

Archives TMC : Rapport sur le développement du Télétravail

Avertissement :

Ce document n'a pas été maintenu à jour depuis la date de l'étude (1997/1998).

Ces pages sont donc laissées à disposition des visiteurs du site tmc.fr, « en l'état ».

La plupart des sites référencés en exemple n'existent plus, ou leur positionnement a été profondément transformé en 10 ans.

Nous pensons toutefois qu'une partie de nos réflexions et conclusions restent d'actualité, nous laissons le lecteur en juger.

Si vous réutilisez une partie de ces informations, merci d'en citer la source (voir les mentions légales du site www.tmc.fr).

Merci de votre intérêt, et bonne lecture.

Thierry Merle

THIERRY MERLE CONSULTANTS

45 rue Maurice Hay - F 35200 RENNES

Tél. 33 2 99 50 88 37

www.tmc.fr – tmc@tmc.fr

SARL au capital de 76 224,51 Euros - RCS RENNES B 421 782 673 - Siret 421 782 673 00022 - APE 748 K

Rapport Télétravail et Téléactivités en Bretagne

Rapport remis le 5 février 1998 à la **Préfecture de Région Bretagne** dans le cadre d'une étude sur le Développement du Télétravail en Bretagne, financée sur fonds FNADT (Fonds National sur l'Aménagement et le Développement du Territoire).

Conclusions

Résumé

Propositions

Qu'en est-il des "vrais" téléservices ?

Le télétravail et l'évolution des organisations

Les 3 niveaux de Valeur Ajoutée

Étude par secteur d'activité

- Administrations
- Entreprises
- Développement rural
- Formation

Thèmes transversaux :

- Composantes légales, sociales et financières du télétravail
- Points de vue et Attitudes des différents acteurs

(DG, DRH, DSI, salariés...)

- Management du télétravail et du télétravailleur

Monographies

Quelques chiffres sur le télétravail

Bibliographie

Annexe : Les liens sur la toile, autres sites consacrés au télétravail.

Ce rapport a été réalisé en collaboration avec DIALOGIS

TMC et DIALOGIS sont membres de l'ABCE, Association Bretagne des Consultants en Entreprise



l'accueil Télétravail

©TMC, tous droits réservés www.tmc.fr

Dernière mise à jour : 21/06/99

Télétravail et Téléactivités...

Commençons par les... CONCLUSIONS

Le télétravail au sens classique, salariat à domicile, est techniquement possible mais ne soulève guère d'enthousiasme dans les entreprises, et, hormis dans les zones denses soumises à des difficultés de transport, le promouvoir tel quel serait une perte de temps.

Par contre, la vision large qu'en a la Préfecture de Région (voir [Résumé](#)) est porteuse de changements possibles.

Mais ces changements sont d'ordre essentiellement culturel et managérial, la technique n'intervenant qu'au service d'une vision stratégique de l'organisation, entreprise ou service administratif.

Les acteurs Bretons apparaissent frileux en la matière, mais pourraient être prêts à tirer parti des expériences conduites par leurs pairs. Le temps n'est plus aux discours mais à la mise en œuvre, aussi nos recommandations vont-elles dans deux directions :

- L'équipement des administrations et collectivités pour elles-mêmes, la mise en place d'outils de communication électronique internes qui ouvrent la voie à la coopération externe et à la création de services de proximité,
- Des structures d'échange d'expérience, d'accompagnement et d'encouragement des initiatives privées et associatives.

Nous sommes convaincus que c'est par l'exemple et l'échange que les acteurs publics et privés pourront modifier progressivement leurs pratiques de communication et exploiter la capacité offerte par les réseaux techniques, et les réseaux humains qui les alimentent.

Le fait qu'une partie de l'activité professionnelle puisse s'exercer ailleurs que dans un bureau permanent à proximité des collègues et hiérarchiques sera une conséquence de cette dynamique, mais en sera rarement la cause.

Exemple : Qui parmi les destinataires de [la version papier de] ce rapport, peut expédier de chez lui un message à 22H, alors qu'il part le lendemain avant l'ouverture de ses services ? Est-il certain que son correspondant en prendra connaissance à temps ? Pourrait-il recevoir depuis son lieu de déplacement le rapport que l'un de ses collaborateurs vient de terminer ? Et si 50% de son fonctionnement se trouvait articulé ainsi, ne deviendrait-il pas implicitement télétravailleur ? Qu'est-ce qui l'empêche alors de travailler n'importe où ? L'idée d'être physiquement indispensable 50 (ou 35) heures par semaine ? Le "qu'en dira-t-on" ? Bref, comment voulons-nous travailler et faire travailler nos collaborateurs ?

Télétravail et Téléactivités...

PARTIE A 1 : Résumé



Le télétravail salarié : une réalité ailleurs, une exception en France

Nous ne pouvons que constater le caractère exceptionnel de la mise en place d'organisation du travail salarié à distance par les entreprises françaises. Les quelques cas réels montrent qu'une telle organisation fonctionne si elle est la résultante d'une convergence entre :

1. une vision stratégique claire et explicite du rôle de l'entreprise (ou de l'organisation), comprise par les salariés et par l'environnement immédiat,
2. la certitude, de la part de dirigeants influents, que l'autonomie des salariés contribue à servir cette vision, et que cette autonomie passe par l'information,
3. une volonté d'investissement dans les outils de partage d'information, en interne et avec les partenaires de l'entreprise.

Dans cet ordre.

Cette attitude du management se traduit par une définition d'objectifs clairs et la responsabilisation des salariés, qui peuvent donc sans difficulté proposer d'exercer une partie de leur tâche ailleurs que sous le regard de leur chef. De nombreuses analyses, et un grand nombre de nos contacts décrivent en quoi "l'esprit français" s'accommode mal de la culture de l'information partagée et de la responsabilisation des hommes. Voir par exemple le rapport Sénatorial (Joyandet, Hérisson, Türk, 9/97), plusieurs documents du CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises. Citons en particulier les freins suivants :

- Réticence au travail en groupe,
- Crainte d'une plus grande exploitation de la part des syndicats,
- Crainte de l'encadrement d'une baisse de productivité faute de contrôle permanent,
- Grands discours que l'on ne croit plus,
- Attachement aux horaires (en quantité, et à l'horloge)
- Craintes liées à la confidentialité de l'information.

Autant de thèmes, notons le, qui n'ont pas grand chose à voir avec la technique, le coût des postes de travail ou les hauts débits. Si notre mission avait consisté à trouver comment inciter les entreprises et administrations de Bretagne à mettre en place le télétravail par de simples opérations de promotion, d'information, ou par des aides financières, **nous aurions pu jeter l'éponge dès ce constat et terminer là ce rapport.**

Mais il y a des signaux d'espoir

Des changements de fond conduisent les entreprises à revoir leur mode de fonctionnement traditionnel : développement des réseaux de sous-traitants localisés n'importe où dans le monde, capacité de commercer à distance. Ce mouvement s'accélère, poussé par des technologies et des pratiques d'achat sans frontière.

Les outils techniques permettant la personnalisation des informations, la communication interpersonnelle, professionnelle et institutionnelle sont aujourd'hui suffisamment ergonomiques et abordables financièrement pour ne pas devoir être réservés à une élite.

Certaines entreprises, grâce à la culture de leurs dirigeants, mettent en place les changements qui les conduisent dans la société de l'information. Ces exceptions sont poussées par une ouverture internationale, une culture de l'innovation technique ou commerciale, et souvent une volonté de tirer le meilleur parti des ressources humaines, donc de parier sur les capacités d'adaptation des hommes.

A un niveau moins structuré, la même logique conduit à la création d'entreprises virtuelles, réseaux d'échange d'expertise, de compétence, d'information, qui se construisent entre des structures stables et des indépendants créateurs de leur emploi, qui ont tout à gagner à partager et à valoriser leur savoir.

Donc des champs d'action

Si l'on accepte (peut-être provisoirement) de prendre du recul par rapport à la définition classique du télétravail nous nous retrouvons alors en accord avec la **définition proposée par la Préfecture** :

" On considère comme étant télétravail toute activité impliquant la coopération entre entités, personnes ou groupes de personnes, localisées sur plusieurs sites, dans le cadre d'une relation professionnelle intra-entreprise ou interentreprises, s'appuyant sur l'utilisation de moyens de télécommunications, accompagnée d'un redéploiement des personnes ou la réorganisation des missions qui leur sont confiées "

Si l'on n'isole pas le télétravail de ce contexte managérial et organisationnel, des actions de fond deviennent imaginables, qui portent alors sur le développement de nouvelles pratiques de travail, sur un changement des esprits vis à vis des règles de la coopération entre personnes, entre structures, entre personnes et structures, et sur la contribution des NTIC à ces mutations.

Nous nous attacherons donc à décrire ces évolutions, leurs ingrédients, les types d'accompagnement qui peuvent s'avérer utiles, par l'administration ou par d'autres acteurs.

La Bretagne est plus que discrète

Paradoxalement par rapport à son image de fer de lance technologique, la Bretagne n'apparaît pas dans nos recherches de cas significatifs : pas d'expérience remarquée, ni au niveau des entreprises, ni

au niveau des collectivités locales.

Les **relais institutionnels** (CCI, Chambres des métiers, collecteurs de fonds, DDTEFP...) que nous pensions utiliser comme dénicheurs d'expériences en cours ou réalisées dans les entreprises, n'ont pu, à de rares exceptions près, nous mettre sur des pistes intéressant notre approche. Dans la plupart des cas, leur manque d'expérience interne handicape leur capacité à avoir des représentations justes et une compréhension profonde et pragmatique des enjeux des entreprises dans notre société de l'information.

Au niveau des **collectivités locales**, les expériences qui sont partout remarquées (sources : bibliographies, Internet, manifestations...) sont l'oeuvre d'autres régions qui n'avaient à priori aucune image technologique.

Nous avons néanmoins senti, auprès de nos interlocuteurs bretons une effervescence importante, comme si les discours et volonté affichés depuis 3 à 4 ans sur le télétravail, commençaient à donner lieu à des réflexions plus pragmatiques. Nous pensons que des initiatives incitatrices et un accompagnement dans les mois à venir pourraient avoir une réelle efficacité.

Cela ne signifie nullement qu'il ne se passe rien en Bretagne.

Mais les réalisations en cours passent encore par des individus un peu visionnaires et " branchés " qui n'ont pas la puissance médiatique ni financière d'un grand groupe ou d'une collectivité. Au niveau des PME, les projets que nous avons rencontrés par un repérage explicite sur notre thèse sont en général en cours de démarrage. Ils allient des réalités économiques basiques et une vision prospective [...].

D'autres PME ont pu nous apporter des témoignages très intéressants sur notre sujet [...] sans pour autant penser être dans le sujet. Ces réalisations génèrent une réflexion et des projections tangibles de nouvelles formes de travail et de nouveaux marchés (services de traitement d'informations). Elles intègrent, dès le départ ou obligatoirement à un moment donné de leur évolution, le potentiel de Valeur ajoutée des NTIC.

Une grille d'analyse des situations

Une complémentarité forte est apparue au fil de nos entretiens entre trois ingrédients du changement d'une structure (entreprise, service) en direction d'un fonctionnement plus souple, potentiellement facteur de délocalisation / relocalisation des activités :

- La motivation et l'accroissement des compétences individuelles,
- L'organisation de la collaboration, délégation et travail en groupe,
- Les outils techniques mis au service de cette organisation

En eux-mêmes, les outils techniques sont neutres dans ce changement, ou plus exactement ils servent les objectifs qui leur sont - souvent implicitement - assignés.

- S'il s'agit de productivité de base, destinée à diminuer la main d'oeuvre nécessaire ou aller la chercher dans un pays à main d'oeuvre meilleur marché, la technique sait faire.

- S'il s'agit de dégager du temps pour une meilleure répartition des tâches et une recherche de qualité de service, la technique sait faire.
- S'il s'agit de libérer la créativité des salariés pour définir de nouveaux produits ou services, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux objectifs, la technique sait faire.

C'est le management du changement qui permettra à ses acteurs (promoteurs et suiveurs plus ou moins enthousiastes) de savoir auquel de ces trois niveaux il ont la volonté d'agir. Et comme une formation théorique ne peut pas seule modifier les pratiques, nos propositions vont toutes dans le sens du faire, du faire faire, du faire savoir, du partager.



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités...

Avant ou après lecture de ces recommandations, vous pouvez lire la page présentant une approche plus analytique des [possibilités d'action](#).

Propositions

Nos propositions sont classées en 6 catégories :

1. Mettre en place des services opérationnels
2. Informer et assister ceux qui peuvent agir
3. Mailler et faire savoir, partager ce qui se fait
4. Exploiter les initiatives
5. Contribuer aux enjeux nationaux
6. Actions transversales

[...]

Groupe 1 : Mettre en place des services opérationnels

Proposition 1 : Utilisation des technologies par les acteurs institutionnels locaux

Aucun discours ne remplacera l'utilisation effective des nouvelles technologies par les administrations et collectivités elles-mêmes :

- pour une meilleure efficacité de leurs relations avec les entreprises les plus avancées (information, utilisation du courrier électronique, dématérialisation des formalités) ;
- pour un meilleur maillage entre les niveaux géographiques, de la région aux communes ;
- pour une clarification des services rendus aux citoyens et des meilleurs outils de mise à disposition de l'information (procédures, interlocuteurs).
- pour la mise en place des technologies qui permettent les accès à distance, donc l'organisation de services de proximité et le télétravail de certains agents.

Concrètement ? Mettre en place les Intranet permettant de mettre à disposition sous forme électronique la plupart des documents (comptes-rendus, références). Mettre en place les réseaux de messagerie, et le faire savoir à tous les partenaires, les utiliser pour diffuser l'information interne.

Concrètement ?

1. Mettre en place les Intranet permettant de mettre à disposition sous forme électronique la plupart des documents (comptes-rendus, références). Mettre en place les réseaux de

messagerie, et le faire savoir à tous les partenaires, les utiliser pour diffuser l'information interne.

Cette proposition n'est sans doute pas la plus facile à mettre en place, car c'est celle qui engage le plus les acteurs concernés : réflexion de fond sur l'évolution des métiers et des services rendus, politique d'équipement et de formation...

2. Mettre en place les services d'information des usagers sur Internet. Hormis l'adaptation des adresses et coordonnées des services, une bonne partie des développements a déjà été fait par d'autres collectivités. Reprendre l'existant. Si l'on veut y ajouter un volet innovant, valoriser les programmes de recherche (à identifier) destinés à reprendre le savoir-faire utilisé sur le Minitel (3611) en matière de dialogue en langage naturel. Ceci permettra d'adapter les services aux internautes de la 2e vague, utilisateurs de WebTVs et autres usagers sans culture informatique.
3. Mettre à disposition sur Internet les comptes-rendus de délibération des conseils municipaux, présenter systématiquement sur Internet les enquêtes d'intérêt public.

Proposition 2 : Développer et organiser les guichets inter-administratifs

Transposer aux besoins et à la géographie Bretons les usages des visioguichets Citcom, en parallèle avec un accueil humain. Une forme de guichet itinérant (Adminobus ?) avec des points de connexion "haut débit" (384 kb/s) constituerait un bon moyen de faire exprimer les besoins des usagers avec une certaine souplesse.

Difficultés (surmontables) : créer une première liste de services, mobiliser et former les participants "guichet" et "back-office", définir les règles administratives de gestion du personnel itinérant.

Facteurs porteurs : une synergie avec la proposition précédente est évidente : expédier des requêtes administratives par courrier électronique pour l'utilisateur, accéder aux informations publiques, montrer comment l'utilisateur pourrait le faire lui-même. [...]

Nous ne suggérons aucune nouvelle incitation financière directe à l'équipement des entreprises destinée à la mise en place du télétravail. Pour limiter les effets d'annonce et les subventions inutiles, les mesures d'accompagnement existantes devraient suffire : FRAC, ARC, aides à l'innovation, Atout Logic, aides Cyberbretagne, Programme PIC PME. Ce dernier pourrait d'ailleurs être particulièrement pertinent dans notre contexte, puisqu'il concerne les zones moins favorisées (2 et 5b) et nécessite une coopération interentreprises.

Groupe 2 : Informer et assister ceux qui peuvent agir

Proposition 3 : Créer une cellule d'audit régionale et de conseil pour les administrations et collectivités

Au service de la proposition 1, une telle cellule permettra de gagner un temps précieux et une plus grande efficacité dans la conception et la mise en place des projets. Il ne s'agit pas de remplacer les prestataires de NTIC, mais de préparer le terrain pour leur action.

Exemple : Inforoutes dans la Manche, CCTA au Royaume Uni qui anime des projets inter-

institutionnels et répond à toute demande.

Moyens : S'appuyer sur le commissariat à la réforme de l'état, s'inspirer des réalisations des autres collectivités et structures (Certaines CCI, par exemple Angers, présentent de façon très claire leurs services, les structures associées (clubs d'entreprises...)).

Difficulté éventuelle : choisir l'entité qui pilotera cette action, et les modes de financement.

Proposition 4 : Créer une cellule d'assistance à la mise en place du télétravail, pour les entreprises, par exemple via le Guichet Initiative Emploi.

Il s'agit essentiellement d'un guichet d'information administratif sur les possibilités et contraintes juridiques du télétravail, non d'une structure d'accompagnement. L'objectif est de servir de point focal et d'orientation vers les structures plus opérationnelles.

Les thèmes qui doivent y être abordés incluent : Le statut contractuel (salarié / indépendant), le volontariat et le droit de retour pour les salariés, les conditions de travail (équipement, temps, charge, horaires, protection de l'espace privé, santé), la participation à l'entreprise (information, consultation, formation), les aspects technologiques et financiers (sécurité, protection des données, financement).

Moyens : Il peut suffire de monter des partenariats avec des gestionnaires de sites d'information existants (cf. Sites Web génériques) que l'on pourrait à notre tour alimenter, plutôt que de créer une base de données supplémentaire.

Proposition 5 : Mettre en place un point de contact régional avec des ramifications de proximité géographique ou fonctionnelle permettant les échanges d'expériences, rapprochant les offres (témoignages) des demandes.

De nombreux outils sont utilisables : n° vert, Associations-relais, Web...

Créer des passerelles avec les entités travaillant sur le management et l'aménagement du temps de travail.

Pour les entreprises, ces cellules d'assistance leur permettent de structurer leur démarche et de savoir trouver les compétences extérieures nécessaires. Il s'agit en fait de prolonger le programme Cyberbretagne en collaboration avec les CCI, l'UPIV ...

Dans le monde de l'entreprise, nous pouvons accroître les échanges entre chefs d'entreprises, entre responsables des Ressources Humaines, entre tandems Direction / Responsables Informatiques / DRH

Dans le monde des collectivités, nous pouvons faciliter les liens entre politiques de même niveau, entre Directeurs de services techniques, entre deux ou trois tandems Direction des services informatiques / DRH

Moyens : Relier aux programme DRIRE Atout Logic, ITR...

Proposition 5 bis : Utiliser les infrastructures culturelles existantes ou prévues (médiathèques) comme relais de proximité. Nous pensons en particulier aux bibliothèques et médiathèques municipales. Cette proposition se situe dans la perspective des actions transversales (groupe 6 de recommandations). Nous voudrions éviter le syndrome de la "fausse-vraie médiathèque" décrit par Jean-Paul Bacquiast (cf. [Admiroutes](#) - chroniques du bêtabloquant).

Moyens : Former les gestionnaires de ces structures aux possibilités offertes par les NTIC, les faire réfléchir sur la complémentarité de leurs prestations et des services en ligne.

Proposition 6 : Faciliter la participation des entreprises et collectivités Bretonnes aux programmes européens d'expérimentation et de promotion des NTIC, et tant que fournisseur ou utilisateur.

Plusieurs fonds européens sont destinés à la modernisation des entreprises, plusieurs programmes de recherche permettent d'expérimenter des technologies innovantes, et sont à la recherche d'entreprises utilisatrices. C'est une occasion donnée aux entreprises d'acquérir des savoir-faire pouvant devenir des avantages compétitifs. Mais ces programmes ne sont pas assez exploités en Bretagne.

Le 5e programme cadre de la Communauté Européenne attachera une grande importance aux effets sociaux et économiques des nouvelles technologies. Plusieurs programmes vont concerner directement ou indirectement le télétravail.

Le rapport papier cite quelques exemples de projets Européens qui pourraient impliquer PME et administrations de Bretagne.

Moyens : S'appuyer sur l'EuroInfoCentre et sur les associations professionnelles ([MEITO](#), UPIV...) pour faire connaître ces initiatives européennes et coordonner l'action des acteurs locaux (centres de recherche et industriels pour la conception des outils, consultants pour l'accompagnement, entreprises utilisatrices pour les sites pilotes...)

Groupe 3 : Mailler et faire savoir, partager ce qui se fait

Proposition 7 : Encourager et mettre en place des coopération interrégionales : montage de projets communs, partage d'expériences entre acteurs fonctionnellement proches.

Ceci suppose un esprit de transparence vis à vis des expérimentations, et sous-entend qu'il y a déjà un minimum de coopération intrarégionale. Nous avons parfois constaté une certaine opacité (volontaire ?) des initiatives, alors que les objectifs sont partagés et non concurrents, sauf peut-être en termes d'image...

Se rapprocher de l'AHRIA, Association des Hauts Responsables de l'informatique Administrative, de l'association Admiroutes. Solliciter et utiliser les structures de coopération existantes : Arc Atlantique, MEITO...

Proposition 8 : Création et animation d'un site WEB permettant de faire vivre les différentes expériences proposées et capitaliser leurs résultats, faciliter échanges et maillage, local et interrégional.

Si un tel site WEB est en cours de création par ailleurs, ne pas hésiter à s'y associer plutôt que de créer une concurrence contre-productive. Cette proposition pourrait se coupler avec l'implication universitaire, capable de faire vivre un tel site.

Proposition 9 : Réaliser une boîte à outils facilitant les échanges entre partenaires, notamment un " livret du télétravail " qui pourrait accompagner les autres actions (propositions 5 et 11 notamment).

Une diffusion sans accompagnement ne servirait probablement pas à grand chose

Proposition 10 : Contribuer directement ou indirectement aux associations locales et régionales de professionnels pouvant être impliqués dans le télétravail

Nous pensons notamment à : ANDCP, Directeurs informatiques et organisation, DCF (dirigeants commerciaux). Proposer des services, anticiper sur les pratiques.

Promouvoir le Web (proposition 8), la "boîte à outils" (proposition 9) et la formation (proposition 11) auprès de ceux qui pourraient en être les principaux utilisateurs.

Proposition 11 : Création d'une formation (1 journée) au télétravail à destination des employeurs et particuliers.

Une telle formation ne provoque pas un changement mais répondra à une demande issue des autres actions. Une telle formation ne provoque pas un changement mais répondra à une demande issue des autres actions.

Éventuellement décliner sous des formes plus spécifiques, par exemple : télétravail et aménagement du temps de travail... Cette formation (1 journée) est destinée aux employeurs et particuliers - dont chômeurs - et présenterait les principales données factuelles, les sources d'information, les exemples... Cette formation pourra être proposée via les structures professionnelles, l'ANPE, les centres de gestion, les associations... Un financement partiel par l'administration rendrait cette formation plus accessible. On peut imaginer d'y coupler une demi-journée d'assistance à un projet (chèque service ?)

Proposition 12 : Encourager les échanges entre entreprises, administrations d'une part et universités, centres de recherche d'autre part, pour faire circuler connaissances et savoir-faire.

ex. Cyberbretagne, doctoriales...

Groupe 4 : Exploiter les initiatives

Proposition 13 : Participation à la Semaine Européenne du Télétravail 1998, aux journées Internet de mars 98, et à d'autres manifestations de ce type.

Il s'agit non d'une proposition d'action spécifique mais d'un mode d'exploitation des retombées des autres actions, ou d'un outil au service des échanges préconisés.

Semaine Européenne : Il peut s'agir d'organiser un événement spécial ce jour-là (c'est l'esprit de la manifestation), sachant que les organisateurs Européens communiquent largement sur les participations des différentes initiatives, mais aussi de valoriser les expériences effectuées.

Dans la première catégorie; nous pourrions transposer ce qui a été réalisé en 97 en Irlande, à savoir lancer une " Journée du télétravail en Bretagne ", lors de laquelle salariés et entreprises seront invités à organiser le plus grand nombre possible de tâches " hors les murs ".

Dans la seconde catégorie, nous utilisons cette semaine comme un mode d'exploitation des retombées des autres actions, ou d'un outil au service des échanges préconisés. Ces manifestations sont à la fois source d'information (y participer pour savoir ce qui se fait ailleurs) et tribune pour donner envie à d'autres de s'associer à nos initiatives.

C'est également le cas pour la participation aux colloques thématiques. Citons notamment :

- 20 et 21 mars 98 : Fête de l'Internet - le site Web admifrance du gouvernement précise les instructions données aux préfets pour y participer
- 2-4 avril 98 Serre Chevalier, 4e Festival du télétravail (Systemia) (<http://www.systemia.fr>)
- 31/3 - 2/4/98 Paris Télétravail98, exposition - conférences (<http://www.infopromotions.com>)
- 23-24 avril 98 : Télécommunications et Aménagement du territoire (ENST de Bretagne), une intervention de TMC y est d'ores et déjà prévue.

Groupe 5 : Contribuer aux enjeux nationaux

Proposition 14 : Contribuer par des initiatives administratives et la participation des entreprises aux réflexions sur les évolutions de la législation, à l'expérimentation de nouvelles procédures.

Le droit du travail semble adapté aux possibilités du travail à distance, la Taxe Professionnelle reste par contre trop dépendante de la situation géographique du salarié. Plusieurs projets de simplification des procédures vont voir le jour. La Bretagne est souvent terre d'expérience en la matière (déclaration unique d'embauche...), et pour le rester lorsqu'il s'agit de NTIC elle devra montrer ses compétences. Citons par exemple les domaines suivants :

Multisalariat

Besoin dans les PMI de compétences ne justifiant pas d'emploi à plein temps, ni des moyens d'appel au conseil : qualité, marketing, exportation, EDI, maintenance industrielle, finance...).

Problèmes : besoin de déclarer un "employeur principal", transparence pour cotisations SS, avec limites de l'indemnisation chômage (uniquement si perte de l'emploi principal, d'au moins 53% des revenus, et indemnisation maximale 18 mois).

Propositions : organisme mutualisateur pour les cotisations sociales, redéfinir les conditions d'indemnisation chômage (perte 20% ?) cf. Bibliographie [DGSII 1]

Groupements d'employeurs

Responsabilité solidaire, imposition du GE (association) au titre de l'IS, et des provisions pour paiement, taxe professionnelle si au moins l'un des membres y est assujetti.

Proposition : responsabilité au prorata du temps du salarié, exonération IS et TP (temporaire ou définitive), au moins à titre expérimental. Ces changements sont utiles indépendamment du télétravail, mais on imagine bien qu'ils en facilitent la mise en œuvre.

Horaires de travail

De nombreuses activités contiennent une part de mobilité de fait (changement de site fréquent ou occasionnel)

Incompatibilité avec le droit commun relatif à la durée du travail qui suppose des horaires fixes et contrôlables. Des réflexions politiques sont indispensables pour ne pas mettre les entreprises les plus innovantes en situation irrégulière vis à vis de la loi.

Les dispositions actuelles relatives au *travail à domicile* prévoient un temps d'exécution des tâches fixé par arrêté préfectoral ou par la convention collective. En Pratique, elles sont inadaptées ou désuètes.

Proposition 15 : Relier les promoteurs / facilitateurs régionaux aux structures de concertation et d'échange nationaux et internationaux.

Ils feront naturellement partie des groupes de travail de l'AFTT, seront destinataires et participants aux associations nationales et internationales. Freins : un budget temps et déplacements est nécessaire. La téléprésence ne remplace pas systématiquement une participation aux colloques et rencontres.

A titre d'exemple, un questionnaire en direction des entreprises est en cours d'élaboration et sera utilisé par plusieurs membres du groupe "télétravail et management" de l'AFTT afin de recenser un plus grand nombre d'expériences et identifier leurs facteurs de succès.

Groupe 6 : Actions transversales

Un dernier champ d'action global consiste à encourager, faciliter, valoriser les initiatives de coopération entre entités de nature différente : Écoles, Entreprises, Associations, Administrations, Tourisme, Services de proximité... Il s'agit de créer ainsi une synergie de compétences et d'expériences vis à vis des nouvelles technologies, par les personnes qui sont à la fois professionnels, parents, consommateurs, administrés.

Au delà d'une action particulière telle que la proposition suivante, ces liens développent un état d'esprit qui peut alimenter les dynamiques mises en place par les autres propositions. Voir par exemple la monographie Vercors.

Proposition 16 : Services aux Expatriés : Services pour les professionnels de passage en Bretagne, où s'y installant provisoirement

Cette proposition n'est pas de première importance, mais illustre un cas concret où les NTIC rendent accessibles de Bretagne des ressources pouvant se situer dans les ambassades, les ministères, les autres pays, et différentes administrations pour :

- fournir des informations sur la législation du travail, éventuellement en anglais et d'autres langues,
- échanger des informations avec les structures d'aide spécialisées,
- aider aux démarches (logement, scolarisation...)

Un second niveau d'implication, peut-être en partenariat avec les technopôles et / ou avec les centres d'affaire, consisterait à mettre à disposition des bureaux temporaires équipés, avec garanties et sécurité d'accès. 8 millions de citoyens de l'Union Européenne habitent un autre pays que le leur, 3 millions y travaillent (s. Space)

Moyens : Tout n'est pas à inventer, il suffit de s'appuyer sur les associations déjà bien au fait des difficultés et des possibilités : Institut Franco-Américain, Association France-Japon

Autre exemple, Tourisme + administration : Bornes Bretagne on-line dans les points d'accueil administratifs décentralisés.

Un impératif : Entraîner une cohérence sur quatre plans

En quelques mots rapides, il s'agit de ne jamais oublier de situer et d'animer une réalisation par rapport aux quatre plans déjà vus

1. humain : quelles compétences requises (compétences fonctionnelles et capacités d'adaptation)
2. organisationnel et managérial
3. géographique
4. technologique

Quelle synergies offrent-ils ? Quelle entrée ou dominante ? Quel scénario pour maintenir la cohérence

entre les 4 plans en fonction de l'effet recherché ?

Moyens nécessaires : L'affinage des propositions précédentes nécessitera que les différents acteurs institutionnels définissent plus précisément les moyens financiers, humains et techniques qu'ils souhaitent affecter à leur mise en œuvre. Suggérer quelle(s) entité(s) devraient être motrices dépasse le cadre de cette étude.



Sommaire du rapport



Autres liens sur les téléactivités



Télétravail et Téléactivités...

Qu'en est-il des "vrais" téléservices ?

Le lecteur peut à ce stade se trouver bien éloigné de ce à quoi il s'attendait.

Nous imaginons donc qu'il aimerait s'assurer que dans notre élargissement du thème du télétravail, nous n'avons pas perdu de vue ce que nous entendons habituellement par téléservices, qui pourraient quand même se trouver en bonne place dans un dossier sur le télétravail : **télésecrétariat, centres d'appel, bureaux de proximité.**

Le télésecrétariat sert justement d'illustration à notre analyse des trois facteurs de développement des nouvelles formes d'organisation (compétences individuelles, modes d'organisation, technologies) et des trois niveaux de valeur ajoutée qu'elles peuvent proposer à leur environnement.

S'il n'y a pas d'action directe de soutien à ces activités dans nos préconisations, c'est parce que nous sommes convaincus que le mouvement entraîné par nos recommandations bénéficiera aux plus innovantes. Les autres continueront à proposer des prestations de base aux professions libérales, et à des grands comptes qui auront de moins en moins besoin d'elles, sauf sur des créneaux spécifiques peut-être.

Les centres d'appel relèvent de logiques complètement différentes, prestataires de télémarketing, hot-lines, centres de vente ou de réservation. Dans tous les cas, les critères de choix d'implantation sont internationaux : coût des salaires, infrastructures [...]

Quant aux bureaux de proximité, autant leur développement a priori est essentiel en Ile de France pour inciter les entreprises à délocaliser une partie de leur activité en banlieue, autant ceci nous paraît secondaire en Bretagne. Si la création de tels centres paraît utile - et c'est la mise en œuvre de nos recommandations qui permettra d'identifier où, quand, pour qui - leur réalisation ne devrait pas poser de problème.



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités...

Le télétravail et l'évolution des organisations

Du télétravail aux téléactivités

Le télétravail n'est pas un phénomène isolé des autres évolutions du fonctionnement des entreprises et des organisations. Tous les acteurs qui s'intéressent à ce sujet confirment le besoin d'élargir le débat bien au-delà du travail à domicile des salariés destiné à éviter les inconvénients individuels et collectifs des transports.

A côté du télétravail classique (utilisation des NTIC pour localiser autrement certaines activités), le travail à distance est aussi relié à deux tendances fortes : l'organisation des entreprises ouvertes sur leur environnement, et des formes de travail impliquant de nouvelles formes de coopération entre les individus. Avant d'examiner leurs liaisons, nous allons présenter brièvement les caractéristiques majeures de chacun de ces trois pôles.

L'entreprise étendue augmente ses chances de survie

Le phénomène dominant, lié au développement des moyens de communication, à une plus grande facilité de circulation des biens et des personnes, y compris au niveau international, est ce que l'on peut appeler aujourd'hui l'entreprise étendue, ou l'entreprise en réseau. Sans qu'il n'y ait besoin de réseau de télécommunications sous-jacent, l'entreprise étendue est celle qui gère de façon étroite (qui soigne, pourrait-on dire) ses relations avec fournisseurs, clients, partenaires.

Elle s'organise pour ne perdre aucune information qui pourrait lui être utile, elle place ses observateurs (donc ses salariés) au plus près des sources d'information, là où il se passe quelque chose. Éventuellement, elle se dote d'outils qui lui permettent d'influencer le comportement de ses correspondants, pour les inciter à agir de la façon qui lui convient le mieux : EDI pour les fournisseurs, commerce électronique pour les clients.

Le travail coopératif devient la règle

La meilleure performance des équipes dotées de méthodes de travail en groupe par rapport à la somme d'efforts individuels est de plus en plus évidente dans le secteur tertiaire, mais aussi mise en relief par les démarches qualité. De moins en moins de tâches peuvent être conçues isolément, sans prendre en compte leur environnement matériel, humain et informationnel.

Certains métiers (ingénierie) ne sont même plus imaginables sans méthodes de conduite de projet, coordination précise des tâches. Il est clair que les outils techniques facilitent cette évolution, depuis la simple messagerie électronique jusqu'aux collecticiels (outils de Groupware) en passant par les

bases de données structurées et partagées (dont les Intranet).

Le travail à distance sera rarement un travail isolé

Le travail à distance, dans ce contexte, peut rester non coopératif, s'il trouve des " niches organisationnelles " et des types de tâches peu relationnelles. Dans ce cas, il sera probablement en concurrence avec des prestataires encore plus lointains et à coût moindre (logiques de délocalisation).

Une version plus évoluée relève du domaine de l'intervention à distance : téléassistance, télémaintenance... pour laquelle l'opérateur a accès à un outil de travail qui lui permet d'agir sur un équipement distant, de répondre à des questions, de prendre des commandes... Mais on imagine déjà derrière ces exemples que rares seront les cas où cet opérateur sera vraiment indépendant du reste de l'organisation : mise à jour de sa propre information, accès au dossier client ou aux stocks deviennent vite nécessaires pour rendre un service complet.

Au delà même de ce fonctionnement à distance mais avec couplage fort avec l'entreprise, commence à apparaître un troisième niveau d'interactivité, que nous appelons le maillage dynamique, dont l'expression ultime est constituée des entreprises virtuelles : ensemble informel de structures indépendantes qui s'allient en fonction des besoins, qui s'informent mutuellement pour assurer une croissance mutuelle. Quelques exemples commencent à apparaître en France, leur caractère géographique étant parfois marginal, puisque de tels groupes peuvent inclure des partenaires du monde entier.

Le (télé)travail peut contribuer à l'évolution des organisations

Les trois points d'appui des organisations :

Les organisations évoluent en accroissant simultanément les compétences individuelles et collectives, grâce à des processus et des outils qui permettent et portent le changement. Les 3 dimensions illustrées ci-contre ne se substituent pas l'une à l'autre, elles s'alimentent mutuellement pour accroître : · Souplesse · Autonomie · Auto-organisation · Apprentissage Cette dynamique n'est pas propre au télétravail, mais ce dernier va mettre en évidence le degré de maturité de l'organisation sur ces trois plans.

La place du (télé)travail dans une dynamique d'entreprise

Nos trois dimensions contribueront donc à définir la dynamique propre d'une organisation. Celle-ci sera plus ou moins remarquable dans l'une des formes de valeur ajoutée correspondant à chaque dimension :

- Valeur ajoutée humaine : ce que l'organisation apporte personnellement à chacun de ses collaborateurs en tant qu'individu
- Valeur ajoutée managériale : ce que son mode de fonctionnement collectif permet de créer
- Valeur ajoutée technologique : ce que ses outils - notamment outils d'information - rendent possible

Nous proposons d'explorer la situation de trois types d'organisations de la moins avancée à la plus évoluée du point de vue de ces valeurs ajoutées, et d'examiner quel peut être l'impact du télétravail dans chacune de ces structures.

Signalons dès à présent au lecteur que, même si nous pensons que les organisations du troisième type sont celles qui pourront contribuer le plus efficacement au développement économique et social, nous n'en concluons pas que les structures de type 1 ou 2 ne pourront pas survivre.

Il restera des besoins à satisfaire à ces niveaux, et des opportunités de télétravail dans ces structures. De plus, nous verrons dans les exemples que des sous-ensembles d'une même entreprise conduisent en réalité des actions des trois types.



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités...

Les 3 niveaux de Valeur Ajoutée

Type 1 : L'organisation productrice classique

Nous pouvons qualifier de " prestation brute " la production d'une telle organisation. Il s'agit d'une transformation sans (grande) valeur ajoutée. Par exemple, dans le domaine du secrétariat, la saisie depuis un brouillon ou un enregistrement, ou la fourniture d'informations simples (pour telle opération, allez à tel guichet). L'opérateur n'a pratiquement aucune initiative sur le contenu de son travail, le rôle du management consiste essentiellement à contrôler la production, les outils n'étant eux-mêmes conçus que comme facteurs supplémentaires de productivité.

Impact du télétravail sur une structure de type 1

Le télétravail effectuant une prestation brute n'impose pratiquement pas de modification de l'organisation. Chacun devant accomplir une tâche bien précise, si cette tâche peut être réalisée à distance seuls le transport de l'input et celui de l'output doivent être organisés. Le télétravail ne modifie pas non plus le produit du travail.

Du point de vue du fournisseur de la " matière " initiale et du point de vue du destinataire du produit final, seuls changent le délai d'obtention et le coût de la prestation.

Par contre, le télétravail a un impact économique et un impact personnel, et ce sont ceux-ci qui avaient fait croire à un développement massif et imminent (depuis 15 ans) du télétravail : · économie de transport, de charges d'exploitation (locaux) · confort du salarié, adaptation à des contraintes personnelles (famille, handicap)

Type 2 : L'organisation de transformation à valeur ajoutée

L'entreprise de type 2 dispose d'une certaine autonomie sur le produit de son travail, qui peut varier selon les clients et les circonstances. Elle cherche à répondre de façon créative à un besoin perçu dans son environnement, voire à proposer des innovations. Ce type de comportement peut induire des modifications des organisations environnantes. Par exemple, une secrétaire pourrait proposer de réaliser des résumés en complément de la saisie, ou des extraits destinés à des correspondants ayant des besoins précis et n'ayant pas à connaître l'intégralité des rapports.

Dans ce type de structure, l'individu est incité à exploiter ses compétences propres, et l'organisation peut s'adapter à une nouvelle initiative. L'outil technique devient un auxiliaire de la production, permettant d'offrir une plus grande qualité de prestation, qualité au sens large (adéquation au besoin).

Impact du Télétravail dans une entreprise de type 2

La réalisation à distance de prestations à valeur ajoutée nécessite une technologie adaptée au résultat souhaité. Dans l'exemple qui précède, des outils de traitement de texte aux fonctions performantes, des outils de communication variés pour s'adapter au mieux à l'équipement des correspondants...

Le télétravail exacerbe l'inadaptation éventuelle de l'organisation, si l'environnement est trop figé pour suivre l'innovation, que celle-ci soit de contenu (forme du résultat) ou de processus (s'y prendre différemment). On pourrait dire que le télétravail tire l'organisation vers le haut... ou échoue, au mieux en se transformant en type 1. On imagine alors la frustration des télétravailleurs concernés.

Niveau 3 : Entreprise en évolution dynamique

Cette organisation pousse à son extrême l'adaptabilité à l'environnement (au client, aux techniques...) Les prestations ne sont pas définies une fois pour toutes, mais doivent simplement supporter des objectifs connus. Cette logique, comme les précédentes d'ailleurs, peut être relativement locale (un groupe de personnes) ou à l'échelle de l'entreprise (marketing dynamique). C'est nous semble-t-il le message implicite véhiculé par la communication du groupe d'intérim Vedior (un intérimaire potentiel présenté dans une situation atypique, montrant ainsi qu'il a plus de compétences que son strict métier)

L'organisation est elle-même remise en cause de façon permanente, et pour maintenir sa cohérence doit exploiter au mieux l'information et s'appuyer sur des comportements de coopération. Les outils techniques sont alors exploités comme des moyens de coopérer plus efficacement.

Impact du télétravail dans les entreprises de type 3

Ce type de structure fonctionne sur la base de relations hiérarchiques bien adaptées au management à distance.

L'individu est responsabilisé, et a généralement le droit à l'erreur puisque c'est une étape de l'amélioration des processus et du contenu du travail. Les moyens de communication sont également plus mûrs, donc plus facilement adaptables à la gestion de collaborateurs distants. L'accent mis sur la qualité des relations humaines permet plus facilement à chacun de trouver sa juste place dans l'organisation, donc de composer avec des objectifs ou des contraintes personnels.

Vers un niveau 4 : les entreprises virtuelles ?

Les entreprises virtuelles, dont nous avons déjà parlé à propos de la coopération à distance, constituent l'aboutissement de cette logique, déjà réaliste dans certains domaines d'activité (consultants, traduction, réalisation de pages Web...). Elles n'imposent pas de formalisme permanent, rassemblent les compétences en fonction des besoins. Il est difficile dans ce cas de parler d'impact du télétravail, puisque la coopération à distance se trouve au cœur même du processus.

Chacun des membres du réseau ayant intérêt à ce que l'ensemble de ses partenaires soit de qualité, l'accent reste mis sur les qualités humaines et la confiance. Les outils de communication évolués

seront de plus en plus indispensables mais resteront des outils.

Citons Régis Ségou, CJD Toulouse, Juin 97 : "Plus le sens est présent dans l'entreprise et moins la structuration rigide est nécessaire, j'irai jusqu'à dire qu'ils sont inversement proportionnels. une entreprise virtuelle est une entreprise uniquement guidée et organisée par le sens... L'entreprise en réseau va pouvoir être auto-adaptative, riche de sa capacité d'interconnexion autant que du savoir-faire des individus qui la composent."

Voir l'illustration de cette grille dans les différentes [monographies](#).



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités par domaine

ADMINISTRATION ET COLLECTIVITÉS

- Travail à [domicile](#) des fonctionnaires
- [Services](#) aux usagers
- Applications [intra - et inter](#)-administrations
- [Gouvernement](#) en ligne
- Administration en milieu [rural](#)
- Administrations pour les [entreprises](#)

ENTREPRISES

- [Structures](#) de concertation
- [Intra et inter](#)-entreprises
- Télétravail [salarié](#)
- [Réseaux](#) d'indépendants et équipes éclatées

DÉVELOPPEMENT RURAL ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

- [Soutien](#) aux entreprises décentralisées
- [Télécentres](#)
- Activités à forte [valeur ajoutée](#)
- Activités de [télésecrétariat](#)
- L'exemple de [Lannion](#)
- Compléments [divers](#)

FORMATION ET ENSEIGNEMENT



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités par domaine

I. Administration et collectivités

Travail à domicile des fonctionnaires

On inclut sous ce titre les bureaux de proximité dans le sens " proximité du domicile ", non nécessairement " proximité de l'utilisateur " (tous les emplois ne sont pas du " front-office ").

Nous avons rencontré sur ce thème M. RICHEZ, responsable Télétravail au Ministère de la Fonction Publique.

Il cite deux objectifs moteurs : réactivité et productivité, et rapprochement des usagers.

Une étude a été réalisée fin 97 par le Catral pour la DGAFP (article ADM/LMI en annexe). Elle s'appuie sur un questionnaire diffusé à toutes les préfetures (régions et départements), aux conseils régionaux et Généraux, en octobre - novembre 1996.

Elle conclut que le frein principal est le manque de vision stratégique et d'information, plutôt que des contraintes statutaires ou syndicales. Elle plaide pour un "appel à projets", ce que pour notre part (TMC) nous estimons moins efficace que des initiatives ouvertes (telles qu'Admiroutes, serveur WEB d'échange d'informations sur les NTIC dans l'administration, voir nos liens Web). Sont cités les quelques exemples très positifs connus, tels la MSA du Bas-Rhin, où la productivité a été multipliée par 2 suite à la création de 6 agences de proximité et au télétravail pendulaire (1jour par semaine au siège).

Cet exemple (rare) est cité dans toutes les publications sur le sujet, tout comme celui de la CPAM de Nantes, notamment parce qu'ils concernent des fonctions qui permettent de réellement mesurer les gains de productivité Peu d'autres cas de télétravail sont recensés dans l'administration :

- Rectorat de Bordeaux, 30 personnes
- ONILAIT, office national interprofessionnel du lait (tutelle finances + agriculture) : 10 personnes
- Ministère de l'Agriculture : 1 personne PAO distante 3 jours par semaine
- Ministère des anciens combattants : quelques rédacteurs de mémoires (juristes) travaillent à domicile.

Voir la présentation de Nicole Turbé-Suetens au colloque Télétravail 97 (Serre Chevalier) : les syndicats sont prudents mais ne constituent pas un frein. La crainte est plutôt côté management (contrôle...).

Services aux usagers

Les seules expériences que nous avons pu recenser sont issues des régions ayant mis en place des téléguichets CITCOM.

Il nous est difficile de dire aujourd'hui si les projets des réseaux des Villes moyennes d'une part, et des Grandes Villes de l'Ouest d'autre part, vont dans ce sens. Visent-ils aussi le public périphérique et rural ?

Quoiqu'il en soit, il est clair que l'augmentation de la transparence des procédures et de l'information administrative passera simultanément par des services accessibles à distance grâce aux NTIC et par des services personnalisés (accueil humain, soit par visiophonie, soit en chair et en os). Les technologies mises en place pour l'accès à distance serviront aux fonctionnaires délocalisés.

Nous avons rencontré M. Lebreton, Mme Naneix, bureau "Animation de la Modernisation" au Ministère de la Fonction Publique Ce service a deux missions : communication (revue "service public", service Minitel 3615 Fonction Publique (?) et actions ponctuelles) et qualité du service aux usagers, notamment via les nouvelles technologies (promotion de l'usage d'Internet par l'ensemble des ministères). Il suit donc en particulier les quelques expériences d'organisation innovante du travail dans l'administration.

1e expérience : Visioguichets en Lorraine

Lancement en 94/95. Du point de vue de M. Lebreton, ce n'est pas très concluant. 2 conditions de réussite essentielles :

- Que l'administration accepte la dématérialisation de certains formulaires (le CERFA y travaille),
- Que la collectivité locale accepte de financer sa partie (notamment la maintenance une fois les investissements aidés)

2e expérience : Serveur de réorientation des usagers

Maine et Loire, Préfecture d'Angers : un serveur vocal est mis en place à destination des agents (et non pas directement des usagers), pour les aider à préciser les besoins du visiteur. Ce système est couplé à un serveur de Fax qui transmet ensuite les documents nécessaires. Avantage : pas de manipulation informatique, pas de compétence spéciale relative aux différents services pour l'agent, mais un service simple et efficace.

Expérience positive, la police Nationale souhaite un système semblable.

Déconcentration de l'Etat

Ce thème a été abordé avec M. LEANDRI, Commissariat à la réforme de l'état Service chargé de définir la politique interministérielle en informatique, pour assurer l'interopérabilité des systèmes. 2 domaines sont liés à la déconcentration :

1. La création de systèmes d'information territoriaux, pour permettre des échanges locaux entre administrations sans passer par Paris. Un guide de réalisation décrit l'expérience de plusieurs Préfectures (fourni à la Préfecture de Région).
2. Les maisons du citoyen et des services publics. Objectif : faciliter les démarches administratives, en général orientées informations à caractère social. Une dizaine d'expériences est en cours, mais il n'en existe pas de liste officielle, ni d'évaluation globale conduite par le commissariat. Il s'agit d'initiatives locales, avec financement partiel par le fonds de réforme de l'état. En général appel d'offres pour la fourniture (services ? outils ?). Hébergement par l'URSSAF, la Poste, une Mairie... Pas d'information disponible sur des statuts de personnel ou des conventions entre établissements.

Pour aller plus loin

Des contacts plus approfondis pourraient être pris avec : - le CERFA, - le SIG, service d'information du gouvernement (mission interministérielle) : Action auprès de 18 préfectures pilotes pour augmenter l'information à destination des usagers et la coopération entre administrations - le SIRP Service d'Information du Ministère de l'Intérieur (sujet à l'ordre du jour)

Applications intra - et inter-administrations

La nécessaire simplification

"L'organisation cartésienne du travail et des espaces se voulait simple. Elle n'était que rudimentaire. Son système d'information centralisé est désormais embouteillé, et son inefficacité croissante". Ce constat établi par Denis Ettighoffer, dans son livre "l'entreprise virtuelle", s'applique on ne peut mieux aux administrations du service public. La crise, et l'apparition des nouvelles technologies, les amènent à réfléchir à des modes de production différents, au même titre que les entreprises privées.

La fonction publique devrait pouvoir se mettre, dans le cadre de la Réforme de l'Etat et d'une politique de déconcentration et de polyvalence des services, au télétravail. Les outils sont disponibles. Cependant les pratiques restent bien confidentielles...

C'est dans ce sens que se sont inscrites les premières expériences de télétravail, que ce soit celles mises en place par le **Rectorat de Bordeaux**, le **Conseil général d'Indre et Loire** (cf. plus bas), les **caisses primaires d'assurance maladie de Nantes, de Tours et d'Orléans**, ou encore **Onilait**... Si les objectifs visés diffèrent d'une administration à l'autre (amélioration de l'accès aux services publics pour les uns, maintien de postes fragilisés ou amélioration des conditions de travail pour les autres), les agents qui se sont tous portés volontaires semblent, quant à eux, unanimes pour affirmer leur satisfaction vis à vis de cette nouvelle façon de travailler.

Acquérir une culture interne du savoir travailler hors des bureaux de l'administration

Au rectorat de l'Académie de Bordeaux, sur 520 agents administratifs, 34 se sont portés volontaires pour télétravailler chez eux, 2 jours par semaine. Cette expérience de travail pendulaire, retenue dans la cadre de l'appel à projet de la Datar en 1993, fonctionne depuis janvier 94. Elle permet aux agents d'exécution des services financiers, contrôle de gestion, informatique et formation, de bénéficier de meilleures conditions de travail, en réduisant notamment leur temps de transport (35 % vivent à plus de 30 voire 80 km du centre ville). Seule ombre au tableau, et bien que le Rectorat n'ait pas encore évalué les gains de productivité de cette expérience, il a constaté un surcoût des télécommunications, qui pourrait bien mettre un frein à la poursuite de l'opération.

Plates-formes des services publics dans les quartiers urbains

Cette initiative soutenue par la Dif (Délégation Interministérielle à la Ville), va démarrer en 1998. L'objectif est de faciliter l'administration pour l'usager, c'est à dire lui offrir sur place un service global plus accessible, plus facile à comprendre et de meilleure qualité; tout en utilisant de façon plus rationnelle les moyens disponibles.

Autres exemples

Réseau des villes moyennes : Le projet en cours (Vannes, St Malo, St Briec, Quimper) est décrit dans une monographie.

Administration étendue : Conseil Général de la Manche (monographie)

Observatoire des Télécom dans la Ville :

L'OTV, structure filiale de France Télécom mais pilotée par les élus, s'intéresse en réalité à l'ensemble des collectivités locales. Le constat général est le suivant :

- Échanges entre collectivités locales : rien ?
- Appel au télétravail par les collectivités locales : un cas à la Mairie de Niort. En général l'outsourcing est mal perçu dans la fonction publique. CPAM Nantes
- Services de proximité, maisons de service public : MSA Alsace, Maison départementale au Conseil Général du Rhône (projet 96, avec service back-office, mais qu'est-ce que ça devient ?).

Les grandes collectivités (conseils régionaux...) ont pour priorité les infrastructures de télécommunications afin de s'assurer une place honorable dans le concert des régions européennes et ne pas rester à la traîne. Comptes-rendus des colloques OTV disponibles.

Voir aussi sur le site [Web de l'OTV](#) quelques nouvelles fraîches. Semaine du 9 Avril 1998 :

1. Le livre blanc de l'Association des Petites Villes de France
2. Échos des 7èmes Rencontres : l'atelier n°4 : Améliorer les services aux citoyens
3. La préfecture de Corse construit un intranet régional de l'Etat
4. La stratégie NTIC du Cantal s'appuie sur l'émergence des téléactivités
5. La mairie de la Roche sur Yon, crée huit emplois jeunes sur les NTIC

Gouvernement en ligne

Il s'agit de l'un des programmes du G7, qui a pour objectif d'augmenter l'utilisation des NTIC pour la participation des citoyens à la cité, mais aussi la simplification des procédures, l'équité dans la diffusion des informations relatives aux services rendus par l'administration, aux droits...

Au niveau européen le programme ACE 2000 et d'autres tentent de réaliser un partage d'expériences entre pays (cf. liens Web).

Administration en milieu rural

Favoriser le rapprochement avec les usagers des zones rurales

Dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire, le **Conseil Général d'Indre et Loire** a décidé lui aussi de revoir de manière différente certains métiers administratifs. En 1994, Jean Delaneau, son président, lance, toujours avec le soutien financier de la Datar, une **expérience de télétravail interne** à ses services. But avoué : favoriser le rapprochement avec les usagers des zones rurales. C'est ainsi que le traitement des Bourses départementales, d'apprentissage et de prêts d'honneur aux étudiants, est assuré aujourd'hui par **une fonctionnaire itinérante**. Dotée d'un micro portable, celle-ci travaille en alternance entre le siège du Conseil général et les mairies de Chinon, Loches et Château-La-Vallière. Résultat : une simplification des procédures, et une amélioration de l'aide à la constitution des dossiers de demandeurs.

En montrant ainsi l'exemple, le Conseil général d'Indre et Loire, espère bien inciter les entreprises du département à en faire autant et ainsi redynamiser le tissu économique local.

Réseaux inter-administratifs, simplicité et responsabilisation pour des points publics en milieu rural

Cette initiative de regroupement de différents services publics en un même lieu (Etat, collectivités territoriales, associations à but non lucratif ou encore établissements et entreprises publiques), constitue à elle seule un exemple de polyvalence des services. Fruits de décisions prises en 1994 par un comité interministériel de développement et d'aménagement rural, ces points publics entrent dans le cadre d'une convention signée entre le représentant de l'état (Préfet) et l'opérateur principal.

Sont-ils 225 au terme du programme, fixé à fin 97 ?

Le télétravail pourrait permettre le maintien d'agents et donc de services là où la population se raréfie.

Encore faut-il que certains tabous disparaissent, et surtout que la hiérarchie non seulement suive mais initie ces futurs changements de comportement. **N'importe quel chef de service peut mettre en place un projet de télétravail sans avoir à en référer à quiconque**, affirme Yves Richez, chargé de mission au bureau des méthodes moderne de gestion de la fonction publique, et auteur d'un guide destiné à toutes les administrations qui souhaitent développer un projet de télétravail (voir [bibliographie](#)). Qui plus est, tout fonctionnaire, s'il en fait la demande, peut obliger son chef de service, non pas à accepter qu'il télétravaille, mais du moins à en discuter et à inscrire sa demande à l'ordre du jour des organismes paritaires de concertation. Obligation que le chef de service doit respecter. S'il n'est pas d'accord, il doit au moins fournir des arguments contradictoires.

Pourquoi alors, dans un tel contexte, les télétravailleurs ne représentent encore qu'une tribu éparse ?

Plus que nulle part ailleurs, le développement du télétravail dans les administrations publiques demande qu'on réinvente les pratiques de management. Son extension est loin de reposer uniquement sur le niveau d'introduction des nouvelles technologies dans la gestion de l'entreprise.

Administrations pour les entreprises

Alors que l'efficacité des services rendus par les administrations aux entreprises est un champ immense, nous sommes surpris de constater que ce domaine n'a pas été évoqué souvent dans nos entretiens, et que nous n'avons pas noté d'exemple significatif de projet associant entreprise et administration pour un fonctionnement plus efficace et économique des deux structures. Les seules exceptions, que le présent rapport n'a pas vocation à traiter en détail, concernent les applications lourdes de type EDI, déclaration de données sociales etc.

Nous ne parlons pas ici des actions de l'administrations pour encourager la modernisation des entreprises, évoquées dans nos recommandations et abordés avec l'UPIV (voir [ici](#)).



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités par domaine

II. Entreprises

Structures de concertation

Parmi les relais que nous pensions utiliser sur notre sujet, se trouvaient l'UPIV et la CCI. Nous avons retenu de nos entretiens les points suivants :

Attentes des entreprises

Il n'y a pas vraiment d'interrogations explicites des entreprises sur le thème de la délocalisation d'activités. Seule l'action commerciale est concernée : gestion de commerciaux itinérants ou de points de vente dispersés.

Autrement, il y a le fonctionnement en réseau des professions libérales.

Il y a eu quelques réflexions sur la création en Bretagne de Centres d'appel dont les clients seraient internationaux, ou d'autres régions. La concurrence de l'Irlande et de la Belgique est forte.

Travail à distance à la CCI ?

Un projet d'enregistrement et d'échanges vidéo avec la chambre de commerce Française en Allemagne devait éviter des déplacements en avion. Ceci s'est avéré un peu compliqué à expérimenter, et les visites réelles d'entreprises restent l'usage. La direction de la CCI s'est penchée sur le travail à temps partiel, mais il n'y a pas de retombée à ce jour. Les chargés de mission travaillent beaucoup avec la base de donnée des entreprises, donc au bureau tant qu'elle n'est pas accessible à distance.

Point de vue de l'UPIV

Il n'y a pas de groupe de réflexion structuré, mais nous pouvons mentionner les facteurs de progrès perçus aujourd'hui :

- Sortir des logiques exclusives de contrôle,
- être visionnaire et faciliter, par des moyens pédagogiques et le décloisonnement des ressources de l'État (université, écoles,) l'accès aux savoir-faire par les entreprises,
- informer en suscitant des rencontres, des témoignages,
- favoriser les dynamiques interentreprises : c'est un accompagnement en flux tiré par l'intérieur,
- n'intervenir financièrement qu'en situation de remplacer un capital de départ (nécessité d'une grande clairvoyance) pour laisser place à une créativité validée économiquement

Intra et interentreprises

Le besoin des entreprises de se doter d'organisations performantes et centrées sur l'information est plus clair que dans l'administration, la pression de la concurrence étant un argument généralement suffisant.

Nous renvoyons le lecteur aux monographies qui illustrent à la fois les nombreux modes d'organisation qui peuvent se mettre en place et les différents objectifs poursuivis : [AO Ouest Optique](#), [STIG DEC](#), [Commerce électronique](#)

Télétravail salarié

Hormis les cas recensés dans l'administration, le télétravail salarié touche encore très peu d'entreprises comme nous l'avons signalé en introduction à ce rapport. Vous en trouverez quelques illustrations dans les monographies suivantes :

[AFNOR](#), [Agromarché](#), [EDF](#), [France Graphisme](#)

Nous avons par ailleurs eu connaissance d'entreprises qui, bien que dans le domaine de la production de logiciel, n'étaient pas prêtes à accepter le télétravail qui aurait pourtant permis à un programmeur actuellement à temps partiel (vivant à 70 km) de travailler plus pour l'entreprise.

Réseaux d'indépendants et équipes éclatées

Ces formes d'organisation constituent à notre avis une catégorie de télétravail à part entière. Il n'y a pas UN individu qui se trouve dans la situation particulière d'être "à distance", mais chaque membre de l'organisation (formelle ou association ponctuelle) se trouve... là où il peut travailler dans les meilleures conditions au service des objectifs communs (autant de termes chargés de sens, donc à préciser, négocier...).

Voir notamment les monographies [TEAMLOG](#), [EDF](#), [Netwest](#)



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Télétravail et Téléactivités par domaine

III. Développement rural et aménagement du territoire

La dynamisation des communes rurales passe plutôt par les DRCA, Délégations Régionales au Commerce et à l'Artisanat, financés sur fonds FISAC. Un précédent Ministre des P.M.E. avait lancé un travail de fond pour la diversification des commerces ruraux. Partenariat FT, NMPP, Butagaz, 3 Suisses....dans l'Association "Commerces Multiservices". (Source : O.T.V.). Voir plus haut le thème spécifique de l'administration en milieu rural.

Soutien aux entreprises décentralisées

Avant de penser aux structures à vocation rurales, il est nécessaire de chercher au moins comment ne pas pénaliser les entreprises implantées loin des métropoles administratives et économiques. Une partie de la réponse tient aux relations entre entreprises, l'autre aux relations entre l'entreprise et les administrations. C'est pour cela qu'il nous a paru utile de reprendre ici le texte suivant.

Extrait d'un Colloque organisé par la Communauté Urbaine de Bordeaux et la COFHUAT (Confédération Française pour l'Habitation, l'Urbanisme et l'Aménagement du Territoire, 01 47 53 39 82), à Bordeaux, le 20 janvier 1997. Cette information, relayée par l'association Admiroutes, invitée au Colloque, illustre bien la prise de conscience, par les participants, d'un certain retard français dans le domaine de l'utilisation des réseaux au service du développement économique, mais aussi de ce que de rares PME/PMI dynamiques peuvent faire lorsqu'elles savent précisément se servir de ces réseaux dans la guerre économique mondiale.

" Les PME/PMI françaises sont généralement sous-équipées face au développement de la société de l'information et du commerce électronique. Ce qui est plus grave, c'est qu'elles n'en sont pas toujours conscientes. Trois types d'échanges les sollicitent :

- d'entreprise à entreprise (Business to Business)
- d'entreprise à administration) (Business to Administrations)
- d'entreprise à client (business to clients -consumers)

Dans le B to B, les grandes entreprises utilisent l'EDI. Cet EDI est trop lourd pour des PME. Internet permet un EDI allégé, supposant un faible coût d'investissement et d'exploitation. L'EDI allégé est facile à mettre en place, mais il est pratiquement ignoré. La sécurisation des moyens de paiement a fait de gros progrès, mais les PME / PMI n'en bénéficient pas

Les téléprocédures administratives n'existent pratiquement pas encore en France. Les PME se plaignent unanimement du temps excessif passé aux déclarations. Manque encore la plate-forme

générale d'échange avec les administrations qui servirait de locomotive au Commerce électronique proprement commercial. L'achat public électronique pourrait jouer ce rôle, mais il n'est pas organisé. "

Télécentres

Les centres de proximité intéressent surtout les grandes communautés urbaines, ou des entreprises qui veulent faire appel à des ressources bien localisées et peu mobiles. Nous n'avons pas vu là de voie royale pour le développement du télétravail ni de l'usage des NTIC.

Une tentative de dynamiser une petite ville rurale par la création ex nihilo d'un télécentre est présentée dans la monographie de Villars de Lans. A ce jour, seul l'effet de synergie avec des acteurs plus institutionnels y est remarquable.

Activités à forte valeur ajoutée

Le meilleur exemple que nous ayons trouvé de tentative de création et de développement d'une entreprise délocalisée servant des clients nationaux (en informatique) est celui de la société Parabole à Felletin dans la Creuse (cf. monographie) : le noyau d'activité attire d'autres entreprises complémentaires qui s'installent à proximité, développement une masse critique de "travailleurs de la connaissance". Mais ceci ne se fait pas sans difficultés d'organisation, de coûts de déplacements inévitables.

Activités de télésecrétariat

Nous avons signalé en introduction que les structures de téléservices devront se différencier par la valeur ajoutée, le fait de traiter des appels ou des informations à distance n'apportant pas un " plus " suffisant pour qu'un grand nombre d'emplois soient créés de cette manière. Il s'agit donc de marchés de niches.

Nous avons entendu parler de plusieurs projets de télésecrétariat abandonnés ou en sursis...

Selon M. Hannequin de Créat'IV : "Il est difficile de vendre à plus de 150 FF/h (voire 120) alors qu'il faudrait 180 FF pour laisser du temps de prospection / développement. Le besoin des TPE et professions libérales va vers plus de valeur ajoutée (aide à la gestion, relances...) mais les comptables découragent leurs clients d'utiliser de tels services, car ils ont peur de voir s'échapper une partie de leur activité."

"Même Créat'IV ne peut pas vendre telle quelle une prestation qualifiée de Téléservice, cela fait peur aux entreprises, pour qui les notions de maillage sont encore plus étranges que l'utilisation du conseil traditionnel. Il faudrait une masse critique donnant une crédibilité au concept. Les créateurs veulent se valoriser à travers la structure (image du secrétariat...). Le seul argument qui porte est la diminution des frais."

L'exemple de Lannion

Entretien avec M. D. FETROT, Sous Préfet de Lannion

Pas de projets de reconversion des grandes entreprises qui conduirait à des outplacement ou restructuration par des téléactivités. Télétravail dans les administrations : rien, hormis quelques réflexions sans retombées concrètes aujourd'hui : Maisons pour l'emploi (Tréguier), Points publics (Rostronen), Association de chômeurs "action cadres"

L'accessibilité ne pose pas de problèmes dans l'arrondissement de Lannion, ses 60 communes sont toutes à moins de 20 minutes en voiture. Pour ce qui ne peut pas être réalisé localement à Lannion, quelques décisions nécessitent le passage par le Préfet de Région voire au niveau national, et ce sont des cas qui ne se prêtent pas à des procédures trop formalisées (enjeux relationnels et politiques, le contact personnel est indispensable).

Quelques pistes toutefois à propos de l'efficacité grâce aux outils : L'Intranet va peut-être contribuer à plus d'efficacité en changeant les mentalités et procédures, s'il permet aux opérationnels de se mettre en relation directe (de technicien à technicien) sans passer systématiquement pas la hiérarchie pour une demande d'information, une suggestion...

Rapprochement des usagers : on pourrait imaginer un point d'accueil physique de proximité, mais avec des agents tournants, 1/2 ou 1 jour par administration ?

Compléments Divers

Avis et rapport du C.E.S. 26/3/97 "Agriculture et activités nouvelles, facteur de dynamisation du monde rural". M. Clovis Gilles Faki

Parmi les possibilités de diversification du monde agricole, le télétravail est cité (p. 127-131) dans les termes habituels, mais surtout le développement de nouvelles activités de services au public. La professionnalisation de métiers de services et une synergie entre acteurs locaux semble possible, tirées par la vie associative, le rôle des femmes et les besoins des personnes âgées en services de proximité. L'absence de services publics est un frein à l'installation, d'où la nécessité des points Multiservices, de services éducatifs et à l'enfance, voire ouverture à des services de type informatique, de services de transport (créateurs d'emploi).

Les acteurs anglais et américains (cf. liens en annexe) développent un savoir-faire sur la base de coopérations interrégionales ou européennes.



Télétravail et Téléactivités par domaine

IV. Formation et enseignement à distance

Il s'agirait là d'un thème d'étude à part entière, nous ne pouvons pas prétendre traiter ici les opportunités de prestations de services de formation à distance, que ce soit dans le secteur marchand ou non. Dans la mesure où il y a de nombreux liens avec notre sujet, nous avons néanmoins jugé nécessaire d'en faire l'analyse par notre [grille de valeur ajoutée](#), afin de montrer comment la dynamique d'un champ d'activité (l'entreprise) peut se doubler d'une dynamique en matière de formation.

Niveau 1, production basique

Au premier niveau, il s'agit soit de préparer à distance un cours traditionnel (travail à domicile de l'enseignant) soit de permettre à l'apprenant d'étudier à distance le contenu d'un cours classique (CNED...)

Individu : passif, suit le programme, le cours, parcourt des informations.

Organisation : transmission de connaissances entre 2 points ou 2 personnes, apprentissage linéaire

Technique : transport simple, par exemple infocentres de connexion pour réception des cours, ou encore la Poste, fax + téléphone. Logiciels d'EAO linéaires

Distance : relativement neutre en dehors de l'économie de déplacement et de locaux.

Niveau 2 : transformation

Au second niveau, l'enseignement n'est plus un transfert de savoir, mais une adaptation au rythme et aux besoins de l'apprenant. Le formateur ou l'outil de formation doivent pouvoir répondre à des sollicitations de l'étudiant. En l'état actuel de l'offre, la personnalisation porte le plus souvent sur l'itinéraire que sur le contenu). On reste toutefois dans le cadre d'un objectif pédagogique déterminé et structuré (acquisition de tel ou tel savoir ou savoir-faire) à court ou long terme (préparation de tel examen).

Individu : le formé participe en donnant de l'information sur ses besoins. Pédagogie par objectifs.

Organisation : Individualisation des programmes de formation

Technique : L'interactivité entre les 2 points plus réactive, plus souple. Visioconférence, EAO

interactif non linéaire, bases de données, simulateurs, systèmes experts

Distance : permet les échanges en synchrone ou asynchrone. Est souvent mixée avec du présentiel pour répondre aux besoins de convivialité et d'ouverture

Niveau 3 : adaptation évolutive

Au troisième niveau, la linéarité de l'apprentissage disparaît, le temps, l'espace et le contenu correspondent à des modes de consommation éventuellement impulsifs, par désir ou par besoin immédiat. La capacité d'adaptation et le désir d'évolution de l'apprenant constituent les facteurs principaux d'organisation de l'apprentissage (l'évaluation des acquis relève de l'évaluation de la personne au travail en cas de situation salariée).

Individu : le formé est actif et moteur. Le formateur est une ressource méthodologique et un guide : il accompagne

Organisation : Travail selon les projets des formés

Technique : ouverture du réseau (net ou intranet) pour communiquer avec toutes les ressources liées au projet, non nécessairement identifiées a priori

Distance : diversités des modes de contacts synchrones et asynchrone, temps non structuré mais réactivité importante



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Thèmes transversaux

I. composantes, point de vue des acteurs

Composantes légales, sociales, financières du télétravail

La bibliographie et les sources disponibles sur Internet traitent déjà un certain nombre de points récurrents dans les discussions relatives à la mise en place concrète du télétravail dans une entreprise. Il ne nous semble pas nécessaire de reprendre ici les éléments que chacun pourra trouver par les liens proposés sur notre Web.

Nous pouvons citer notamment, sans ordre particulier :

- Le droit du travail et le télétravail : temps de travail, assurance
- Le financement de l'équipement
- Le contrôle de l'activité du télétravailleur
- L'impact social

Points de vue et attitudes de chaque acteur

Il nous a semblé utile de recenser les points de vue des différents acteurs de l'entreprise, de nombreux a priori circulant souvent sur "qui doit initier la démarche". Notre conviction est aujourd'hui que n'importe qui peut lancer le mouvement, que bien entendu si l'on détient un pouvoir de décision (et de financement) c'est plus efficace.

DRH

Freins au télétravail : faibles, la législation est assez ouverte. Mais le télétravail nécessite une complicité entre DRH et management opérationnel.

Moteur : Le télétravail comme réponse aux difficultés de déplacement ou à des situations humaines spécifiques (Illustration : AFNOR), ou bien comme moyen de mobiliser des ressources réparties (EDF, Teamlog). Pour les plus avancés, contribution à une élévation des compétences et de l'autonomie (Conseil Général 35).

Directeurs Opérationnels (production, marketing...)

Freins : Changer une organisation dont on a l'habitude, pour un résultat inconnu d'avance.

Moteurs : Identification précise du temps perdu (commerciaux, grandes villes)

Responsables informatiques

Plus préoccupés par l'Euro et l'an 2000 (thèmes de travail prioritaires de l'association des directeurs informatiques de la Mayenne), l'architecture systèmes, que par les thèmes potentiellement perturbateurs de l'organisation du travail, dont ils laissent volontiers l'initiative aux managers opérationnels. Même les membres du CIGREF semblent avoir du mal à passer des principes aux actions.

Le souci des grandes applications est peut-être moins prégnant dans les collectivités, puisqu'il semble que dans les Conseils Généraux une part significative de l'élan a été donnée par les responsables informatiques. Voir les monographies : Conseil Général 44, CG 35, CG Manche.

Salariés

Freins au télétravail : crainte du "loin des yeux loin du cœur" (plusieurs témoignages de ceux qui ne télétravaillent pas). Syndicats souvent défavorables (risque d'exploitation accru, dépenses non prises en charge)

Moteurs : la réponse de ceux qui télétravaillent déjà : "ma contribution est suffisamment claire pour que ma présence ne soit pas nécessaire" (Voir Agromarché), "le confort que m'apporte le télétravail - horaires choisis - justifie bien que je travaille parfois la nuit ou le week-end" (plusieurs témoignages via les échanges AFTT et contacts individuels).

Directeurs généraux

Freins / moteurs : en PME, très lié au style de management. Voir AO Ouest Optique, BTO.

Auto-entrepreneurs

Plusieurs sources prospectives signalent le développement de l'entreprise individuelle, et de fonctionnements souples par projets. Nous ne pouvons donc pas intégrer ces créateurs de leur propre emploi dans les catégories précédentes. Ils ne peuvent faire autrement que trouver des missions.

Voir ERIC Clearinghouse on [Adult, Career, and Vocational Education](#) . Extraits :

Charles Handy (1989) sees the emergence of the "portfolio worker" and the "portfolio career." In his view, individuals will maintain portfolios of their skills, abilities, and achievements with which they obtain temporary assignments in a variety of organizations, rather than securing permanent jobs.... Many organizations have pared down to "core groups of full-time employees complemented by part-timers and networks for flexible staffing" Perhaps half of the work force will be contingent workers employed in part-time, temporary, contract, or other non-traditional jobs within 5 years... Project-

based organizations will employ the right people for the project at hand "just-in-time" employment. The new rules of work recognize that the location of opportunities is shifting; it is better to be small, entrepreneurial, and less hierarchical; and lifelong learning is essential.

Consultants et facilitateurs

L'exemple de Cyberbretagne mérite d'être poursuivi. Plus généralement, toutes les initiatives permettant un échange, une fertilisation croisée entre pratiques, va dans le sens de nos recommandations.

Responsables organisation (et télétravail)

Hormis dans les grandes entreprises, il nous est difficile d'identifier un responsable dont la mission soit justement de trouver les meilleures formes d'organisation du travail en association avec les bons outils. Lorsqu'il existe, son pouvoir réel dépend de nombreux facteurs. Dans les très grands comptes, on trouve un Monsieur Télétravail (voir France Télécom, EDF), mais qui ne peut à lui seul promouvoir une organisation innovante.

Sponsors politiques

Nous avons constaté que derrière chaque projet de promotion du télétravail, ou de télécentre, se trouvait un homme politique qui avait à cœur de valoriser sa circonscription. La volonté de l'Etat de développer les NTIC va peut-être rendre moins nécessaire un investissement personnel pour la promotion des sites, mais va accroître l'influence des responsables locaux sur la dynamique propre de leur administration et collectivité.



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



Thèmes transversaux

II. Le management du télétravail et du télétravailleur

Nous présentons ici les thèmes suivants :

- [Loin des yeux](#) loin du cœur ?
- [Extrait](#) du site Web Télétravail 2000
- Aménagement du [temps de travail](#)
- Télétravail des [handicapés](#)

Loin des yeux loin du cœur ?

Il nous semble évident que la façon dont le télétravailleur, quelque soit son statut, est géré par son responsable hiérarchique - ou son client - est la clé du succès. C'est déjà la clé du succès d'une relation professionnelle sans télétravail, ce dernier ne fait qu'amplifier ce point.

Le pari du télétravail consiste à définir des objectifs, des procédures qui permettent de travailler à distance sans pour autant se sentir livré à soi-même. Garder le contact fonctionnel est en fait plus essentiel que garder le contact visuel. Un témoignage d'EDF montrait qu'un cadre délocalisé avait en fait une meilleure disponibilité et qualité d'écoute de la part de son supérieur lorsqu'il prenait rendez-vous, que ses collègues sur place, et en était d'autant plus efficace !

Selon Hugues de Jouvenel, directeur du groupe Futuribles (cité dans Télétravail de Janvier 98), [la révolution culturelle, supportée par la révolution technologique des réseaux] "va nous faire passer... d'une relation de dépendance à une relation d'autonomie. N'étant plus reliés les uns aux autres par notre statut, il faudra que nous soyons reliés par une volonté collective de réaliser des projets".

Extrait du site Web Télétravail 2000

Ce site présente également un texte fort bien argumenté pour le télétravail, ses atouts et ses pièges, des statistiques internationales, une bibliographie conséquente. Nous ne pouvons que conseiller au lecteur qui n'arrive pas à se faire une opinion sur le télétravail de s'y connecter.

" En fait, le télétravail appelle un changement profond dans les valeurs du personnel d'encadrement, qui doit fonctionner davantage sur la base de la confiance et du partenariat, et qui doit développer de nouvelles approches de supervision en conséquence.

... En somme, on fournit aux gens les moyens adéquats et on leur fait des obligations de résultats; l'évaluation doit alors porter sur ces derniers.

...une fois l'euphorie du début passée... il arrive fréquemment qu'on constate une légère baisse initiale de productivité. L'organisation doit en tenir compte, ne pas arrêter l'expérience pour autant, et offrir le soutien requis pour permettre une adaptation réussie. Le télétravailleur peut également tomber dans l'autre extrême: le "workaholisme"...

... Un autre problème humain qu'on voit poindre dans les expériences de télétravail, c'est la **désintégration de l'esprit d'équipe et du sentiment d'appartenance à l'entreprise**. Quand on est en contact avec ses collègues de travail à tous les jours, ça peut devenir un irritant parfois, mais il est en même temps plus facile pour les superviseurs intelligents et les organisations avisées de consolider les équipes et de favoriser le travail d'équipe; les travailleurs se sentent également plus aisément impliqués dans la mission de l'entreprise. Mais qu'arrive-t-il quand les personnes ne se voient pratiquement plus même lorsqu'elles travaillent sur un projet commun? Des solutions technologiques comme les vidéoconférences sont actuellement une avenue très prisée. Nonobstant ceci, la dissolution des équipes et du sentiment d'appartenance peut demeurer facilement un problème sur lequel les entreprises ont intérêt à se pencher. "

Aménagement du temps de travail

Quelques documents non exploités pour la présente étude, sont néanmoins cités pour référence dans la perspective d'un approfondissement de ces liens par certains des lecteurs du rapport. Nul doute que le débat sur les 35 heures va entraîner des négociations relatives à la localisation du travail.

Bibliographie fournie par l'agence de développement du Nord Pas de Calais : www.belgacom-france.com

Modalités : Productivité, saisonnalité, contraintes naturelles (s. P. Boissard, Que sais-je)

Emploi et flexibilité du marché du travail, enquête de la commission Européenne auprès de chefs d'entreprise et de salariés sur "emploi et flexibilité du marché du travail". UIMM Social-International, janvier 96 pp. 1-11

Revue Projet n° 246 été 1996 : emploi, concurrence, politique territoriale, nouvelles technologies

Télétravail des Handicapés

Nous n'avons pas repéré de dynamique particulière. Les structures nationales et locales que nous avons sollicitées n'ont pu nous fournir de dossier très convaincant sur le développement du télétravail par et pour les handicapés. Les structures locales s'adressent apparemment essentiellement à des populations très peu qualifiées et autonomes (ou, pour le dire autrement, les handicapés autonomes ne s'adressent pas à ces structures). L'AGEFIPH national ne dispose que d'un document de quelques pages très général.

Signalons néanmoins deux initiatives associatives intéressantes :

- L'association Rennaise Bretagne Mieux Vivre a mis en place avec l'aide d'un objecteur de conscience un espace d'information et de démonstration "nouvelles technologies", mais sans vitrine Web à ce jour,
- L'association ADCI fournit des informations destinées aux handicapés (et leurs employeurs) sur son site Web, avec une rubrique Télétravail.

Voir les [liens consacrés à ce thème](#) dans notre annexe.



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



MONOGRAPHIES

Sommaire des monographies

Si vous souhaitez qu'un témoignage supplémentaire soit apporté dans cette rubrique, n'hésitez pas à nous en transmettre un bref descriptif, idéalement en conservant la structure commune à plusieurs des textes qui suivent :

- Point de départ du projet
- Où en est-on
- Freins et leviers
- Potentiel
- Accompagnement nécessaire (reçu ou non)
- Liens avec des dynamiques complémentaires
- Commentaires

Nous pouvons également enrichir les monographies par vos propres commentaires, les ajouts ultérieurs à la publication du rapport seront clairement identifiés et leur auteur mentionné s'il le souhaite.

Administrations et collectivités

- Conseil Général [Ille et Vilaine](#)
- Conseil Général [Loire Atlantique](#)
- Conseil Général de la [Manche](#) : une administration étendue
- Conseil Régional [Bourgogne](#)
- [Villes moyennes](#) de Bretagne : projet de mediacentres
- [Direction départementale du travail](#), de l'emploi et de la formation professionnelle d'Ille et Vilaine
- [Téléguichets](#) et Visioguichets
- [Autres exemples](#) : Préfectures, villes

Entreprises

- [AFNOR](#) et SACEM
- [Agromarchés](#): un télétravailleur pendulaire en PME
- [AO Ouest Optique](#) : Un management des compétences pour une entreprise en réseau
- [BTO](#), de L'EDI par Minitel puis Internet
- [EDF](#) : 3 cas complémentaires

- [France Graphisme](#), projet de réseau de réalisateurs CAO
- [France Télécom](#)
- [Netwest](#) : faciliter les coopérations dans les métiers de l'architecture et du bâtiment
- [Stig D.E.C. Vannes](#) : multimédia + Internet au service de la force de vente
- [Teamlog](#)
- [Innovations et Réalisations Sociales](#) : Action In., Apahm, Bull, Algae, Techword, Vince & Doligez
- [Utilisation des babillards](#) : Insep Consulting, Notariat Services

Développement local

- [Parabole](#) à Felletin
- [Vercors](#) / Villars de Lans
- [Inforoutes](#) : structure pour le développement du télétravail et des téléactivités dans la manche

Téléservices

- [Partenaires Bretagne Services](#) : des téléservices classiques
- [TPS](#), lamballe
- [T3A](#) télétravail atlantique
- [Autres](#) : Telpro

Autres cadres

- Le [commerce électronique](#)
- L'enseignement à distance : pas de monographie à proprement parler, quelques [remarques et liens ici](#) et une présentation en termes de valeur ajoutée dans le corps du rapport. [Voir ici](#)
- Entreprises virtuelles : voir les [liens sur ce thème](#) en annexe
- [Centres d'appel](#)
- Quelques [autres cas](#) : Immobilier Var, Limousin, Syslab, Consultant international



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



QUELQUES CHIFFRES

Éléments statistiques et approche économique

Sachant que la définition du télétravailleur dépend de l'enquête, nous pouvons sans scrupule fournir les chiffres tels quels, sachant qu'ils sont nécessairement contestables.

Les sites Web génériques référencés fournissent d'autres chiffres, et les listes de diffusion thématiques (ETO notamment) voient souvent passer des messages interrogateurs sur le sens de certaines statistiques ou de résultats d'étude.

France

"Mutations industrielles et relations du travail", Ministère de l'Industrie 4/97 :

- 200 000 télétravailleurs en Fr., 500 000 en G-B, plus de 6M aux US.
- Grandes entreprises l'ayant "développé" : IBM, BULL, SONY, DEC

États Unis

Sondage Find/SVP 8/97 et rapport télétravail 4/97

- US : 31,3 M d'utilisateurs Internet dont 20 M le considèrent indispensable.
- 11 millions exercent en tout ou partie leur profession depuis leur foyer (8,5 M en 95).
- 35% utilisent Internet (+54%)
- 71% sont employés à plein temps au sein d'entreprises.

s. ETO : 44M travailleurs à domicile dont 8M telecommuters (IDC 96), doublera en 2000

Canada

s. L'atelier, février-mars 97. Étude Mortgage and Housing corp :

- 1995 : 600 000 à 2M de travailleurs à domicile, indépendants ou salariés.
- Home Business Institute : 308 000 en 91 -> 500 000 en 92
- 460 000 travailleurs à domicile incluant indépendants, prévisions Yankee Group 700 000 en l'an 2000, les travailleurs indépendants pourraient représenter 25% de la main d'oeuvre en 2000 selon le dépt fédéral des Statistiques Canada.
- 5000 fonctionnaires d'une douzaine de ministères travaillent à domicile.
- 5% des entreprises utilisent le télétravail au Québec. 3000 à 3500 employés de Bell Canada au

Québec et en Ontario (sur 40000) sont télétravailleurs (s. "Branchez-vous", revue québécoise, oct. 97)

Évaluations économiques

s. Canada (T 2000 ?)

- + 15% à 20 % de productivité chez BCSC, et bénéfice de 32000 FF/an/Télétravailleur, => + 6800 FF pour le salarié.
- + 15 à 30% de productivité chez Bell Canada.
- Banque de Montréal : - 60% de surface de locaux
- IBM Armonk : coûts immobiliers -55%

Exemples opérationnels

s. presse et site [Télétravail 2000](#)

- IBM canada 1991 35 pers., mkg et services Bureau en banlieue
- Xerox Canada 40% force de vente (100% à Vancouver et Victoria)
- British Columbia Téléphone 1991 15 personnes Bureau satellite Langley
- British Columbia Systems Corp. 20 personnes, dont 8 externes à BCSC Centre de télétravail sur l'île de Vancouver
- Bell Canada Offre une assistance externe depuis 94 Préposés Tél. Publics puis vendeurs (92)Programme national en 95 -> 3000 télétravailleurs fin 96, prévus 6000 fin 97 soit 15% des salariés.

Le document CNISF (cf. [bibliographie](#)), cite aussi (cf. son annexe pour plus de détails) :

- AXA (30 personnes, lieux partagés),
- Bouyghes (70 p., export M-Orient),
- ICL, Creapress, Finnish Telecom (600 TT fin 96), Nokia, Distribution GPL,
- Conseil Régional Grampians - Ecosse,
- CPAM Nantes (30% des agents en "agence de village"), PBS etc...
- Symantec news 6/97 signale qu'INTEL France veut faire télétravailler 30% de ses salariés Français.



[sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)



BIBLIOGRAPHIE

Vous trouverez dans cette page :

- Une liste d'ouvrages et revues que nous avons directement exploités. **Nous ne reprenons pas ici les bibliographies complètes sur le télétravail, accessibles via plusieurs des liens Web génériques proposés en annexe.** Voir par exemple <http://www.reseau.org/rad/tebibl.htm>, ou CYBERTEL
- Des documents de travail, articles, documents fournis par nos interlocuteurs...

Vous pouvez aussi vous inscrire sur les listes de diffusion [AFTT](#) et [ETO](#) par e-mail, euh, je veux dire mël (ou plutôt courrier, comme disent joliment nos cousins québécois, ce qui est bien plus agréable...). Sur la seconde, attendez vous à recevoir plusieurs messages par jour (en anglais, of course).

Ouvrages, revues

Généraux

- Revue Télétravail, bimensuel créé en décembre 1995 (tous numéros consultables à TMC)
- CNISF (en association avec le CATRAL) Préparer le travail à distance 80 p. 80 FF Dont 3 pages de bibliographie
- Les Mutants, le 21e siècle professionnel en 50 visions, Éditions Télétravail Magazine
- DATAR/IDATE (diffusion IDATE) : Tél-travail Télé-économie
- L'entreprise au XXIe siècle, CJD, Ed. Flammarion 97.
- Rapport du Sénateur Serusclat sur les NTIC, publié 3/95 chap. 4 : le citoyen au travail : délocalisation, aménagement du territoire...
- INSEE résultats Emplois-Revenus 1/95 "Mobilité professionnelle et mobilité géographique" (peu exploitable pour notre sujet)
- Revue "Travail et Emploi" n° 68, mars 96 "Le capital est dans le réseau", 20 p. recherche montrant les stratégies de coopération interpersonnelles et informelles pour l'apprentissage de l'informatique dans les entreprises.
- Telework 1997 status report on European Telework (cf. [page Europe](#))
- Un rapport parait-il excellent (je n'ai pas encore lu) : [Beyond telecommuting](#), a new paradigm for the effect of telecommunications on travel By John S. Niles Global Telematics September 1994

Dominante administration

- DGAFFP "Guide d'information sur le Télétravail" Doc Française, 1995
- DGAFFP "Réussir la relation avec l'usager", Doc Française, 1995

- OTV Besoins en Télécommunications et audiovisuel du monde rural, 1/95
- OTV Guide Multimédia et collectivités locales, janvier 1997
- OTV Actes des colloques annuels
- "Les systèmes d'information territoriaux". Guides de la réforme de l'état, Commissariat à la réforme de l'état, 3/97
- Revue "service public" :
- n°41 8/96 : "le rôle des technologies de l'information dans la réforme de l'Etat",
n° 42 "à l'écoute des besoins et des attentes des usagers",
n°48 les services de proximité

Dominante entreprises

- Dossier CCI Rennes 1/94 "le Télétravail" inclut "Liaisons Sociales" (n° 126/93 du 3/12/93) présentant de nombreuses Q/R pratiques (droit...) sur le télétravail. Chercher édition plus récente ?
- Problèmes Économiques n° 2464-2465 spécial NTIC, 3/96 (35 FF ?) Doc Fse 124 Av. Henry barbusse, 93308 Aubervilliers Cedex, 01 48 39 56 00
- Mutations industrielles et relations du travail, réflexions et propositions d'un groupe d'entreprises. Ministère de l'Industrie, avril 1997
- Guide pratique pour l'aménagement du travail à temps partagé ou multisalariat Christine Gautier et al., Éditions d'organisation, 1997, 70 pages.

Économie, Aménagement du territoire

[Publications](#) Université St Etienne

ICTT-Centrale Lyon thèmes d'études économiques liés à l'évolution du travail

Aménagement du temps de travail

Repères site [ARD](#)

Quelques documents annexes consultables à TMC

(Vous en trouverez certains via les liens Web proposés en annexe)

Administration ADM

- ATHIS 3 p. Web, Guide des démarches administratives
- CITCOM1 15p. Synthèse Téléservices Administratifs

- CITCOM2 25 p. Visioguichets, document de référence
- DFCG ??? Groupe de travail des contrôleurs de gestion, livre blanc "Pourquoi et comment transformer et moderniser le fonctionnement des services publics". Assises de la modernisation des services publics du 27/5/97
- INTERCOM 3 p. Web Intercommunalités, districts et communes de France, 1 p. St Briec
- LMI 2 p. Article du monde Informatique 19/9/97 "Télétravail, l'administration Française traîne les pieds", CR de l'étude CATRAL.
- MAIRES 2 p. Article "La Tribune" 18/12/97 "Des maires s'organisent contre France Telecom"
- MEDIA 2 p. La fausse-vraie médiathèque, J-P Bacquias / Admiroutes
- TELEMAG 3 p. Article de Télétravail Magazine : "L'Administration ouvre la voie" Bordeaux, CG Indre et Loire, CPAM Nantes, Onilait
- TURK 5 p. Extraits du rapport du Sénat sur l'entrée de la France dans la société de l'information. En Annexe II, témoignages intéressants de qq. collectivités. Voir aussi ASSO / ADMI

Associations ASSO

- ADMI 9 p. Web ADMIROUTES, association de fonctionnaires pour la Cyberadministration. Présentation (2 p.) Projet de Guichet public à Parthenay (lettre à M. Hervé, 4 p.) Standardisation des téléprocédures (1p.), messages divers (2 p.)
- AUTRANS 5 p. Contenu des rencontres "la société Française en réseau" de janvier 98. Extraits de conférences (intégralité sur le site www.isoc.asso.fr)
- INFO 3 p. Web (Nomade) liste des associations régionales informatique Bretagne Pays de la Loire, Page Cybermayenne (resp. entreprises)

Développement local DEV

- AUVER 3 p. Web, Un projet pour l'Auvergne
- CARDO 5 p CARDONILE, Haute Vallée de l'Hérault (états généraux de la téléactivité en Auvergne, 10/96)
- CYBVILLE 2 p. Web, Manifestation Cyberville, Puy en Velais 10/96, intéressante pour la liste des partenaires.
- FELL ??? Felletin, description complète du projet de l'entreprise Parabole et du développement local connexe.
- IRISI 2 p. Web, Site de la Société de l'Information dans le Nord - Pas de Calais, Volet d'une coopération interrégionale (Saxe, Piémont, Macédoine...)
- VERCORS 11 p. Vercors connect, présentation des projets

Entreprises ENTR

- CJD 10 p. Travaux Sections / Nouvelles technologies
- EBUS 2 p. Web, Commerce électronique : 1 p. Marketnet (Espagne) Contrat aux Philippines pour une PME de Parthenay, Sites d'entreprises (suivi des créations par e-business, www.ebusiness.org)
- EUROP 3 p. 1) Livre vert "Pour une nouvelle organisation du travail" Plan + 1 page /

Télétravail 2) Livre vert "Living and working in the information society : People first" 1 page sur "la fin du travail classique" et encart / centres d'appel.

- RELSOC 7 p. Télétravail et relations sociales, CR du groupe de travail IAE Paris, Bull, EDF, FT, HP, IBM, animé par N. Turbé-Suetens, 1996

Europe EURO

- ETW97 10 p. Brochures éditées par la DG XIII, aussi accessibles via le Web.

Génériques GENE

- LIENSCYB 5 p. Listes de liens Web fournie par le site Cyberworkers
- BUSCLUB 1 p. Web, accueil Business Club / Télétravail On Line
- CHARTE 3 p. ACTS/DIPLOMAT, Charte européenne du travail à distance plaquette Diplomat
- DROIT 8 p. "Le droit du travail à l'épreuve du télétravail", Problèmes Economiques Juin 96 Jean Emmanuel Ray
- ENJEUX 4 p. Comment encadrer les télétravailleurs. Extrait du dossier "Les enjeux du télétravail", Liaisons sociales novembre 1996.
- MANIFS 4 p. Plaquettes de diverses manifestations sur le télétravail : Télétravail 98 (31/3-2/4/98, Paris), Festival Systemia (2-4/4/98) (mêmes dates, serait-ce la guerre ?), Forum des initiatives (Cité des Sciences, 13-18/1/98), Codespar Rennes (28/11/97) RAD 1 p. Web, Sommaire du Réseau d'Activités à Distance

Handicap HANDI

- ADCI 1 p. Web association, Handicap, Autonomie, Informatique et Domotique

Rural RURAL

- EERIE 1 p. Web, présentation



[Sommaire du rapport](#)



[Autres liens sur les téléactivités](#)

