

# Le télétravail comme solution de remplacement du travail présentiel en contexte pandémique en Afrique

## Introduction

Cette contribution a pour objet l'analyse du télétravail comme moyen d'adaptation au contexte pandémique. Permettant d'effectuer des travaux chez soi sans se déplacer, le télétravail a été adopté dans de nombreux pays à travers le monde afin de constituer une solution de remplacement pour s'adapter à la pandémie et contourner le confinement; ce qui a répondu aux contraintes de déplacement liées au confinement et a permis de conserver leurs moyens de subsistance à de nombreux actifs, jeunes et moins jeunes, ayant un bagage éducatif. Cependant, le télétravail soulève d'importantes questions managériales et juridiques, notwithstanding les conditions permissives de son exercice : infrastructures électriques, Internet haut débit, formation à la digitalisation...

Il faut souligner que le télétravail n'est pas apparu avec la pandémie de Covid-19. Il est devenu un mode possible d'organisation du travail, notamment dans les pays industrialisés depuis les années soixante-dix avec le développement accru des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La pandémie de Covid-19 n'a fait qu'accélérer, au sein des entreprises, l'adoption du télétravail, qui a permis de limiter les contaminations et de respecter les réglementations

### Boutaleb Oussama

PhD Student,  
Simon Kuznets  
Kharkov National  
University of Economics  
Ukraine

réduisant la circulation des employés, dans un cadre où les activités sont restreintes (OCDE 2020).

Le télétravail s'est montré particulièrement approprié au maintien de la continuité des activités des entreprises qui ont incité leur personnel à travailler à distance et à utiliser des outils tels que la visioconférence, les services informatiques et les réseaux privés virtuels (VPN). Les entreprises qui avaient déjà des capacités de télétravail ou qui ont réussi à s'adapter rapidement ont pu effectuer une transition en douceur vers le télétravail et maintenir leur niveau de production (INSEE 2020).

Mais le télétravail est-il possible partout et en tout lieu, dans la mesure où il est conditionné par les infrastructures techniques et de télécommunication (densité du réseau électrique et Internet à haut débit) et par les réglementations qui gèrent les relations de travail qui lui sont propres? Le télétravail peut-il se développer en Afrique, où nombreux sont les pays encore largement sous-équipés sur le plan des infrastructures électriques et

de télécommunication? Telle est la question dont nous traiterons dans cette contribution.

Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode hypothético-déductive qui nous conduira à aborder brièvement le concept de télétravail afin de lever les ambiguïtés qui l'entourent, puis à examiner les expériences de mise en œuvre du télétravail et les enseignements qui en ont été tirés, avant de nous pencher, dans une troisième section, sur le télétravail et ses contraintes en Afrique.

## Le concept de télétravail

Le concept de télétravail est caractérisé de diverses manières. On peut relever les définitions suivantes :

« Le **télétravail** désigne un **mode d'organisation du travail** où un salarié travaille depuis un lieu qui n'est pas celui de son entreprise (domicile, centre spécialisé...). Pour effectuer ses missions, il utilise les **technologies de l'information et de la communication**. Le télétravail peut se faire de manière continue, mais il peut aussi être partiel, voire exceptionnel. » (inonet.fr › Lexique Emploi)

Le télétravail se comprendrait comme étant un «travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de

moyens de télécommunications» (Largier 2001). Le télétravail est aussi décrit comme «un travail effectué hors du lieu de service habituel du salarié, mais connecté à celui-ci par les technologies de l'information et de la télécommunication» (Aguilera *et al.* 2016). Sans entrer dans un débat sur la pertinence des définitions existantes et l'absence d'une détermination consensuelle, on relève simplement que, quels que soient les éléments définitionnels privilégiés et la caractérisation retenue, le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu habituel du travail, dans le cadre de l'exécution de ses tâches, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, désormais désignées dans ce texte par l'abréviation TIC (Largier 2001).

### Les expériences de mise en œuvre du télétravail et leurs enseignements

Le télétravail a été introduit dans les années soixante-dix sur la côte ouest des États-Unis et s'est étendu par la suite «dans les pays développés du fait de l'évolution rapide des TIC» (BIT 2017). Il a connu depuis lors, pour des raisons de réduction des coûts, d'accès aux ressources humaines rares, voire pour des raisons sanitaires et sécuritaires (épidémies, salariés à mobilités réduites, etc.), des évolutions successives. C'est l'avènement des TIC qui a rendu plus souple l'activité des travailleurs, qui ne sont plus obligés d'être présents dans l'entreprise pour effectuer les tâches qui leur sont demandées.

C'est dans les pays du Nord développé que des enseignements ont été tirés sur la pratique du télétravail : «Étant donné le niveau

technologique très avancé en Occident, les principaux travaux de recherche sur le télétravail ont analysé principalement les questions d'autonomie [...], du contrôle de son [du télétravailleur] activité à distance.» (Ngassam 2022)

Quatre dimensions ont été avancées en ce qui concerne les facteurs clés du succès du télétravail : juridique, organisationnelle, logistique et humaine (Ollivier 2017). En revanche, différents freins susceptibles de réduire l'efficacité du télétravail constituent des écueils : ce sont les freins culturels (la confiance), les freins organisationnels (la confidentialité et sécurité des données) et, enfin, les freins humains (la remise en cause).

Au regard du contexte africain, la pandémie du coronavirus y a accéléré la diffusion de nouvelles modalités de travail, tel le télétravail, qui aurait mis beaucoup plus de temps à s'imposer sans cela. Les pays africains doivent, contrairement aux pays occidentaux, prendre en compte les défis de la connectivité (accès à une connexion Internet à haut débit), de l'énergie, de la sécurité des données et de la réglementation (législation). Toutefois, pour de nombreux chercheurs et observateurs, même si les défis à relever sont importants, le «télétravail» procure de considérables avantages (INSPQ 2020).

En effet, les principales conclusions tirées des études menées par l'OCDE (2021) constatent :

- Une hausse à des degrés divers des taux de télétravail durant la pandémie de Covid-19, en Australie, en France et au Royaume-Uni, où 47 % des employés ont télétravaillé pendant les confinements en 2020. Au Japon, qui n'a pas instauré de

confinement généralisé, le taux de télétravail est passé de 10 % à 28 % entre décembre 2019 et mai 2020.

- L'enregistrement pendant la pandémie des taux de télétravail les plus élevés dans les secteurs à forte composante numérique ; les secteurs scientifiques et techniques ont, ainsi que les services financiers, affiché plus de 50 % des employés y ayant eu recours en moyenne. C'est dans les grandes entreprises que les taux de télétravail durant la pandémie ont été les plus élevés, plutôt que dans les petites, ce qui reflète une plus faible adoption du numérique dans ces dernières.
- Le télétravail a touché plutôt les travailleurs ayant un niveau de qualification élevé. À titre d'exemple, aux États-Unis, le taux de télétravail des personnes titulaires d'un diplôme de master ou d'un doctorat était 15 fois supérieur à celui des employés peu qualifiés.

Autre précision, les taux de télétravail des femmes pendant la pandémie ont été nettement supérieurs à ceux observés chez les hommes, même si l'écart était quelque peu restreint dans certains pays.

### Le télétravail en Afrique

Durant la pandémie de Covid-19, les entreprises africaines (d'une manière générale) ont fermé ou réduit leur activité, connu de fortes baisses de leurs ventes et ajusté l'emploi en jouant sur le nombre de postes ou d'heures de travail. Les niveaux d'emploi ont été affectés par des variations du nombre de salariés ou du nombre d'heures travaillées.

Selon les données de la Banque mondiale, malgré la forte baisse des ventes, les entreprises de la région

ont principalement réduit les heures et les salaires plutôt que licencié. Plus précisément, les entrepreneurs africains ont eu davantage tendance à réduire les heures de travail (39 %), accorder des congés (38 %) et diminuer les salaires (31 %). Ils ont généralement moins recouru aux licenciements (21 %) face au choc de la Covid-19 (BM 2021).

La pandémie de Covid-19 a conduit les entreprises et les salariés à se lancer dans une importante expérience sur l'avenir du travail.

En Afrique, nombreux sont les pays qui n'ont commencé, à l'instar du Sénégal, à expérimenter le télétravail qu'en 2020, pour s'adapter aux conditions sanitaires imposées par la pandémie de Covid-19 et dans la mesure où rester chez soi (le confinement) est l'un des moyens pour se préserver et préserver sa famille (Gning 2021).

Le télétravail, au sens large, comprenant la délocalisation et l'externalisation des services aux entreprises grâce aux technologies de l'information crée en Afrique des emplois d'assez bonne qualité. C'est ce qui ressort d'un rapport de l'Organisation internationale du travail intitulé *Délocalisations et conditions de travail dans le télétravail* (ILO 2019).

Néanmoins, les experts de l'OIT ont exprimé l'impératif, pour une amélioration du secteur du télétravail en Afrique, d'offrir du travail décent. «Cela est d'autant plus pertinent qu'un diplômé sur deux qui sort des centaines d'universités africaines, chaque année, ne réussit pas une insertion professionnelle dans sa spécialité, ou tente sa chance en Europe et ailleurs en quittant son pays.»

Cette amélioration du secteur est primordiale, car le travail à distance

implique pour l'utilisateur une connectivité fiable pour un accès en toute sécurité aux ressources de l'entreprise.

Dans de nombreux pays africains et même si les réalités sont diverses suivant les États,

«L'environnement structurel est peu adapté au télétravail, pour des raisons de pure logistique, selon de nombreux spécialistes, il y a la problématique des délestages électriques. Internet fait défaut, les imprimantes et les ordinateurs fixes aussi. La culture du mail n'existe pas» (Wolski 2020).

### **Le problème de la maîtrise des moyens technologiques et de communication numérique**

Les PME africaines, même hors crise, n'ont pas suffisamment digitalisé leurs procédures, étant donné leurs moyens limités et un système de fonctionnement quasi informel. C'est ainsi qu'il est constaté une faible maîtrise des outils numériques de travail à distance par les télétravailleurs et leurs encadreurs, comme l'ont révélé certaines enquêtes.

À titre d'exemple au Gabon, comme le rapporte le quotidien national camerounais *Cameroun Tribune*, une salariée de PME locale s'interroge au sujet du télétravail et affirme :

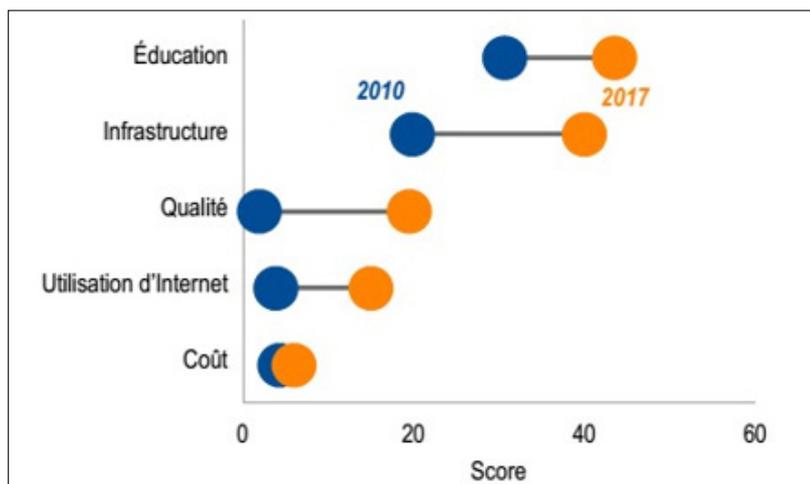
«Comment vais-je travailler à domicile avec des outils numériques jamais pratiqués en entreprise? [...] La plupart de mes collègues n'ont pas d'ordinateur portable. Après les premiers essais sur d'autres plateformes, notamment Google Platforms, on a abandonné. Pour travailler sur cet espace, il faut une bonne connexion Internet et une bonne RAM, sinon ça traîne et c'est pénible.»

D'autres évoquent les coupures, et l'exemple n'est pas isolé, il peut être multiplié dans de nombreux pays africains : «... OK, même si j'avais un ordinateur et Internet à domicile, comment faire avec les coupures d'électricité quotidiennes?» (Nsonhou 2020)

On peut donc s'interroger sur les capacités des pays africains, dans leur grande majorité, à réussir la «digitalisation du travail» et le recours élargi au télétravail dans un contexte de limite énergétique (faiblesse des réseaux électriques), technologique (le taux de pénétration d'Internet culmine à peine à 25 %) et législative, du fait de l'absence ou de la faiblesse de codification des règles d'exercice du télétravail (droits et devoirs des travailleurs et des entreprises) (AfricaCyberMag 2022).

Et cela, même si, comme l'a fait apparaître l'EDAI (Digital Adoption Index), de grandes améliorations de l'infrastructure technologique et de l'utilisation d'Internet ont été réalisées depuis 2010 en Afrique subsaharienne. Mais la région continue d'être largement distancée par le reste du monde. La connexion par le réseau mobile reste de mauvaise qualité : la vitesse de téléchargement mobile moyenne dans la région est de 7,4 Mb/s, ce qui est trois fois plus lent que dans le reste du monde. Les vitesses de téléchargement varient fortement entre les pays d'Afrique subsaharienne, pouvant aller de 14 à 20 Mb/s au Botswana et en Afrique du Sud à quelque 2,5 Mb/s en République démocratique du Congo et au Libéria.

*L'infrastructure technologique* concerne l'infrastructure des technologies de l'information, notamment les connexions mobiles et fixes. L'accès à l'électricité est considéré comme un socle de l'infrastructure.



**Graphique** : Afrique subsaharienne : indice d'accès numérique amélioré (EDAI), évolution des sous-indices

Source : Fonds monétaire international, 2020, ch. III, p. 3, d'après Alper et

L'infrastructure technologique semble être le principal facteur de variation, comme le montrent les différences au niveau du volume de connexions par le réseau filaire et à celui de la part de la population couverte par les services mobiles haut débit (3G au moins).

Les disparités d'accès sont aussi très marquées dans les pays. La plupart des communautés rurales n'ont pas accès à Internet (même avec des appareils mobiles). En outre, on note un écart femmes-hommes considérable, seulement 23 % des femmes d'Afrique subsaharienne ayant accès à Internet contre 34 % des hommes (FMI 2020).

Par ailleurs, la fiabilité du réseau électrique est fondamentale. Or l'accès à l'électricité en Afrique subsaharienne fait partie des plus faibles au monde, et il existe une grosse fracture dans ce domaine entre les zones urbaines et les zones rurales. Le problème, pour l'électrification des pays africains, réside dans le coût élevé des infrastructures de production d'électricité. Selon certaines estimations, il faudrait investir au moins 31 milliards de dollars par an d'ici 2030 pour parvenir à

l'électrification pour tous en Afrique subsaharienne (Kato 2022). Selon la Banque africaine de développement (2018), l'achèvement quasi complet de l'électrification en Afrique subsaharienne d'ici à 2025 coûterait entre 35 et 50 milliards de dollars par an.

Compte tenu des coûts fixes élevés et des limites du marché dans de nombreux pays, une approche régionale globale permettrait de réaliser des économies d'échelle, comme avec les investissements dans les câbles sous-marins.

L'élargissement de l'accès à l'électricité est donc une priorité. Cela étant, on ne peut occulter la formation à la digitalisation, qui est aussi devenue une nécessité primordiale à l'ère du numérique. Or, malgré une amélioration de 40 % du niveau d'éducation dans l'EDAI au cours de la dernière décennie, l'Afrique subsaharienne demeure largement en retard par rapport aux autres régions.

On peut aussi évoquer, pour conclure, la problématique liée aux cyber-risques, qui a pris une importance accrue lors de la crise de la Covid-19, durant laquelle, pour les données et la confidentialité,

l'utilisation accrue des technologies numériques a accentué la vulnérabilité aux risques et aux cyberattaques.

### Le problème de la réglementation du télétravail

*L'apparition de nouvelles formes de travail indépendant* à travers l'utilisation de plateformes électroniques et d'applications numériques appelle au renforcement des cadres réglementaires et des régimes de protection sociale pour éviter des conditions de travail précaires (CUA/OCDE 2021).

*La conjoncture de la pandémie* a imposé une accélération dans la création des plateformes numériques partout dans le monde, y compris en Afrique. Tous les secteurs ont été contraints de modifier les conditions du travail, notamment avec l'adoption du travail à domicile, sans pour autant disposer d'une réglementation adaptée à la crise sanitaire.

Dans de nombreux pays d'Afrique, il n'existe aucune réglementation du télétravail et les Codes du travail ne disent rien de ce phénomène (BIT 2017). D'une manière générale, le télétravail s'effectue en Afrique sans aucune réglementation fixant les droits et les devoirs des entreprises et des travailleurs, comme c'est le cas au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Cameroun et dans bien d'autres pays africains :

«La pandémie a révélé l'existence d'un vide juridique et réglementaire du télétravail dans les Conventions collectives et le Code du travail au Sénégal. Aucun avenant au contrat de travail ne s'est avéré nécessaire, et des salariés ont été mis au télétravail sans formalisme et encadrement bien déterminés» (Fall 2021).

## Conclusion

Pour conclure cette contribution, laquelle n'est guère exhaustive dans la mesure où nous n'avons pas abordé tous les contours de cette problématique, nous pouvons affirmer que la promotion du télétravail en Afrique est tributaire de la construction des infrastructures nécessaires afin de permettre un accès universel à l'énergie et au très haut débit. La logistique demeure un obstacle majeur en Afrique. Ajoutons que le problème ne porte pas uniquement sur la mise en place des infrastructures digitales, mais il relève aussi d'un manque de ressources humaines compétentes. Les défis sont nombreux et nécessitent des investissements réguliers et colossaux.

## Bibliographie

- AfricaCyberMag, 2022, « Digitalisation croissante du travail en Afrique : les défis et les clés d'un travail sécurisé », par Africa-CyberMag, 24 novembre 2022 en.cybersecuritymag.africa index.php digitalisation-croissante-travail-af.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L., 2016, «Le télétravail, un objet sans désir?» *Revue d'économie régionale et urbaine*, p. 245-266, <https://doi.org/10.3917/rru.161.0245>.
- Alper, M., Miktus, M., 2019, *Digital Connectivity in sub-Saharan Africa: A Comparative Perspective*, [www.imf.org](http://www.imf.org) › Publications › Issues ›.
- Banque africaine de développement, 2018, «Perspectives économiques en Afrique», [www.afdb.org](http://www.afdb.org) › Documents › African\_Economic\_Outlook\_2018\_-\_FR.
- Banque mondiale, 2021, *Covid-19. L'avenir du travail en Afrique et le nouveau paysage en Afrique, Africa's Pulse*, volume XXIII.
- Bureau international du travail (BIT), 2017, *Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers*, Genève.
- Fall, M., 2021, «La pandémie a révélé l'existence d'un vide juridique et réglementaire du télétravail», entretien réalisé par A. A. F. Mbaye et P. Seydi, Le Soleil.sn, Dakar, le 11 août.
- Fonds monétaire international, 2020, *Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne*, [www.imf.org](http://www.imf.org) › Files › Publications › REO › AFR › April › French.
- Gning, N. N., 2021, «Riposte managériale en période de crise sanitaire (Covid-19) : quand le télétravail s'impose aux entreprises du Sénégal. Encadrement juridique, enjeux sociologiques et transformations managériales. Cas des centres d'appels», *Revue africaine de management/African management review*, vol. 6(3), p. 1-35, <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>.
- International Labour Organization (ILO), 2019, *Extending social security to workers in the informal economy: Lessons from international experience. A living document*.
- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), 2020, «Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions», *INSEE Focus*, n° 207, 14 octobre 2020.
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), 2020, *Le télétravail en contexte de pandémie : mesures de prévention de la Covid-19 en milieu de travail*, [www.inspq.qc.ca](http://www.inspq.qc.ca) › publications › 3040-teletravail-pandemie-covid19.
- Kato, R. L., 2022, «L'accès à l'électricité en Afrique», [BusinessAfricafr.africanews.com](http://BusinessAfricafr.africanews.com) › l'accès-a-lelectricite-en-afrique-business-africa.
- Largier, A., 2001, «Le télétravail : trois projets pour un même objet», *Réseaux*, 2001/2, n° 106, p. 201-229.
- Lexique des entreprises, «Télétravail : définition» [infonet.fr](http://infonet.fr) › Lexique › Emploi.
- Ngassam, K., 2022, «Télétravail à l'ère post-Covid-19 : acquis et défis pour l'Afrique subsaharienne», *Management et Datascience*, 7(1), <https://doi.org/10.36863/mds.a.21980>.
- Nsongou, N. A., 2020, «Télétravail : difficile accommodation», *Cameroun Tribune du 07/04/-2020*, [www.cameroon-tribune.cm](http://www.cameroon-tribune.cm) › article.html › fr.html › teletravail-difficile-acc.
- Ollivier, D., 2017, «Le succès du télétravail : les effets de la nouvelle loi Travail», *Études*, n° 12, p. 33-46, <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2020, *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-Covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?*, Paris.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2021, *Le télétravail pendant la pandémie de Covid-19 : tendances et perspectives*, [www.oecd.org/coronavirus/policy-responses](http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses).
- Pontier, M., 2014, «Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie», *Revue des sciences de gestion*, n° 265(1), p. 31-39. Doi : 10.3917/rsg.265.0031.
- Wolski, M., 2020, «En Afrique, un environnement peu adapté au télétravail», [www.strategies.fr](http://www.strategies.fr) › Management.