

Télétravail et développement rural

Synthèse des interventions de la conférence

Le 30 novembre 2004 à l'Hôtel du Département d'Alençon, ADVERBE organisait en partenariat avec le conseil général de l'Orne, le Tour de France des territoires et la Délégation aux usages de l'Internet un colloque consacré au Télétravail et au Développement rural.

De la diversité et de la complémentarité des différentes interventions, on peut dégager une ligne de réflexion synthétique, sinon philosophique, sur la mise en pratique du télétravail au sein d'un cadre repensé pour son développement.

Pour une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension, ce document n'a pas vocation à être exhaustif, même s'il s'appuie principalement sur les contributions des intervenants. Leurs initiales sont citées.

Pour écouter les interventions en ligne : www.cg61.fr/teletravail.php

Liste des intervenants

- Introduction : **M. Gérard Burel**, président du conseil général de l'Orne
- **Mme Nicole Turbé-Suetens**, expert européen, directrice de Distance expert
Les conditions pour réussir un projet de télétravail – Exemples de succès
- **M. Denis Ettighoffer**, président d'Eurotechnopolis Institut
La nouvelle donne du télétravail en entreprise ; les nouveaux outils des networkers : le Centre d'Affaires Virtuel ou les plates-formes de services bureaux à distance
- **Mme Liliane Piot**, chef de projet pour le développement des services numériques – Département équipements numériques des territoires de la Caisse des dépôts
Situation du télétravail en France ; bénéfices et limites du télétravail
- **M. Yvon Noël**, responsable TIC du conseil régional de Basse-Normandie
Le rôle des infrastructures numériques dans le succès des projets de télétravail
- **M. Alain Ducass**, Chef de mission Aménagement numérique du territoire - DATAR
Conditions de succès d'un télécentre ; Création du réseau des télécentres
- **M. Xavier de Penfentenyo**, directeur du SICLER
Importance du facteur humain dans la réussite du télétravail
- **M. Christophe de Balorre**, conseiller général, canton du Mêle-sur-Sarthe (Orne)
Expérience du Village des télétravailleurs

Le Télétravail : une révolution?

Le développement actuel du Télétravail semble découler naturellement d'une révolution technologique: celle des TIC (Technologies de l'Information et de Communication).

Certes, le monde du travail et son environnement adoptent vite l'usage des outils des TIC. Mais par un phénomène de rémanence bien connu, il reste attaché à ses habitudes d'organisation antérieures au développement des techniques du travail à distance.

Le monde du travail ne peut plus faire l'économie d'une révolution parallèle dans l'organisation humaine du travail.

Cette révolution touche la culture d'entreprise et sa conception du management: le travail en réseau définit des liens humains et hiérarchiques différents.

Elle oblige à repenser la définition du travail: à le dissocier des notions de temps et de lieu pour le recentrer sur la tâche, son résultat et son produit.

Elle contraint donc de considérer le travailleur différemment: comme un être autonome dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée, responsable de son temps et de son espace.

Elle entraîne un réaménagement du territoire, technique, bien sûr, mais surtout social. Un même territoire où se superposent et s'imbriquent les lieux de travail, de chalandise et de vie.

Cet aménagement est lié à des décisions politiques dont les élus locaux sont les acteurs déterminants: pour accueillir un télé travailleur, ils doivent avoir une vision globale des équipements techniques, immobiliers, commerciaux, de loisir et de culture de leur territoire.

Car on s'aperçoit que la révolution du télétravail est une somme de révolutions individuelles: le révolutionnaire c'est le télétravailleur.

Qui est le télétravailleur ?

Seul, silencieux, réfléchi: le télétravailleur n'est pas un révolutionnaire classique. Il ne l'est que sur deux points: il cherche à conquérir sa liberté, et sa recherche modifie la société autour de lui.

La société ne cesse de produire et de former des télétravailleurs qui souvent s'ignorent. Dans les écoles, les lycées, les universités, les élèves étudient, vont chercher, échangent et valident leur documentation entre eux, avec leurs enseignants ou auprès d'une source.

Les professeurs ont d'ailleurs été des télétravailleurs avant la lettre: préparer ses cours à domicile ou corriger des copies dans le train, c'est déjà du télétravail. (Y.N.)

L'enseignement, dès la primaire, met l'accent sur le travail en réseau, sur l'autonomie dans la gestion de l'emploi du temps, et la réalisation de la tâche.

Pas étonnant qu'aujourd'hui, en France, 55% des travailleurs se déclarent prêts à devenir des télétravailleurs. Ce chiffre laisse néanmoins une bonne marge de progression.

Il ne s'agit pas de laisser miroiter le développement d'une nouvelle profession qu'on appellerait le télétravail et qui résoudrait le problème de l'emploi. Le télétravail n'est pas un job en soi.(N.T-S.)

Le télétravailleur a d'abord un métier, une profession, ou un marché. Il a déjà un emploi ou décide de se créer un emploi. Il fait seulement la démarche d'exercer autrement: c'est une manière d'organiser le travail.

Le télétravailleur est commercial ou commerçant, graphiste ou juriste, professeur ou comptable... avant tout.

Formé, autonome, adulte dans son travail, le télétravailleur est psychologiquement indépendant et entreprenant, même s'il a le statut de salarié, et pas seulement celui de travailleur indépendant ou d'entrepreneur.

C'est quelqu'un qui a réfléchi à la qualité de son cadre de vie. Un travailleur qui s'installe en milieu rural exprime un goût affirmé et une sensibilité pour un mode de vie plutôt que pour un autre. Il s'implante donc, non seulement avec son travail, mais avec sa vie intérieure.

Ce choix est individuel, mais forcément concerté, et paradoxalement collectif: si il a déjà une famille, ou si il en fonde une, sa démarche a fait l'objet d'un consensus et entraîné l'adhésion du conjoint et des enfants à un projet commun.

Là où il s'installe, le télé travailleur importe donc son métier, sa personnalité intime, son réseau social professionnel, même si celui-ci est invisible, et sa cellule sociale naturelle: famille et amis.

Il constitue à lui seul une entité complexe, qui cherche sa place dans un territoire d'accueil. Mais il cherche aussi à quitter sa place traditionnelle dans un territoire professionnel pas encore très disposé à le laisser filer où il veut.

Le management de la confiance

On a vu les "turbo", puis les "TGV" profs. On constate le développement de la nomadisation des forces commerciales ou des agents de maintenance des entreprises. Un stylo dans un train, un ordinateur dans une camionnette: du télétravail passé discrètement dans les mœurs mais pas dans les mentalités.

On voit maintenant se mettre en place les futurs programmes de recherche européens et la création d'équipes virtuelles en collaboration interactive.

L'entreprise Nokia a réorganisé ses forces de recherche en réseau à travers le monde.(N.T-S.)

Pourtant, aujourd'hui la France se situe en queue de peloton dans l'usage du télétravail. Son poids dans l'économie n'est pas encore mesuré (on attend les chiffres de la DARES). Les télétravailleurs représentent 12% de la population active aux États-Unis, 7% aux Pays-Bas, 4% en France.

Pourquoi ces freins et ces réticences au moment où un accord-cadre entre les partenaires sociaux de l'Union européenne doit être signé ? Quelle peut-être alors la

contribution de la France au Sommet social de la société de l'Information qui doit se tenir en novembre 2005 ?

Il semble que les entreprises françaises et leurs managers aient du mal à trouver des réponses nouvelles à la question: dans quel lieu et à quel moment sera exécuté le travail ?

Le XIXe siècle n'a cessé d'organiser la centralisation physique des travailleurs autour des lieux de travail. Le XXe a poursuivi avec le rapprochement par les transports.

Difficile d'inverser la force centrifuge. Surtout dans les esprits. Quand on dit qu'on est télétravailleur, on vous répond: vous travaillez à domicile. Ou pire: vous êtes sur une voie de garage, proche de la porte de sortie... (N.T-S.)

Parfois même, le télétravailleur a du mal à se définir lui-même par rapport à un entourage qui croirait volontiers qu'il travaille à la télé, ou qu'il regarde la télé au lieu de travailler...

Le développement des fonction des TIC crée lui-même une ambiguïté entre temps de travail et temps de loisir. La personne assise dans le train ou à la terrasse d'un café, et qui tape sur le clavier de son ordinateur, de son assistant personnel ou de son téléphone portable, est-elle en train de travailler, d'envoyer un mail, un texto, ou bien en train de jouer ? (Y.N.) Et est-ce "mal" qu'elle joue alors que pour les autres, c'est "une heure de bureau"?

C'est d'abord un changement de culture et d'état d'esprit managériales qui doit précéder la réorganisation de fond du travail. Se mettre à envisager qu'il n'y a pas de lieu spécifique pour travailler et réfléchir à la manière dont cela peut s'organiser physiquement.(N.T-S.) Se mettre à considérer qu'un salarié installé dans son salon travaille et ne regarde pas la télévision.

Le manager doit renoncer à dire bonjour à chaque personne tous les jours dans des couloirs ou des bureaux . Non au détriment des relations humaines. Puisque manager à distance induit forcément de fonder les relations sur la confiance, la discussion, et l'échange.

En terme d'organisation comme en terme de relation au sein de l'entreprise, il est parfois compliqué de parvenir à la simplicité et dur de s'adapter en souplesse. Plus souple, plus flexible: deux mots qui devraient définir le nouveau management (N.T-S.)

La liberté du temps et du lieu de travail induit la notion de travail collaboratif au sein de l'entreprise. Et le développement de cette notion affectera forcément le statut du travailleur. (L.P.)

"Mon collaborateur": ce terme gentil et valorisant généralement employé par un supérieur hiérarchique risque de reprendre un coup de jeune en reflétant une réalité bien concrète.

Dépenser moins, produire plus

Autre méfiance: la crainte d'une baisse de productivité (liée à l'éloignement du travailleur), et du coût de la mise en place d'une organisation nouvelle du travail.

Pourtant le taux d'occupation moyen d'un bureau traditionnel est chiffré: de 38 à 51% chez Nokia (N.T-S). Le pourcentage restant coûte cher. Ce n'est qu'un exemple d'une économie d'échelle. Locaux, transports, transmissions: toute une infrastructure qui peut être réduite ou partagée.

Le coût humain est lui aussi très certainement chiffrable. Depuis plusieurs siècles, certaines entreprises s'intéressent au "coût du bien-être". Certaines s'y intéressent toujours. Le coût des divorces ou arrêts maladie dûs aux temps de transports dans les grandes métropoles a lui aussi été chiffré. Un travailleur heureux à l'endroit où il travaille est créateur de richesse et coûte moins cher à la société.

Il ne s'agit pas d'imposer une nouvelle philosophie du travail pour le principe mais bien de maintenir et augmenter concrètement la productivité des entreprises.

Il ne s'agit pas non plus d'idéaliser comme on l'avait fait avec le *e-business*, mais d'obéir aux lois économiques. Il n'est pas question de changer le contenu de l'enseignement des écoles de commerce... (D.E.)

La révolution du télétravail affecte l'organisation et l'état d'esprit de l'entreprise. Mais pas sa vocation première: dépenser moins, produire plus.

Ce chantier de réorganisation du travail intéresse l'ensemble des réalités économiques du pays : les très petites entreprises comme les très grandes. (L.P.)

Or le tissu économique français est majoritairement composé d'entreprises de petite taille (moins de 250 salariés) selon la définition internationale. (D.E.)

La volonté et l'imagination en sont les matières premières avant les moyens financiers et technologiques : 20% d'investissement en outils technologiques, 80% en organisation. (L.P.)

Cette "posture d'organisation" n'est pas un mirage pour résoudre le chômage, c'est aussi savoir utiliser des centres de services communs, des infrastructures spécialisées extérieures à l'entreprise pour réduire les coûts d'exploitation (D.E.)

De même que la mise en service des autoroutes a induit la création des aires de repos, que l'usage de la voiture a eu un impact sur des infrastructures très variées, de même la mise en place du télétravail débouche sur la création de centres multiservices. Et dans ce domaine, l'expérience montre que l'offre suscite la demande.

L'expérience montre aussi que ces activités de service souffrent plus que de la pénurie d'imagination que du manque d'infrastructure: on parle de "fracture numérique" alors qu'il faudrait surtout parler de fracture culturelle. (D.E.)

Un télécentre : des postes de travail numérique, une liaison à haut débit, un secrétariat, un fax, des téléphones et des locaux à louer à la journée. Autant de postes de dépenses en moins pour l'entreprise.

Pourtant, les télécentres ont connu leurs échecs. (A.D.)

Par méconnaissance et manque d'étude de la chalandise locale ou éloignée.

Par manque de visibilité globale et de hiérarchisation de leur action locale, nationale et internationale.

Malgré les ratés, ces télécentres ont un avenir, sous condition d'une vision "politique" de leur maillage et de la création de réseaux de télécentres. C'est l'objet

d'un appel à projet gouvernemental, avec la DATAR et le ministère de l'Agriculture. (A.D.)

Terre d'élection et territoire d'élus

Où s'installer comme télétravailleur ? Où installer un centre de télétravail ? Le lieu où l'on a envie de vivre est-il le bon endroit pour travailler dans l'efficacité ?

Autour d'une réflexion sur le Télétravail, pour une première réunion de ce genre dans l'Orne, une assistance et des intervenants venus de loin, une salle archicombles, l'accès à internet à très haut débit (wimax) pour tous les Ornais en janvier prochain, mais aussi qualité de vie... (G.B.) Il semble que le département dispose de quelques atouts pour attirer des télétravailleurs venus s'installer sur un coup de cœur mais avec la tête froide.

Les outils de communication se mettent et se mettront en place, et le choix du territoire d'installation ne se détermine pas sur la seule beauté d'un paysage, mais sur des possibilités offertes, à partir d'une réflexion en corrélation avec les richesses et les demandes du territoire. (L.P.)

Créer, développer et structurer les conditions d'accueil d'un travailleur, mais aussi savoir formuler les besoins et les demandes d'un territoire, c'est le rôle des élus locaux. Faire venir des travailleurs citoyens en zone rurale, c'est une volonté départementale. C'est aussi la volonté des maires, des élus locaux, qui jouent un rôle déterminant de "sentinelles" bénévoles du territoire. (X.P.)

Une famille qui s'installe a besoin d'un logement, d'écoles, de routes et de cars, de couverture téléphonique, de connexion internet bien sûr.

Mais aussi de voisins, de camarades de classe, de commerçants, de relations, voire d'amis...

Ce sont les maires qui ouvrent les portes d'un territoire plus ou moins équipé, mais aussi celles des relations humaines d'un tissu social légèrement modifié.

Le télétravailleur attend des élus locaux la garantie de pouvoir vivre et faire vivre sa famille dans un environnement calme et rural, cela va de soit, mais néanmoins vivant, qui puisse nourrir à la fois son projet économique et son projet de vie, puisqu'il a choisi de lier les deux.

Le télétravail en milieu rural: certains ont synthétisé le phénomène par une formule plus ou moins caricaturale: "mettre le gris (la matière grise) dans le vert".

Sans commerçant, sans artisan, sans service, c'est "le gris dans le noir" dès la nuit tombée. Cela peut prendre des aspects dramatiques même, quand la présence médicale fait défaut. (X.P.)

Les télétravailleurs sont minoritaires, particulièrement en France, et le télétravail encore peu visible. Mais la multiplication des uns, et le développement de l'autre sont inexorables. La présence des télétravailleurs accélère la réflexion du monde de l'entreprise sur ses technologies et sur son organisation d'une part, la réflexion sur l'aménagement des territoires d'autre part.

Mais ce sont aussi des réflexions auxquelles doit se soumettre le télétravailleur lui-même: coordonner lui aussi soigneusement temps de travail et temps de vie (vie de

famille, repos, loisir). Contrairement à ce que l'on pourrait croire, dans la liberté, le premier est souvent plus gourmand que le second... Lui aussi doit réaménager son territoire intime, son domicile: s'y réserver des lieux consacrés au travail, au téléphone, à la réflexion, et les faire respecter d'abord par ses proches.

Enfin, lui aussi doit fonder le management de son projet personnel sur la confiance. Confiance qu'il doit inspirer à son nouvel environnement, confiance qu'il doit gagner auprès de la population rurale qu'il veut intégrer, et de ses élus.

“Le temps se rit des choses qu'on fait sans lui”: le développement du télétravail nécessite d'agir sans attendre. En revanche la confiance se tisse au rythme des saisons. (X.P.)

Mais celui qui décide de faire la révolution professionnelle et personnelle du télétravail ne le fait-il pas aussi pour renouer avec le rythme des saisons ?

Sophie de Mazenod