dysfonctionnements constatés lorsqu'ils sont mineurs (*apprentissage en boucle simple*), mais aussi mettre sur pied de nouveaux procédés lorsque le dysfonctionnement impose un changement de système (*apprentissage en boucle double*). Vu sous cet angle, les crises, les individus et leurs actions sont à la source de l'apprentissage organisationnel permettant aux organisations d'acquérir de nouvelles connaissances (*organisations apprenantes*). A cet effet, la COVID-19 peut être considérée comme une situation embarrassante, causée par l'environnement, ayant conduit à l'apprentissage de la pratique du télétravail et donc au développement de nouvelles compétences. D'ailleurs, pour Touissi et El Kadiri (2023), la mise en place de l'infrastructure numérique a favorisé l'apprentissage des connaissances et l'acquisition de nouvelles compétences au sein des organisations. C'est donc fort de ce qui précède que nous posons la question de recherche suivante : **En quoi la pratique du télétravail contribue-t-elle au développement des compétences ?**

## 2. Revue de la littérature

L'introduction généralisée de la pratique du télétravail dans les habitudes managériales, suite à la COVID-19, a complètement bouleversé la relation d'emploi au sein des institutions. On assiste désormais à une fragmentation de l'organisation du travail qui s'observe sous un double angle (Taskin 2006) : une « *fragmentation spatiale* » qui consiste pour le salarié à travailler désormais dans divers lieux et une « *fragmentation temporelle* » dans la mesure où les activités sont dorénavant réalisables à différents moments via l'usage d'un TIC. D'une part, le télétravail favorise

---

<sup>1</sup> Et non une technologie numérique (TIC) telle que soutenues par certains auteurs dans la littérature (Messenger et Gshwind, 2016).

l'inclusion de certains groupes dans l'emploi (Chung et van der Horst, 2018), l'augmentation de la satisfaction (Mbarga et Youbissi, 2023 ; Gajendran et Harrison, 2007), la conciliation vie professionnelle-vie privée (Tremblay, 2003), la motivation des salariés (Nille, 1994 ; Berkery et al., 2020) ainsi que l'accroissement la productivité (Bailey et Kurland, 2002, Nakrosiene et al., 2019). Toutefois, cette NFOT peut être source de conflits familiaux (Golden et al., 2006) ou encore d'isolement professionnel (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). En outre, d'après De Menezes et Kelliher (2011), le télétravail dans la littérature est également associé aux performances organisationnelle (Lee et DeVoe, 2012), des employés (Berkery et al. 2020) ainsi qu'à celle relatives aux résultats comportementaux (Almer et Kaplan, 2002). D'autres études révèlent que le télétravail aurait un effet positif sur la santé du travailleur (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Toutefois, cette modalité de travail, lorsqu'elle n'est pas régulée, présente également un risque d'aliénation et suractivité, pouvant aboutir à l'épuisement professionnel (Nille, 1994). En somme, la pratique du télétravail aurait une incidence sur le bien-être du salarié au travail (Charalampous et al., 2018 ; Mbey et Grouille, 2023).

D'autre part, la pratique du télétravail pose également le problème du contrôle sur le plan managérial (Taskin et Tremblay, 2010). A cet effet, il est primordial de mettre un accent particulier sur sa mise en œuvre (Walrave, 2010), sur la formation des télétravailleurs ainsi que sur un management axé sur les résultats (Léon, 2020) et l'acquisition de nouvelles compétences pour manager à distance (Etoundi Eloundou 2020). De plus, cette modalité de travail serait également associée aux préoccupations environnementales (Tanguay et Lachapelle, 2018). Par ailleurs, Peretti (2019) fait savoir que 70 % de notre apprentissage se fait au travers de nos expériences et pratiques de travail, 20 % au travers de nos interactions sociales et 10 % seulement au travers des canaux traditionnels de formation. Ainsi, la pratique du télétravail, d'après Lambert (2022), est favorable au développement des compétences technologiques chez les télétravailleurs. De surcroît, certaines études montrent que cette modalité de travail aurait un effet négatif sur la gestion de carrière et l'évolution salariale (Pontier, 2014).

Il ressort ainsi de cette revue de littérature que les écrits sur le télétravail en tant que NFOT sont assez nombreuses et variées. Toutefois, en l'état de nos connaissances actuelles, rares sont les études à l'instar de celle de Lambert (2022) ayant mis en exergue l'apport de cette modalité de travail sur le développement des compétences. Notre étude va dans ce sens à la différence qu'elle est faite dans le cadre d'un pays en développement, le Cameroun et dans un contexte où cette pratique imposée par la COVID-19 reste encore embryonnaire.

### **3. Cadre méthodologique**

Dans le cadre de ce travail que nous situons dans le paradigme interprétativiste, nous avons adopté une méthodologie qualitative de type exploratoire car nous souhaitons appréhender le vécu des acteurs (Ying, 2014). Nous avons mobilisé deux types de données : les données secondaires qui sont issues de l'analyse documentaire, et les données primaires qui ont été collectées dans le cadre d'une étude de cas auprès de onze (11) personnels-enseignants sélectionnés par choix raisonné, tous travaillant au sein des IPES implantés dans la ville de Yaoundé. Cette ville a été retenue parce qu'elle mobilise en tant que ville capitale du Cameroun, non seulement des infrastructures assez conséquentes (notamment un réseau internet et l'énergie électrique assez stables et disponibles) favorables à cette pratique, mais aussi parce qu'on y retrouve le plus grand nombre de structures faisant du télétravail. L'étude exploratoire a permis d'identifier deux IPES dans lesquels nous avons conduits, à l'aide d'un guide d'entretien, des entretiens semi-dirigés. Ces investigations qui ont durées en moyenne 45 minutes ont été faites à l'aide d'un téléphone TECHNO SPARK 4 sur une période de deux mois.

Par ailleurs, l'analyse des données sera faite par une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2012), qui consiste à un regroupement des informations reçues par unité de sens et

d'en tirer les informations importantes capables d'expliquer les phénomènes recherchés c'est-à-dire la relation qui existe entre la pratique du télétravail et le développement des compétences. Le traitement des données se fera à partir du logiciel d'analyse des données NVIVO 12.

#### 4. Résultats de la recherche

##### 4.1. Profil des répondants

Le Tableau 1 ci-dessous fait état des caractéristiques des différentes personnes auditionnées :

**Tableau 1 : liste et caractéristiques des personnes interviewées**

	Nombres	Anciennetés	Nombre d'années en télétravail	Statuts
<b>Hommes</b>	11	[1-13[	[1-3[	Enseignants
<b>Femmes</b>	0	0	0	/
<b>Total</b>	<b>11</b>	/	/	/

Source : Auteurs d'après l'enquête sur le terrain

De manière panoramique, nous constatons au regard de ce tableau que l'échantillon dans son ensemble (100 %) est constitué du personnel-enseignant, relevant du genre masculin. Cette forte masculinité des télétravailleurs est d'ailleurs relevée par Tremblay (2003) lorsqu'elle constate dans son étude que les hommes sont plus éligibles que les femmes au télétravail. De plus, ce tableau nous montre que ces travailleurs ont une faible expérience en matière de pratique du télétravail, laquelle varie entre un (01) et trois (03) ans pour une moyenne d'environ deux (02) ans. Ceci se justifie par le fait que cette pratique n'a véritablement pris de l'ampleur qu'avec la venue de la COVID-19 en 2020 au Cameroun. Par ailleurs, leur ancienneté à leur poste varie entre un (01) et treize (13) ans pour une moyenne de quatre (04) ans.

##### 4.2. Contribution de la pratique du télétravail au développement des compétences

L'apport empirique du télétravail au développement des compétences en milieu universitaire est fortement tributaire de la qualité des échanges entre les partis interagissant à distance ainsi que des conditions matérielles de travail en télétravail.

###### 4.2.1. La qualité des échanges en télétravail consécutive à une bonne connexion, comme un préalable au développement des compétences du personnel-enseignant des IPES

Dans la mise en relation de la pratique du télétravail avec le processus de développement des compétences, il est question de mobiliser dans cette relation le rôle joué par la qualité des échanges en télétravail, qui est fortement dépendante de la présence d'une connexion internet bonne et stable. Ainsi, les principaux résultats mettent en avant les facteurs suivants (Tableau 2) :

**Tableau 2 : Contribution de la qualité des échanges en ligne consécutive à une connexion de qualité sur le développement des compétences**

Codification	Contribution	Verbatim
<b>E1</b>	<i>Amélioration des interventions en ligne</i>	« La maîtrise de Zoom, grâce à connexion assez bonne, m'a permis d'apprendre à gérer une salle virtuelle et à améliorer mes interventions en ligne ».
<b>E2</b>	<i>Apprentissage à dispenser les cours et tenir des réunions à distance</i>	« Malgré les contraintes d'échange sur Zoom, j'ai appris à présenter les cours en ligne et suivre des réunions à distance sans me déplacer. Ceci n'a été possible que parce que la connexion était stable. J'ai des collègues qui sont

		<i>dans des zones où la connexion ne passe pas. Ils sont souvent contraints de se déplacer pour aller dans d'autres lieux, ce qui complexifie le télétravail qui devient pénible pour eux »</i>
<b>E3</b>	<b>Familiarisation avec les technologies</b>	<i>« Les salles sont équipées et ont un bon débit de connexion. On apprend à être en contact avec l'extérieur et l'outil numérique pendant le cours et il faut tout faire pour rester à la hauteur »</i>
<b>E5</b>	<b>Plus de rigueur dans le contenu du cours</b>	<i>« Par les échanges à distance, j'ai appris à être plus rigoureux dans le cadre de l'enseignement, car tu ne sais pas qui est exactement derrière l'autre écran en train de t'écouter, du coup, les questions et les observations vont te faire comprendre qu'il faut rester méticuleux »</i>
<b>E9</b>	<b>Partages d'expériences entre enseignants et acquisition de nouvelles connaissances</b>	<i>« Ces outils sont propices au partage d'expérience voire d'acquisition de savoirs nouveaux à travers des experts de renom de par le monde via divers réseaux de communication moderne (visioconférence...) ».</i>

Source : Auteurs (d'après les données du terrain)

Comme le relève ce résultat, la qualité de la connexion joue un rôle non négligeable en ce sens qu'elle améliore la qualité des échanges en télétravail, laquelle facilite l'apprentissage de nouvelles compétences. En outre, une connexion bonne et stable permet à l'enseignant d'améliorer ses interventions en ligne et favorise, par-là, l'apprentissage à dispenser les cours et tenir des réunions à distance. Elle appelle également à plus de rigueur dans le contenu des cours et amène l'enseignant à être plus méticuleux dans sa manière de transmettre les enseignements. De plus, la qualité des échanges facilite aussi les partages d'expériences entre chercheurs se situant à des horizons différents, permettant ainsi l'acquisition de nouveaux savoirs. Par ailleurs, lorsque les échanges en télétravail sont fluides, elles facilitent la familiarisation à l'usage des outils technologiques. Ce qui permet de formuler notre **première proposition de recherche** selon laquelle :

**P1. La qualité des échanges à distance consécutive à une bonne connexion internet, agit sur le développement des compétences du personnel.**

#### **4.2.2. Contribution des conditions matérielles de travail en distanciel au développement des compétences du personnel**

En outre, il ressort également de l'analyse des verbatim que, lorsque les conditions matérielles de travail en télétravail sont réunies, cela participe également au développement des compétences. Le tableau ci-dessous fait état de la contribution des conditions matérielles à l'apprentissage de nouvelles compétences au sein des IPES.

**Tableau 3 : Contribution des conditions matérielles de travail au développement des compétences**

<b>Codification</b>	<b>Contributions</b>	<b>Verbatim</b>
<b>E1</b>	<b>Facilitation du partage des connaissances</b>	<i>« Les conditions matérielles de travail sont importantes, car, lorsque tu possèdes les équipements de bonne qualité, la pratique du télétravail devient facile. Elle me permet de partager mes connaissances, mais également d'apprendre avec mes collègues »</i>

E3	Réduction du stress	« Si vous échangez en présence des personnes qui se sont déjà familiarisées avec le télétravail, vous allez adorer la pratique car ils vous apportent leur expertise en cas de besoin, mais si vous le faites seul sans assistance, ça peut être très stressant. Par exemple c'est votre prise de parole et vous ne connaissez pas comment lancer le micro ou alors, si quelqu'un vient faire du bruit et il faut impérativement stopper le micro, vous êtes perdu, c'est hyper gênant »
E6, E7	Meilleure adaptation aux TIC	« La pratique du télétravail m'a surtout permis de découvrir de nouveaux outils d'échange, par vidéo ou audio et de me les approprier (en les téléchargeant). Dans la majeure partie des cas, ces outils me sont suggérés voire imposés par les institutions. » « Ces nouveaux modes d'échange m'ont permis d'acquérir de nouvelles connaissances dans le domaine du travail à distance, dans les moyens d'échange virtuels et plus généralement dans l'utilisation des outils informatiques. Aujourd'hui, la visioconférence n'est plus un secret pour moi »
E5, E8, E9, E10, E11	Amélioration des savoirs faire sur l'usage des logiciels et à l'intervention à distance	« Parce que les apprenants font en même temps que les formateurs et à la même source de connaissance qu'est internet, ceci pousse l'enseignant à creuser davantage. Il y'a une forte interaction entre enseignants et apprenant ». « Avec les interventions des collègues, j'ai appris à présenter les cours sur ZOOM, à maîtriser l'outil informatique et à gérer une salle virtuelle ». « Parce que je disposais d'un matériel assez efficace, ces nouveaux modes d'échanges m'ont permis de développer de nouvelles connaissances notamment dans la maîtrise de l'outil informatique. La récurrence de ces conférences ont permis au personnel d'avoir une maîtrise des NTIC ».

Source : Auteurs (d'après les données du terrain)

En résumé, il ressort principalement que les conditions matérielles de travail participent au développement des compétences pour plusieurs raisons. Tout d'abord, lorsque l'enseignant dispose d'une bonne machine et des logiciels adéquats pour les cours et échanges en ligne, cela facilite le partage des connaissances. Par la suite, la flexibilité spatiale offerte par le télétravail permet à celui-ci de travailler dans un espace agréable, ce qui le rend moins stressé et favorise ainsi une meilleure adaptation aux TIC. Ainsi, la possession des dispositifs d'échanges à distance (Zoom, Whatsapp, Teamlink etc.) et des machines de bonne qualité sont indispensables pour l'amélioration des interventions à distance et l'apprentissage de nouvelles connaissances. Par ailleurs, la mise à disposition d'un service d'assistance des travailleurs en ligne ou encore l'assistance offerte par les supérieur ou les collègues facilitent l'amélioration des savoir-faire à l'usage des TIC et réduisent également l'insatisfaction générée par la non-maîtrise de ces outils numériques. C'est donc fort de ce qui précède que nous formulons notre **seconde proposition de recherche** selon laquelle :

**P2. Les conditions matérielles de travail en distanciel (ordinateur ou smart phone de qualité, maîtrise des logiciels pour les cours en ligne, existence d'un service d'assistance en ligne ou soutien affectif et instrumental des collègues et supérieurs) contribuent au développement des compétences du personnel.**



Les second suggèrent plutôt de mettre un accent particulier sur la qualité de la connexion qui est un élément important pour garantir la qualité des échanges à distance et réduire la perception négative liée à la pratique du télétravail. Par ailleurs, allant dans le même sens, Ondoua Biwole (2022), évoque le faible taux d'installation de la fibre optique (soit 15 %) comme l'un des principaux facteurs qui ralentissent le télétravail au Cameroun ; faiblesse qui entraîne une instabilité, voire une absence de la connexion dans certains lieux, ce qui complexifie la pratique du télétravail.

D'autre part, nous sommes également parvenus à la conclusion selon laquelle les conditions matérielles de travail en distanciel participent au développement des compétences. Ce résultat corrobore les travaux de Lambert (2022), qui font savoir que les conditions matérielles de travail sont également importantes dans l'apprentissage de nouvelles connaissances par le salarié en situation de télétravail. De plus, cet auteur relève que le fait pour le télétravailleur de bénéficier d'une assistance à distance, que ce soit de la part de ses collègues ou de tout autre personne, joue également un rôle décisif dans le processus de développement des compétences en télétravail. Ce dernier paragraphe rejoint également les travaux de St-Onge et al. (2000) qui relèvent l'importance de mettre à la disposition des télétravailleurs un service d'assistance à distance de manière à ce qu'ils aient accès aux informations dont il ont besoin à tout moment. Par ailleurs, d'après Pontier (2014) et Lambert (2022), le développement des compétences en télétravail est fortement tributaire de la possession des moyens nécessaires pour sa pratique. Ainsi, l'organisation devra s'équiper (connexion, électricité, kits pour visioconférences...) et, dans une certaine mesure, équiper son personnel des dispositifs adéquats (ordinateurs, connexion internet, logiciels de travail à distance...), former son personnel à cette nouvelle pratique et apprendre le management à distance.

## **6. Conclusion**

L'objectif de la présente étude consistait à comprendre la contribution de la pratique du télétravail au développement des compétences au sein des IPES au Cameroun. Pour ce faire, nous avons mobilisé une démarche scientifique de type interprétativiste. L'analyse de contenu automatisée a permis de parvenir au résultat selon lequel la qualité des échanges en ligne consécutive à une bonne connexion ainsi que les conditions matérielles de travail en distanciel participent au développement des compétences des enseignants du supérieur. En résumé, nous pouvons dire avec Lambert (2022) que cette pratique permet surtout d'acquérir des compétences dans l'usage des technologies numériques, d'apprendre à enseigner, à interagir à distance avec ses étudiants, ses collègues et son administration.

En outre, ce travail présente un double apport qui se perçoit tant au plan théorique qu'au plan empirique ou managérial. Au plan théorique, la mise en relation de la pratique du télétravail en tant que NFOT, avec le développement des compétences, a permis de mettre en exergue le concept d'organisation apprenante ainsi que la théorie de l'action qui sont tous deux tributaires du modèle de l'apprentissage organisationnel développé par Argyris et Schön (1998). Ainsi, en s'écartant de l'analyse sur les modes d'exploitation des compétences telle que le privilégie la théorie des ressources (Prévot et al., 2010), ce travail a la particularité de mettre en avant la façon dont les acteurs construisent et développent de nouvelles compétences, en détectant et en corrigeant les dysfonctionnements causés par l'instabilité de l'environnement. Dans ce sens, nous nous rapprochons des travaux de Nelson et Winter (1982), qui conçoivent la firme comme le lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences, en vue de promouvoir l'innovation. Sur le plan empirique, il convient de relever que ce travail entre en droite ligne avec les perspectives poursuivies par les politiques publiques et matérialisés dans la Stratégie Nationale de Développement du Pays (SND, 2020)<sup>1</sup> à l'horizon 2030. Ainsi, ce travail contribue à mettre en avant la manière dont les orientations managériales peuvent stimuler

---

<sup>1</sup> Stratégie Nationale de Développement horizon 2020-2030, notamment dans les rubriques visant l'accélération de la transformation numérique des organisations (p.50) et l'amélioration de la gestion des ressources humaines (p.110-112).

l'innovation (ici la mise en œuvre du télétravail) et, par là, favoriser le développement des compétences individuelles et organisationnelles. En effet, d'après Léon (2020), la COVID-19 a été non pas une fatalité, mais plutôt une opportunité pour les managers de penser le management autrement. Ainsi, le « *Management avec des œillères* » doit désormais céder la place au « *management évolutif ou du changement* » qui est favorable à la prise d'initiative, laquelle aboutit le plus souvent, au développement de nouveaux savoirs nécessaires pour s'adapter et faire progresser son équipe ainsi que son organisation. De plus, ce travail a permis de mettre en exergue, pour ce qui est des IPES pratiquant du télétravail, l'importance de l'amélioration des conditions matérielles de travail (équipements pour cours à distance, connexion) et du suivi régulier du personnel en télétravail sur la garantie de la qualité des enseignements.

Toutefois, cette étude n'est pas exempte de quelques limites pouvant également faire l'objet de perspectives futures. En effet, il aurait été plus propice d'élargir la taille de l'échantillon dans le cadre d'une étude de cas multiples et par secteur d'activité. De plus, la méthodologie adoptée ici revêt un caractère subjectif qui ne permet pas de généraliser les résultats. Ce qui constitue en soi une limite du travail, laquelle devait être résorbée si on avait opté plutôt pour une méthode quantitative où c'est un questionnaire préétabli qui est utilisé (Kinack et al., 2023). Enfin, l'environnement familial dans lequel évoluent les télétravailleurs, la fréquence du télétravail et la zone géographique jouent également un rôle non-négligeable sur les résultats produits par ceux-ci.

## Bibliographie

1. Allen, D., Renn, R., & Griffeth, R. (2003). The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 125–163. Elsevier Science Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22003-X](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22003-X)
2. Almer, E. and Kaplan, S. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioural job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14 (1), 1–34. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
3. Argirys, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Addison Wesley-Reading-Mass.
4. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work : A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
5. Coenen, M. & Kok, R.A.W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
6. De Menezes, L.M. & Kelliher, C. (2011). Flexible work and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International journal of management reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
7. Dietrich, A., Pigeyre, F., & Aubret, A. (2010). *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*. Paris, Dunod.
8. Etoundi, E. J. C. (2020). Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ? Dans *Epidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation : COVID-19*, Mougou, B. S. & Biwolé, O. V. (Dir.), (2020), presses Universitaires de Yaoundé, Juillet, 143-157.
9. Fandio, M. F. M. & Nnomo, H. S. (2022). Vers une appropriation du télétravail en contexte de crise. *Revue Management & Innovation*, Editions EMI, 2(6), 150-167. <https://doi.org/10.3917/rmi.206.0150>.
10. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, (92), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
11. Gicam (2020). *Répercussions de la crise Covid-19 sur les entreprises au Cameroun*. Synthèse, Mai-Juin.
12. Kinack, P.C., & al. (2023). La digitalisation face à la gestion des risques liés au transport routier au Cameroun : étude fondée sur le MINTRANSPORT. Dans *Management public, entrepreneuriat et*

- gouvernance des états africains : regards croisés*, Richeveaux, M. ; Bitye, M. M. & Dyvert, D. (Dir.), 2023, Cahiers du CEDIMES : Enjeux sociaux et Stratégies économiques, 18<sup>e</sup> année-n°2, 92-112.
13. Kirrane, M., & Buckley, F. (2004). The influence of support relationships on work-family conflict: differentiating emotional from instrumental support. *Equal Opportunities International*, 23(1/2):78-96. <https://doi.org/10.1108/02610150410787800>
  14. Lambert, M. (2022). Comment garantir le développement des compétences en télétravail ? *Céreq bref*, n°425, 1-4. <https://doi.org/10.57706/cereqbref-0425>.
  15. Léon, E. (2020). Quand le travail à distance réinterroge le travail : Leçons managériales issues de la crise du Covid-19. *ESCP impact Paper*, n°27-FR, 379-383.
  16. Martínez-Shánchez, A. & al. [://reub.elsevier.com/S2405-8440\(21\)02268-4/sref28](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x) (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technol. Work. Employ.* 22(3), 208 – 223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
  17. Mbarga, A. J. & Youbissi, A. (2023). Perception du télétravail par les employés : cas de l'administration publique camerounaise. Dans *Management public, entrepreneuriat et gouvernance des états africains : regards croisés*, Richeveaux, M. ; Bitye, M. M. & Dyvert, D. (Dir.), 2023, Cahiers du CEDIMES : Enjeux sociaux et Stratégies économiques, 18<sup>e</sup> année-n°2, Avril-Mai-Juin, 201-213.
  18. Messenger, J.C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
  19. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, n°1(40), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
  20. Nelson, R. R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
  21. Nelson, R. R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
  22. Nilles, J.M. (1994). *Making telecommuting happen: A Guide for the Telemanagers and Telecommuters?* New York: Van Nostrand Reinhold.
  23. Ondoua, B. V. (2022). Impact de la covid-19 sur l'emploi au Cameroun. Résultats d'une étude empirique. *Mondes en Développement*, De Boeck supérieur, 4(196), 27-47. <https://doi.org/10.3917/med.196.0031>
  24. Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (3<sup>ème</sup> édition ed.). Paris : Armand Colin.
  25. Parker, S.K., & Bindl, U.K. (2017). *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*. Routledge, New York, USA.
  26. Pontier, M., (2014). « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
  27. Sendegue, M. A. & Grouille, R. (2023). « Les incidences du télétravail contraint sur le bien-être au travail des salariés : une étude exploratoire réalisée lors du premier confinement en France », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX (77), 23-49. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0023>
  28. SND (2020). *Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 pour la transformation structurelle et le développement Inclusif*. Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, 1<sup>ère</sup> édition, Janvier.
  29. St-Onge, S., Haines, V. Y. & Sevin, H. (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(3), 414-450. <https://doi.org/10.7202/051327ar>
  30. Tanguay, A.G., Lachapelle, U. (2018). *Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec*. CIRANO project Reports, 2018rp-05, CIRANO.
  31. Taskin, L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions économiques*, 34(2), 292-327. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
  32. Taskin, L., Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

33. Tissandier, P., Mariani-R. S. (2019). Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires*, 1-17. <https://doi.org/10.4000/rfst.397>
34. Touissi, C., & EL Kadiri, K. (2023). Mosaïques d'approches liant la transformation digitale à l'apprentissage organisationnel dans les moments de crise : Un cadre théorique. *Alternatives Managériales Economiques*, n°3(5), 273-289.
35. Tremblay, D.-G. (2003). Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et conciliation emploi-famille. *Presse de l'université Laval*, 9(2), 1-28.
36. Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, 35(1), 76-87. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0076>.
37. Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*. (5ème édition). Thousand Oaks : Sage.