

1235

**Université Jean Moulin
Lyon III**

DEA
Sciences de l'Information et de la Communication

**option :
Information, organisation et cognition**

MEMOIRE DE DEA

**LES PME FACE AU TELETRAVAIL :
LA QUESTION DE L'APPROPRIATION
Mademoiselle Christelle MILLET**

Directeur de Mémoire : Monsieur Ahmed Silem



Septembre 1996

Université Lumière
Lyon II

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

Université Jean Moulin
Lyon III

**Université Jean Moulin
Lyon III**

DEA
Sciences de l'Information et de la Communication

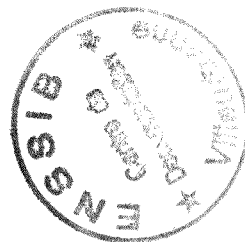
**option :
Information, organisation et cognition**

MEMOIRE DE DEA

**LES PME FACE AU TELETRAVAIL :
LA QUESTION DE L'APPROPRIATION
Mademoiselle Christelle MILLET**

Directeur de Mémoire : Monsieur Ahmed Silem

Septembre 1996



Université Lumière
Lyon II

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

Université Jean Moulin
Lyon III

Je remercie particulièrement

Monsieur le Professeur Ahmed Silem,

pour ses encouragements, son regard critique et sa capacité à avoir su me donner dès son premier cours l'envie de faire de la recherche.

Madame Morel, chargée d'études à la CGPME,

pour sa disponibilité et ses précieuses recommandations pour mener à bien mon enquête.

Isabelle Comtet et Véronique Montandreaux, apprentis-chercheuses,

pour leur patience et leur pédagogie face à une novice en informatique.

Jacqueline, Marie-France, Roland, Christian et René,

pour toutes les fois où je suis venue les voir pleine d'incertitudes, et repartie l'esprit plus léger.

Arnaud Fourrier,

pour toutes les discussions que nous avons eues dans les périodes de doute.

LES PME FACE AU TELETRAVAIL : LA QUESTION DE L'APPROPRIATION

Christelle MILLET
Sous la direction de
Ahmed Silem
Ersico

Résumé :

Les Technologies d'Information et de Communication ont ouvert la voie vers de nouveaux modes de travail en abolissant la distance et le temps. Une des figures les plus originales illustrant cette évolution est le télétravail, présenté comme un nouveau mode d'organisation s'adaptant parfaitement aux exigences de flexibilité et de petite taille très prisées face à un environnement changeant. L'objectif de cette recherche, dans un contexte où l'on présente la PME comme un nouveau partenaire est donc de déterminer dans quelle mesure le télétravail peut devenir un principe organisationnel pour cette dernière en tenant compte de ses particularités, tant au point de vue de son organisation que de ses façons de communiquer.

Descripteurs français : télétravail, organisation, équipe, contact, appropriation, représentation.

Thanks to the Technologies of Information and Communication, new ways of working appeared in the last years. They abolished time and distance. One of the most famous one is teleworking : it enables to work far from a firm and it's very suitable for an unstable environment based on emergency, flexibility. More over, as the small structure is more and more required to tackle economic constraints, our research aims at answering to this question : to what extent teleworking can be applied to small firm, taking into account its specificity.

English keywords : teleworking, team, communication, suitability, representation.

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 :.....	2
Y-A-T-IL UNE PLACE POUR LES PME DANS LA SOCIETE DE L'IMMATERIEL ?	2
CHAPITRE 1 : ETAT DE L'ART.....	3
INTRODUCTION.....	4
I. Réseaux d'entreprise et entreprises-réseaux.....	5
1.1. Définition du réseau	5
1.2. Contexte d'apparition: démarche volontariste ou adaptative.....	7
1.2.1. Une nouvelle vision de l'entreprise.....	7
1.2.2. Le rôle de l'environnement	8
1.2.3. Approches théoriques.....	10
1.3. Le réseau: la réponse à un problème d'organisation.....	12
1.4. Les conséquences de la mise en réseau: externalisation, horizontalisation et management des compétences	14
1.4.1. L'externalisation	14
1.4.2. Horizontalisation des relations et hiérarchie.	15
1.4.3. Réseaux et compétences, réseaux et connaissance	16
II. La PME dans la dynamique des réseaux	17
2.1. Le rôle des PME: de la sous-traitance au partenariat.....	17
2.2. Les PME-PMI et les réseaux de compétences.	19
III. Qu'est-ce que le télétravail?	20
3.1. Les problèmes de définition	20
3.2. Un concept ou une réalité.....	21
3.3. Quelques éléments de définition.....	22
IV. L'apparition du télétravail: de l'utopie à la réponse.	23
4.1. Le télétravail utopique.....	23
4.2. Les premiers enseignements du télétravail.	24
V. Les enjeux liés au télétravail.....	24
5.1. Les motivations des entreprises.....	24
5.2. Favoriser le partenariat	25
VI. Les PME face au télétravail.....	26
6.1. Un moyen pour ne pas se priver de compétences.....	26
6.2. Des télétravailleurs polyactifs ou une compétence démultipliée	27
CONCLUSION	29
CHAPITRE 2: PROBLEMATIQUE.....	31

<i>I. un environnement en mutation.</i>	32
1.1. une nouvelle configuration des relations.	32
1.2. Immatérialité et travail à distance.	34
<i>II. La PME face au télétravail.</i>	35
2.1 adapter la téléactivité.	36
2.2. Le rôle du dirigeant	37
<i>III le concept de représentation</i>	39
3.1. L'objectivation.	40
3.2. Le processus d'ancrage.	41
<i>IV L'appropriation</i>	42
4.1. La question de l'usage.	42
4.2. Les conditions de l'appropriation.	43
4.3. L'appropriation : un double sens.	45
PARTIE 2 :	47
METHODOLOGIE	47
CHAPITRE 1 : CHOIX METHODOLOGIQUES	48
<i>I. Méthodologie générale</i>	49
1.1. L'entretien.	49
1.2. Liste des thèmes et questions auxquels l'entretien devait apporter une réponse :	50
1.2.1. Renseignements généraux	50
1.2.2. Usage et connaissance des technologies d'information et de communication	51
1.2.3. Relations avec l'environnement	51
1.2.4. Mode d'organisation et gestion des ressources humaines	51
1.2.5. Degré d'information sur le télétravail	52
1.3. Observations d'ordre méthodologique	53
<i>II. Approche empirique</i>	54
2.1. Constitution de l'échantillon	54
2.2. Le déroulement de l'expérimentation.	55
2.3. Remarques.	56
* CHAPITRE 2 : LE TRAITEMENT DES DONNEES	57
<i>I. Quelques réflexions sur l'analyse de contenu.</i>	58
1.1. Le choix de la méthode.	58
1.2. Les possibilités offertes.	58
<i>II. Mise en pratique.</i>	59
2.1. Grille des thèmes répertoriés pour l'analyse des entretiens.	59
2.2. Modalités de constitution.	65
PARTIE 3 :	66

INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL.66

CHAPITRE 1 : DE L'APPROPRIATION POSSIBLE DU TELETRAVAIL PAR LA PME A L'ADAPTATION DU TELETRAVAIL A LA PME.	67
---	----

II. Les PME face aux technologies d'information et de communication...... 75

2.1. de l'utilisation à l'appropriation des T.I.C.	75
2.1.1. le téléphone et le fax.	77
2.1.2. Le minitel.	78
2.1.3. L'ordinateur.	79
2.2. L'informatisation, un état d'esprit.	80
2.2.1. L'E.D.I.	80
2.2.2. Un réseau informatique interne.	81

III. Le dirigeant face à son entreprise. 82

3.1. De l'entrepreneur à l'homme-orchestre.	82
3.1.1. Un lien fusionnel.	82
3.1.2. L'acteur essentiel.	83
3.2. Le dirigeant face à son personnel.	84
3.2.1. Une hiérarchie très écrasée.	84
3.2.2. Le rôle de l'équipe.	84
3.2.3. Une communication informelle institutionnalisée.	85

CHAPITRE 2 : DES POINTS DE VUE AUX IMAGES.	87
---	----

I. Les fondements des représentations...... 88

1.1. Le manque d'information.	88
1.2. La posture face au changement.	89
1.3. Le rapport à la distance.	90

II. Construction ou appréhension du réel...... 91

2.1. Un mode d'organisation marginal.	92
2.2. Un mode d'organisation antagonique.	93
2.2.1. Le risque de la rigidification.	93
2.2.2. Disparition de l'esprit d'équipe et difficultés de coordination.	94

CHAPITRE 3 : QUELQUES PISTES DE REFLEXION.	96
---	----

I. Préliminaires...... 97

II. Une culture inadaptée...... 98

2.1. L'acteur essentiel.	98
2.2. L'esprit de la P.M.E.	99

III. Entre le rejet complet et l'imposition. 100

CONCLUSION.....	101
-----------------	-----

BIBLIOGRAPHIE.....	103
--------------------	-----

INTRODUCTION GENERALE

Le développement de la société de l'information dans un contexte de globalisation et d'internationalisation de l'économie commence à produire ses effets dans la production des biens et des services, ainsi que dans l'expression du cadre de vie et de l'environnement. La croissance sans précédent des activités consommatrices d'informatique, de télécommunications, d'audiovisuel est au coeur de cette société de l'information où tous les secteurs de la vie économique, sociale et culturelle sont progressivement imprégnés par les Technologies d'Information et de Communication. Ces activités, souvent qualifiées de volatiles et de nomades font fi de la notion d'espace et de temps.

Elles sont immatérielles, au sens commun du terme, indispensables aux acteurs du développement et suscitent le marché des savoirs-faire et des compétences. Elles voyagent en temps réel et donnent une nouvelle dimension à ces savoirs-faire. Enfin, elles façonnent un contexte mondial où le développement des télécommunications rend toutes les économies territoriales interdépendantes et abolissent les frontières physiques.

Dans ce contexte, le télétravail est l'objet de toutes les attentions : généré par la capacité à faire transiter par des réseaux de télécom toutes les informations présentées sous forme de son, données, images fixes ou animées, il s'applique parfaitement à ces activités ou services immatériels en pleine croissance. Dès lors, dans un premier temps, nous présenterons à travers un état de l'art le champ dans lequel s'inscrit notre objet d'étude. Cela nous conduira à problématiser les questions qu'il fait surgir et à fixer quelques pistes de réflexion. Une partie expérimentale nous permettra alors de valider ou non les pistes et hypothèses de travail retenues.

Partie 1 :

Y-a-t-il une place pour les PME dans la
société de l'immatériel ?

Chapitre 1 : Etat de l'art

Il nous a paru judicieux et pertinent d'intégrer le télétravail dans l'environnement qui a autorisé et favorisé son apparition puis son développement. C'est la raison pour laquelle ce chapitre s'articule en deux temps.

Une première section est consacrée au contexte d'apparition du télétravail : c'est ce que nous avons appelé la dynamique et la logique-réseaux. Cette section nous permet de décrire l'environnement dans lequel interviennent ces mutations ainsi que le nouveau visage de l'entreprise qui se dessine. En quelque sorte, il s'agit de rendre compte des pratiques qui ont cours dans l'entreprise (augmentation du rôle de la connaissance, hiérarchie assouplie, communication sur un mode horizontal) face à cet environnement changeant.

C'est seulement une fois ce travail accompli qu'il sera alors possible d'aborder notre objet d'étude, le télétravail, présenté ici comme un nouveau mode d'organisation. L'attention est portée aux difficultés de définition qui entourent cette notion ainsi qu'aux enjeux rattachés à la réalité qu'elle recouvre. Soulignons que l'accent n'est pas mis sur la PME puisqu'il s'agit bien ici de définir les limites du champ d'application de notre recherche et non de soulever les questions qui l'ont motivée.

INTRODUCTION

Si les grands visionnaires ont toujours apprécié les fins de siècle pour annoncer les transformations et mutations à venir, celles qui concernent le monde du travail les ont largement devancés. La dynamique des réseaux, la logique-réseaux, deux expressions qu'il est courant de rencontrer dans toute la littérature concernant les nouvelles technologies d'information et de communication, ont ouvert la voie vers de nouveaux modes de travail.

Bien que faisant référence au même phénomène, on voit d'ores et déjà apparaître deux dimensions différentes, la dynamique symbolisant le mouvement, l'innovation, pourquoi pas le désordre, la logique, quant à elle, renvoyant à l'idée de schéma organisationnel, de stratégie et bien sûr d'ordre.

Dès lors, il n'est pas surprenant de constater que les essais et ouvrages publiés sur la question vont de l'un à l'autre, parlant tour à tour des métamorphoses du travail, de l'entreprise compétitive au futur ou encore du travail au XXI^{ème} siècle. Dans tous les cas de figure, c'est la notion de changement qui prime, voire de révolution, tant les bouleversements qui se dessinent sont en rupture avec nos conceptions traditionnelles du travail et de son organisation.

Sans aller jusqu'à dresser une liste exhaustive des changements en cours, on peut néanmoins pointer quelques grandes tendances, celles-ci devant impérativement guider la réflexion que nous nous proposons de mener.

La première concerne la course à la flexibilité qui s'est engagée depuis quelques années face à un environnement qualifié par les uns de volatil, par d'autres de turbulent, par d'autres encore d'imprévisible et instable.

La seconde, conséquence logique de la première, consiste en une réduction sensible de la taille des entreprises, l'exigence de souplesse s'accommodant beaucoup mieux des avantages qu'offre la petite taille. Ainsi, beaucoup de grands groupes ont souhaité se réorganiser en pôles ou petites unités de production afin de se recentrer sur ce que les gestionnaires appellent le cœur du métier. Ce phénomène, désigné

également par la notion d'externalisation, a conduit ces mêmes entreprises à tisser des relations de plus en plus étroites avec les PME, ces nouveaux partenaires s'inscrivant parfaitement dans cette logique de course à la flexibilité.

Enfin, la dernière, sous-jacente à tout cela, (sans que cela doive être perçu comme une appréciation péjorative de la place qu'elle occupe ou comme une sous-estimation de son rôle) tient à l'importance grandissante qu'a pris la connaissance, conduisant l'entreprise sur le chemin de l'immatériel. Le savoir spécialisé, la compétence, sont devenus des ressources-clef, au même titre que certaines matières premières: faisant, à ce titre, l'objet de transactions nouvelles, elles ont pris une place de choix dans cette révolution du monde du travail.

I. Réseaux d'entreprise et entreprises-réseaux

1.1. Définition du réseau

Mots-clef: infrastructure, flux, maillage

La notion de réseau est caractérisée par un certain flou puisque l'on utilise le même mot pour désigner un flux, un lieu, une infrastructure ou encore des personnes. Le petit Robert définit un réseau comme « un ensemble permanent ou accidentel de lignes, de bandes, entrelacées ou entrecroisées plus ou moins régulièrement ».

En fait, il existe trois grandes définitions du réseau, la première correspondant à une chose (c'est-à-dire ayant une réalité physique, la seconde faisant allusion à la répartition en différents points d'éléments d'une organisation, la dernière, enfin, étant utilisée dans le sens de liens entre individus et de situations collectives faites de connexions et d'acteurs).

Ce qui fait la complexité du réseau, c'est qu'il s'agit à la fois d'un concept et d'une réalité. Un concept puisque certains chercheurs se demandent si les réseaux ne pourraient pas offrir un nouveau paradigme pour les sciences sociales, une réalité puisque c'est à travers cette notion qu'on désigne l'ensemble des relations qui se tissent à l'intérieur de l'entreprise et entre plusieurs entreprises.

De plus en plus, certains auteurs définissent le réseau en intégrant la notion de valeur et parlent alors du réseau comme d'un ensemble de sites distincts créant de la valeur par le fait d'être reliés entre eux, ce qui leur permet de réaliser des transactions. A l'origine, le concept de réseau a été utilisé pour désigner l'activité inter ou intra organisationnelle.

Mais cette distinction semble maintenant beaucoup trop artificielle dans la mesure où elle évacue le concept de réseau en tant que schéma d'organisation. Pour donner la définition la plus complète qui soit, il est nécessaire d'ajouter que le réseau (pris dans son acception transactionnelle) s'appuie sur des relations durables et fondées sur la réciprocité des intérêts. Notons que durable ne veut pas dire permanent au sens d'une rigidité. Si, par définition, le réseau est une structure qui se configure, il faut alors insister sur son caractère fluctuant, adaptatif et multiforme.

Enfin, à la suite de P.Boulanger et G.Perelman¹, certains auteurs présentent une distinction entre les réseaux d'entreprise suivant qu'ils sont intégrés (pouvoir descendant), fédérés (pouvoir ascendant), contractuels (pouvoir bilatéral) ou maillés (pouvoir polycentré). Précisons que seul le dernier type (maillé) s'inscrit dans la logique actuelle d'innovation.

Ce concept de réseau dérange les représentations classiques de l'entreprise en mettant en avant des logiques floues, des redondances, des ajustements itératifs, « des hiérarchies enchevêtrées » et temporaires, « des frontières molles et poreuses ».

Face à cette profusion de définitions, nous serions tentée de conclure que chacun essaye d'apporter sa pierre à l'édifice, le côté novateur de l'objet étudié incitant à faire preuve à son tour d'imagination. En fait, si les tentatives de définition restent incomplètes, voire inopérantes, cela semble venir de la nature évolutive du concept en question, réinterprété quotidiennement dans les pratiques des entreprises. Partant, pour comprendre la nature de ce phénomène, il est nécessaire de connaître le contexte qui en a favorisé l'émergence.

¹ Génelot D., (1992).

1.2. Contexte d'apparition: démarche volontariste ou adaptative

Mots-clef: réorganisation, collectif humain, démarche volontariste et adaptative, imprévisibilité, urgence, complexité, incertitude, élasticité, réactivité, intellectualisation

La diffusion des réseaux techniques de communication s'effectue dans un contexte de réorganisation des entreprises : les deux mouvements sont indissociables. Cette réorganisation présente des origines diverses et revêt des aspects multiformes car certaines entreprises axent leurs efforts sur l'interne quand d'autres se concentrent sur les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement économique.

Par rapport à la définition très large que nous avons donnée, il n'est pas inutile de rappeler que le réseau de communication est un système technique et ce autour de quoi l'entreprise tente de refonder une vision d'elle-même, ainsi qu'un mode d'organisation. Ces deux perspectives donnent lieu à deux approches diamétralement opposées.²

1.2.1. Une nouvelle vision de l'entreprise

La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure le développement du réseau est dû à une nouvelle vision de l'entreprise.

L'entreprise, considérée comme un collectif humain doté d'une raison sociale propre, s'inscrit dans la définition que donnait H.Simon, ce dernier expliquant que « l'entreprise ne s'organise pas pour produire, elle s'organise pour résoudre des problèmes qu'elle perçoit et donc pour décider de ses comportements ». En définitive, l'entreprise ne fait pas que produire: elle se produit.

Il n'existe pas dans cette perspective un modèle d'entreprise mais un projet que l'entreprise se donne et dans la poursuite duquel elle construit sa propre représentation. C'est à ce niveau d'analyse qu'intervient alors la notion de réseau.

² Rallet A., (1989).

Certains auteurs présentent en effet le réseau comme la réponse à un désir de concilier la verticalité et l'horizontalité, propres à toute organisation, en une seule et même figure. L'entreprise est alors en situation d'autoconstruction, poursuivant un projet collectif dans lequel elle bâtit cette représentation. Comme le souligne A. Rallet, cela leur permet de contourner deux problèmes d'organisation.

D'une part, la contradiction entre communication et décision, convivialité et hiérarchie, liberté et pouvoir s'efface devant l'immanence du Tout en chacune des parties.

D'autre part, l'ordre n'est plus une structure pré-établie qu'il faut faire fonctionner mais seulement « *l'ombre d'un mouvement qui creuse son propre lit* ». Ce discours, présenté comme la figure emblématique d'une nouvelle philosophie managériale, s'oppose à une autre conception qui privilégie les impératifs économiques

1.2.2. *Le rôle de l'environnement*

Cette deuxième vision du « phénomène-réseau » ne parle pas de démarche volontariste, encore moins de projet, mais insiste au contraire sur le caractère adaptatif du processus en cours. L'élément primordial de l'analyse proposée est le rôle attribué à l'environnement. La reconfiguration de l'entreprise par rapport à son environnement met en jeu quelques notions qu'il convient de présenter avant d'aborder les quatre approches théoriques concurrentes en la matière.

En l'espace de quelques années, le changement et l'innovation sont devenus des principes de fonctionnement incontournables pour assurer la survie d'une entreprise. L'imprévisibilité, l'incertitude et l'urgence sont les trois notions qui caractérisent le mieux l'environnement dans lequel une entreprise est amenée à évoluer : elles conduisent nécessairement à un impératif de réactivité.

Conjuguées avec le problème d'une complexité grandissante- comme le souligne E.Morin, « *la complexité est un mot problème et non un mot solution* »- (qu'il s'agisse de l'environnement technologique ou de l'organisation de l'entreprise au sens le plus large), le besoin d'adaptabilité requiert une rapidité et faculté de

décision. Le temps devient un nouvel avantage compétitif, un facteur clef à intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

De plus, l'imprévu étant devenu la norme, l'entreprise se doit de changer sa nature: elle ne doit plus viser la permanence, la pérennité mais au contraire concentrer ses efforts sur l'élasticité. Cette notion est utilisée à plusieurs reprises par des auteurs qui souhaitent marquer une différence avec la notion d'adaptabilité: l'élasticité introduit une dimension supplémentaire, celle d'entreprise aux contours variables qui grandit ou se replie en une plus petite unité au gré de ses besoins et des signaux que lui envoie l'environnement.

En outre, qu'il soit qualifié de volatil ou de turbulent, d'instable par d'autres, l'environnement pousse l'entreprise en tant qu'organisation à toujours plus de flexibilité, naviguant entre deux cas extrêmes, la proactivité et la réactivité³.

La proactivité fait référence à une anticipation planifiée (à une coordination permanente), situation totalement contradictoire avec l'hypothèse d'un environnement instable, tandis que la réactivité se traduit par une situation de coordination au moment où le problème apparaît et doit être solutionné. Comme le souligne M.S. Scott Morton, « *l'Organisation doit prévoir d'être proactivement réactive* ».

Les nouvelles technologies d'information et de communication offrent très justement cette possibilité de réaction constructive.

Enfin, on ne peut aborder la question de l'environnement sans évoquer le phénomène d'intellectualisation du travail. A l'instar de R.Grenier et G.Metes⁴ pour qui « *knowledge is the critical ressource* », on peut sans exagérer présenter la connaissance comme la ressource clef, sur laquelle l'entreprise fonde sa compétitivité: « *only skilled people, knowledgeable people know what to do. Today's leading-edge organizations have learned that their competitive edge lies with these people* ». L'urgence, l'incertitude ont fait de la connaissance un atout majeur pour

³ Scott Morton M-S., (1993).

⁴ Grenier R & Metes G., (1992).

l'entreprise, celle-ci devant en permanence réactualiser ses informations et ses compétences dans un souci de réactivité.

La production intellectuelle de ceux que l'on appelle les « travailleurs de la connaissance » (qui représentent jusqu'à 40% des effectifs dans certaines branches de l'industrie manufacturière) changent profondément les façons de travailler, tant en raison de la particularité de cette production qu'en raison des conditions qu'elles supposent: au-delà du temps et de l'espace, il est toujours possible de « produire du savoir ».

C'est précisément dans ce contexte (auquel il faut ajouter la mondialisation de l'économie en amont) que s'inscrit la diffusion des réseaux. Au-delà de ces notions qui éclairent la problématique des réseaux et permettent de mieux comprendre ce phénomène, différentes approches théoriques ont été proposées pour étayer ces explications.

1.2.3. Approches théoriques.

La première, qui traitait la technologie en facteur causal (elle faisait donc dépendre les transformations organisationnelles des innovations techniques dans la production et l'administration des entreprises) a été rapidement écartée.

La seconde privilégiait la relation qui existe entre capital et travail, dans le souci de reconstituer un rapport salarial plus flexible. L'introduction de nouvelles technologies dans le cadre de nouvelles formes d'organisation du travail, la recherche d'un nouveau management et la refonte des structures internes et interentreprises (établissements de plus petite taille, extériorisation croissante de fonctions, report partiel d'activités sur des PME) peuvent être interprétés dans cette perspective.

En fait, cette vision des choses nous ramène vers la troisième proposition qui lie l'organisation des firmes à l'étendue du marché et aux conditions de concurrence. L'exigence de différenciation des produits et l'instabilité des marchés s'accommodent mal d'une organisation trop rigide. La nécessité d'opter pour un continuum de fonctions autonomes allouées à des unités internes ou externes à l'entreprise s'impose peu à peu. On voit dès lors l'importance que peut avoir la

reconfiguration « dans un réseau et en réseau »: il pèse sur la mise en place des nouvelles relations, sur la vitesse de transmission des informations et sur la modification des frontières de l'entreprise entre l'intérieur et l'extérieur.

Ceci nous permet d'aborder la dernière approche, qui sera reprise ultérieurement mais de façon beaucoup moins théorisée, celle de O.E Williamson⁵ et des coûts de transaction.

L'entreprise y est traitée comme une structure de gestion de relations dont les frontières ne sont pas déterminées par la technologie et la fonction de production mais par le mode d'organisation de ces transactions, quelles qu'elles soient.

Il ne s'agit pas ici de présenter la théorie mais plutôt l'intérêt qu'elle offre, les éléments d'analyse sur lesquels elle repose s'articulant particulièrement bien avec la problématique des réseaux.

Tout d'abord, soulignons que l'accent est mis sur les relations que les différents agents entretiennent entre eux et non sur ce qu'ils produisent.

En outre, Williamson insiste sur l'idée qu'un certain nombre de relations échappent à l'acte d'achat-vente, à proprement parler, mais sont au contraire de véritables processus qui s'inscrivent dans la durée et la complexité.

Cela suscite des comportements adaptatifs et imparfaitement prévisibles qui peuvent générer de nouveaux coûts. (La volonté d'inscrire cette analyse dans la durée et la complexité peut faire également penser aux approches qui mettent en avant les effets d'incorporation d'information dans les biens et les services sur la nature des échanges). Dans la mesure où, de plus en plus, production et utilisation se chevauchent, on peut considérer les réseaux comme un mode d'organisation permettant de gérer ces transactions et de réaliser ce que les théoriciens, à la suite de Williamson, appellent l'inclusion prolongée des agents les uns dans les autres (l'idée de maillage au sens des réseaux est très forte).

⁵ Cité par A. Rallet in Réseaux, juin 89.

Cette dernière approche est celle que l'on retrouve le plus fréquemment dans la littérature consacrée au problème des contours variables de la firme. Elle fait notamment référence à l'un des mouvements qu'induit le choix de se reconfigurer en réseau: l'externalisation. C'est en effet l'une des modalités de changement apportées face à l'exigence de flexibilité et de complexité, sachant que se reconfigurer en réseau, c'est d'abord vouloir solutionner un problème.

1.3. Le réseau: la réponse à un problème d'organisation

Mots-clef: agrégation, fragmentation, externalisation, transversalité

Face au degré croissant de complexité, au poids de la connaissance et au « remuement permanent », on aurait pu penser que l'entreprise allait répondre en renforçant contrôle et structures de management.

Paradoxalement (?), c'est au contraire vers la simplification qu'elle s'est tournée (nous attirons l'attention sur le point suivant: si la pratique ou la solution doivent être simplifiées, en revanche, nous ne pouvons comprendre la complexité qu'en nous dotant de modes de représentation qui sont eux-mêmes complexes. Le terme simplification ne doit être entendu que dans son acception pratique: la situation complexe engendre une représentation complexe qui, elle, débouche sur une solution qui doit simplifier).

Deux termes apparaissent fréquemment dans la littérature pour qualifier les stratégies choisies lorsque l'entreprise se tourne vers le réseau: une stratégie d'agrégation et de fragmentation⁶.

La réagrégation de certaines fonctions correspond au degré élevé de complexité: gouverner efficacement devient une fonction clef et cela est possible lorsque les structures sont allégées.

La fragmentation concerne essentiellement le processus de production (mais peut être étendue à d'autres secteurs de l'entreprise), sachant qu'elle se traduit par

⁶ Weiss D., (1994).

l'externalisation d'activités (cela engendre la création de petites unités-filiales ou des phénomènes accrus de sous-traitance et de partenariat), notion sur laquelle nous reviendrons beaucoup plus largement ultérieurement.

L'impératif de réactivité-flexibilité conduit l'entreprise à se recentrer sur sa mission, son métier: le réseau rend donc compte d'une nouvelle réalité organisationnelle qui se caractérise par la disparition de l'auto-suffisance.

S'étant recentrée sur sa compétence, l'entreprise doit obtenir des ressources non disponibles en interne, sachant qu'il s'agit aussi bien de services, de biens que de compétences ou de connaissances. Le réseau offre donc une double réponse au besoin de flexibilité: l'entreprise peut se reconfigurer en réseau et/ou dans un réseau.

En mettant en avant un principe de transversalité des relations internes et externes, l'entreprise peut se recentrer sur son métier puisque les différents métiers qui concourent à la production n'interviennent plus de façon séquentielle.(on parle d'ailleurs de concourance)

D'une logique d'intégration verticale, on passe à une logique d'externalisation dont le réseau est la représentation originale.

Cette nouvelle organisation des relations vient de ce que les grandes entreprises (ce sont elles qui ont impulsé le mouvement de reconfiguration en réseau) ont trouvé comme réponse à l'impératif de flexibilité l'idée que seule des unités de petites tailles étaient capables de réagir rapidement. En décentralisant, d'une part, certaines de leurs activités et en créant, d'autre part, de grands réseaux de compétences par la sous-traitance, elles ont imposé ces « *pratiques réticulaires*⁷ » comme la réponse au problème d'organisation rencontré: gérer la complexité à travers des structures trop rigides.

L'originalité du réseau (pour la grande entreprise) est de parvenir à internaliser (par le réseau de sous-traitance) les externalités des firmes de petites taille.⁸ (les PME-

⁷ Paché G., (1990).

⁸ Verlaque C., (1994).

PMI). La logique réseau tend à accréditer de plus en plus l'idée que la petite cellule active remplacera désormais les grands groupes, à tel point que certains auteurs n'hésitent pas à dire que l'avenir est aux PME internationales fédérées en réseaux de coopération.⁹ Reste à savoir quel sera le degré de cette interdépendance: coopération, réelle collaboration ou simple coordination des activités.

Du reste, avant de s'aventurer dans la prospective et dans les prévisions annonciatrices, un certain nombre de mouvements sont à l'oeuvre, jouant sur les contours de l'entreprise, et qu'il convient à ce titre de bien maîtriser.

En effet, si nous avons parlé du caractère fluctuant et adaptatif du réseau en essayant d'élaborer une définition, c'est bien parce que les frontières de l'entreprise fluctuent au gré de la reconfiguration, sachant que le terme de frontière ne doit pas être envisagé dans sa seule acception physique.

1.4. Les conséquences de la mise en réseau: externalisation, horizontalisation et management des compétences

1.4.1. L'externalisation

Mots-clef: stratégie, métier, variabilité des coûts, sous-traitance

Pendant deux décennies, la course à la taille (toujours plus grande) a constitué la principale préoccupation des dirigeants, particulièrement en France. Aux problèmes de compétitivité rencontrés, les entreprises répondaient par l'expansion. Les péripéties du groupe Bull ont peut-être servi de révélateur.

Peu à peu, l'idée qu'il n'était pas souhaitable de conserver des activités qui n'étaient pas essentielles au regard de la stratégie et qu'on ne pouvait être compétitif qu'en dominant parfaitement son métier a fait son chemin¹⁰. Ce processus d'externalisation des activités a touché au début des domaines comme l'entretien des locaux, la surveillance et plus récemment le secrétariat. Cette tendance s'accélère de plus en plus dans la mesure où le principe de base qui la sous-tend est: transformer le

⁹ Ettighoffer D., (1992).

¹⁰ Eurotechnopolis Institut, (1995).

maximum de coûts fixes en coûts désormais variables de telle sorte que l'entreprise puisse moduler sa taille en fonction de ses besoins.

Ainsi, on va remplacer une valeur ajoutée produite par une entité interne à l'entreprise par un service acheté à l'extérieur. L'entreprise se concentre donc sur l'essentiel et se présente de plus en plus comme le noeud d'un réseau de partenaires, co- ou sous-traitants, dont elle fédère les compétences pour créer sa propre valeur ajoutée.

Le réseau permet donc d'organiser les ressources différemment en substituant à la logique séquentielle qui accompagnait souvent le processus de production un maillage de compétences. Les deux notions clef qui se rattachent immédiatement à cette notion d'externalisation sont donc celles d'horizontalisation et de partenariat.

1.4.2. Horizontalisation des relations et hiérarchie.

Le travail en réseau entraîne à sa suite la mise en place d'un réseau de compétences qui se conjugue souvent avec l'idée de projet. Cette coordination des savoir-faire s'articule sur un maillage technique du réseau et tend alors à se substituer aux lignes hiérarchiques traditionnelles. Ceci ne va pas sans poser certains problèmes car il apparaît difficile de concilier la logique pyramidale de la hiérarchie avec celle du réseau.

Aux Etats-Unis, l'utopie du « Computer Integrated Manufacturing » a incarné cette volonté d'obtenir un réseau hiérarchisé de prise et de traitement de l'information qui générerait automatiquement des décisions optimales à chaque niveau du réseau en évitant ainsi les bruits que sont les logiques d'acteurs humains.

En essayant d'élargir sa zone de décision, chaque individu met en cause la position de celui qui participe au projet. Disposer d'informations, c'est avoir du pouvoir par rapport à celui qui n'en a pas. Les rapports au sein du réseau n'étant pas nécessairement codifiés, il n'y a pas de règles de circulation de l'information: elle devient donc un enjeu, tant au sens stratégique du terme qu'au niveau individuel.

Cette position n'est cependant pas unanimement acceptée, aussi bien d'un point de vue théorique que pragmatique. Si l'on prend l'exemple des entreprises japonaises où la promotion se fait à l'ancienneté, posséder une information ou une compétence supplémentaire ne signifie pas augmenter son pouvoir: au contraire, la faire partager permet d'améliorer les résultats de l'entreprise, chose profitable à tous.

De plus, pour certains auteurs, les réseaux ne font pas que circuler l'information; ils distribuent aussi les places de chacun autour de la hiérarchie, car celle-ci est identifiable et légitime. La distribution des rôles (bien qu'horizontale) rend la hiérarchie acceptable.

Aussi, pour l'entreprise qui se reconfigure, l'idéal semble être le réseau hiérarchisé, ou plutôt une intrication de réseaux hiérarchisés.

1.4.3. Réseaux et compétences, réseaux et connaissance

Mots-clef: savoir, gestion des compétences, experts

La logique du réseau touche aussi le domaine du savoir ou plutôt de l'organisation de ce savoir. La ressource immatérielle devenant primordiale et la valorisation de la matière grise essentielle, le réseau s'est d'autant mieux développé que la connaissance peut parfaitement s'abstraire de toute contrainte spatiale et temporelle.

C'est sur cette « production » de l'immatériel que le réseau a pu s'appuyer. S'il y a eu déterminisme, c'est bien dans ce sens et en amont.

Mais aujourd'hui, l'interdépendance est forte et le réseau influence la production même de ce savoir. Dans le système de partenariat évoqué où la logique d'échange des savoirs remplace celle de distribution du travail, maîtriser un réseau revient à maîtriser la gestion des compétences disponibles pour ne pas se priver d'experts ou de compétences très spécialisées... et la boucle est bouclée: le réseau donne encore plus de poids à la connaissance.

Lorsque P.Lévy¹¹ parle d'une ingénierie de l'intelligence et des qualités humaines, il présente le savoir comme une nouvelle infrastructure dans l'entreprise. Ceci rejoint l'idée évoquée par d'autres de collectif intelligent: la capacité essentielle qu'offre le réseau à l'organisation est celle de pouvoir former et reformer rapidement de petites cellules ultra-spécialisées où l'on réactualise en permanence la connaissance.

La conséquence majeure qu'a entraîné le réseau sur la production du savoir, c'est comme le souligne P. Lévy de nous faire passer du « *cogito ergo sum* » au « *cogitamus* ».

Dans le même sens, J.Perriault parle de l'industrie de la connaissance qui peu à peu transforme les organisations en de petites unités fonctionnant comme des « *learning entities* »¹².

Externalisation, partenariat, sous-traitance, souplesse: autant de mots qui ont pour dénominateur commun l'organisation de petite taille. C'est la raison pour laquelle nous avons pensé qu'intégrer la PME dans la problématique des réseaux pouvait être riche d'enseignements.

II. La PME dans la dynamique des réseaux

2.1. Le rôle des PME¹³: de la sous-traitance au partenariat.

Mots-clef: sous-traitance, noeud, exigence de qualité, partenariat et projet

Face aux pratiques réticulaires que les grandes entreprises ont mises en place, les PME ne sont pas restées passives: le développement des réseaux de compétences et de sous-traitance leur a permis d'adopter une position stratégique; elles se placent en effet à l'intersection des réseaux¹⁴. Mais leur poids (de plus en plus fort) n'en reste pas moins tributaire de ces mêmes grandes entreprises qui souhaitent bénéficier des

¹¹ In « *L'intelligence collective* », (1995).

¹² Eurotechnopolis institut, (1995).

¹³ une définition plus poussée de ce que l'on entend par pme nous amènerait à constater que le seul critère du nombre de salariés ne suffit pas: bien souvent, certaines pme ne sont en fait que des « petites filiales » de plus grosses entreprises.

¹⁴ Paché G., (1991).

avantages qu'offrent la petite taille: cette dépendance oblige les PME à avoir une très grande capacité d'adaptation. Rappelons ici que c'est dans la recombinaison quasiment instantanée des compétences que la dynamisation du réseau trouve ses racines.

Pour appréhender le rôle des PME, cette référence systématique à la grande entreprise laisse entrevoir plusieurs pistes à explorer. Tout d'abord, il faut rappeler que la PME n'est pas toujours pourvue de la logistique nécessaire aux relations que suppose un réseau aux multiples connexions (ou noeuds). Or, bien souvent, la firme-réseau veille beaucoup plus à maîtriser le réseau dans sa totalité qu'à préserver les noeuds que sont les PME et qui peuvent parfois être interchangeables.

De plus, notons que dans le cas où cet écueil n'existe pas, le risque que l'exigence de qualité qui pèse sur la PME l'asservisse est toujours présent.

Or, ce qui doit faire la richesse de la dynamique-réseaux, c'est justement que la PME puisse profiter de cette position de sous-traitant en partenariat pour se développer elle-même. Elle doit, du fait de sa petite taille, enrichir la prestation que la grande entreprise a souhaitée externaliser. C'est cette petite taille qui lui permet, comme le souligne Marchesnay, de s'intégrer dans un environnement où elle a su déceler des opportunités d'externalisation.

Certains auteurs (qui n'ont pas la prétention d'être des théoriciens mais plutôt des « praticiens »), insiste sur la tendance à la réduction de la taille de ces petites entreprises en employant la formule de microstructures, désignant ainsi des unités qui ne comptent que de un à dix salariés. Selon les dires de D.Ettighoffer, l'entreprise individuelle devrait même connaître un nouvel essor.

Enfin, rappelons que la dynamique insufflée par les réseaux impose peu à peu une logique d'horizontalisation des relations. Cela favorise le développement du travail par projet (et donc en groupe), autre facteur qui place les PME ou très petites entreprises au devant de la scène, au même titre que l'impératif d'élasticité que recherchent les grandes entreprises dans ce récent partenariat. Cependant, est-il

certain que la PME est toujours en mesure de tenir son rôle? Peut-elle soutenir la comparaison avec la grande entreprise face à l'exigence de qualité?

2.2. Les PME-PMI et les réseaux de compétences.

Mots-clef: besoin de compétence, professionnalisme, partage des compétences

Les besoins en compétence sont immenses là où le potentiel de création est le plus fort, argument qui replace une fois encore la PME au centre de la dynamique des réseaux. Etre partenaires imposent aux PME-PMI une exigence de qualité dans la prestation. Les PME-PMI sont de plus en plus demandeuses d'experts, de professionnels très spécialisés.¹⁵

En revanche, dans bien des cas, la charge de travail nécessaire pour autoriser la mise en oeuvre de la compétence requise est inférieure au temps plein que suppose le contrat de travail type. Où trouver alors la ressource nécessaire (le terme de ressource est délibérément employé ici puisqu'il renvoie à la notion d'externalisation où la compétence devient une ressource comme une autre du point de vue de la transaction dont elle fait l'objet)?

La réponse se trouve justement dans cette idée de gérer des réseaux de compétence. Aujourd'hui, le gisement de compétences le plus performant est certainement situé dans la grande entreprise où le salarié, doté d'un niveau dit normal de professionnalisme, est susceptible d'apporter sous certaines conditions la réponse adaptée aux besoins de compétences évoqués plus haut.

Or, comme nous l'avons dit, le besoin, lui, est de plus en plus présent dans la PME. L'idée de réaliser un réel partage des compétences devient alors la voie à suivre, le processus enclenché s'inscrivant parfaitement dans la problématique des nouvelles technologies au service de nouvelles formes d'organisation du travail. La grande entreprise bénéficie des avantages liés à la petite taille tandis que la PME peut assurer la prestation pour laquelle elle a été pressentie.

¹⁵ Gontier G., (1994).

Cependant, ce partage des compétences n'est très probablement que le début d'un mouvement beaucoup plus profond où l'on reparle d'externalisation, dans le souci d'allier compétence et souplesse. Dans l'univers des nouvelles technologies d'information et de communication, un outil peut, semble-t-il, relever le défi.

En effet, de plus en plus d'auteurs s'accordent à dire que la nouvelle vague de fond que constitue le télétravail est la solution à cette gestion des compétences: les grandes entreprises externalisent ces travailleurs de la connaissance dont nous parlions, ces derniers offrant leurs services aux PME.

En affranchissant ces nouveaux travailleurs de la contrainte spatio-temporelle, ceux-ci peuvent se démultiplier et devenir partenaires de plusieurs employeurs.¹⁶ Le télétravail apparaît alors comme la solution technique permettant d'organiser cette nouvelle relation. C'est la raison pour la quelle cette deuxième partie lui est entièrement consacrée.

Comme nous l'avons vu précédemment, notre environnement met au premier plan la créativité, la souplesse, la rapidité d'adaptation, l'initiative individuelle, le savoir. Il fait de l'exploitation optimale des ressources et des compétences humaines un véritable enjeu. Tout instrument qui semble pouvoir concilier tous les aspects suscités et qui s'inscrit donc dans cette logique est promis à un bel avenir. C'est sans aucun doute le cas du télétravail.

III. Qu'est-ce que le télétravail?

3.1. Les problèmes de définition

C'est à John Niles que l'on doit le terme de « telecommuter », sachant que dès 1962, on parle de télétravail quand la société F. International Ltd délocalise un certain nombre de ses programmeurs.

Lorsque l'on parcourt la littérature concernant le télétravail, on s'aperçoit que chacun est tenté de donner sa propre définition, le télétravail en tant que concept ayant des

¹⁶ Ettighoffer D., (1992).

limites on ne peut plus floues. Comme l'écrit H.Girard, « *un petit tour d'horizon montre combien la notion de télétravail est élastique* ¹⁷ ». Si étymologiquement, télétravailler signifie travailler à distance, se limiter ainsi reviendrait à peu près à parodier Molière et à écrire que tout le monde ou presque télétravaille, comme Monsieur Jourdain fait de la prose.

3.2. Un concept ou une réalité

Le télétravail est bien d'abord un concept puisqu'il s'agit d'une représentation abstraite faisant référence à la capacité de travailler à distance en utilisant les moyens qu'offrent désormais les télécommunications et l'informatique. Mais suivant l'application qui en est faite, il devient ensuite une réalité aux contours variables.

Présenté comme un nouveau mode d'organisation du travail ou comme une logique organisationnelle, il fait référence au souci qu'a l'entreprise de se redéployer à l'extérieur. Elle se recompose et les spécialistes de l'organisation parle de développement exogène.

D'un autre point de vue, il est possible d'aborder la question du télétravail comme s'il s'agissait d'un secteur d'activité.

Cela concerne essentiellement les sociétés de téléservices : elles se nourrissent en grande partie de l'externalisation, faisant reposer leur activité sur le principe du travail à façon. C'est cette position qui a été adoptée par T. Breton¹⁸ (dans son rapport remis au ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire et au ministère des entreprises et du développement économique), ce dernier détachant les téléservices du télétravail.

En définitive, il semblerait que cette distinction entre un nouveau mode d'organisation ou un secteur d'activité n'ait que peu d'importance, dans la mesure où cela concerne dans les deux cas le même phénomène: la dématérialisation de

¹⁷ Girard H., (1995).

¹⁸ Breton T., (1993).

l'économie. C'est dans cette perspective que s'inscrit volontiers la DATAR (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale)¹⁹.

3.3. Quelques éléments de définition.

Mots-clef: exécution à distance, outils informatiques, télécommunications

Le télétravail est constitué d'éléments invariables et variables. Les éléments invariables sont l'exécution d'un travail à distance (ce qui implique nécessairement l'utilisation d'une ou de plusieurs techniques de télécommunication) et ce au moyen de l'outil informatique. Les éléments variables tiennent aux modalités d'exécution de ce travail (par rapport au temps et à l'espace et à la combinaison des deux) et à la nature même du travail (travail de création, de conception ou d'exécution).

T. Breton classe alors dans les activités de télétravail celles qui correspondent à la définition suivante: le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions cumulatives suivantes :

- - ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller la prestation exécutée par le télétravailleur
- - d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication et implique nécessairement la transmission (au moyen d'une ou plusieurs techniques de télécommunications, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance) des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ ou du travail réalisé ou en cours de réalisation.

Cette définition, jugée trop restrictive par des auteurs comme Lemesle et Marot, est contrebalancée par la suivante: « *travail réalisé par une unité ou une personne*

¹⁹ IDATE, (1995).

délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive des moyens de télécommunication ». ²⁰

Lemesle rajoute que ce travail doit être réalisé par une personne ou un groupe de personnes salariées, soit à partir de leur domicile, soit à partir de leur résidence, qui dépendent d'un ou plusieurs employeurs, dont le siège est éloigné du domicile ou du télélocal, « au minimum de 4 kilomètres à vol d'oiseau » et dont l'activité nécessite l'utilisation de la bureautique organisée par des moyens de télécommunication.

L'importance de cette définition est qu'elle fait ressortir la possibilité de travailler pour plusieurs employeurs, dimension qui est parfois occultée.

Enfin, notons que seul le travail salarié est abordé ici, à l'inverse de « visionnaires » comme D.Etthigoffer qui voit dans le télétravail de nouvelles perspectives pour l'entrepreneur et le développement de l'entreprise individuelle.

IV. L'apparition du télétravail: de l'utopie à la réponse.

4.1. Le télétravail utopique.

Bien que les titres de certains ouvrages aient tendance à présenter le télétravail comme un phénomène nouveau, il ne faut pas oublier que cette façon de travailler a déjà connu un certain « engouement passager » au début des années 70. L'idée qu'il était possible de se libérer de la contrainte du temps et de l'espace grâce au progrès de la technologie faisait du télétravail la panacée en matière d'organisation et de management, dérive et excès d'enthousiasme qui n'ont fait qu'accentuer son caractère anecdotique et utopique de l'époque.

Par la suite, les premières expériences qui ont été réalisées ont tour à tour eu pour objectif d'intégrer des personnes dites marginales, de concrétiser un rêve écologiste où les déplacements étaient réduits au maximum et plus sérieusement de constituer une vitrine technologique (ce fut le cas pour la DGT en France).

²⁰ Cités par G. Gontier.

4.2. Les premiers enseignements du télétravail.

Les premiers obstacles au développement du télétravail ont été franchis lorsque l'on a compris que le télétravail ne devait pas être présenté comme un projet novateur pour l'entreprise mais comme la réponse à un véritable problème d'organisation.

C'est donc dans un contexte de crise économique que le télétravail a fait l'objet de réflexions sérieuses et empiriques, ses défenseurs avançant que les caractéristiques de l'environnement (sur lesquelles nous ne reviendrons pas) étaient telles qu'il fallait songer à mettre en place une nouvelle façon de travailler qui conjugue souplesse et réactivité. Dès lors, face à ces perspectives de développement, le télétravail est peu à peu apparu comme un véritable enjeu.

V. Les enjeux liés au télétravail

5.1. Les motivations des entreprises

Mots-clef: réduction des coûts, flexibilité

Sans chercher à établir un classement des motivations qui font que l'entreprise franchit le pas, toutes les enquêtes réalisées font ressortir sans grande surprise les motivations d'ordre financier et organisationnel. L'externalisation des activités permet de réduire le coût de l'immobilier et de transformer les charges fixes en charges variables. C'est un point qui a été abordé dans le paragraphe concernant l'externalisation, nous n'y revenons pas.

De même, en ce qui concerne la motivation organisationnelle, le télétravail est perçu par les entreprises qui l'adoptent comme l'un des moyens permettant de gagner en flexibilité et réactivité²¹. Ces deux notions évoquées dans le paragraphe concernant le contexte d'apparition des réseaux ont souvent été conjuguées avec un impératif commercial.

²¹ Duménil & Roux, (1995).

Il s'agit d'améliorer la pénétration commerciale en se situant plus près des opportunités, des clients. IBM France a ainsi adopté ce mode de fonctionnement pour certains de ses techniciens de telle sorte que ceux-ci soient en mesure d'assurer le plus rapidement possible une prestation de service auprès d'un client. Parallèlement, cela confère à l'entreprise un «côté high-tech» qui lui permet d'avoir une vitrine technologique convaincante.

Enfin, certaines entreprises affirment également que les motivations qui les ont poussées sont aussi d'ordre social: le télétravail est alors présenté comme une solution à des problèmes individuels d'organisation (réduction du temps passé dans les transports, meilleure gestion de son temps de travail)²².

5.2. Favoriser le partenariat.

Mots-clef : essaimage, indépendance, prestation

Une grande partie de la littérature parle du phénomène d'essaimage qui accompagne le télétravail. Cette expression désigne simplement le fait que, poussés vers l'indépendance, certains télétravailleurs sont rapidement tentés d'abandonner la relation contractuelle qui les lie avec leur employeur (le salariat) pour devenir des entrepreneurs individuels, et donc des prestataires de service.

En fait, il semblerait que ce mouvement soit décliné sous deux modes différents. D'un côté, il existe effectivement cette tentation d'augmenter le degré de liberté acquis grâce au télétravail, de l'autre, c'est l'entreprise qui pousse à l'indépendance dans un souci d'externaliser des activités qui peuvent faire l'objet de prestations régulières et non d'une relation classique d'employeur à salarié.

Dans la perspective évoquée en première partie, à savoir externaliser un maximum d'activités, le télétravail apparaît comme la solution pour se concentrer sur un « noyau dur restreint de personnel permanent ». Soucieuse de ne pas «gâcher» ses ressources, l'entreprise impose une obligation de résultats et non plus une simple contrepartie.

²² Gauthier & Dorin, (1996).

Comme le souligne C.Cumunel, le télétravail va servir de révélateur des changements qui sont en train de s'opérer : on ne peut plus envisager une carrière linéaire, d'autres voies nécessairement s'ouvriront.

VI. Les PME face au télétravail.

6.1. Un moyen pour ne pas se priver de compétences

Mots-clef: organisation des compétences, spécialisation, polyvalence

Ce qui commençait à apparaître dans les propos tenus concernant la gestion des réseaux de compétences doit être énoncé, ici, très clairement: le télétravail en tant que support technique de l'activité est l'un des moyens sinon le seul permettant d'organiser ce partage des compétences désormais inévitable.

Dans les PME (voire dans les micro-entreprises ou entreprises unipersonnelles que constituent la majorité des artisans), la charge de travail n'est pas suffisante pour employer à temps plein du personnel très qualifié dans certaines fonctions.

Deux cas de figure sont alors envisageables. Soit ces fonctions sont purement et simplement supprimées, cela est souvent le cas du démarchage, du marketing, de l'analyse de coûts, etc... (voire du standard téléphonique bien que le télésecrétariat soit déjà beaucoup plus développé). Soit, l'entreprise essaye de rendre polyvalents plusieurs postes de manière à assurer au minimum les fonctions indispensables.

Mais très souvent, ce n'est pas très satisfaisant, d'une part parce que les spécialisations requises sont très pointues, d'autre part, parce que les tâches restent exclusives les unes des autres.

Enfin, que la PME fasse preuve de bonne volonté ou non, il ne faut pas oublier que très souvent la compétence requise n'est pas disponible sur le lieu d'implantation de l'entreprise (les « experts » d'un domaine ont souvent tendance à offrir leur service aux grandes entreprises et surtout aux grandes « métropoles »), ce qui rend le recrutement d'un éventuel candidat beaucoup plus aléatoire.

Dès lors, il ne s'agit pas de demander au personnel existant de jouer le rôle de l'homme-orchestre, mais plutôt d'essayer une nouvelle voie dans laquelle le télétravail se taille la part belle: la démultiplication de la compétence et la polyactivité.

Qu'il s'agisse de l'une ou l'autre, ces deux notions s'inscrivent dans le courant de réflexion qui conjugue activité professionnelle et flexibilité. Rappelons que l'idée sous-jacente à tout cela est de dire que la relation de travail fondée sur le salariat devient obsolète dans la problématique du partage des compétences ou de la multiplication des activités. Les auteurs qui défendent ces idées « militent » donc activement, du moins dans leurs ouvrages pour l'entrepreneur individuel.²³

6.2. Des télétravailleurs polyactifs ou une compétence démultipliée

Mots-clef : pluriactivité, polyactivité, démultiplication des compétences

« Ce fut d'abord l'homme d'un seul métier, pour la vie. Son fils, lui, connut des entreprises différentes. Le petit-fils put exercer de multiples métiers durant une carrière professionnelle plus mouvante. Aujourd'hui, notre génération découvre ce que sera une partie des travailleurs du futur: des hommes polyactifs ».

C'est ainsi que N.Bühler et D.Ettighoffer décrivent l'évolution des modes de travail, depuis une économie essentiellement agricole, devenue au fil des temps immatérielle. Ce droit à la pluri-activité (c'était le titre du rapport de H.Gaymard, député de la Savoie) fait référence à l'idée qu'il est désormais impossible d'appréhender la notion de travail d'une façon totalement binaire, c'est-à-dire en avoir ou ne pas en avoir.

A une époque où le travail et la valeur ajoutée quittent les lieux de production traditionnels, où l'unité de lieu et de temps de travail devient subsidiaire, la compétence doit elle-aussi être conjuguée sous le mode de la flexibilité. Affranchi de la double contrainte qu'impose la présence en entreprise, l'idée d'avoir plusieurs activités paraît en conséquence beaucoup plus accessible.

²³ Eurotechnopolis Institut, (1995).

Le rapport avec le télétravail se situe dans la dimension d'homme-terminal qu'acquiert le travailleur: il dispose de la souplesse requise et peut passer d'une logique d'emploi à une logique d'offre de services.

Cependant, il est nécessaire de ne pas tout confondre: la polyactivité, telle qu'elle est abordée ici, signifie qu'une même personne est amenée à changer plusieurs fois d'activités sur une même semaine. Nous avons mentionné ce cas de figure car il peut être intéressant dans la perspective que nous avons évoquée. Mais soulignons qu'il n'implique pas nécessairement l'utilisation d'outils informatiques et de télécommunications.

Ainsi la plupart du temps, lorsqu'il est fait allusion au nécessaire partage des compétences (comme solution d'accès au savoir spécialisé pour les PME), il s'agit simplement de désigner celui qui, doté d'une qualification spécifique, l'offrira simultanément à plusieurs employeurs et sera ainsi amené à se « démultiplier » tout en conservant la même activité.

A la différence de ce qui vient d'être dit concernant la polyactivité, c'est justement la possession d'un savoir hautement spécialisé qui justifie le partage. C'est dans cette situation que le télétravail peut offrir la pleine mesure de ses « pouvoirs » puisqu'il rend possible cette démultiplication.

Ainsi, bien qu'il soit difficile de porter un jugement sur un domaine qui est seulement en train de s'ouvrir, associer les PME au développement du télétravail en présentant celui-ci comme un outil d'aide permettrait peut-être de faire tomber la barrière qui sépare encore PME et grandes entreprises en matière de personnel hautement qualifié.

CONCLUSION

« Faut-il avoir peur du nouveau désordre des réseaux? »²⁴ Ce pourrait être la première question qui vient à l'esprit face à un mouvement qui semble parfois incontrôlé. Nous avons parlé d'ordre, d'organisation mais il est vrai que la majorité des articles qui sont diffusés dans la presse non spécialisée tendent à privilégier cette dimension parfois proche du chaos. Il suffit de parcourir quelques pages pour s'en convaincre. Le supplément du Monde Initiatives²⁵ ne titrait-il pas: l'entreprise éclatée, l'emploi éclaté, le travail éclaté, demain l'immatériel, le travail, une valeur relative...autant d'entrées en la matière qui, certes, sont volontairement provocantes et aguicheuses mais qui, néanmoins, révèlent la profondeur des changements en cours. Si nous complétons ce tableau par des expressions comme « l'organisation en puzzle », « les périphériques autour du noyau dur », « les unités autonomes concentriques », qui toutes ne désignent qu'une seule et même réalité, celle de l'entreprise, nous sommes très vite tentés de répondre par l'affirmative à la question posée au début. La nécessité de recourir à la littérature scientifique et aux ouvrages de praticiens s'imposait alors d'autant plus, afin de démêler l'évènementiel et l'anecdotique de ce qui est réellement un bouleversement en matière d'organisation et de communication.

Tous les phénomènes que nous avons abordés s'inscrivent dans un contexte régi par un maître-mot - la complexité- et plus que jamais, il s'applique à la problématique des réseaux. En effet, étymologiquement, « complexe » ne signifie-t-il pas « enchevêtrement, connexion, embrassement, étreinte »?

Dès lors, il n'est pas surprenant de constater que notre démarche nous a conduit à emprunter des voies de plus en plus étroites (dans le sens de la granularité de l'analyse), le télétravail étant l'aboutissement d'une arborescence au sommet de laquelle se trouve la complexité. Le télétravail peut-il être une voie originale pour faire face à cet environnement fait d'« a-gouvernabilité, impuissance, effets

²⁴ Tinland F., (1991).

²⁵ Le Monde initiatives du 17 mai 1995.

pervers... mais aussi chaos, désordre, bifurcations brutales, déséquilibres et transformations irréversibles²⁶»

²⁶ définition donnée par P. Valéry à propos de la complexité qu'il appelle cette imprévisibilité essentielle.

Chapitre 2: PROBLEMATIQUE.

L'objectif de ce chapitre consiste à sélectionner et présenter les quelques pistes de réflexion qui ont guidé notre recherche et permis d'apporter des éléments de réponse à la question qui a motivé nos investigations théoriques et pratiques : le télétravail peut-il devenir un principe organisationnel pour la PME ? Nous proposons tout d'abord de revenir brièvement sur le cadre général dans lequel s'inscrit cette question : c'est l'objet du titre I où nous énonçons notre première hypothèse de travail concernant les rapports envisageables entre PME et télétravail.

Dans un second temps, nous explicitons les raisons qui nous poussent à concevoir cette relation. Nous insistons alors sur les caractéristiques principales de la PME, ce qui nous conduit à formuler une seconde hypothèse qui met l'accent non plus sur la PME mais sur le rôle de son dirigeant. Etant donné le poids de ce dernier et partant du principe qu'une innovation ne s'opère pas dans un vide social ni ne procède par substitution radicale, nous abordons ensuite la question des représentations : elles conditionnent pour partie l'éventuelle adoption d'une innovation organisationnelle. La troisième section est entièrement consacrée à ce concept et débouche en dernier lieu sur une discussion à propos de la notion d'appropriation, celle-ci étant au centre de la question que nous souhaitons étudier. Ce cadre théorique fait surgir de nouvelles pistes de réflexion qui, conjuguées à nos acquis théoriques précédents, nous autorise à formuler une troisième hypothèse concernant les médiations croisées qui pourraient s'élaborer entre téléactivités et PME.

I. un environnement en mutation.

En l'espace de quelques années, le changement et l'innovation sont devenus des principes de fonctionnement des organisations indispensables face à un environnement socio-économique turbulent. L'imprévisibilité, l'incertitude et l'urgence sont les trois notions qui caractérisent celui-ci, sachant que c'est avec cet environnement que l'entreprise doit composer.

De plus, l'imprévu étant devenu la norme, l'entreprise change peu à peu de nature : elle ne vise plus la permanence, la pérennité des structures mais au contraire la souplesse et la flexibilité. Cette exigence a introduit une dimension supplémentaire pour l'entreprise : ses contours ne sont plus nettement définis, mais s'élargissent ou se replient au gré de ses besoins et des signaux que lui envoie l'environnement.

Parallèlement, de nouvelles formes de travail ont émergé. Elles reposent sur deux phénomènes intimement liés. D'une part, l'intellectualisation du travail -de plus en plus de tâches ont pour support l'outil informatique, médiation qui change la nature même du travail- (Kraut et Galegher, 1990)²⁷ et, d'autre part, l'importance accordée au savoir spécialisé, à la compétence d'expert et à l'accès à des informations rapidement obsolètes. L'exploitation optimale des ressources humaines est devenue, dans ces conditions, un véritable enjeu. Comme le souligne le *Livre vert sur l'innovation*²⁸, l'entreprise doit miser sur l'intelligence et investir dans l'immatériel.

1.1. une nouvelle configuration des relations.

Ces deux facteurs, environnement instable et accroissement du rôle de la connaissance ont justifié et favorisé le développement des Technologies d'Information et de Communication.

C'est dans ce contexte que sont apparues deux expressions qu'il est désormais fréquent de rencontrer, la dynamique des réseaux et la logique réseaux. La notion de réseau, caractérisée par un certain flou puisque certains l'utilisent pour désigner un

²⁷ Galegher, Kraut, Egido, (1990), « Intellectual Team Work », LEA, New Jersey.

²⁸ Cordis, (1995).

flux, un lieu, une infrastructure ou une situation collective faite de connexions entre acteurs, renvoie essentiellement en ce qui nous concerne à une représentation de l'entreprise qui met en avant des logiques floues, des hiérarchies enchevêtrées et des frontières molles et poreuses.

En effet, elle fait allusion aux mouvements de réorganisation à l'œuvre dans l'entreprise. Cette réorganisation présente des aspects multiformes puisqu'elle est à la fois ce autour de quoi l'organisation refonde une vision d'elle-même ainsi qu'un nouveau mode de structuration de ses relations tant en interne qu'en externe. La particularité de ce mouvement de reconfiguration est d'avoir privilégié, d'une part, les unités ou organisations de petite taille (considérées comme plus souples et aptes à réagir rapidement comme l'impose l'environnement) et d'autre part d'avoir favorisé le développement de pratiques réticulaires (relations de partenariat, de sous-traitance) débouchant souvent sur l'externalisation de certaines activités.. C'est ce qui a permis de parler d'entreprise éclatée ou d'organisation en puzzle, façon de désigner un noyau dur de personnel indispensable à l'activité de l'entreprise (elle se recentre sur son métier) autour duquel « gravitent » les « périphériques » (salariés au statut précaire ou prestataires de services).

Cette structuration des relations sous forme de maillage repose évidemment sur le développement des technologies d'information et de communication. Celles-ci ont réduit les distances et ramené le temps à un point nodal (P.Virillio), supprimant alors la contrainte du face à face et autorisant le travail à distance. S'il y a eu déterminisme, c'est bien dans ce sens.

Aujourd'hui, les deux phénomènes s'interpénètrent pour donner naissance à une entreprise virtuelle, c'est-à-dire qui fait de l'immatérialité un principe fondateur..

C'est la raison pour laquelle le télétravail fait l'objet de nombreux questionnements : on le présente comme une innovation technologique et organisationnelle qui serait la figure originale d'une forme d'organisation répondant à toutes les contraintes imposées par l'environnement..

1.2 Immatérialité et travail à distance.

Notion faisant référence à la capacité de travailler à distance en utilisant l'informatique et les télécommunications, le télétravail est donc une réalité désignant à la fois un mode d'organisation du travail et aussi un secteur d'activité (on parle alors de téléservices).

C'est cette position qui a été adoptée par Thierry Breton (1993).²⁹ Du point de vue de la logique organisationnelle ou de celui de l'aménagement d'un secteur d'activités spécifiques, c'est le même phénomène qui prévaut : l'immatérialité de l'économie (perspective dans laquelle s'inscrit volontiers la DATAR, Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale). Le champ des possibles ouvert par le télétravail est tel que nous préférons parler de téléactivités professionnelles, choix qui rend mieux compte aussi du potentiel que revêt cette innovation en n'excluant aucune forme d'activité.

Les motivations qui poussent les entreprises à adopter cette forme d'organisation du travail sont d'ordre financier, organisationnel, commercial, et parfois social. Les mérites à en attendre sont, semble-t-il tenus pour acquis.

Cependant, et la réserve n'est pas mince, tous les développements tenus sur le sujet se basent sur des expériences réalisées en grande entreprise. Le secteur des PME est ignoré, constatation logique puisque celui-ci n'est encore pas touché (ou de façon disparate dans des petites organisations *high-tech*) par cet engouement à l'égard du télétravail.

Or, face à l'exigence de flexibilité et au potentiel d'adaptation rapide requis entre forme d'emploi et contraintes du marché, la petite taille offre une souplesse sans commune mesure avec la lourdeur des structures propres à la grande entreprise.

L'hypothèse qui sous-tend cette idée est que le télétravail, sous ses formes variées, paraît convenir particulièrement à la PME. Il semble répondre à

²⁹ T. Breton, (1993)

un véritable besoin qui n'est pas encore explicitement reconnu et formulé sous forme de demande sociale.

Nous émettons l'idée que c'est beaucoup plus un manque d'information qu'une réelle appréhension qui pourrait faire obstacle à cette innovation organisationnelle.

II. La PME face au télétravail.

Pourquoi posons-nous ce postulat ? D'une part, parce qu'il pèse sur la PME une exigence de qualité qui lui impose d'avoir des compétences très spécialisées. Cette tendance a été soulignée par le Centre d'Etudes de l'Emploi³⁰ (1996) qui note que dans les PME, les situations de sous-traitance, à travers les exigences de délai et de qualité contraignent en retour la qualité de la main d'oeuvre.

D'autre part, parce que les besoins en compétence sont toujours les plus forts là où le potentiel de création est le plus grand. Or, la PME est souvent obligée de se priver de certains savoirs, en tout cas de négliger certaines fonctions (pourtant vitales pour assurer la survie de l'entreprise, telles que le suivi de coûts, la prospection ou même le recrutement). Et ce, pour trois raisons majeures : la première est qu'elle ne dispose pas toujours des moyens financiers suffisants pour embaucher la compétence requise de façon permanente, la seconde réside dans le fait que, bien qu'existante, la charge de travail n'est pas assez importante ou régulière pour justifier l'embauche d'une personne à temps complet. Enfin, une situation géographique excentrée (c'est-à-dire dans un endroit isolé ou loin des « mégalo-poles » où se concentrent plus volontiers les détenteurs d'une compétence très spécialisée) fait que le « savoir » ou le savoir-faire recherchés ne sont pas forcément présents dans le même bassin d'activités. Pour se développer, pour survivre simplement, la PME doit pouvoir bénéficier des compétences adéquates à sa situation et à son projet.

Cependant, une chose est de l'affirmer, une autre est de transposer cette exigence à un acteur particulier.

³⁰ Programme de travail 1996 de la DARES.

2.1 adapter la téléactivité.

Bien que des tendances contraires se développent (à l'exemple de la problématique de la traduction), il semblerait que l'on croit encore beaucoup à une approche diffusionniste de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Une innovation technologique et organisationnelle ne peut rencontrer un plein succès que dans un environnement où l'on tient compte des besoins d'information, de communication et de compétences des utilisateurs potentiels.

Ainsi, il est apparu que le succès ou l'échec des services télématiques dépendait fortement de la manière dont l'utilisateur avait perçu l'innovation dans son contexte quotidien³¹. Il paraît peut-être plus sage d'adopter une approche orientée vers les besoins car on ne peut savoir ce que pense l'utilisateur potentiel de l'innovation si rien de comparable n'existe dans son environnement.

La catégorisation ou prise en compte d'acteurs collectifs différents apparaît donc comme essentielle dans la mesure où chacun des groupes est soumis à un ensemble de facteurs très différents qui influencent l'acceptation et la mise en place d'une nouvelle technologie d'information et de communication.

Des extrapolations sont très souvent utilisées, des facteurs de réussite propres à un acteur sont transformés et appliqués à un autre. Il paraît plus approprié d'acquiescer d'abord une compréhension de la dynamique des utilisateurs. La croyance en une pénétration graduelle de l'innovation que représente les téléactivités paraît, à priori, acceptable mais elle implique qu'il y ait entre la grande et la moyenne ou petite entreprise des façons identiques de communiquer, hypothèse invérifiée.

De plus, si l'on part du principe que sous une innovation se cache une idée, il faudrait être certain que les principes qui la sous-tendent sont en adéquation avec la situation des utilisateurs potentiels à qui on souhaite l'appliquer. Il est nécessaire de savoir si l'acteur collectif en question possède la connaissance requise, s'il peut en attendre de réels services. En d'autres termes, se poser la question de savoir jusque dans quelle

³¹ Punie, Verhoest, Burgelman, (1994).

mesure la particularité de l'acteur collectif conditionne, influence en retour, la nature même de l'innovation et les possibilités qu'elle offre.

2.2. Le rôle du dirigeant

Dans les PME, le rôle du dirigeant est essentiel.³² S'il ne correspond pas parfaitement à la définition que les sociologues du travail (notamment Ph. Bernoux) donnent de « l'acteur essentiel », celui-ci cumule néanmoins de nombreuses fonctions et est au centre d'un processus d'interactions multiples³³ qui fonctionne selon trois types de rationalité : conjuguer les résultats économiques et financiers de l'entreprise, consolider son pouvoir et jouer le rôle du « pater familias »³⁴.

Nous définissons ici l'interaction comme une rencontre d'individus, dans un contexte social impliquant une référence commune à l'action. Un système d'interaction sera défini comme un ensemble social qui dispose de moyens plus ou moins permanent d'action et dont les actes sont orientés vers la réalisation d'une action. De fait, les organisations sont très précisément des systèmes d'interaction producteurs de situation d'interaction : les rôles alloués à chacun des membres, dans la logique de la coordination des actions entreprises influent sur le système.

Ainsi, s'il ne faut pas se limiter au seul profil psychologique du dirigeant pour caractériser la PME, celui-ci reste déterminant, beaucoup de décisions stratégiques étant prises individuellement, pas de façon concertée et collective.³⁵

De plus, la question de la compétence est appréhendée de façon différente selon le mode de management que le dirigeant met en œuvre. S'il conçoit la direction d'une unité socio-économique comme le pilotage d'un engin, on observe que son activité est relativement peu structurée sur le long terme : le recrutement est un recrutement de proximité c'est-à-dire de relations personnelles ou familiales et les diplômés, les « experts très qualifiés » sont sujets à méfiance. S'il perçoit son entreprise comme « un

³² Sainsaulieu R., (1992).

³³ Ardent & Vrain, (1996).

³⁴ Bauer M., (1993).

³⁵ Livian & Marion, (1991).

processus actif sans frontière »³⁶, le dirigeant pratique un recrutement à plus grande échelle et sélectionne la main d'œuvre sur des critères d'excellence et d'expérience professionnelle.

En outre, sans vouloir trancher dans le débat nourri par les théories sur l'entrepreneur qui pose la question de savoir si l'entrepreneur est un gestionnaire et seulement un gestionnaire (c'est la position de Coase et de Williamson dans leur modèle contactualiste) ou un innovateur qualifié « *d'entrepreneur démiurge* »³⁷ (nous faisons référence ici à la grande œuvre de Schumpeter pour qui l'entrepreneur est « d'une race d'hommes différents et mieux doués pour innover »), nous sommes autorisé à nous demander si la PME a le choix face à l'innovation. En d'autres termes, à mi-chemin entre la théorie évolutionniste de Nelson et Winter, à laquelle on peut rattacher le courant de « l'écologie organisationnelle » et une sélection darwinienne où seul le plus fort survit, l'entreprise qui reste n'est-elle pas celle qui finalement s'adapte à l'environnement changeant ? Auquel cas le dirigeant de PME n'a pas d'autres choix qu'intégrer l'innovation et s'adapter au changement. Nous n'aborderons pas d'avantage ces questions mais il reste qu'elles apportent un éclairage différent sur la nécessité d'adopter ou non l'innovation que nous devons conserver en mémoire.

D'une façon plus générale, il semble que la survie de l'entreprise dépende fortement du niveau de formation du dirigeant, de son expérience professionnelle, mais surtout de réseaux humains auxquels il a éventuellement accès.³⁸

Ces particularités, conjuguées aux réflexions précédentes nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

il existe entre le dirigeant de PME et l'organisation qu'est son entreprise une relation quasi fusionnelle qui peut être un frein à l'adoption de la téléactivité, sous quelque forme que ce soit.

³⁶ Avenier M.-J., (1993).

³⁷ Gomez P.Y., (1996).

³⁸ Francoz & Bonneau, (1995).

La culture de la PME est cristallisée dans la personnalité du dirigeant et ceci influe considérablement sur la représentation que ce dernier peut avoir des téléactivités : il n'est possible d'envisager le rapport entre téléactivités et PME qu'en sachant apprécier cette dimension particulière qui lie le chef d'entreprise à l'organisation.

En effet, la diffusion d'une technologie d'information et de communication doublée d'une innovation organisationnelle ne s'opère pas dans un vide social, ne procède pas non plus par substitution radicale : elle interfère avec des pratiques existantes, qu'elle prend à sa charge et réaménage. Elle est surtout liée au système de représentations des acteurs auxquels elle est proposée.

III le concept de représentation

La représentation peut être considérée, au sens large, comme une façon d'organiser notre connaissance de la réalité. Une telle connaissance s'élabore à partir de nos propres codes d'interprétation, est culturellement marquée, et constitue en ce sens un phénomène social.

De ce point de vue, le processus de représentation introduit un caractère de différenciation dans les logiques sociales et les traits individuels. Il donne lieu à une reconstruction de la réalité. D'après Moscovici, il s'agit d'un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet non seulement la stabilisation du cadre de vie des individus ou des groupes, mais qui constituent également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses.

En tant que processus, la représentation est tout d'abord la transformation d'une réalité sociale en un objet mental. Elle sélectionne et distord les données matérielles en fonction de la position qu'occupent les individus dans une situation sociale donnée et des relations qu'ils ont avec autrui. Par exemple, suivant la place que des salariés occupent dans une entreprise, la représentation qu'ils se font du pouvoir varie en conséquence.

C'est aussi pour cela que la représentation est un processus relationnel, en ce sens qu'il s'agit d'une élaboration mentale qui se joue en fonction de la situation d'une

personne, d'un groupe, d'une institution, d'une catégorie sociale par rapport à celle d'une autre personne, d'un autre groupe, d'une autre catégorie. C'est également un processus de remodelage de la réalité en tant qu'il a pour but de produire des informations significatives. Cette élaboration dynamique est donc en même temps inachevée et produite par le groupe ou l'individu qui l'énonce. La transformation opérée par les représentations se traduit comme un travail d'interprétation des éléments sociaux, en les biaisant.

Relativement au contenu, il s'agit d'un ensemble d'informations relatives à un objet social qui peuvent être plus ou moins variées, plus ou moins stéréotypées, plus ou moins riches. Le contenu de la représentation est marqué par son caractère d'évidence : elle est souvent donnée comme allant de soi, soit par référence à des repères idéologiques, soit comme dérivant de « lois » supposées, notamment dans les organisations.

3.1. L'objectivation.

L'objectivation est un processus d'agencement des connaissances concernant l'objet d'une représentation. Ce processus se décompose en trois étapes distinctes. La première consiste en une sélection d'informations, c'est-à-dire un filtre qui retient certains éléments et en rejette d'autres. Ces éléments sont détachés du contexte théorique qui les a produits : ils sont repris et remodelés par les individus dans une reconstruction spécifique en fonction de leur imaginaire, de leurs connaissances. La deuxième étape, celle du schéma figuratif, désigne le phénomène de condensation des éléments d'informations et d'évacuation des aspects conflictuels, notamment pour réduire la complexité de la perception. Enfin, le processus dit de naturalisation consiste en la transformation des éléments de la pensée en de véritables catégories du langage et de l'entendement, des catégories sociales propres à ordonner les événements concrets et à être étoffés par eux.

La représentation, bien qu'ayant une forme inachevée, mouvante, doit être stabilisée. C'est à partir de ce moment qu'elle sera considérée par celui qui l'a construite, comme « allant de soi ». Cette étape, indispensable pour que la représentation joue son rôle, à savoir « guider » des comportements, aider à la

conceptualisation d'expériences, donner à celui qui en est porteur la capacité de parler de ses expériences, porte un nom très imagé et oh combien révélateur, celui « d'ancrage ».

3.2. Le processus d'ancrage

Ce processus d'ancrage désigne les modalités d'insertion dans le social et les fonctions qui en découlent. La représentation fonctionne comme un système d'interprétation qui devient un système médiateur capable de réguler la relation sociale en proposant des répertoires, des typologies qui serviront à évaluer les événements et conduites.

Cela conduit à un système de significations qui montre les relations existant entre les différents éléments et qui de ce point de vue, reflète l'identité des individus et des groupes, au travers précisément des diverses significations présentes dans leurs représentations. L'ancrage est alors révélateur de l'inscription sociale de l'individu dans une culture donnée.

Enfin, la fonction d'intégration insère la représentation dans les systèmes de pensée déjà existants. Cette notion d'intégration permet de comprendre comment s'opère le rapport entre un type de représentation préexistant et la nouveauté à laquelle il peut être confronté. En définitive, nous retiendrons cette définition :

*« Les représentations constituent la façon dont les individus « théorisent » les expériences qu'ils connaissent, en « parlent » et, en outre, la façon dont les théories ainsi formées les amènent à construire la réalité et, en dernier ressort, à déterminer leur propre comportement. »*³⁹

Opérant dans le sens Environnement ➡➡➡ Sujet, les représentations constituent le processus de construction et d'appréhension du réel à partir des informations fournies par l'environnement.

³⁹ Moscovici, (1979).

Opérant dans le sens Sujet ➡➡➡ Environnement, les représentations sont le produit même de la construction du réel, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances du sujet se rapportant à un objet de l'environnement.⁴⁰

Cette dernière partie de la définition est particulièrement importante : elle sous-entend bien que la représentation conditionne l'adoption éventuelle de pratiques nouvelles. Ainsi, à l'intersection de ces questionnements, c'est l'appropriation éventuelle d'une innovation technologique et organisationnelle par un acteur collectif au service de nouvelles formes de travail qui est en jeu.

IV L'appropriation.

4.1. La question de l'usage.

Adopter cette approche consiste à analyser comment peuvent se constituer des usages différenciés selon les groupes sociaux et le sens qu'ils revêtent. Ces différences dans les utilisations sont le révélateur des disparités de significations que revêtent les pratiques concernées pour les différents groupes sociaux.. Le concept d'appropriation désigne l'action de rendre propre à un usage, à une destination , cette action se vérifiant socialement, s'expérimentant concrètement.

Appliqué aux technologies de la communication, le concept d'appropriation se complexifie du fait qu'il lie ensemble la maîtrise d'outils et de messages. Outils et messages se nouent dans les systèmes de communication, maîtrise et intégration se conjuguent dans des usages sociaux. Un groupe, un acteur s'approprient un système de communication donné dans la mesure où ils s'en constituent les usagers en en acquérant les clefs d'accès et dans la mesure aussi où ils mettent en œuvre le système au service de leurs propres objectifs.

L'appropriation concerne donc l'interaction entre une offre et un groupe (ou un acteur).⁴¹

⁴⁰ S. Dalhoumi, M. Gladys, G. Martinez et A. Silem, (1985).

⁴¹ Kouloundjian M-F., (1986).

Il apparaît que cette double entrée est vraiment un des constituants majeurs de l'appropriation. Il n'y a pas appropriation quand il y a rejet complet de l'offre et, symétriquement, il n'y a pas appropriation si le système de communication a le pouvoir d'imposer mécaniquement des usages.

C'est donc dans l'intervalle entre l'imposition et le rejet complet, dans l'espace où interagissent la pénétration des usages voulus par les offreurs et la volonté qu'ont les récepteurs d'en tirer parti que fonctionne l'appropriation.

Différents types d'appropriation ont été mis en valeur : J.Perriault a distingué la modulation d'usage⁴², soulignant ainsi que l'usage prescrit est globalement adopté mais adapté. Face à cela, apparaît également la substitution partielle ou totale d'usages inédits ou enfin la perversion ou détournement d'usage.

4.2. Les conditions de l'appropriation.

Ainsi, quelles que soient ses formes, l'appropriation est un processus : elle n'est jamais donnée au départ et n'a certainement pas ce côté mécanique et inéluctable qu'on lui prête.

En fait, l'approche en termes d'appropriation peut se caractériser par quatre points.

Tout d'abord, concernant le rôle productif de l'utilisateur (potentiel, donc futur usager) on a insisté de plus en plus à la suite des travaux de de Certeau sur son rôle actif. Les T.I.C. remettent ici en cause l'opposition marquée entre passif et actif. La notion ambiguë -technique et sociale- d'interactivité est au centre de la réévaluation de l'usager.

Mais l'ampleur et les causes de l'autonomie des utilisateurs font l'objet d'appréciation différentes, notamment par rapport à l'offre (Lacroix et alii, 1992)⁴³. Ceci ne concerne pas l'innovation technique directement mais plutôt son effet, c'est-à-dire le type d'organisation impliquée par la technique.

⁴² Perriault J., (1989).

⁴³ Cités par P. Chambat in « Usages des technologies de l'information et de la communication : évolution des problématiques », (1994).

De plus, concernant les écarts par rapport à une norme d'usage, inscrite dans l'offre technique, il existe de considérables différences entre l'usage comme tactique et l'appropriation comme négociation, plaçant l'utilisateur à parité avec le concepteur. Pour caricaturer, contre l'offre imposée, l'utilisation souhaitée révèle la vitalité de ceux qu'on juge usagers potentiels.

En outre, à propos des significations d'usage, autrement dit des représentations et valeurs qui s'investissent dans l'utilisation d'une technique, l'accent est mis sur l'acculturation technique et l'outillage mental qui prédispose à l'appropriation des objets techniques, contre une vision qui néglige le « vécu ». Contre une vulgarisation focalisée sur les mouvements internes à la technique, l'innovation technico-organisationnelle est envisagée là comme un système symbolique. Cela pose bien la question de la médiation entre l'offre technique et son appropriation.

Enfin, si l'on s'arrête à l'intérêt porté à la durée dans la formation des usages, on note, comme le soulignait Le Goff en 1974 que « *les hommes se servent des machines qu'ils inventent en gardant les mentalités d'avant ces machines* ». Si cela met en évidence la nécessité de tenir compte de la relative inertie des organisations et des structures mentales contre la rhétorique de l'innovation et de la mutation, la notion de durée autorise également à établir une distinction entre l'usage et l'utilisation, le premier indiquant que les pratiques sont stabilisées tandis que le second fait référence à la construction et à des pratiques qui peuvent encore évoluer.

En fait, l'ambiguïté du concept d'appropriation sociale tient au fait que l'on peut mettre l'accent sur la connaissance, le maniement d'un instrument et la capacité pour une catégorie d'acteurs de jouir d'une certaine autonomie dans l'orientation de son utilisation.

Mais on peut aussi faire allusion au rapport de force auquel peut correspondre l'appropriation, cette optique retenant essentiellement l'utilisation d'une innovation, d'un instrument en ce qu'elle permet comme transformation des rapports de force.

Enfin, il peut s'agir aussi de faire référence au domaine de compétences auquel se rattache une innovation ou un outil technologique, l'appropriation dépassant alors l'outil lui-même.

En définitive, si nous appelons l'appropriation sociale « la mise en œuvre d'un outil par un groupe ou une catégorie d'acteurs sociaux, afin de renforcer leur pouvoir vis à vis des autres composantes de la société » et que cette mise en œuvre implique aussi bien l'utilisation que la conception ou le développement de l'outil, alors nous pouvons également dire que le concept d'appropriation enferme deux sens : l'un passif, l'autre actif.

4.3. L'appropriation : un double sens.

Partant de la constatation qu'il n'existe encore aucun usage stabilisé, essayer de penser le rapport possible entre téléactivités et PME de façon pertinente ne peut se faire qu'en parlant d'appropriation du télétravail par la PME, certes, mais aussi d'appropriation du télétravail à la PME.

Nous émettons donc l'hypothèse que le télétravail implique une structure organisationnelle qui ne correspond pas à la culture sur laquelle se fonde la PME.

En effet, on peut distinguer deux formes de l'appropriation dont la différence réside dans la perspective qu'elles impliquent. On parlera en effet dans un cas de « l'appropriation de » et dans l'autre de « l'appropriation à »⁴⁴.

Si l'on peut définir les contours d'une appropriation dans son sens objectif, il semble qu'il existe une place pour la définition d'une appropriation subjective, c'est-à-dire la volonté d'un corps social d'assumer une innovation technique et/ou organisationnelle en tant qu'objet de connaissance.

L'émergence des téléactivités introduit des changements qui dépassent les simples réaménagements techniques. Les Technologies d'Information et de Communication,

⁴⁴ Cette distinction fait suite aux conclusions d'un colloque organisé à Namur en 1984 sur l'appropriation sociale de l'informatique.

en jouant sur le temps et l'espace, entraînent peu à peu une reconfiguration des entreprises, caractérisée par une nouvelle organisation du travail, une nouvelle définition de la « valeur travail » et par une communication de plus en plus médiatée. Si ces transformations représentent un enjeu réel pour les entreprises, il n'en reste pas moins que rien ne nous permet de deviner l'ampleur de ces changements, leur impact, c'est-à-dire, la manière dont ils seront vécus, par cet acteur présenté comme le nouveau partenaire de l'activité économique : la PME.

Dès lors, dans une optique des sciences de l'information et de la communication, il paraît intéressant :

- de faire émerger les représentations que les dirigeants se font des téléactivités professionnelles,
- de les croiser avec leurs pratiques des technologies, leur mode d'organisation du travail et de gestion des hommes,
- ceci afin de déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions le télétravail peut devenir un principe organisationnel pour la petite entreprise.

En définitive, il s'agit de faire la part des choses entre les prévisions annonciatrices et prophétiques et les réelles possibilités de faire des téléactivités un principe organisationnel. Ici, la question problématique n'est pas de mesurer un potentiel de développement mais d'analyser les médiations croisées qui s'élaborent entre téléactivités professionnelles et acteurs sociaux.

Partie 2 :

Méthodologie

Chapitre 1 : choix méthodologiques

Si les techniques et outils utilisés ne prennent leur sens qu'une fois rattachés à la réflexion théorique et à la démarche d'ensemble -ils arrivent en aval de la construction méthodologique- il n'en reste pas moins qu'ils sont le garant expérimental de la recherche et permettent de valider par l'éclairage des données collectées des pistes de travail et des hypothèses que la seule réflexion a produites. Ce chapitre comprend donc deux temps.

Notre première étape consiste à présenter les outils que nous avons retenus pour recueillir les informations nécessaires à cette expérimentation, le principal étant l'entretien. Nous évoquons les raisons qui nous ont poussé à choisir cette méthode plutôt qu'une autre et les obstacles rencontrés.

Dans un second temps, nous abordons le terrain expérimental lui-même en accordant une importance toute particulière aux difficultés qu'impose le terrain, tant dans la constitution de l'échantillon que dans la mise en œuvre des entretiens.

I. Méthodologie générale

L'observation que nous avons menée constitue l'opération par laquelle notre modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables. En quelques sortes, il s'agit de répondre ici aux trois questions suivantes : observer quoi, qui et bien sûr comment ?⁴⁵

Observer quoi ? Le terme d'observation n'est pas forcément le plus approprié pour qualifier la démarche qui a été la nôtre. Il s'agissait plutôt de faire émerger des représentations à propos de notre objet d'étude, le télétravail, comme mode d'organisation possible dans une petite entreprise.

Observer qui ? Cette étape, qui définit le champ d'analyse dans l'espace géographique et social nous a conduit à étudier une population de chefs d'entreprise. Il n'a pas été défini de catégories particulières, en ce sens que notre objet d'étude nous conduisait à interroger une seule et même population : des dirigeants de PME dont l'effectif variait de vingt à cent salariés. Ces dirigeants interviennent dans des domaines variés allant de l'industrie mécanique au négoce en passant par la formation.

La démarche méthodologique au niveau de l'observation porte sur les instruments de celle-ci et sur la collecte des données proprement dites. Deux instruments ont été retenus pour mener à bien cette collecte, le questionnaire et l'entretien, sachant que le premier n'avait de raison d'être que dans la mesure où il a permis de constituer une grille d'entretien : les questions retenues étant les questions auxquelles il était indispensable d'obtenir des réponses.

1.1. L'entretien.

L'enquête par questionnaire permet de quantifier plusieurs données et de procéder à de nombreuses analyses et corrélations. Cependant, considérant que nous allions nous heurter à une certaine superficialité des réponses, celles-ci ne permettant parfois qu'une simple description, il nous a paru indispensable d'établir un contact

⁴⁵ Quivy R., Van Campenhoudt L., (1995).

direct avec les dirigeants afin d'obtenir un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur pourrait exprimer ses perceptions, ses interprétations des questions, ses représentations.

Les entretiens ont donc été centrés sur les hypothèses de travail qui avaient fait surgir près de quatre-vingt questions. Ils ont été conduits sous un mode semi-directif, celui-ci, ni entièrement ouvert, ni entièrement canalisé, nous permettant de dialoguer de manière aussi naturelle que possible avec notre interlocuteur. Afin de ne pas se perdre dans les digressions du discours, ils reposaient sur une grille d'entretien élaborée comme un questionnaire au préalable. Cette grille d'entretien a été testée auprès d'un dirigeant et d'une conseillère (faisant partie du personnel permanent de la CGPME) afin de s'assurer qu'elle était en adéquation avec la population que nous cherchions à étudier. Ce pré-test, un entretien d'une heure et vingt minutes, a conduit à quelques modifications, portant tout aussi bien sur le contenu de certaines questions que sur leur forme.

Exemple : il nous a été conseillé de ne pas poser de question concernant la formation initiale des dirigeants, la plupart étant autodidactes et peu enclins à le reconnaître, surtout face à un interlocuteur « classé » dans la catégorie « très diplômé ».

on nous a recommandé de ne pas utiliser le terme de manager, celui ayant une connotation peu appréciée (référence à la grande entreprise, aux jeunes cadres « bardés de diplôme, etc...).

1.2. Liste des thèmes et questions auxquels l'entretien devait apporter une réponse :

1.2.1. Renseignements généraux

1. Depuis combien de temps êtes-vous à la tête de cette entreprise ?
2. Dans quelles conditions êtes-vous devenu chef d'entreprise ?
3. Depuis combien de temps adhérez-vous à la CGPME ?
4. Quelles ont été vos motivations pour adhérer ?

1.2.2. Usage et connaissance des technologies d'information et de communication

5. Quels outils de communication possédez-vous au sein de l'entreprise ?
6. Lesquels utilisez-vous personnellement ?
7. Lequel utilisez-vous le plus souvent ?
8. Qui d'autre que vous peut y avoir accès ?
9. Si vous utilisez le fax, le minitel ou l'ordinateur, avec quelle fréquence y avez-vous recours et pour quels usages ?
10. Quels logiciels possédez-vous ?
11. Disposez-vous d'un réseau informatique interne et si oui qui a accès à ce réseau ?
12. Connaissez-vous l'EDI ?
13. Connaissez-vous un logiciel de workflow ?
14. Connaissez-vous internet ?

1.2.3. Relations avec l'environnement

15. Quelle forme d'activité avez-vous ?
16. Avez-vous des relations suivies avec vos fournisseurs et vos clients ?
17. En dehors des activités de la CGPME, avez-vous d'autres contacts avec les PME de votre bassin d'activité ?
18. Participez-vous à des foires ou à des salons professionnels ?
19. Faites-vous appel aux Chambres de commerce et d'industrie ?

1.2.4. Mode d'organisation et gestion des ressources humaines

20. Vous arrive-t-il d'être absent de votre entreprise plusieurs jours de suite ?
21. Comment restez-vous en contact ?
22. Connaissez-vous le principe des groupements d'employeurs ?

23. Lorsque vous recrutez quelqu'un, à qui faites-vous appel ?
24. Qui se charge des entretiens de recrutement ?
25. Utilisez-vous du personnel temporaire ?
26. De qui se compose l'équipe d'encadrement ?
27. Comment qualifiez-vous votre rôle ?
28. Avez-vous des contacts réguliers avec chacun des membres du personnel ?
29. Avez-vous des compte-rendus d'activité réguliers ?
30. Quand vous devez prendre des décisions importantes, comment procédez-vous ?
31. Quand vous avez un message à faire circuler, comment procédez-vous ?
32. Votre personnel vous sollicite-t-il souvent ?
33. Y-a-t-il des fonctions, des postes, que vous souhaiteriez créer ?

1.2.5. Degré d'information sur le télétravail

34. Aviez-vous déjà entendu parler du télétravail ?
35. Quelle était votre source d'information ?
36. Quelle image en aviez-vous ?
37. Connaissez-vous les télécentres ?
38. Connaissez-vous des exemples de téléservices ?
39. Savez-vous quel est l'équipement de base pour télétravailler ?
40. Connaissez-vous des entreprises qui ont mis en œuvre ce mode de fonctionnement ?
41. D'après vous, quel type de tâche et quelle catégorie de salariés cela peut-il concerner ?
42. Pensez-vous que le phénomène de distance entre le salarié et un employeur peut entraîner des problèmes ?

43. Seriez-vous prêt à essayer d'introduire ce mode d'organisation ?

1.3. Observations d'ordre méthodologique

Plusieurs problèmes sont apparus au début de cette enquête. Il avait été prévu, afin de collecter un maximum d'informations, de retenir deux méthodes de collecte différentes : l'entretien, mais aussi un questionnaire envoyé par courrier à un public identique à celui qui allait faire l'objet d'interviews. Après réflexion, il a paru plus judicieux de ne retenir que la solution de l'entretien, étant admis que nous n'aurions qu'une information qualitative, nous privant ainsi des prétentions statistiques qu'aurait autorisé l'envoi en nombre. En effet, le questionnaire, élaboré dans un premier temps sur papier, a été resaisi sur le logiciel Sphinx. Une première difficulté, d'ordre rédactionnel, est apparue : le questionnaire papier ne divisait pas les questions et sous-questions.

Exemple : quelle que soit la forme de télétravail envisagée, on introduit une distance entre l'employeur et le salarié, pensez-vous que cela peut entraîner des problèmes et si oui de quel ordre ?

Sphinx a subdivisé ce genre de questions en deux, ce qui a donné lieu à un questionnaire de quatre-vingt-une questions, comportant un nombre important de questions ouvertes étant donné le type d'informations recherchées. Ceci n'était pas acceptable par la personne qui devait remplir le questionnaire, et bien qu'une reformulation ait permis d'aboutir à seulement soixante-trois questions, il a paru nécessaire d'abandonner cette voie.

En outre, en raison des contraintes de temps, les questionnaires devaient être envoyés courant juin mais il est apparu que cela coïncidait juste avec la période où les chefs d'entreprise sont le moins disponibles, soit parce qu'une partie du personnel est déjà en vacances et que certains postes sont pris en charge par le dirigeant, soit parce que beaucoup d'entreprises fermaient à la fin juillet, les quinze derniers jours de juin et les quinze premiers de juillet étant le moment où tous les dossiers urgents devaient être achevés.

II. Approche empirique

2.1. Constitution de l'échantillon

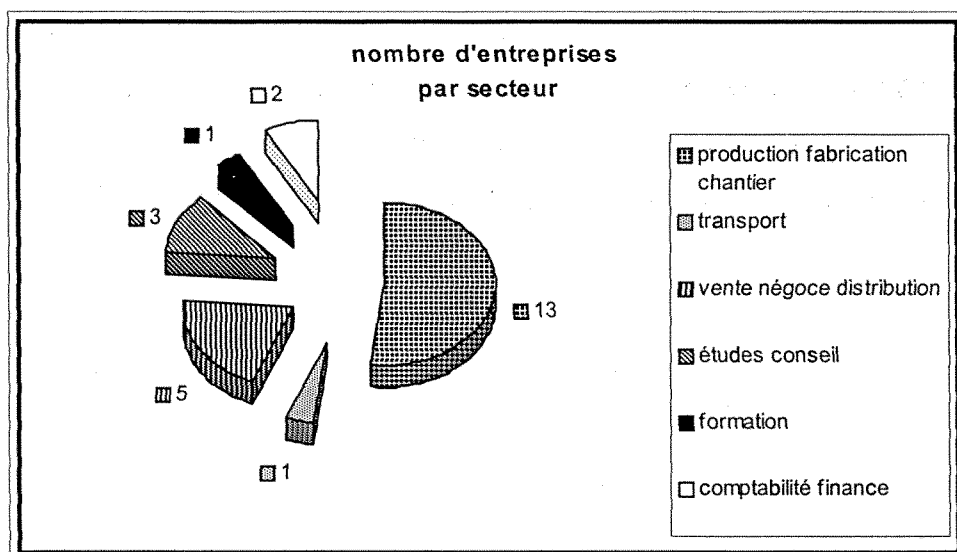
Précisons que cette enquête n'aurait pas été possible sans la collaboration des personnels de la CGPME-Rhône. Il nous aurait été difficile d'appréhender les tendances qui nous intéressaient sans la mise à disposition du fichier des adhérents de la CGPME.

Compte tenu de nos hypothèses de travail, nous avons souhaité obtenir un creuset de PME dont la principale caractéristique était d'avoir un effectif inférieur à 100 salariés. Nous avons estimé que ce qui caractérisait la PME, c'était la légèreté de sa structure et qu'il paraissait pertinent de s'en tenir à ce seuil, sans quoi nous risquions de retomber dans un mode d'organisation où la hiérarchie et les façons de communiquer auraient été plus proches de la grande entreprise, et donc éloignées de ce que nous voulions observer. Cette position a été confirmée par Mr Turcas, président de la CGPME-Rhône, qui nous a indiqué que 90% des manifestations et formations mises en place pour les adhérents étaient à destination de ce public et qu'il n'y avait plus rien de commun entre une PME de 30 salariés et une autre de 499, les caractéristiques de la petite entreprise ayant disparu bien avant d'atteindre ce seuil maximal.

Fort de ces précisions, nous avons dans un premier temps répertorié les entreprises dont l'effectif variait de 20 à 100 salariés. Compte tenu des acquis théoriques dont nous disposions, nous avons jugé que descendre en dessous de ce seuil de 20 risquait de nous confronter à un problème de « définition » de la petite structure (nous nous rapprochions de l'artisanat). De même, nous avons délibérément exclu toutes les PME dites *high-tech* ou *SSII* afin d'éviter d'introduire un biais dans notre échantillon, ce public étant « trop » familiarisé avec l'informatique pour pouvoir légitimer nos interprétations.

Une fois cette première étape réalisée, nous avons sélectionné 100 entreprises dont la répartition entre l'industrie ou les services correspondait au fichier initial. C'est à ce premier échantillon que nous avons proposé un rendez-vous, en expliquant à chaque

fois au téléphone l'objet de l'enquête et en nous présentant comme personnel temporaire de la CGPME. Sur les 100 entreprises contactées, seulement 34 ont accepté de nous accorder un rendez-vous. Dès lors, face aux contraintes qu'imposait le terrain, qui reste notre garant expérimental, les exigences méthodologiques que nous nous étions fixé pour prétendre à une rigueur scientifique ont dû être révisées : neuf entreprises se sont décommandées peu de temps avant leur rendez-vous et c'est avec vingt-cinq que nous avons commencé à travailler, étant entendu qu'il n'était plus question de parler de respect de la répartition des entreprises par secteur, quoique le hasard et l'opiniâtreté nous aient permis de garder l'ensemble des catégories initialement répertoriées.



2.2. Le déroulement de l'expérimentation.

Nous avons donc réalisé vingt-cinq entretiens semi-directifs, chaque entretien faisant l'objet d'un enregistrement pour une plus grande disponibilité. En moyenne, ces entretiens ont eu une durée d'une heure, sachant que le plus court a été conclu en quarante-cinq minutes tandis que le plus long a atteint deux heures et quinze minutes. Chaque enregistrement a été transcrit sur papier⁴⁶, cette phase laborieuse mais

⁴⁶ pour éviter d'obtenir un corpus trop lourd, des digressions souvent longue et confuses ont été supprimées lors de la transcription : elles n'apportaient aucune information susceptible de nous intéresser. Nous soulignons également que ne figurent en annexes que 3 entretiens jugés significatifs.

indispensable pour exploiter une information aussi riche que dense ayant donné naissance à un corpus qui figure partiellement en annexes.

2.3. Remarques.

Soulignons, et la remarque a son importance, que si cette enquête a été réalisée à partir du fichier des adhérents de la CGPME-Rhône, cette aide constitue en elle-même un biais méthodologique que nous ne pouvons ignorer. En effet, se présentant comme le représentant des PME et l'interlocuteur unique et privilégié auprès des administrations et institutions, la CGPME nous a permis de travailler sur un terrain dont la pertinence ne peut nous échapper.

Parallèlement, bien que validant le choix de notre objet d'études et l'acteur auquel il s'appliquait, elle nous a conduit à constituer un panel de PME peut-être plus « engagées » qu'une entreprise « anonyme » pour qui cette prise de conscience collective face à la défense d'un statut et d'une identité propre n'est pas un enjeu.

Chapitre 2 : Le traitement des données

Ce court chapitre s'articule en deux temps. Nous proposons une réflexion rapide sur les raisons qui à nos yeux légitiment le choix de notre méthode, l'analyse de contenu, en insistant sur les opportunités qu'elle offre. Ces explications précèdent la mise en pratique de cette méthode, avec notamment la présentation des grilles d'analyse auxquelles elle a permis d'aboutir.

I. Quelques réflexions sur l'analyse de contenu.

1.1. Le choix de la méthode.

La méthode que nous avons choisie pour exploiter les informations collectées est l'analyse de contenu, considérant que ce n'est ni une pratique théorique, ni une pratique technique fermée sur elle-même, mais au contraire un moment de la demande sociale qui la détermine.⁴⁷

S'il peut arriver qu'à l'occasion d'une analyse de contenu apparaissent des faits linguistiques ou des pratiques de discours particuliers, son objectif reste d'apporter des réponses aux questions qui nous ont conduit à l'adopter. Les problèmes qu'elle permet d'aborder peuvent être mis en relation avec des objectifs d'étude ou de recherche plus larges, ce qui peut nous aider à répondre à ce genre de questions :

- quelle genre de relation un dirigeant de PME entretient-il avec son entreprise ?
- qu'est-ce qui, aux yeux du dirigeant, pourrait être un obstacle à l'introduction du télétravail dans son entreprise ?

1.2. Les possibilités offertes.

L'analyse de contenu n'apporte bien sûr que des éléments de réponse qui doivent être ensuite interprétés en fonction des grandes questions qui nous conduisent à entamer notre recherche.

- les téléactivités peuvent-elles devenir un mode d'organisation adapté aux façons de faire et de communiquer de la PME ?
- quelles représentations les dirigeants ont-ils de ce mode de travail ?

En définitive, et en marge de tous les débats orchestrés quant à son utilité dans un processus d'étude ou de recherche, insistons sur le fait que l'analyse de contenu a été abordée ici comme étant une pratique inscrite dans une pragmatique. Elle participe

⁴⁷ Ghiglione, Beauvois, Chabrol & Trognon, (1980).

de l'histoire d'un processus d'investigation engagé à quelque moment que ce soit par des acteurs sociaux.

Nous aurons tenté d'éviter l'écueil qui peut conduire à privilégier, dans cette optique d'efficacité, la pragmatique à la logique scientifique.

En effet, la notion d'efficacité sera relative aux interprétations que les acteurs sociaux se font, en fonction de leurs intérêts, de la valeur de vérité du fait asserté, vérités au pluriel d'ailleurs car souvent contradictoires d'un acteur à l'autre.

II. Mise en pratique

2.1. Grille des thèmes répertoriés pour l'analyse des entretiens.

1. L'usage des T.I.C.

1.1. le dirigeant utilise essentiellement le téléphone dans son activité.

1.2. le dirigeant est familiarisé avec l'informatique.

1.2.1. son outil de travail principal est l'ordinateur.

1.2.2. il utilise l'informatique occasionnellement.

1.3. le fax sert pour toutes les relations commerciales, commandes et prix.

1.4. le minitel est très utilisé dans la PME.

1.4.1. c'est un outil pour obtenir des informations commerciales et juridiques, des renseignements sur la clientèle, la concurrence.

1.4.2. c'est un outil qui sert également pour la gestion quotidienne de l'exploitation

1.4.3. c'est beaucoup plus la secrétaire qui s'en sert.

1.5. tout le personnel a accès aux T.I.C dans l'entreprise

1.6. l'entreprise est équipée d'un réseau informatique interne pour mieux communiquer : l'information est stockée en un seul endroit.

1.7. l'E.D.I. est utilisé dans l'entreprise.

1.8. l'E.D.I. est encore disproportionné par rapport au fonctionnement de l'entreprise mais la PME est familière de ce type d'organisation

1.8.1. envoi de disquettes d'entreprise à entreprise

1.8.2. facturation, traites et positions de trésorerie gérées en lien avec la banque

1.8.3. gestion électronique de documents.

1.9. internet, c'est une télévision-minitel améliorée.

1.9.1. c'est un formidable potentiel pour l'exportation et la publicité.

1.9.2. c'est un moyen pour gagner du temps dans la recherche d'informations.

1.9.3. c'est un outil qui décuple les forces de l'entreprise.

1.10. je n'en vois pas l'intérêt pour l'entreprise.

1.11. c'est un outil de communication dangereux pour l'entreprise.

2. Le dirigeant.

2.1. c'est un chef d'orchestre qui cumule toutes les fonctions.

2.2. il doit savoir tout ce qui se passe dans l'entreprise.

2.2.1. il doit toujours être joignable.

2.2.2. il évite de s'absenter.

- 2.3. il essaye de déléguer mais centralise encore beaucoup.
- 2.4. il travaille souvent en famille.
- 2.5. il se consulte avec ses plus proches collaborateurs avant de décider.

3. Le personnel.

- 3.1. il doit être compétent et surtout très polyvalent.
- 3.2. le dirigeant a des contacts quotidiens avec le personnel.
- 3.3. le personnel sollicite souvent le dirigeant.
- 3.4. tout le personnel se connaît.
- 3.5. c'est le dirigeant qui recrute le personnel et qui procède aux entretiens.
- 3.6. les relations professionnelles servent pour les embauches.
- 3.7. le temps partagé peut être envisageable si le salarié travaille pour deux entreprises de secteurs différents.
- 3.8. l'entreprise recourt peu au personnel temporaire.
 - 3.8.1. il ne s'investit pas assez dans la PME et n'est pas assez compétent.
 - 3.8.2. le dirigeant préfère disposer d'un fichier de personnes disponibles connues.
 - 3.8.3. ça permet de faire des essais en vue d'embauche.
- 3.9. certaines fonctions font défaut dans l'entreprise.

4. La P.M.E.

4.1. la PME doit être défendue.

4.2. c'est une petite structure avec peu de moyens.

4.3. la force de la PME, c'est la flexibilité.

4.3.1. elle travaille toujours dans l'urgence.

4.3.2. elle peut grossir ou réduire par rapport à l'activité.

4.4. la PME, c'est avant tout une équipe soudée.

5. La communication.

5.1. la communication se fait toute seule, elle est très informelle car le contact est permanent.

5.1.1. dans une petite structure, tout le monde se croise et tout se sait.

5.1.2. la hiérarchie est très écrasée ce qui facilite les contacts.

5.2. le contact est indispensable pour que la PME réagisse vite.

5.3. c'est le contact permanent qui crée et soude une équipe.

dans une PME, les relations commerciales avec les clients et les fournisseurs sont très personnalisées.

5.4. c'est le contact qui distingue la PME de la grande entreprise.

6. Relations et ouverture sur l'environnement.

6.1. en dehors des syndicats professionnels, la PME n'a pas de contacts avec les autres entreprises de son bassin géographique.

6.2. elle participe de temps à autre à des foires ou des salons pour se faire connaître et prendre des contacts.

6.3. les Chambres de commerce ne sont pas utiles.

7. La distance.

7.1. avoir du personnel qui travaille à distance est quelque chose de familier.

7.1.1. les commerciaux sont toujours absents de l'entreprise.

7.1.2. le personnel est dépaché (chantier, magasin...)

7.1.3. certaines activités sont déjà réalisées à l'extérieur de l'entreprise.

7.2. avoir du personnel qui travaille à distance augmente le risque d'erreurs.

7.3. la distance impose de contrôler l'activité et d'avoir des compte-rendus d'activités plus souvent.

7.4. avec la distance, un salarié peut s'éloigner de l'esprit de l'entreprise ou se sentir isolé.

7.5. savoir à tout moment qui fait quoi, ça rassure.

8. Le télétravail.

8.1. le télétravail, c'est du travail à domicile.

8.2. le télétravail, ça ne peut toucher que des postes administratifs, périphériques, pour lesquels le contact n'est pas nécessaire.

8.3. le télétravail rompt l'esprit d'équipe car on ne peut pas se souder et se motiver à distance.

8.4. avec le télétravail, ce serait plus dur de se coordonner.

8.5. c'est un mode d'organisation pour ceux qui utilisent de la matière grise.

8.6. le télétravail obligerait à plus de rigueur dans la définition des postes et dans le mode de communication ce qui entraînerait une rigidification.

8.7. c'est un mode d'organisation pour qu'un salarié puisse mieux gérer son temps personnel.

8.8. le télétravail, c'est une étiquette nouvelle posée sur de l'existant.

8.9. communiquer ou s'échanger des informations à distance, c'est pas du télétravail, c'est s'organiser.

8.10. les téléservices, ça n'est qu'une forme de sous-traitance avec l'informatique en plus.

8.11. c'est une solution fantastique pour l'avenir.

8.12. ça permet au dirigeant de travailler chez lui et d'éviter de passer tant d'heures dans l'entreprise.

8.13. si tout le monde s'y met, la PME fera comme pour l'informatisation, elle s'adaptera.

2.2. Modalités de constitution.

Les grilles que nous présentons ici sont celles qui ont permis d'analyser tous les entretiens réalisés. Elles ont été conçues en deux temps.

Tout d'abord, nous avons sélectionné cinq entretiens, jugés par nous les plus significatifs, et nous avons répertorié sans les classer tous les thèmes qu'ils abordaient. Un travail de recoupement et de classement suivant la manière dont ces thèmes étaient traités a permis d'aboutir à une première grille.

C'est seulement à la lecture des vingt autres entretiens que de nouvelles familles ont pu apparaître et que certaines spécifications ont été retenues lorsqu'elles ne correspondaient à aucun des thèmes déjà rencontrés. L'objectif de l'analyse de contenu étant de couvrir l'ensemble du discours, nous avons choisi d'en ignorer aucune, même dans les cas où ces spécifications n'étaient apparues qu'une fois. Cette présentation est exhaustive et ce n'est que lors de l'étape suivante, celle de l'interprétation et de la synthèse, que nous nous sommes permis d'écarter certaines des réponses obtenues pour aider à la compréhension et à la cohérence de l'ensemble. Les cas atypiques sont simplement évoqués à titre d'information.

Partie 3 :

Interprétation et validation des hypothèses de travail.

Chapitre 1 : de l'appropriation possible du télétravail par la PME à l'adaptation du télétravail à la PME.

L'analyse de contenu, comme nous l'avons déjà souligné, n'apporte que des éléments de réponse aux grandes questions que nous nous sommes posé et en fonction desquelles l'interprétation des résultats est menée. C'est la raison pour laquelle, dans un premier temps, les résultats sont présentés en tableau par nombre de citations suivant les thèmes.

C'est dans la seconde étape qu'ils font l'objet d'une synthèse approfondie qui pose les premières conclusions de notre réflexion.

I. Résultats (par nombre de citations).

I. L'usage des T.I.C.

1.1. le dirigeant utilise essentiellement le téléphone dans son activité.	21
1.2. le dirigeant est familiarisé avec l'informatique.	
1.2.1. son outil de travail principal est l'ordinateur.	4
1.2.2. il utilise l'informatique occasionnellement.	9
1.3 le fax sert pour toutes les relations commerciales, commandes et prix.	18
1.4. le minitel est très utilisé dans la PME.	
1.4.1. c'est un outil pour obtenir des informations commerciales et juridiques, des renseignements sur la clientèle, la concurrence.	7
1.4.2. c'est un outil qui sert pour la gestion de l'exploitation	6
1.4.3. c'est beaucoup plus la secrétaire qui s'en sert.	6
1.5. tout le personnel a accès aux T.I.C dans l'entreprise	13
1.6. l'entreprise est équipée d'un réseau informatique interne pour mieux communiquer : l'information est stockée en un seul endroit.	12
1.7. l'E.D.I. est utilisé dans l'entreprise.	3
1.8. l'E.D.I. est encore disproportionné par rapport au fonctionnement de l'entreprise mais la PME est familière de ce type d'organisation	
1.8.1. envoi de disquettes d'entreprise à entreprise	3
1.8.2. facturation, traites, positions de trésorerie	2
1.8.3. gestion électronique de documents.	2
1.9. internet, c'est une télévision-minitel améliorée.	
1.9.1. c'est un formidable potentiel pour l'exportation et la publicité.	5

1.9.2. c'est un gain de temps dans la recherche d'informations.	7
1.9.3. c'est un outil qui décuple les forces de l'entreprise : se donner les moyens d'une entreprise de 1000 personnes quand on est que 20.	1
1.9.4. je n'en vois pas l'intérêt pour l'entreprise.	7
1.9.5. c'est un outil de communication dangereux pour l'entreprise.	3

La plupart des spécifications présentées dans ce tableau correspondent à des questions très précises de notre part sur l'usage des T.I.C. Cependant, le nombre de citations ne correspond pas au nombre d'entretiens effectués. Certains dirigeants ont éludé quelques questions ou laissé entrevoir leur position en ne donnant que des réponses déguisées. Ex : êtes-vous familiarisé avec l'informatique ? Réponse de l'interlocuteur : « ça ne m'intéresse pas », ou bien, « je n'en ai pas besoin ». Cela les dispense de dire si oui ou non ils savent utiliser un ordinateur.

2. Le dirigeant.	
2.1. c'est un chef d'orchestre qui cumule toutes les fonctions.	9
2.2. il doit savoir tout ce qui se passe dans l'entreprise.	
2.2.1. il doit toujours être joignable.	23
2.2.2. il évite de s'absenter.	11
2.3. il essaye de déléguer mais centralise encore beaucoup.	5
2.4. il travaille souvent en famille.	6
2.5. il se consulte avec ses collaborateurs avant de décider.	8

Le rôle du dirigeant apparaît également dans des spécifications liées aux thèmes de la communication, du personnel, et du rapport à la distance. Ce tableau correspond donc à des réponses dans lesquelles nos interlocuteurs tentaient de se décrire eux-même. Exemple : un dirigeant, c'est un chef d'orchestre, ça doit être joignable, ça doit déléguer, etc...

3. Le personnel.

3.1. il doit être compétent et surtout très polyvalent.	8
3.2. le dirigeant a des contacts quotidiens avec le personnel.	17
3.3. le personnel sollicite souvent le dirigeant.	6
3.4. tout le personnel se connaît.	14
3.5. le dirigeant recrute le personnel et procède aux entretiens	13
3.6. les relations professionnelles servent pour les embauches.	7
3.7. le temps partagé peut être envisageable si le salarié travaille pour deux entreprises de secteurs différents.	5
3.8. l'entreprise recourt peu au personnel temporaire.	
3.8.1. il ne s'investit pas dans la PME et n'est pas assez compétent.	6
3.8.2. le dirigeant dispose d'un fichier de personnes disponibles connues.	4
3.8.3. ça permet de faire des essais en vue d'embauche.	6
3.9. certaines fonctions font défaut dans l'entreprise.	12

Certaines questions n'ont pas de lien direct avec l'objet de l'enquête mais permettent simplement de comprendre quels types de relations le dirigeant entretient avec son personnel et quel est son mode de gestion des ressources humaines

4. La P.M.E.

4.1. la PME doit être défendue.	11
4.2. c'est une petite structure avec peu de moyens.	8
4.3. la force de la PME, c'est la flexibilité.	
4.3.1. elle travaille toujours dans l'urgence.	8
4.3.2. elle peut grossir ou réduire par rapport à l'activité.	6
4.4. ,la PME, c'est avant tout une équipe soudée.	13

Comme c'était le cas dans le tableau concernant le dirigeant, d'autres thèmes se rattachent directement à celui de la PME. Ce choix d'en faire un thème à part entière est motivé par deux raisons. La première, c'est qu'il correspond à des réponses telles que « vous savez, une PME c'est une petite organisation », où nos interlocuteurs ont tenté de donner l'image qu'ils avaient de leur propre organisation. La seconde, directement liée à la première, fait ressortir l'attachement des dirigeants à leur organisation, ces derniers la désignant souvent comme une personne.

5. La communication.

5.1. la communication se fait toute seule, elle est très informelle car le contact est permanent.	
5.1.1. dans une petite structure, tout le monde se croise et tout se sait.	11
5.1.2. la hiérarchie est très écrasée ce qui facilite les contacts.	6
5.2. le contact est indispensable pour que la PME réagisse vite.	14
5.3. c'est le contact permanent qui crée et soude une équipe.	14

- | | |
|---|----|
| 5.4. dans une PME, les relations commerciales avec les clients et les fournisseurs sont très personnalisées, les affaires se font toujours en contact direct; il est nécessaire de se rencontrer régulièrement. | 11 |
| 5.5. c'est le contact qui distingue la PME de la grande entreprise. | 8 |

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce thème dans notre synthèse des résultats mais nous pouvons d'ores et déjà dire que c'est l'un des thèmes qui a suscité les réactions les plus vives et riches chez nos interlocuteurs.

6. Relations et ouverture sur l'environnement.

- | | |
|---|---|
| 6.1. en dehors des syndicats professionnels, la PME n'a pas de contacts avec les autres entreprises de son bassin géographique. | 8 |
| 6.2. elle participe de temps à autre à des foires ou des salons pour se faire connaître et prendre des contacts. | 7 |
| 6.3. les Chambres de commerce ne sont pas utiles. | 4 |

Difficilement exploitables au regard des questions qui nous intéressaient, les spécifications rattachées à ce thème nous ont surtout permis de constater que rares étaient les dirigeants dits isolés, comme le laissent souvent entendre certains discours. Nous devons cependant nous rappeler que le bassin d'activité que nous avons pu approcher n'est pas rural, ce qui modifie considérablement la perception que les chefs d'entreprise peuvent avoir de leur environnement.

7. La distance.

7.1. avoir du personnel qui travaille à distance est quelque chose de familier.	
7.1.1 les commerciaux sont toujours absents de l'entreprise.	8
7.1.2. le personnel est dépaché (chantier, magasin...)	4
7.1.3. certaines activités sont déjà réalisées à l'extérieur de l'entreprise.	3
7.2. le personnel qui travaille à distance augmente le risque d'erreurs.	4
7.3. la distance impose de contrôler l'activité et d'avoir des compte-rendus d'activités plus souvent.	10
7.4. avec la distance, un salarié peut s'éloigner de l'esprit de l'entreprise ou se sentir isolé.	5
7.5. savoir à tout moment qui fait quoi, ça rassure.	9

La notion de distance n'a que rarement été abordée en tant que telle mais c'est au travers de réponses liées à la conception des affaires ou de l'organisation de l'entreprise que ce thème s'est peu à peu dégagé lors de l'analyse des entretiens.

8. Le télétravail.

8.1. le télétravail, c'est du travail à domicile.	8
8.2. le télétravail, ça ne peut toucher que des postes administratifs, périphériques, pour lesquels le contact n'est pas nécessaire.	12
8.3. le télétravail rompt l'esprit d'équipe car on ne peut pas se souder et se motiver à distance.	14

8.4. avec le télétravail, ce serait plus dur de se coordonner.	10
8.5. c'est un mode d'organisation pour ceux qui utilisent la matière grise.	2
8.6. le télétravail obligerait à plus de rigueur dans la définition des postes et dans le mode de communication ce qui entraînerait une rigidification.	4
8.7. c'est un mode d'organisation pour qu'un salarié puisse mieux gérer son temps personnel.	5
8.8. le télétravail, c'est une étiquette nouvelle posée sur de l'existant.	3
8.9. communiquer ou s'échanger des informations à distance, c'est pas du télétravail, c'est s'organiser.	7
8.10. les téléservices, ça n'est qu'une forme de sous-traitance avec l'informatique en plus.	3
8.11. c'est une solution fantastique pour l'avenir.	2
8.12. ça permet au dirigeant de travailler chez lui et d'éviter de passer tant d'heures dans l'entreprise.	4
8.13. si tout le monde s'y met, la PME fera comme pour l'informatisation, elle s'adaptera.	3

La plupart des représentations qui sont apparues dans le discours des dirigeants ont fait suite à des réactions assez spontanées. Mais il faut souligner que dans certains cas, nous avons dû donner des informations sur ce qu'était le télétravail, certaines réponses n'étant plus alors que des jugements émis sur ce qui venait d'être dit, et non plus, comme nous l'aurions souhaité à chaque fois, des images construites à partir de leur expérience et de leurs informations. Nous en avons donc tenu compte lors de la constitution de la grille.

C'est à partir de ces résultats que nous avons pu apporter les premiers éléments de réponse aux questions qui ont suscité notre recherche. Les différents thèmes présents dans les grilles d'analyse ne sont pas repris forcément tels quels dans l'interprétation qui suit.

Ils font l'objet de commentaires en étant reliés aux grands axes de travail qui étaient sous-jacents au déroulement des entretiens.

II. Les PME face aux technologies d'information et de communication.

Alors qu'en 1980, seulement 13% des PME françaises étaient équipées de matériel informatique, chiffre qui restait encore inférieur à 50% en 1986 (47% exactement), les 80% ont été allègrement dépassés à partir de 1991.

Si ces expériences n'ont pas toujours été bien ressenties par les chefs d'entreprise, tant cette période riche en progrès technologique les a contraint à investir dans du matériel qui s'est souvent révélé rapidement obsolète, si la rentabilité des achats n'a pas toujours été optimisée, les entreprises se contentant parfois de transposer sur l'outil informatique des processus de gestion archaïque sans utiliser les nouvelles opportunités fournies par l'ordinateur, il n'en reste pas moins que ce sont des centaines de milliers de personnes qui ont mis ainsi un doigt dans l'engrenage informatique.

Aussi, avant de songer à s'aventurer dans la voie des téléactivités, il nous a paru indispensable d'interroger les dirigeants de PME que nous avons rencontrés à propos de leurs pratiques -stabilisées- des T.I.C. En effet, si métamorphoser son ordinateur en téléphone ou en répondeur, envoyer un fax en cliquant sur une icône de son écran, le tout par sa ligne téléphonique, via un modem, sont des pratiques qui envahissent progressivement les grandes entreprises, les PME-PMI sont encore à l'écart de cette nouvelle révolution.

2.1. de l'utilisation à l'appropriation des T.I.C.

A l'instar de Le Goff qui, en 1974, soulignait déjà que les hommes se servent des machines qu'ils inventent en gardant les mentalités d'avant ces machines, les

résultats que nous avons obtenus, les comportements qui sont apparus à travers les discours de nos interlocuteurs, semblent confirmer non seulement cette réflexion mais nous conduisent surtout à tenir compte de la relative inertie des structures mentales face à toute logique d'innovation et de mutation.

2.1.1. le téléphone et le fax.

Bien que les comportements dont nous souhaitons rendre compte ne s'appuient que sur les déclarations des dirigeants interrogés et non sur des mesures objectives de pratiques observées, formulons dès maintenant l'hypothèse que cette situation objective recherchée et les phénomènes perceptifs sont intimement liés.

Dans la majorité des cas rencontrés, il a été intéressant de constater que nos interlocuteurs n'ont jamais cherché à se prévaloir de pratiques ou capacités en deçà de la réalité quotidienne, ce qui à chaque fois a donné lieu à des réponses somme toute assez prévisibles.

En effet, précisant à chaque fois que le contact était sans doute la chose la plus importante dans leur activité, c'est à chaque fois la même réponse qui a été formulée à la question « quel est l'outil de communication que vous utilisez le plus en tant que dirigeant? » « le téléphone sans hésitation ». Soulignons que la plupart du temps, ère du temps oblige, il a été fait référence aussi bien au téléphone fixe qu'au téléphone portable, chaque dirigeant justifiant cela par la nécessité impérieuse d'être toujours joignable mais affirmant aussi à travers sa réponse qu'il était de plein pied dans la modernité et qu'utiliser le téléphone plutôt qu'un ordinateur n'était pas le signe de quelqu'un qui ne serait plus à la page.

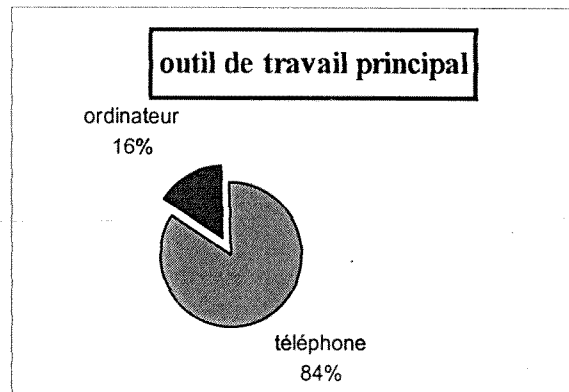
Ainsi, comme le suggère ce bref extrait, nous serions presque tenté de dire que la plupart des réponses obtenues s'inscrivent dans une logique de revendication d'une certaine familiarité à la technologie, remarque sur laquelle nous reviendrons plus loin.

« vous m'avez dit que le mobile vous l'utilisiez souvent? »

« ah oui, oui, tout le temps, il est très moderne vous savez, très bien fait, très moderne, j'y suis bien habitué ».

Dans le même ordre d'idées, le fax, très utilisé, a souvent été associé à une fréquence d'utilisation proche de celle du téléphone, donnant lieu à des réponses telles que « je

l'utilise en permanence », « oh...des dizaines de fois par jour », ou encore, « je dois bien faxer deux heures ou deux heures et demi par jour. »



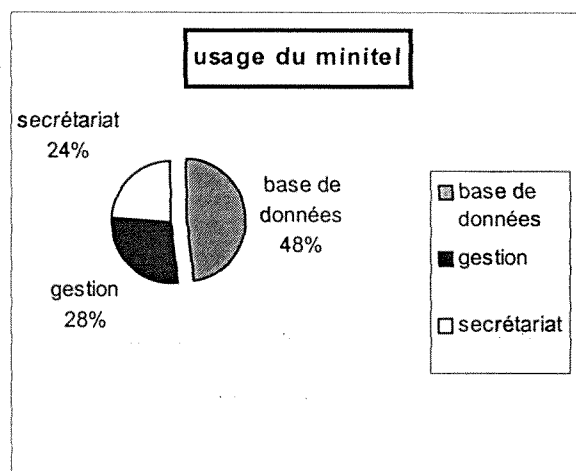
2.1.2. Le minitel.

L'information est devenue une matière première indispensable et il semble que les PME-PMI rencontrées aient perçu ce besoin d'avoir un environnement ouvert permettant d'accéder à tout moment à des informations ou services capables d'améliorer leurs capacités. Si dans un avenir rapproché, les PME-PMI utiliseront de plus en plus les moyens télématiques pour effectuer leurs transactions commerciales, l'usage qui est fait aujourd'hui du minitel va déjà bien au-delà de la simple recherche d'adresses par le 11. Des services comme infogreff sont régulièrement consultés, sans parler également des capacités offertes désormais aux dirigeants d'assurer une grande partie de leur gestion quotidienne de l'exploitation par le minitel.

« ben disons que je fais toute ma trésorerie au minitel, c'est-à-dire que je suis relié avec mes banques et tous les matins, je fais mes positions. » « on utilise plus les informations d'infogreff dans ce domaine, on commence aussi à utiliser depuis quelques semaines Essor, et il y a un mois, on a atterri au CIRCT qui s'occupe de tout ce qui est relance d'impayé par le biais du minitel. Maintenant, moi je l'utilise en ce qui concerne l'affacturage. »

Ainsi, bien qu'une dizaine de dirigeants aient répondu qu'ils n'utilisaient que rarement le minitel, laissant le soin à leurs secrétaires de s'occuper des recherches d'adresses et consultations de bases de données, plus de la moitié en font l'usage pour des services très proches des téléservices, ou plus près de l'échange de données

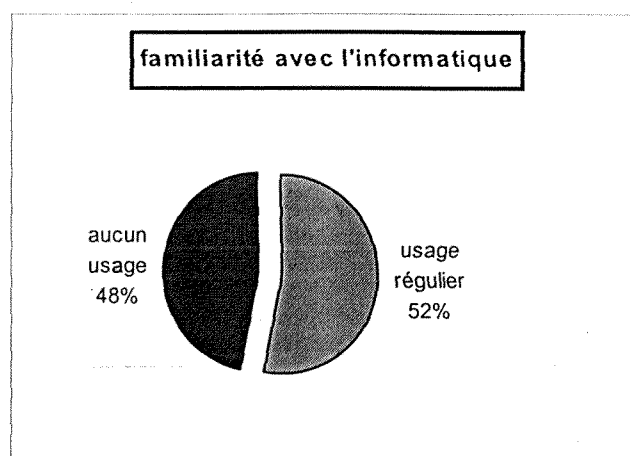
informatisé. Précisons tout de suite, bien que cela fasse l'objet de remarques plus approfondies en synthèse, qu'Internet a été régulièrement associé à un minitel amélioré, apportant une recherche d'informations internationale avec l'image en plus.



2.1.3. L'ordinateur.

Dire qu'une entreprise est informatisée ne sous-entend pas forcément que son dirigeant utilise personnellement l'informatique. En effet, si tous les chefs d'entreprise rencontrés disposaient à chaque fois de plusieurs postes, seulement quatre d'entre eux ont affirmé que c'était leur principal outil de travail, les vingt et un restant se partageant entre 9 qui se sont dits familiers de l'outil informatique, cette familiarité supposant un usage régulier à défaut d'être quotidien, c'est-à-dire au moins deux ou trois fois par semaine, et 12 qui ont avoué ne jamais s'en servir, soit par manque d'intérêt pour l'informatique, soit par manque de temps - et l'inertie aidant- ce qui d'après eux les empêchait de s'être jamais formé.

« tout le monde a un ordinateur sauf moi; j'en ai sûrement besoin mais je n'ai pas le temps de m'en servir et comme je n'ai jamais pris le soin d'apprendre et comme on trouve des gens qui font ça très bien pour vous et qui en plus trouvent ça agréable, moi je n'y vois aucun inconvénient.



Sur les vingt-cinq personnes interrogées, seulement quatre utilisent l'ordinateur comme outil principal. Ce graphique concerne donc les vingt et une restantes.

2.2. L'informatisation, un état d'esprit.

Le fait d'être informatisé relève plus semble-t-il d'une prise de conscience collective de la nécessité de le faire que d'une initiative individuelle mue par un goût pour l'informatique ou par une conviction personnelle. Il est en effet intéressant de constater que les plus réticents à utiliser personnellement l'informatique ne sont pas les moins volontaires, bien au contraire, quand il s'agit de mettre en oeuvre des projets pour avancer. Ainsi, pour aller au-delà de la simple question de l'informatisation, il a semblé pertinent de s'intéresser à l'existant mais aussi aux projets en cours ou amenés à se développer.

2.2.1. L'E.D.I.

Si l'on entend parler de l'échange de données informatisé depuis plus de dix ans, nous devons bel et bien constater qu'il est loin d'avoir percé et même d'être connu par toutes les entreprises. Parmi toutes celles que nous avons rencontrées, seulement trois avaient mis en oeuvre ce mode de fonctionnement, sachant que cela leur avait été imposé pour deux d'entre elles, l'une travaillant dans le transport, secteur à la pointe, l'autre dans l'industrie mais en relation avec de très gros donneurs d'ordre.

Cependant, bien que ce chiffre reste faible, certains d'entre eux ont volontiers expliqué que cela tenait plus à une inertie collective de la profession et à un manque de coordination en son sein qu'à un réel désintérêt de leur part pour cette façon d'échanger.

« on s'est un petit peu renseigné au départ, et on a buté sur un problème qui est que chacun a son mode de bibliothèque informatique, des données de base qui ne sont pas les mêmes; nous, on avait regardé pour actualiser nos produits par exemple dans notre bibliothèque en se faisant envoyer une cassette des fournisseurs et on s'est aperçu que c'était pas possible parce que tout le monde a un procédé différent. »

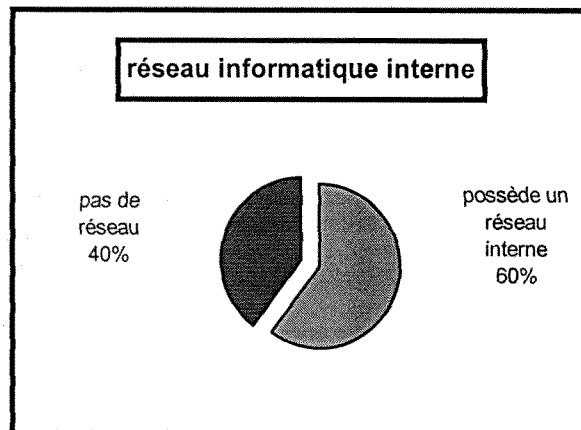
« je pense que mes fournisseurs seraient pas assez nombreux pour le justifier; je vais peut-être en trouver un qui sera à la hauteur et intéressé et qui possède ce système; mais c'est sûr que le jour où ça pourra se faire...on imagine déjà de réceptionner certains tarifs sur disquettes mais ce n'est pas encore le cas. Mais ça ne vient pas de moi... »

Soulignons également que, le manque d'information aidant, certains chefs d'entreprise n'ont pas été réceptifs en entendant le terme « EDI », alors que le procédé leur était connu, voire, dans plusieurs cas, qu'ils l'utilisaient indirectement, en ce sens que leurs modes d'échange d'informations avec leurs partenaires financiers ou fournisseurs et clients en étaient largement inspirés.

2.2.2. Un réseau informatique interne.

Si l'ouverture sur l'extérieur n'est pas encore dans les priorités du moment, la nécessité de centraliser l'information en un même endroit, de faciliter les recherches d'information et d'élargir l'accès à tous -d'autant plus que la nécessité que l'information circule correspond tout à fait au mode de fonctionnement des PME, nous le verrons ultérieurement- est quant à elle très clairement affirmée et débouche souvent sur la mise en place d'un réseau informatique interne. Sur les vingt-cinq entreprises interrogées, douze possédaient un réseau informatique interne et deux étaient en train de l'installer, les autres se partageant entre l'indécision ou un manque

d'intérêt pour la question. D'une façon plus générale, il apparaît important d'insister sur la perception que les entreprises ont de l'information. En effet, le chiffre relativement faible d'entreprises disposant d'un réseau informatique doit être relié à la particularité de la population interrogée : nous avons interviewé beaucoup d'industriels; or, dans les PMI, sur un effectif de quarante personnes par exemple, il n'est pas rare que trente ou trente-cinq soient affectées aux ateliers ou sur des chantiers, ce qui réduit la nécessité de faire circuler l'information, les quelques personnes faisant partie de l'administratif et de l'encadrement partageant nécessairement et continuellement l'information, même si cela se fait de façon informelle.



III. Le dirigeant face à son entreprise.

3.1. De l'entrepreneur à l'homme-orchestre.

Lorsque M. Bauer s'interroge dans « *L'entreprise, une affaire de société* » sur la nécessité de mettre en place une sociologie du dirigeant de PME, il fait référence au rôle particulier que celui-ci assume dans l'entreprise, allant du gestionnaire au paterfamilias. C'est sans doute ce qui marque le plus à l'issue de ces entretiens, le rôle du dirigeant et son rapport au monde des affaires et de l'entreprise.

3.1.1. Un lien fusionnel.

Nous reprenons volontairement ici l'adjectif que nous avons utilisé pour la formulation de notre hypothèse, concernant la relation qui lie la PME et son dirigeant.

Nous avons pensé qu'il était important de savoir si le chef d'entreprise était le créateur de son entreprise ou s'il n'était arrivé à sa tête qu'après un rachat, estimant que cela avait une incidence sur la relation que le dirigeant pouvait entretenir avec son organisation. Sans conclure trop hâtivement, nous pensons qu'il n'en est rien et que l'esprit d'entrepreneur aidant, le lien qui lie le dirigeant à son organisation est aussi fort et complexe dans les deux cas. En effet, le dirigeant imprime sa marque à l'entreprise tant dans sa conception des affaires que dans sa façon de gérer les hommes et cette dernière devient « sa création ». Ceci est principalement dû aux fonctions qu'il s'attribue, qui font de lui un acteur essentiel, renforçant encore le lien originel qui le lie à l'organisation, au delà de son statut et de la propriété.

3.1.2. *L'acteur essentiel.*

Sans aller jusqu'à dire que le dirigeant cumule vraiment toutes les fonctions, il est certain que dans la majorité des cas rencontrés, aucun n'a pu dire s'il y avait une activité qui prenait le pas sur l'autre, sauf dans les cas où le dirigeant s'était attribué une fonction précise comme directeur technique par exemple ou responsable de l'export. Ainsi, ils se sont systématiquement définis comme gestionnaire, commercial, animateur d'équipe, et ce dans des proportions variant suivant le secteur d'activité. Cette centralisation des fonctions se retrouve bien sûr dans le mode de décisions et dans la capacité ou non à pouvoir déléguer. Il y a en effet un léger décalage dans la plupart des discours dans la mesure où, d'un côté, les dirigeants estiment beaucoup déléguer, mais de l'autre ne conçoivent pas de rester absents de l'entreprise sans savoir ce qu'il s'y passe. (nous reviendrons sur cet aspect comme étant un des principaux éléments qui nourrissent le rapport que le dirigeant entretient avec la notion de distance.). Cette tendance a souvent été soulignée par les dirigeants eux-même, ceux-ci reconnaissant volontiers qu'il était difficile de se positionner entre délégation et pouvoir régalien.

« je m'absente très rarement parce que je leur manque. » « c'est votre impression? » « oh...je ne veux pas me rendre indispensable mais je suis un peu une charnière. quelle que soit l'heure, je repasse ici et je fais en sorte de ne pas

prendre de rendez-vous qui déborde sur une journée. » « parce que vous cumulez trop de casquettes pour être absent? » « non, c'est parce qu'on se croit indispensable, c'est ça la différence. J'ai besoin de savoir ce qu'il se passe. »

Sans aller jusqu'à parler de contradiction, il nous paraît important de souligner que le pendant de cette tendance à centraliser est au pôle opposé la volonté affichée d'avoir un mode de gestion des ressources humaines souple et peu formalisé.

3.2. Le dirigeant face à son personnel.

3.2.1. Une hiérarchie très écrasée.

La principale caractéristique de la PME est sa capacité à avoir un organigramme et des postes bien définis -ce qui n'empêche pas la polyvalence- sans que cela ne donne lieu à une hiérarchie figée et très structurée. Dans la plupart des entreprises rencontrées, l'encadrement se limite à sa plus simple expression, c'est-à-dire à une équipe de quatre ou cinq personnes qui, outre le dirigeant, se compose d'une secrétaire, d'un commercial et suivant le secteur d'un responsable technique ou directeur commercial. Ce principe de fonctionnement découle directement de ce qui vient d'être dit : le cumul des fonctions qu'assume le dirigeant « dispense » la PME d'avoir la cascade habituelle des postes dont disposent les grandes entreprises. Ce premier trait est à l'origine de ce qui fonde l'esprit de la PME : la notion d'équipe.

3.2.2. Le rôle de l'équipe.

L'équipe est une réalité que nous avons pu observer dans bien des cas (souvent renforcée par la dimension familiale qui donne encore plus de sens à cette notion) et en même temps un élément fort du discours des dirigeants rencontrés. Cette notion doit être rattachée à la polyvalence nécessaire du personnel et au degré d'implication très élevé qui lui est demandé, la PME travaillant souvent dans l'urgence et avec somme toute peu de moyens. Dans cet univers très particulier, celui de la petite structure, la notion d'équipe va donc bien au-delà d'un but ou projet commun que le chef d'entreprise essaierait de faire partager : elle est à la fois le principe sur lequel repose l'entreprise et le but vers lequel cette dernière doit se tourner pour assurer son activité (à défaut de parler de pérennité). La PME apparaît

avant toute chose comme une équipe soudée, dimension revendiquée par la plupart des dirigeants et qui nous confirment d'ailleurs dans la pertinence de notre choix, à savoir écarter les entreprises dont l'effectif excédait 100 salariés.

Soulignons que si tous les chefs d'entreprise ont affirmé être attachés à cette dimension humaine, deux d'entre eux ont déclaré ne pas s'en préoccuper ou plutôt ne pas tenir à l'esprit-PME. L'intérêt de cette remarque est qu'ils venaient tous deux de grands groupes nationaux et véhiculaient encore leur culture avec eux.

« Je m'en fous, c'est pas important l'esprit de la PME, si demain on peut faire 500 millions de chiffre d'affaire et devenir une grande, on le fera; on est attaché surtout à la réussite des affaires. »

Sans faire des vingt-trois autres des philanthropes désintéressés du profit, il n'en reste pas moins que tous ont traduit dans leur discours leur profond attachement à une équipe soudée et à la petite entreprise. De là à dire qu'avant la notion d'équipe, c'est le contact qui prévaut, il n'y a qu'un pas que nous pouvons franchir car c'est effectivement un des éléments constitutifs de ce que nous appelons « l'esprit-PME ».

3.2.3. Une communication informelle institutionnalisée.

Il suffirait presque de reprendre les différentes spécifications répertoriées dans le thème de la communication pour comprendre qu'au même titre que la notion d'équipe, c'est sur cette communication informelle que s'appuie la PME.

En effet, étant donné la légèreté de la structure, on a à faire à une communication très horizontale où l'essentiel des informations est transmis par la voix. Bien que nous ne disposions pas de chiffre, nous pouvons cependant penser que l'usage de « la vive voix » comme unique canal, est largement en dessus des résultats que donnait le Centre D'Etudes De l'Emploi en 1993, à savoir que seulement 29% des salariés ne recevaient encore leurs instructions de travail que de vive voix. Dans la PME, le fait de se croiser très régulièrement et d'avoir une hiérarchie très écrasée multiplie les situations de communication; l'échange se fait automatiquement et c'est sans doute cette personnalisation des relations, aussi bien en interne qu'en externe, qui distingue la PME de la grande entreprise.

« notre organisation interne et l'emplacement de nos bureaux sont faits de façon à ce que tout le monde puisse communiquer directement, avec facilité, on a des bureaux séparés par des cloisons vitrées, donc, on se voit, et en même temps, même si on est séparé, chacun peut entendre ce que dit l'autre à côté parce que très souvent, il y a un phénomène d'intervention qui fait que la personne qui a pris le coup de téléphone parle de quelque chose dont celle d'à côté a entendu parler, et chez nous, comme on dit pas, moi ça ne me concerne pas, ici, on a les oreilles à droite et à gauche et comme ça très souvent, y a des personnes qui vous disent « t'as pensé à ceci, à cela, j'ai entendu que t'avais dit ça... » « ah ben oui, j'ai oublié », voilà comment ça se passe chez nous. Donc, très souvent ça nous sert de lien d'information. Il faut qu'il y ait un mouvement .»

Ce contact privilégié et automatique ne veut pas dire que d'autres canaux ne sont pas utilisés mais il est partie prenante de la notion d'équipe et c'est ce qui évite aux dires des dirigeants, le travail cloisonné et anonyme « où l'on travaille sans plaisir ».

Un dirigeant-clef, une équipe soudée, un contact permanent, telle est la figure de la PME que nous avons rencontrée. Associée à des pratiques de communication encore légèrement décalées, quelle position peut-elle adopter face aux téléactivités?

Nous avons essayé de faire émerger les représentations que les dirigeants de PME avaient des téléactivités et les enseignements que nous en tirerons en fin de parcours peuvent nous laisser songeurs. Pour l'instant, il s'agit simplement d'en rendre compte, avec en prélude l'extrait d'un article publié dans les Echos qui fait ressortir la pertinence de notre objet d'étude mais surtout le décalage qui existe entre la volonté des institutions et les pratiques des acteurs.

« La promotion de la télématique en faveur des PME-PMI exige un important travail législatif. Divers problèmes sociétaux, voire sociaux, liés à la société de l'information, devront être résolus. L'un concerne très directement une des applications télématiques les plus prometteuses pour les PME-PMI: le télétravail.⁴⁸ »

⁴⁸ Les Echos, février 1995.

Chapitre 2 : des points de vue aux images.

Il nous a paru intéressant de distinguer de la première synthèse celle qui ne concernait que les représentations, cette partie ayant un caractère encore plus qualitatif que la première.

Avant de reprendre ces images que nous avons vu émerger dans le discours, nous avons souhaité aborder des problèmes de fond qui sous-tendent et expliquent partiellement ces représentations. Il s'agit du manque d'information, de la posture qu'adopte un dirigeant face au changement (et donc face à des éventualités de changement) et enfin du rapport qu'il entretient avec la notion de distance. Ces précisions apportent un éclairage précieux sur les images et représentations qui suivent.

I. Les fondements des représentations.

1.1. Le manque d'information.

Faire émerger des représentations à propos d'un objet inconnu peut relever semble-t-il de la gageure. Nous devons constater en effet que les PME souffrent d'un manque certain d'information à propos du télétravail, ce déficit allant de l'absence totale d'informations sur le sujet à une connaissance partielle du phénomène en passant par des savoirs flous ou erronés. Il est assez révélateur de noter qu'à plusieurs reprises, nous avons dû expliquer de façon assez précise ce qu'était le télétravail pour espérer obtenir un jugement, une opinion, la seule évocation du mot ne suscitant aucune réaction chez certains interlocuteurs.

Pour certains, c'était une notion totalement inconnue, pour d'autres, elle était associée à une forme quelconque d'emploi sans savoir ce que cela recouvrait réellement, pour d'autres enfin, c'était un mode d'organisation du travail utilisant les technologies d'information et de communication mais réservé au domicile. Rares sont ceux qui ont pu donner une définition correcte du télétravail, ou à défaut de théoriser leurs connaissances et expériences, proposer des exemples illustrant bien cette nouvelle réalité.

Enfin, bien que nous ayons l'occasion de revenir sur le sujet en synthèse, indiquons dès à présent que ce manque d'information justifie à notre avis la réponse que nous avons fréquemment entendu lors de nos entretiens, « le télétravail, ça ne me concerne pas », et éclaire sous un angle intéressant les représentations obtenues, croisées avec les expériences et pratiques des dirigeants en matière de T.I.C.

Ce manque d'information qui a parfois provoqué des réactions épidermiques face aux perspectives d'innovation que nous évoquions est également à mettre en lien avec le sentiment souvent avoué d'être « petit » et donc peu concerné par ce genre de propositions. Une conclusion sommaire mais néanmoins juste pourrait être que, ayant une représentation déformée de ce qu'est le télétravail et des bénéfices qu'il peut apporter, les PME ne s'y intéressent pas ou peu. C'est une des réactions que nous avons le plus fréquemment rencontrée et qui conditionne donc nécessairement

l'éventuelle -hypothétique devrions-nous dire- adoption d'une nouvelle forme d'organisation.

1.2. La posture face au changement.

Deux cas de figure peuvent être distingués en référence à ce que nous appelons l'acteur innovant par rapport à la capacité et à la volonté d'intégrer plus ou moins rapidement le changement.

En effet, le télétravail étant une notion et une réalité nouvelle, il est important de tenir compte de cette dimension et des conséquences qu'elle peut avoir sur la construction d'une image mentale. Soit, pour prendre les deux extrémités du raisonnement, nous avons eu à faire à quelques rares avant-gardistes qui percevaient cette nouveauté comme un progrès en soi et étaient prêts à essayer, soit, et c'est la majorité, à des fatalistes prêts à accepter cette innovation en dernier recours si jamais elle devait s'imposer, attitude qui a donné lieu à des réflexions telles que « vous savez, je crois qu'on peut s'adapter à tout, s'il faut s'y mettre, on s'y mettra ».

Nous avons constaté dans la plupart des cas que la posture face au changement était également conditionnée par l'image que le chef d'entreprise avait de la PME, qualifiée tour à tour d'organisation étroite, petite, ou encore à faibles moyens, donc peu enclines en tout état de cause à intégrer les changements au rythme de leur apparition dans leur environnement. Rappelons en effet que l'informatisation massive et généralisée des PME a moins de dix ans.

Enfin, la dernière remarque, souvent émise par nos interlocuteurs, et que nous ne pouvons ignorer, concerne leur environnement économique actuel, instable et très concurrencé qui leur interdit de se lancer dans l'incertitude.

« On ne peut pas se permettre de jouer aux apprentis sorciers; pour l'instant, le télétravail titille l'imagination mais est-ce qu'on est sûr de ce qu'il peut apporter? On est trop sur le fil du rasoir pour se permettre de jouer aux apprentis sorciers en ce moment ».

Ainsi, comme tout changement, le télétravail à défaut d'effrayer suscite des interrogations et la seule idée de progrès ou d'innovation qui lui est rattachée conditionne l'image dont il fait ensuite l'objet. A cela, il faut ajouter aussi, dans un monde où l'on parle beaucoup de virtuel et d'entreprise immatérielle, la rupture que constitue l'idée véhiculée par le télétravail, celle d'une entreprise qui se « prive » de sa substance : son personnel.

1.3. Le rapport à la distance.

Si l'idée de travailler à distance de son entreprise par le biais des technologies d'information et de communication est nouvelle, il n'en reste pas moins que les dirigeants sont déjà familiers de ce genre de situation dans la mesure où leur activité les conduit nécessairement à avoir une partie de leurs salariés en déplacements.

En effet, qu'il s'agisse des commerciaux amenés à se déplacer quotidiennement dans leur prospection, des ouvriers sur les sites de production ou sur les chantiers, tous travaillent à distance de l'unité physique qu'est l'entreprise, le seul lien qui les relie étant les compte-rendus ou réunions organisées à des fréquences régulières. Le dirigeant est donc coutumier des réflexes que cela implique, d'autant plus que pour certains, l'entreprise se réduit à un bureau occupé par une secrétaire dont le rôle est d'assurer la liaison entre les salariés et l'extérieur.

De plus, parfois par manque de temps ou de moyens, ils sont eux-même obligés de faire appel à de la sous-traitance et à ne pas contrôler toute l'activité. Dès lors, comment perçoivent-ils cette distance et comment parviennent-ils à l'assumer?

Tout d'abord, on s'aperçoit que pour beaucoup, ce serait un plus s'ils pouvaient l'éviter. Ils estiment en effet que cela peut augmenter le risque d'erreurs et impose un contrôle plus rigoureux sur l'activité réalisée.

En outre, en ce qui concerne le personnel lui-même, soumis à ce type d'organisation, il court selon eux le risque de s'isoler et de perdre de vue une des notions qui fondent l'esprit de la PME: l'équipe. Notons d'ailleurs, même si d'autres raisons interviennent, que beaucoup hésitent à employer du personnel intérimaire, estimant qu'il ne s'intègre pas assez dans l'entreprise. A partir de là, nous pouvons conclure

que si la notion de distance est effectivement familière, elle n'est pas pour autant souhaitée. En renversant même les rôles, si, comme nous l'avons déjà souligné, les dirigeants hésitent à s'absenter, c'est aussi parce que l'idée de distance est facteur d'angoisse en ce sens qu'ils ne peuvent plus contrôler l'activité. Comme neuf d'entre eux l'ont affirmé, « *savoir à tout moment qui fait quoi, ça rassure* ».

Enfin, puisqu'il s'agit de thèmes que nous avons déjà évoqués, il est évident que la notion de distance s'accommode mal avec celle de contact ou de communication, tels qu'ils sont envisagés dans la PME.

C'est donc à partir de leurs pratiques, de leurs expériences, et des informations fournies par leur environnement, que les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés ont pu construire les représentations à propos du télétravail qui sont apparues dans leur discours. Avant d'aborder les conclusions auxquelles elles nous ont permis d'aboutir, il paraît important d'en rendre compte, telles quelles, sans interprétation.

II. Construction ou appréhension du réel.

Si littéralement, un point de vue est un lieu d'où un observateur regarde un objet, au sens dérivé, cela devient une manière de voir les choses, une opinion. Un point de vue est toujours une relation mouvante et complexe. Or, et c'est la raison pour laquelle nous le rappelons ici, une représentation, pour rationnelle et objective qu'elle soit, ou se prétend être, n'en est pas moins issue d'un point de vue particulier.

En définitive, et c'est sans doute l'idée qu'il faut garder à l'esprit face aux images qui suivent, il est apparu clairement au fil des entretiens que les représentations que portaient en eux chacun des dirigeants étaient la traduction du rapport le plus intime qui les liait à l'organisation.

Nous avons déjà souligné que la plupart des chefs d'entreprise rencontrés avaient eu le réflexe de dire que ce mode de fonctionnement ne les concernait pas. Cette conclusion hâtive est basée sur la perception qu'ils ont du télétravail, une perception qui se conjugue sous deux modes.

2.1. Un mode d'organisation marginal.

Les téléactivités recouvrent des formes de travail très variées que les dirigeants sont loin d'entrevoir, le manque d'information aidant. Parfois assimilé exclusivement à du travail à domicile, (c'est le cas pour six d'entre eux), le télétravail a surtout été associé à des tâches administratives, répétitives, pour lesquelles le contact n'était pas nécessaire. Ajoutant souvent qu'il ne pouvait s'agir que d'un travail périphérique, c'est-à-dire touchant des postes qui auraient très bien pu être sous-traités à l'extérieur de l'entreprise, la plupart de nos interlocuteurs ont souligné la spécificité de leur activité comme étant un obstacle majeur à l'introduction d'une forme quelconque de téléactivité. Cette spécificité s'entend aussi bien au niveau sectoriel qu'au point de vue de l'organisation, remarque sur laquelle nous reviendrons.

Enfin, la notion de marginalité peut être prise aussi dans une acception légèrement différente; certains dirigeants ont donné l'impression qu'ils collaient au télétravail une étiquette peu valorisante -en faisant alors un métier à part- tandis que d'autres excluaient de la définition que nous leur donnions nombre d'activités déjà en pratique dans l'entreprise mais jamais perçues comme étant du télétravail. En quelque sorte, le message essentiel que nous avons retenu est que le télétravail n'est qu'une étiquette nouvelle posée sur de l'existant. La vraie nouveauté, elle, ne représente que quelques fonctions qui viendraient peut-être s'ajouter à l'existant mais certainement pas le remplacer. Cette position tient aussi au décalage qui existe entre le chercheur qui classe des pratiques, théorise des expériences, et l'acteur de terrain qui rend compte de son activité, du quotidien, sans recul et sans forcément prendre conscience de son appartenance à une catégorie autre que celle dans laquelle il s'est lui-même placé et dans laquelle il se reconnaît.

Ainsi, pour beaucoup de dirigeants, alors même que nous avons présenté le télétravail comme un nouveau mode d'organisation, toutes les activités recensées comme télé-activités les conduisaient à la même réaction : « ah mais ça, c'est pas du télétravail, c'est simplement de la gestion du temps et de l'organisation ». Notons

que ce refus de « reclasser » des pratiques déjà présentes dans l'entreprise tient à l'image qu'ils ont du télétravail : un phénomène étranger à l'univers de la PME.

2.2. Un mode d'organisation antagonique.

Si toute une partie de notre entretien était basée sur la façon que la PME avait de travailler, plutôt qu'aborder directement le thème du télétravail, c'était pour qu'il y ait une continuité et une cohérence dans le discours tenu, afin que les réactions obtenues ne soient pas des vœux pieux ou des exécutions sommaires mais bien liées à l'expérience quotidienne qui venait d'être dessinée.

2.2.1. Le risque de la rigidification.

Nous avons insisté dans un premier temps sur ce qui avait été un des leitmotivs de nos entretiens, à savoir l'obligation qu'avait la PME de travailler dans l'urgence et donc d'être souple et flexible, tant au niveau du personnel que de l'organisation du travail lui-même. Cette souplesse se retrouve notamment dans le processus de communication, l'essentiel des relations qu'entretiennent les salariés entre eux étant très informelles. Dès lors, travailler à distance et faire de la communication médiatée par l'ordinateur un principe d'organisation a été perçu comme contraire à l'esprit de l'entreprise, voire préjudiciable pour cet atout qui fait sa force : la souplesse. En effet, d'après les dirigeants, instaurer ce genre de pratiques dans la PME obligerait à un surcroît de rigueur dans la définition des postes et des circuits de communication, imposerait de « matérialiser » les flux d'information, de savoir qui a besoin de quelle information et à quel moment. Autant de contraintes, ou en tout cas perçues en tant que telles, que la PME ne semble pas prête à relever.

« il faut une réponse immédiate...la communication, c'est déjà un problème dans l'entreprise alors si en plus on disperse tous les systèmes de communication, la relation technique est peut-être bonne mais c'est pas pour ça que la communication va se faire automatiquement, parce que si vous l'alimentez pas votre réseau, il y aura peut-être des pertes alors que nous, le fait de se croiser et de se parler fait que la communication a lieu tout le temps et que vous échangez même des choses qui vous apportent et auxquelles vous n'auriez

pas pensé si vous n'aviez pas croisé la personne...si vous êtes chez vous, cette chose-là, elle vous aura échappé...vous voyez? »

Face à ce danger de perdre le contact et d'appauvrir la communication, c'est très logiquement qu'apparaît un deuxième obstacle : la remise en cause de la notion d'équipe.

2.2.2. Disparition de l'esprit d'équipe et difficultés de coordination.

Si le contact soude l'équipe, l'équipe, elle, est ce sur quoi repose l'entreprise. A ce titre, elle est indispensable et va bien au-delà de la simple réalisation d'un travail commun. Elle nourrit pour l'essentiel ce qui fait la culture commune de l'entreprise et l'une comme l'autre s'enrichissent réciproquement. Aussi, l'idée d'intégrer le télétravail dans l'entreprise et de faire de la distance un élément de progrès dans l'organisation du travail ont paru à la majorité des dirigeants une régression plus qu'un pas en avant. Travailler à distance, c'est rompre l'esprit d'équipe. De plus, outre cette nécessité d'être soudé, l'équipe est aussi ce qui différencie la PME de la grande entreprise : c'est elle qui renforce le lien que le dirigeant entretient avec l'organisation. Le principe même qui sous-tend les téléactivités peut difficilement trouver sa place dans ce schéma; cela ne veut pas dire qu'il est figé mais plutôt préservé parce que souhaité. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les plus favorables au télétravail (trop peu nombreux pour que nous puissions en tirer des conclusions) l'ont beaucoup plus envisagé comme un mode de gestion de leur temps personnel qu'un principe organisationnel pour l'entreprise.

Enfin, en admettant qu'il soit possible de faire abstraction de cette dimension humaine, certains dirigeants ont vu dans le télétravail un obstacle supplémentaire à la coordination, notamment en raison de cette rigidification dont nous parlions ainsi que de la désolidarisation de l'équipe.

« non, je dis que c'est un petit peu dommage, un peu contre l'esprit de la PME qui est une affaire d'équipe, on a autant besoin de la secrétaire dans la journée que du gars sur sa machine, si vous n'avez personne qui répond, ou qui répond à distance, ça fait que nous en tant que sous-traitant on peut pas donner la

réponse rapidement si la secrétaire peut pas voir tout de suite la personne concernée, demander le renseignement. On aura pas les informations parce que malgré tout dans l'entreprise on se déplace. Je trouve que c'est un petit peu dommage parce qu'on enlève tout le travail d'équipe si tout le monde travaille chez soi. »

« Maintenant, on ne peut pas non plus généraliser le télétravail à tout le monde; on est déjà une petite équipe et le contact y est important, ne serait-ce que pour la souplesse que ça offre aux clients, il y a toujours moyen de répondre...ce serait plus pour pouvoir arranger les gens si c'est vraiment indispensable mais pas pour en faire en soi une nouvelle façon de travailler. Une entreprise et une équipe, ça se soude pas à distance vous savez... »

Parler des perspectives de développement du télétravail est encore trop tôt. Il paraît plus sage de croiser les expériences et les pratiques des dirigeants de PME avec les représentations que nous avons fait émerger afin de déterminer les conditions d'une éventuelle appropriation ou, à contrario, les obstacles qui, en l'état actuel, l'interdisent.

Chapitre 3 : Quelques pistes de réflexion.

Ce court chapitre a pour objectif de lier la synthèse qui le précède aux hypothèses de travail que nous avons fixées. Il ne fait que reprendre ce qui apparaissait déjà dans nos propos, à savoir la difficulté à envisager le télétravail comme mode d'organisation pour la petite entreprise.

Face à ces difficultés, et fort de nos acquis théoriques, nous essayons alors d'apporter une réponse à la question de l'appropriation, à moins qu'il ne faille déjà parler d'adoption et d'adaptation.

I. Préliminaires.

Nous n'aurions pas envisagé d'aborder le télétravail comme mode d'organisation possible pour la PME si nous n'avions pas eu le sentiment qu'il pouvait à très moyen terme la concerner.

Cependant, force est de constater que le décalage est grand entre d'une part, les volontés institutionnelles illustrées notamment par le projet mis en place à l'échelle européenne pour intégrer les PME dans la société de l'information, et de l'autre, les attentes ou desiderata des principaux intéressés : les dirigeants de PME-PMI.

En effet, nous avons émis l'hypothèse que le télétravail pouvait correspondre à un besoin qui n'était pas encore explicitement reconnu et formulé sous forme de demande sociale mais qui néanmoins existait. Parler de besoin, c'était faire référence surtout aux compétences parfois absentes de l'entreprise pour des raisons déjà évoquées antérieurement. Nous pensions, renforcée dans notre idée par la littérature produite sur le sujet que le télétravail pouvait correspondre à la façon de faire de la PME dans la mesure où il s'inscrivait dans une perspective de flexibilité accrue, ce qui est l'atout-maître des PME.

A l'issue de ces entretiens, nous pouvons d'ores et déjà tirer deux conclusions. La première, c'est qu'il existe effectivement dans de nombreuses PME des besoins pour du personnel qualifié, qui touchent à des fonctions telles que la qualité, le conseil financier, l'information ou encore la gestion du personnel. La seconde, lourde de conséquences, est qu'aucun des dirigeants n'entrevoit les opportunités que pourraient apporter les téléactivités, notamment les téléservices, ce qui confirme l'idée que le premier obstacle à franchir pour envisager un rapport entre télétravail et PME, sous quelque forme que ce soit, c'est le manque d'information. Bien que nous ayons donné à plusieurs reprises de nombreux exemples d'activités télétravaillées qui ne concernaient pas forcément des postes dits « périphériques », la plupart de nos interlocuteurs sont restés convaincus que le télétravail ne pouvait leur être d'aucune aide dans la mesure où il ne concernait que des tâches administratives et répétitives pour lesquels la recherche d'information ou le contact et la coordination des activités

n'étaient pas nécessaires. Ainsi, c'est avant tout le manque d'information qui tient momentanément la PME à l'écart de cette innovation.

Cependant, nous ne sommes pas en train de dire non plus que le télétravail peut devenir un principe d'organisation pour la PME. En effet, et ce sont les deux points sur lesquels nous insisterons le plus, les deux hypothèses les plus fortes qui avaient guidé notre recherche ont été validées par le discours tenu par nos interlocuteurs. C'est donc en termes d'obstacles et de contraintes qu'il faut envisager les conditions d'une éventuelle adoption de cette innovation que certains jugent inéluctable. Comme nous l'a suggéré pertinemment un des dirigeants, associer télétravail et PME, c'est possible, à condition de faire une véritable révolution culturelle.

II. Une culture inadaptée.

Parler de révolution culturelle n'est pas trop fort dans la mesure où les changements que supposerait l'introduction de cette nouvelle forme d'activité touchent aux caractéristiques les plus sensibles de la PME, celles qui nourrissent sa culture et auxquelles les chefs d'entreprises sont visiblement attachés. De plus, elle impliquerait également que ces derniers adoptent un mode de gestion beaucoup plus décentralisé, exigence surmontable mais douloureuse tant, nous l'avons souligné, la relation qui les lie à leur entreprise est forte.

2.1. L'acteur essentiel.

Que le dirigeant cumule plusieurs fonctions n'est pas un problème en soi. Mais, comme nous l'avons souligné en émettant l'hypothèse qu'il entretenait une relation très forte avec l'organisation, son statut de créateur et d'homme-orchestre fait de lui beaucoup plus qu'un simple gérant. Il centralise l'information, est un point de passage obligé pour toutes les décisions et entretient en conséquence un rapport avec la distance qui le pousse à toujours contrôler. Ce terme de contrôle ne doit pas être pris dans son acception négative -c'est-à-dire de la surveillance motivée par le manque de confiance dans les capacités de l'équipe- mais signifie simplement qu'il lui est impossible de vivre à distance de son activité.

Or, la mise en place d'activités sous forme de télétravail implique forcément une redéfinition du statut de chacun, « qui fait quoi », oblige à se poser la question de la relative autonomie qu'un télétravailleur peut soudainement acquérir, de la nécessité de contrôler le travail en fin de parcours sur un résultat. Dès lors, ce qui apparaissait déjà dans notre interprétation des résultats obtenus doit être clairement énoncé : la relation que le dirigeant entretient avec son organisation est un obstacle majeur à l'introduction d'une activité réalisée à distance. L'investissement du dirigeant dans son entreprise est à ce point si fort qu'il est difficilement concevable d'imaginer qu'il puisse abandonner certaines de ses prérogatives pour une organisation plus décentralisée. Sa vision des affaires, sa conception du monde de l'entreprise comme collectif humain influent sur la culture de l'entreprise : c'est le deuxième obstacle que nous devons évoquer.

2.2. L'esprit de la P.M.E.

Nous avons beaucoup insisté sur la notion d'équipe et sur la dimension particulière que prenait la communication dans une PME. Si nous avons porté l'accent sur ces deux aspects, ce n'est pas par excès d'appréciation de l'importance qu'ils revêtent aux yeux des dirigeants mais bien parce que cela correspond au discours tenu par nos interlocuteurs. Face à cela, que dire des propositions que véhicule le télétravail, à savoir une communication médiatée et donc organisée, prévue (les flux de circulation de l'information doivent être clairement définis ainsi que les missions et besoins de chacun en information), des salariés dispachés ou solitaires. Nous forçons le trait mais l'écart entre la réalité des PME et cette innovation organisationnelle est bel et bien de cette ampleur. Introduire cette façon de travailler dans la PME, c'est sans doute remettre en cause les fondements même de son organisation et porter préjudice à ce qui fait sa spécificité. La culture dont elle se nourrit, l'identité qu'elle revendique, semblent être en complète contradiction avec le mode d'organisation qu'implique le télétravail. C'est cette hypothèse de travail qui avait guidé notre démarche et nous devons reconnaître qu'elle est validée. Cependant, nous ne pensions pas que la revendication d'une culture propre serait si forte. Que faut-il en conclure?

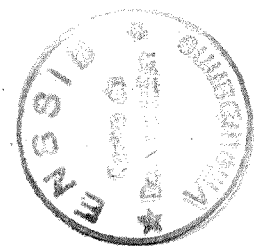
III. Entre le rejet complet et l'imposition.

Nous avons souhaité dès le début de notre recherche adopter une démarche qui prenne en compte les médiations croisées qui s'instaurent entre une offre d'innovation (ici, une innovation technico-organisationnelle) et un groupe (une population de PMI-PME).

Tout d'abord, par rapport à cette perspective et en référence à ce que nous avons dit de l'appropriation (il n'y a pas appropriation quand il y a rejet complet de l'offre et symétriquement il n'y a pas appropriation par l'imposition), nous pouvons constater qu'il est pour l'instant hors de question d'envisager le rapport entre PME et télétravail dans ces termes. Un acteur ne s'approprie un système de communication, de travail, que dans la mesure où il peut mettre celui-ci au service de ses objectifs. Bien que la question soit ici légèrement différente, puisque nous continuons à penser que c'est essentiellement le manque d'information qui tient pour le moment les PME à l'écart de cette innovation, il apparaît de façon évidente que ces dernières ne sont pas prêtes à en tirer parti.

De plus, et c'est la raison pour laquelle il nous paraissait indispensable de connaître le mode de fonctionnement de ces entreprises et les représentations qu'elles se font du télétravail, (nous ne voulions pas négliger leur histoire en termes de pratiques ancrées et d'expériences), l'acculturation technique et un « certain outillage mental » prédisposent ou non à l'appropriation d'une innovation.

Enfin, et cette remarque n'est que la conclusion logique de la précédente, en partant du principe qu'on a toujours tort quand on a raison trop tôt, il devient évident à l'issue de cette première étape de la recherche que la croyance en une pénétration progressive de cette innovation dans les PME ne peut être envisagée en dehors d'une démarche qui intègre et prend en charge les pratiques et représentations des acteurs.



CONCLUSION.

Le télétravail est-il un mode d'organisation qui se serait trompé de siècle ? En affirmant que le télétravail se situe bien entre deux mondes qui cohabitent avec des lois qui leurs sont propres, D. Ettighoffer met l'accent sur le thème récurrent de cette recherche : savoir si le télétravail peut devenir un principe organisationnel pour la petite entreprise, d'une part, et de l'autre, déterminer dans quelle mesure les obstacles que nous avons évoqués tiennent à une inadéquation entre une innovation organisationnelle et un acteur à la culture marquée ou, plus simplement à un simple décalage de culture dans le temps. Sans vouloir dresser un schéma très binaire, faut-il remettre en cause la nature même de l'innovation, les principes qu'elle véhicule et les motivations qui la légitiment, ou, au contraire, doit-on considérer que les réticences et réactions épidermiques observées ne sont jamais que des phénomènes courants lorsqu'il est question de changement ?

Nous répondrons en deux temps, en reprenant le concept de représentation et la notion d'appropriation.

Les représentations que nous avons fait surgir sont tout à la fois images et imaginaire, description de l'organisation et discours sur l'organisation. Les points de vue exprimés par les dirigeants, devenus l'espace d'un temps « observé-observateur », sont la résultante complexe de leur perception, de leur processus de connaissance, mais aussi de leurs finalités, des pressions qu'ils subissent : pour toutes ces raisons, nous ne devons pas oublier que nos interlocuteurs se sont « mis en scène », et à travers eux leur organisation. Certaines caractéristiques ont été mises en valeur, parfois pour suggérer et orienter notre interprétation, d'autres fois pour éviter d'avoir à reconnaître que nos propositions s'accordaient à leurs pratiques. Le premier élément de réponse que nous pouvons apporter est donc le suivant : l'ampleur du décalage observé tient plus à un discours défensif pour préserver l'intégrité de la PME face à une innovation qui selon eux menace son esprit qu'à une réelle inadéquation entre cette même innovation et l'organisation de la petite entreprise.

Quant aux possibilités et opportunités d'appropriation du télétravail par la PME (à condition que les obstacles soulignés au cours de notre synthèse aient été franchis), elles restent tributaires d'une prise de conscience collective du potentiel que revêt cette innovation. Reconnaisant bien souvent qu'elles souffraient de leur structure étroite, d'un manque de moyens, et révisant leurs prétentions en conséquence (c'est-à-dire à la baisse), les PME n'ont pas encore entrevu dans les téléactivités la capacité qui leur était offerte de travailler à l'échelle de la grande entreprise.

Dans un contexte d'intellectualisation du travail et d'accroissement du rôle de la matière grise, où les compétences les plus spécialisées s'accommodent fort bien de l'immatérialité, une voie semble s'ouvrir, celle d'une innovation technico-organisationnelle qui pourrait alors devenir une clef d'accès aux savoirs recherchés.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Bauer M.**, (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Inter-Editions, Paris.
- Breton T.**, (1993), « Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », La Documentation française, Paris.
- Coriat B., Weinstein O.**, (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie générale française, Paris.
- Duménil M., Roux J-C.**, (1995), « Le télétravail, Mode d'emploi pour les télétravailleurs et les entreprises », City and York, Paris.
- Duncombe P.**, (1995), « Le télétravail », Nathan, Paris.
- Ettighoffer D.**, (1992), « L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de comprendre », Odile Jacob, Paris.
- Eurotechnopolis Institut**, (collectif), (1994), « Le bureau du futur », Dunod, Paris.
- Eurotechnopolis Institut**, (collectif), (1995), « Le travail au XXI ème siècle », Dunod, Paris.
- Galegher J., Kraut R.E., Egido C.**, (1990), « Intellectual teamwork », LEA, Hillsdale, New Jersey.
- Gauthier C., Dorin P.**, (1996), « Le guide pratique du télétravail », CATRAL, Les Editions d'organisation, Paris.
- Génelot D.**, (1992), « Manager dans la complexité », Insep, Paris.
- Ghiglione R., Beauvois J-L., Chabrol C. et Trognon A.**, (1980), « Manuel d'analyse de contenu », Collection U, Armand Colin, Paris.
- Girard H.**, (1995), « Comprendre le télétravail », Edition du téléphone, Paris.

- Gomez P.Y.**, (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », (deuxième partie, section V), Interéditions, Paris.
- Gontier G.**, (1994), « Le télétravail, vague de fonds ou engouement passager », Centre d'Etudes et de l'Emploi, Paris.
- Grenier R. et Metes G.**, (1992), « Enterprise networking », (chapitre 2), U.S.A.
- Lallement M.**, (1990), « Des PME en chambre, travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui », (troisième partie, p173 à p226), L'Harmattan, Paris.
- Mélèse J.**, (1995), « Approches systémiques des organisations », Les Editions d'organisation, Paris.
- Perriault J.**, (1989), « La logique de l'usage, essai sur les machines à communiquer », Flammarion, Paris.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L.**, (1995), « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod, Paris.
- Rozenholc A., Fanton B., Veyret A.**, (1995), « Télé-travail, Télé-économie », collection IDATE, DATAR, Paris.
- Sainsaulieu R.**, (1995), « L'entreprise, une affaire de société », Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Scott Morton M.S.**, (1993), « L'entreprise compétitive au futur », La Découverte, Paris.

ARTICLES :

- Ardenti R., Vrain P.**, (1996), « Les dirigeants de PMI : des acteurs-clef », La Lettre, Centre d'Etudes de l'Emploi, n°41, février.
- Aubrey B.**, (1996), « L'entreprise individuelle, vers un nouveau modèle de travail », Revue Futuribles, n° de mars.

- Avenier M-J.**, (1993), « La problématique de l'éco-management », Revue française de gestion, n°93.
- Carroue L.**, (1990), « Communication d'entreprise et réorganisation fonctionnelle : la mise en pôle et en réseaux dans la logistique des firmes », CENT, session 2, Communication d'entreprise et régions.
- Chambat P.**, (1994), « Usages des technologies de l'information et de la communication : évolution des problématiques », Technologies de l'Information et Société, vol 6, n°3, Dunod, Montrouge.
- Collectif**, (1995), « les métamorphoses du travail », Le Monde initiatives, n°15646, cahier n°3, 17 mai.
- Cordis**, (1995), « New programme to stimulate European multimedia content industry : info 2000 », issue n°42, juillet.
- Dufresne A.**, (1990), « Dimensions structurales de l'informatisation de la PME », Revue Communication et Information, vol 11, n°1.
- Dugué E.**, (1994), « La gestion des compétences », Revue de Sociologie du travail, n°3.
- Francoz D., Bonneau J.**, (1995), « Profil du créateur et survie de l'entreprise », Revue Problèmes Economiques, n°2434.
- Gollac M.**, (1989), « Les dimensions de l'organisation du travail », Economie et Statistique, n°224, septembre.
- Julien P-A., Carrière J-B.**, (1994), « L'efficacité des PME et les nouvelles technologies », Revue d'Economie Industrielle, n°67, 1^{er} trimestre.
- Kouloumdjian M-F.**, (1986), « Le concept d'appropriation », in « L'espace social de la communication », RETZ/CNRS.
- Lacoste M.**, (1990), « Interaction et compétences différenciées », Revue Réseaux, n°43.

- Livian Y-F., Marion S.**, (1991), « De l'évaluation des projets de création d'entreprise au pronostic de succès », *Revue internationale PME*, n°1.
- Paché G.**, (1990), « L'organisation spatiale de la firme », *Netcom*, IV, 1, avril.
- Paché G.**, (1991), « La PME dans la dynamique des firmes-réseaux », *Netcom*, vol 5, n°2, juillet.
- Pollert A.**, (1996), « L'entreprise flexible, réalité ou obsession ? », *Revue Sociologie du Travail*, n°1-89.
- Punie Y., Veller A., Verhoest P. et Burgelman J-C.**, (1994), « La diffusion des innovations télématiques selon le point de vue des utilisateurs : le cas des petits utilisateurs professionnels », *Technologies de l'Information et Société*, vol 6, n°3, Dunod, Montrouge.
- Rallet A.**, (1989), « Réseaux d'entreprise et entreprises-réseaux », *Revue Réseaux*, juin.
- Tinland F.**, (1991), « Faut-il avoir peur du nouveau désordre des réseaux ? », *Revue Réseaux*, n°48,
- Verdier E.**, (1990), « L'efficacité de la formation continue dans les PME », *Revue de sociologie du travail*, n°3.
- Verlaque C.**, (1994), « L'impact des N.T.I.C. sur l'organisation spatiale des entreprises », *Netcom*, VIII-1, avril.
- Weiss D.**, (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° septembre-octobre.

RAPPORTS :

- Armellino L., Kouloumdjian M-F., Montandreau V.**, (1995), « French report about the social dimension of telework », *U.E., DG V.*

Dalhoumi S., Glady M., Martinez G. et Silem A., (1985), « Représentations sociales des nouvelles technologies et l'impératif de la formation », CNRS-irpéacs.

Programme de travail de la DARES, (janvier 1996), Ministère du travail et des affaires sociales.

Institut de l'informatique de Namur, (1984), « L'appropriation sociale de l'informatique à... », P.U de Namur, Belgique.

Annexes

Entretiens significatifs.

CRIC Formation, VILLEURBANNE, le 9 juillet 1996
Entretien avec Mr Baudrand, PME de 35 personnes, formation commerciale

C : depuis combien de temps êtes-vous à la tête de CRIC?

X : depuis 1978, j'en suis le créateur-fondateur-concepteur.

C : et votre adhésion à la CGPME?

X : depuis trois ou quatre ans, je crois et mes motivations étaient essentiellement fondées sur la fédération de la CGPME et sur la capacité que je pouvais avoir d'être utile à quelque chose, c'est tout. Adhérer à un syndicat pour adhérer, ça représente un intérêt limité, mais pouvoir apporter ses idées, ses concepts et son énergie, là, ça devient intéressant.

C : donc j'imagine que vous êtes plus que présent quand il y a des commissions ou manifestations organisées par la CGPME...

X : je suis présent à certaines commissions, j'étais président de la commission emploi-formation, dont j'ai démissionné il y a un an, je participe à certains événements, et à cet égard la situation me paraît frustrante parce que je n'ai plus l'impression de pouvoir faire quelque chose de sérieux pour la CGPME et c'est tout. Si vous voulez je participe à des événements mais je n'ai pas le temps en tant que patron de PME de faire des frivolités.

C : parmi tous les outils de com que je vais vous citer, j'aimerais savoir ceux que vous posséder dans l'entreprise et ceux que vous utilisez personnellement, celui même que vous utilisez le plus? Ordinateur, fax, minitel, téléphone, fixe et mobile? e ce

X : ordinateur, fax et minitel, oui, téléphone oui mais pas mobile. et c'est le téléphone que j'utilise le plus souvent.

C : quelles sont les personnes qui ont accès à tous ces outils?

X : ici, il y a 15 postes permanents, il y a 700 m2 de bureaux, chacun travaille et puis c'est terminé, y a pas à avoir de discussion pour savoir qui fait quoi.

C : oui, d'accord, mais c'était pas l'objet de ma question, moi ce que je veux savoir c'est si tout le monde a accès à ces outils ou bien, et ce cas je l'ai déjà rencontré, est-ce qu'il y a un va et vient d'un bureau à l'autre, un partage des outils, voire comme je l'ai vu, un minitel seulement dans le bureau du dirigeant.

X : alors, non, il y a un téléphone et un ordinateur accessibles à tout le monde ici.

C : et donc celui que vous utilisez le plus, c'est le téléphone et est-ce que vous utilisez le minitel aussi?

X : ben la preuve. *Il me montre du doigt son minitel.*

C : oh, vous savez j'ai rencontré un dirigeant qui possédait un très beau PC sur son bureau, à cette nuance près qu'il m'a avoué ne jamais l'utilisé.

X : oui, on l'utilise uniquement pour les renseignements téléphoniques, c'est tout.

C : pas de banques de données, type euridil ou autre.

X : non, non.

C : le fax, je suppose que vous l'utilisez aussi, avec quelle fréquence vous y avez recours?

X : tout le temps, toute la journée.

C : et vous l'utilisez aussi bien pour des demandes de renseignements que pour envoyer vous-même des informations?

X : non, pour communiquer, on utilise le fax pour communiquer, dès lors que l'on a une information à formuler auprès d'un client, d'un prescripteur, quelle qu'en soit la nature, mais on utilise jamais le fax pour es demandes de renseignements, jamais.

C : oui...on a peut-être pas la même définition du mot information et renseignement.

X : et votre définition, c'est quoi? *On s'explique et chacun pose ses marques.*

C : ok, sujet clos. Est-ce que vous avez un PC? ou un Mac?

X : dans mon bureau, non, et je n'en utilise pas personnellement.

C : pas de besoin?

X : j'en ai rien à faire, y en a plein les bureaux, partout.

C : mais pour vous c'est...

X : non mais attendez, j'ai 5 secrétaires, quand j'ai besoin d'une information, ce sont mes collaboratrices qui me la donnent. Je suis pas allergique, mais pas motivé par le PC. Ça m'intéresse pas. Par contre, j'ai plein de collaborateurs, alors les secrétaires plus le reste qui sont équipés de matériel très sophistiqué, on a renouvelé tout le matériel il y a six mois et il est extrêmement performant.

C : et est-ce que vous pourriez me donner, sans être exhaustif, le nom ou la fonction des logiciels que vous possédez?

X : non, j'en sais rien, oh...word, excel, un paquet.

C : et est-ce que vous avez un réseau informatique interne?

X : on l'avait et on l'a viré. On avait un système réseau et on l'a viré, d'abord parce qu'il avait quatre ans et qu'il devenait obsolète, j'ai tout viré, pour le remplacer par des systèmes

récents et au lieu d'avoir un système en réseau, chaque poste dispose d'un système individuel correspondant à ses besoins.

C : est-ce que vous avez déjà utilisé ou vu utiliser l'EDI, l'échange de données informatisé?

X : c'est quoi ça?

C : la possibilité que peuvent avoir des entreprises d'échanger des données, des informations, par le support informatique; en quelque sorte, elles travaillent en réseau.

X : non seulement pas d'utilité pour moi mais en plus pas de motivation. Pour la bonne raison puisque vous enregistrez que j'estime que se mettre dans des systèmes, on a des modems à la cave, parce que je crois qu'avec les systèmes informatiques qui existent aujourd'hui, il y a du piratage qui va se mettre dans l'air et que de plus en plus les entreprises vont se faire dépouiller de l'intérieur. Donc, je ne veux plus que la société puisse être en communication avec l'extérieur. C'est une question de confidentialité et d'intelligence, et c'est bien gentil tous les systèmes qui se développent aujourd'hui Internet et compagnie mais j'estime pour ma part que c'est de l'invraisemblance et ça a des limites qui vont se retrouver dans trois, quatre ans, à un niveau gravissime. Ce que vous n'avez pas compris et qu'il faut comprendre un jour ou l'autre, c'est que jusqu'à ce que Internet existe, en France, il y avait entre trois et cinq milliards de francs détournés sur les systèmes bancaires par le phénomène de la communication minitel. Avec le système Internet, ça va se multiplier par trois. Aux E.U, il y a eu un exemple connu il y a deux ans, d'un jeune qui est rentré dans le système de défense des E.U et je crois donc que ces systèmes de communication largement ouverts vont foutre la pagaille la plus noire et la plus complète. Alors, en ce qui concerne le CRIC, ma société, c'est interdiction de se connecter, point, terminé et de toute façon on fait très bien notre travail. J'ai pas envie que n'importe qui puisse aller fouiller dans nos fichiers et faire n'importe quoi.

C : c'est vrai que le risque existe...

X : attendez, c'est pas un risque, c'est une constatation technique et ce sera le bordel gigantesque.

C : si je vous parle d'un logiciel de workflow, est-ce que ça vous dit quelque chose?

X : non, rien, works ou word mais là..

C : ok, alors, je n'insiste pas.

C : est-ce qu'il vous arrive de rester absent longtemps de votre entreprise, au-delà d'un ou deux jours?

X : oui, mais je téléphone à peu près trois ou quatre fois par jour. J'ai un téléphone dans ma voiture, quand je descends à l'hôtel, j'ai le téléphone de l'hôtel, quand je me déplace mes

secrétaires savent où je suis, donc il n'y a pas de perte de communication entre mes collaboratrices et moi.

C : est-ce que vous pourriez me parler un peu de votre activité, en quelques mots?

X : on fait de la formation.

C : et on vous contacte...

X : non, on fait de la formation commerciale, c'est-à-dire qu'on est comme toute entreprise, on présente depuis 18 ans nos savoir-faire et à partir de cette présentation, les entreprises ou institutions d'ailleurs, décident de nous coopter pour mettre en place des formations.

C : est-ce que vous avez des relations suivies avec vos clients ou interlocuteurs si vous préférez?

X : ça fait 18 ans que nous avons les mêmes, les mêmes plus d'autres. *Il me parle du secteur de la formation.*

C : en dehors des activités de la CGPME, est-ce que vous avez d'autres contacts avec les PME de votre secteur?

X : non, aucun.

C : et quand vous faites de "l'information", j'ai pas dit de la prospection, comment vous procédez? Vous allez à des salons professionnels...

X : non, on se fait connaître en direct, marketing direct.

C : et comment vous sélectionnez les entreprises que vous appelez ou à qui vous écrivez?

X : on sélectionne en fonction de la qualité des entreprises. on choisit des entreprises qui sont réputées pour avoir des modes de fonctionnement en relations humaines qui soient cohérents. A partir de là, on s'adresse à ces entreprises-là. On ne fait pas du tout azimut, j'ai interdit un certain nombre d'enseignes, notamment dans la grande distribution. Pour moi, la formation doit être quelque chose de propre, d'intelligent, de construit, et débouchant sur une capacité d'emploi. A partir de là, une entreprise qui me dit je veux faire des contrats de qualif parce que c'est moins cher, je la vire. *Il me parle de l'éducation, de l'alternance.*

C : quand vous souhaitez recruter quelqu'un, à qui vous faites appel, prioritairement?

X : à l'ANPE.

C : et ça marche?

X : euh..oui.

C : vous n'utilisez pas les cabinets de recrutement, les annonces, relations de proximité...

X : cabinet de recrutement, jamais. L'ANPE, ça marche parce qu'il suffit de s'adresser aux gens qui ont envie de faire. Ils vous offrent la prestation et c'est eux qui ont le fichier des gens qui correspondent.

C : et c'est vous qui vous chargez des entretiens de recrutement?

X : ça dépend des postes. Tout ce qui est administratif, je délègue...en fait je fais les pré-filtres. Une jeune femme qui vient pour être assistante commerciale ou secrétaire, je la reçois pour voir si elle a envie de bosser et puis si dans l'entretien on s'aperçoit qu'elle n'a rien envie de faire, je la transmets à une secrétaire, une ancienne, qui va analyser ses motivations et va s'apercevoir qu'elle n'a rien envie de faire. On l'évacue. En ce qui concerne les formateurs ou le développement, c'est moi qui les reçois mais en trois temps, premier je les reçois, deuxième temps, ils voient les gens qui sont en charge des produits qu'ils sont censés dispenser en terme de formation soit diffuser en terme de relations aux entreprises et derrière je les revois encore, pour voir s'ils ont vraiment envie de bosser, parce que c'est le vrai problème de fond.

C : les formateurs qui travaillent ici le sont à temps plein ou bien est-ce qu'ils ont une activité annexe?

X : globalement, ils sont tous à temps plein. Ils sont pour une partie salariés à temps plein en tant que cadre et pour une partie salariés à temps plein en tant que vacataire. Ils ont tous un bac+3 ou 4, tous une expérience dans le domaine dans lequel ils interviennent, et la capacité de motiver les stagiaires, leur donner envie d'avancer et d'utiliser leurs compétences.

C : si vous pouviez définir votre rôle en utilisant un seul adjectif...

X : chef d'orchestre.

C : donc, il n'y a pas une activité qui prend le pas sur les autres. Ça ne veut pas dire que vous ne déléguez pas mais vous faites tout. Humain, commercial sans qu'il y ait une activité à laquelle vous consacrez plus de temps.

X : non, dans le contexte de la société, c'est vraiment chef d'orchestre. Le pédagogique, la gestion, le développement, tout est important, la qualité..

C : et vous-même vous faites de la formation...

X : non, j'ai plus le temps. J'en ai fait énormément. Au départ, j'ai créé ça comme un artisan et j'ai fait des heures de formation. *Il me parle de son passé en tant que formateur, en tant qu'étudiant-stagiaire en troisième cycle à sup de co-lyon.*

C : dans cette équipe, vous êtes 35 vous m'avez dit, un peu plus, est-ce que vous avez des contacts réguliers avec chacun des membres du personnel, c'est-à-dire au quotidien?

X : alors, attendez, je vais vous dire qu'avoir des contacts tous les jours, ça ne rime à rien. J'ai des contacts avec les personnes au fur et à mesure que les besoins se présentent, ma porte est ouverte. Mes formateurs, collaborateurs et collaboratrices qui sont sédentaires, savent qu'ils peuvent venir quand ils veulent. Je ne crois pas à la vertu de la systématisation de l'entretien. Il doit relever d'une nécessité exprimée. A partir de là, quelqu'un me dit je veux te voir pour un truc, si c'est stupide je leur dit que c'est stupide, si c'est sérieux, et bien

je crois que c'est ça la communication dans une entreprise, j'ai un turn-over extrêmement faible, un niveau de motivation fort, parce qu'on vit à livre ouvert avec beaucoup de logique, de pragmatisme.

C : est-ce que vous avez, même si ça a un petit côté industrie, des compte-rendus d'activité et si oui avec quelle fréquence?

X : j'ai des appréciations des stagiaires et des comptes-rendu d'activité des collaborateurs, systématiquement, plus un contrôle-qualité, à tous les niveaux, pas au sens du contrôle mais dans le sens qu'il ne faut pas se laisser aller et je suis donc informé de ce qui se passe dans tous les groupes. *Suite à une de mes remarques, il me parle de l'Education Nationale.*

C : est-ce que c'est important pour vous, mettez-y toutes les formes de prudence et de politesse que vous voulez mais je peux pas le dire autrement, de savoir à tout moment qui fait quoi dans l'entreprise?

X : mais je le sais toujours. Y a pas photo, il y a des plannings de production, des plannings de travail, je peux savoir jour par jour qui fait quoi sur la totalité des collaborateurs.

C : est-ce qu'il y a dans l'entreprise des fonctions ou des prestations dont vous souhaiteriez disposer et qui n'existent pas encore dans l'entreprise pour x raisons. *Je lui cite l'exemple de Mr Binet. Il me répond qu'il n'y a pas de besoins similaires chez lui et que sans parler de centralisation, comme il a un bon sens de l'analyse et de la synthèse, il s'occupe de tout ce qui est " maintenance et fonctions de contrôle ".*

C : donc, on est jamais aussi bien servi que par soi-même...

X : ça c'est évident! Dites-vous bien pour votre avenir à vous que quand on délègue, j'avais un collaborateur qui coûtait très cher et qui ne rapportait rien, qui était rentré dans un chemin à lui...

C : est-ce que vous aviez déjà entendu parler du télétravail?

X : évidemment, j'en avais entendu parler.

C : et vous en pensiez quoi?

X : alors, attendez, il y a deux façons de définir le télétravail. Soit à travers les logiques d'internet, ou la télépro, ou le phoning. Alors moi, le phoning, la télépro, on en forme. Donc, là, pas de problème, le reste, je connais pas.

C : si je parle de toutes les formes de télétravail qu'on recense actuellement, ça va du technico-commercial, celui qu'on appelle le cadre-nomade qui se ballade avec son micro et qui se relie à l'entreprise ou...

X : non, attendez, attendez...vous êtes en train de faire des amalgames là...

C : ah non, non...

X : si, si, arrêtez-vous. J'avais cinquante représentants qui travaillaient pour moi dans le groupe où j'étais avant que je ne crée le CRIC, y avait pas de micro pour chaque représentant, mais un commercial qui se promène avec un micro, c'est qui? C'est un commercial qui va aller voir les clients et vérifier qu'il a le stock et les conditions de vente du produit, alors ne me dites jamais que c'est du télétravail parce que l'outil informatique n'est jamais que le moyen de s'informer vis à vis de l'entreprise pour laquelle il travaille de façon à pouvoir assurer la commande pour laquelle il est pressenti quand il rencontre un client. Point.

C : alors là, vous voyez vous me laissez pantoise, parce que pour vous alors, c'est quoi le télétravail?

X : mais attendez quand vous me parlez d'un technico-commercial qui part avec l'informatique, c'est pas du télétravail..

C : si, le télétravail, ce n'est pas en soi, ni un métier, ni un secteur...

X : non mais attendez...le télétravail ne consiste pas à développer l'idée que parce qu'un commercial se ballade avec un micro sur le terrain il ne fait que du télétravail...

C : mais on est bien d'accord...

X : le technico-commercial reste un technico-commercial, sans équivoque. L'outil informatique n'étant qu'un outil d'information qui n'a rien à voir avec le télétravail. Attendez, là vous rentrez sur un outil technique sur lequel vous n'avez aucune chance de vous en sortir...soit vous partez avec les banques de données sur les stocks et tarification, etc...le télétravail, c'est pas ça. Le télétravail, c'est du travail qui se fait à distance. Le technico, il travaille pas à distance, il travaille en face à face, en vis à vis, bugne à bugne. Il négocie, il fait du chiffre. Je suis pas d'accord avec votre définition, pas du tout.

C : mais ce qui est marrant en fait, c'est qu'on est d'accord sur ce que ça représente sans parvenir aux mêmes conclusions. Quand le technico est dans son hôtel ou ailleurs et qu'il se connecte au réseau de son entreprise, c'est bien pour...

X : c'est pour s'informer.

C : oui, d'accord, mais vous devez reconnaître qu'il travaille à distance de son entreprise.

X : faux. Quand il se connecte avec son entreprise, c'est pour obtenir des informations, mais il ne fait pas son travail.

C : oui...enfin, vous jouez sur les mots...

X : non, il ne fait pas son travail, son travail, c'est de négocier.

C : oui, mais pour pouvoir faire son travail de négociation, il faut qu'il ait les informations.

X : non, mais attendez...

C : mais je vous ai pas dit qu'il était télétravailleur à part entière et que c'était un statut, mais dans certains moments de son activité, il télétravaille...

X : mais vous avez soit la connexion par minitel, soit par informatique, soit par téléphone tout simplement, mais ça, c'est de l'information banale. C'est banal. C'est de l'information commerciale.

C : vous rentrez dans le débat qui agite ceux qui s'intéressent à la question..

X : et bien ceux qui s'intéressent à la question se pignolent, d'accord. Il y a une distance colossale de l'action commerciale, qui est un métier en soi, et le fait de s'informer de la capacité de livraison de son entreprise qui ne débouche absolument pas sur une définition de poste au bout! C'est une invraisemblance et il y a plein de gens incompetents, et je l'ai dit en tant que président de commission pour la formation à la CGPME, qui se permettent de formuler de nouvelles notions de ce genre. Le télétravail, c'est pas ça, j'étais chez Mitsubishi, mes commerciaux devaient me dire combien il restait de machines, c'était de l'information technique, point. Alors, il ne faut surtout pas que dans votre étude vous laissiez se développer ce genre d'invraisemblances, d'anomalies qui existent.

C : alors qu'on s'entende bien, ce qui vous pose problème, c'est quoi?

X : c'est que vous interprétez comme du télétravail ce qui n'est dans une fonction commerciale qu'une activité naturelle, journalière.

C : mais je suis bien d'accord mais à la limite...

X : ce que je ne veux pas c'est qu'on redéfinisse ça comme du télétravail. Ça n'a rien à voir là-dedans. Il faut pas réinventer le monde, les commerciaux ont un travail missionné depuis toujours, ils ont toujours du s'informer. Alors, le télétravail, à dégager, zéro, question suivante.

C : ce que j'étais en train de vous demander et après seulement on enchaînera...

X : écoutez, le télétravail, c'est une espèce de parasite, qui essaye de se placer sur ce qui existe déjà, et ce qui existe déjà, c'est l'organisation du temps de travail d'un commercial. point final. pourquoi compliquer les choses?

C : alors, admettons qu'on quitte le technico-commercial, le représentant, sous quelque forme que se soit, ceux qu'on appelle les cadres-nomades...

X : les quoi? qu'est-ce qui a dit ça? *Je lui parle des différents livres et articles écrits sur le sujet, et il me répond que pour lui ces gens ne sont pas une référence car seule l'activité en entreprise ou sur le terrain compte, peu importe cette littérature qui se greffe dessus. Il me dit :*

X : pourquoi pas téléachat, et si on allait demander son avis à Pierre Bellemare? Là, on est dans la connerie, vraiment dans la connerie avec ces gens qui écrivent des bouquins sans être des références pour le monde de l'entreprise. J'aimerais savoir quelle est leur qualification et quelles ont été leurs activités en entreprise pour pouvoir se permettre de porter des

jugements pareils et écrire ces inepties. Il serait souhaitable qu'ils présentent leurs résultats et performances personnelles dans le contexte de ce dont ils parlent.

C : bon, si je vous parle d'un salarié qui fait du DAO et qui deux jours par semaine travaille dans l'entreprise sachant que le reste du temps il travaille chez lui avec tout l'appareillage nécessaire et transmet ses dessins par modem...

X : alors là, c'est différent. Néanmoins vous rentrez dans le même cadre qu'une visio-conférence Chirac, madelin et je sais plus qui où je participais en tant que président de commission et où je leur ai demandé si ils pouvaient arrêter de me parler de tout ce qui est marginal, en terme d'emploi. Est-ce qu'on peut pas arrêter de parler des microscopiques potentialités d'emploi qui peuvent exister? En Auvergne, vous avez des fabricants de cure-pipe, qui travaillent chez eux, alors ça c'est du travail à domicile, et ils le redonnent à l'entreprise. Imaginez ce que ça représente en terme d'emploi. Voilà qu'on repart dans votre questionnement sur quelque chose extrêmement faible en terme d'emploi. C'est pas en phase avec les nécessités de l'entreprise.

C : prenons encore l'exemple des artisans ou de certaines professions libérales, voire de PME, qui s'offrent les services d'une secrétaire à distance...

X : ça, c'est pas du télétravail non plus. C'est différent, oui...

C : si je vous suis, le télétravail, ça n'existe pas. Ça n'est jamais qu'une mode qui veut mettre une étiquette nouvelle sur de l'existant.

X : euh, le télétravail existe si on le limite à son domaine de compétences...

C : qui est...?

X : alors trois axes. Le premier, c'est les sociétés de services, secrétariat, photocopie. Le deuxième, c'est le télémarketing. Dans le télétravail il y a le travail de recherche. Si on doit interpréter le télétravail comme une entité en soi, c'est une erreur. Toute personne qui travaille dans un service administratif travaille avec des éléments extérieurs, donc va chercher des éléments extérieurs, elle ne fait pas du télétravail, elle s'informe. Le télétravail est un outil dans un contexte professionnel.

Je lui parle du groupe de réflexion sur le télétravail à IBM et de la volonté affichée de l'entreprise de développer ce mode d'organisation pour les techniciens et les commerciaux, les cadres.

X : c'est exact que des cadres dans des sociétés comme IBM n'ont pas nécessairement besoin d'être présents dans leur bureau, notamment pour un problème de coût structurel immobilier. Ca, c'est de l'organisation, il faut que les gens arrêtent de transformer en télétravail tout ce qui doit être lié à la notion d'organisation, de polyvalence, etc...

Je lui sors mon dernier numéro Télétravail magazine où l'on parle d'expérience de télétravail dans l'industrie de la chaudronnerie pour lui prouver qu'il y a des gens qui y croient.

X : c'est pas du télétravail, c'est une connexion des onze filiales, c'est e l'information centralisée. Là, ils ont simplement fédéré onze filiales. Il y en a qui font de l'amalgame et cet amalgame sert à permettre à certaines personnes de développer une espèce de concept qui ne rime à rien, va faire fantaisie pendant trois ou quatre ans et puis voilà.

Je lui présente le document sur lequel sont recensées les différentes formes de téléactivité répertoriées sur le terrain. Il la lit, l'annote et conclut qu'on essaye de développer un faux concept à partir duquel on essaye de créer des choses invraisemblables. Mais pourquoi faut-il toujours mettre télé : télégestion, gestion de quoi, téléconception, mais qu'est-ce que c'est la téléconception? Vous avez déjà fait de la créativité, j'ai été fondateur moi du cercle rhône-alpin inventique qui est la logique de l'heuristique. La conception, c'est à 90% des cas le choc d'idées en bugne à bugne, ou alors quelqu'un qui est arrivé à un point de maturité telle que...

C : là, quand on parle de téléconception, on fait allusion par exemple à un architecte qui fait partie d'une entreprise ou non et qui depuis chez lui conçoit des plans, réalise des dessins et les envoie par modem.

X : moi, je vais vous donner un exemple : j'ai mon frère aîné qui a sa société qui est à NewYork, qui fait du design industriel et qui fabrique, dessine du tissu d'ameublement, etc...Y a pas de téléconception pour lui, ce week-end il était en France, il est venu voir des graphistes, des dessinateurs, des gens qui lui proposaient des modèles, il est venu voir physiquement ce qu'il en était. La création, c'est un échange.

C : donc, ça peut rentrer dans ce cadre-là. *Je lui montre le groupware.*

X : quand je parlais de groupware, je dirais que c'est plutôt ciblé recherche fondamentale, médicale, industrielle, parce qu'en définitive, dans l'histoire de la créativité, les choses essentielles se sont trouvées par un type qui tombe dessus etc...

Il continue à lire le papier, il tombe sur l'offshore work :: zéro, pourquoi faut-il toujours que les gens aient des mots plein la bouche. Si vous analysez ce que ça représente en terme d'emploi...c'est epsilon. Alors, contre les élucubrations de profonds savants qui n'ont jamais mis le pied dans une entreprise, il faut qu'on revienne à des choses sérieuses. Les télécentres, y en a combien de ces trucs-là, quelle quantification on en fait, gestion de télégrammes, mais c'est quoi ces conneries? Mademoiselle Millet, apparemment, vous avez un cerveau qui fonctionne, bien même, alors vous admettez avec moi qu'il y a des choses qui font rire quand même et des imbécilités flagrantes. Il y a aujourd'hui un certain nombre

de penseurs qui à défaut d'arriver à créer quelque chose de cohérent à partir de l'existant, créent des flux ou orientations d'emplois cohérentes, essaient d'inventer de nouveaux concepts pour dilapider entre guillemets, évaporer la réalité de la nécessité de l'emploi. Ces gens-là ne méritent que l'indifférence. Le télétravail existe, c'est le téléphone depuis toujours mais de dire que ça devient un truc aussi délirant que cette connerie...il faut arrêter. Ceux qui ont écrit ça, si jamais ils ont déjà travaillé dans une entreprise, c'est qu'ils étaient planqués sous le toit avec les poussières. Le téléphone a toujours été depuis qu'il existe un facteur essentiel dans la communication en entreprise à tous les niveaux mais ne faisons pas d'un travail simple un phénomène, qui de toute façon restera marginal. Là, l'emploi, vous êtes pas prêt de le trouver.

SOLYRO, Lyon, le 9 juillet 1996

Entretien avec Mme Lose, PME de 20 personnes, négoce dans la robinetterie

C : depuis combien de temps vous êtes à la tête de cette entreprise?

X : 1978.

C : d'accord; et dans quelles conditions, c'était un rachat, une reprise d'entreprise familiale?

X : non, c'était une création.

C : et depuis combien de temps vous adhérez à la CGPME?

X : depuis pratiquement toujours avec une variation, étant donné le passage à l'URPMI.

C : et vos motivations pour adhérer, c'était les contacts, être défendu?

X : non, au tout début, c'était bien autre chose à faire qu'avoir des contacts à l'extérieur étant donné qu'il fallait faire vivre cette société. C'est toujours difficile mais encore plus dans les premières années, donc cette adhésion, c'était pour couvrir le pdg qui n'avait pas de couverture sociale et donc en cas de chômage, il fallait passer par le biais d'un syndicat.

C : parmi tous les outils que je vais vous citer, quels sont ceux que vous possédez? Fax, téléphone mobile et fixe, ordinateur, minitel, télex...

X : tous.

C : le télex encore?

X : oui.

C : et quels sont ceux que vous utilisez personnellement en tant que dirigeants?

X : tous.

C : et celui que vous utilisez le plus souvent?

X : le téléphone et aussi télécopie.

C : ok; et qui a accès à tous ces outils?

X : tout le monde...ah non, vous m'avez parlé du minitel aussi?

C : oui?

X : le minitel, c'est que la direction.

C : puisqu'on en parle, si vous utilisez le minitel, est-ce que vous pourriez me dire avec quelle fréquence vous y avez recours?

X : le moins possible parce que ça coûte cher.

C : c'est-à-dire, c'est quand même au moins une fois par jour?

X : oh non, moins d'une fois par jour.

C : et c'est pour consulter quels types de service?

X : oh...ça peut être plein de choses, mais ce sont surtout des recherches de fournisseurs à l'étranger ou en France. On a une vague idée du nom du fournisseur et de l'endroit où il se trouve et on essaye avec le minitel, mais très élargi; c'est mon fils qui fait ça.

C : et en ce qui concerne le fax, la fréquence est beau coup plus élevée je suppose?

X : ah oui, je dirais presque 100 fois par jour. On donne des offres, on demande des prix...

C : je vois que vous avez un ordinateur, vous l'utilisez régulièrement vous-même?

X : alors, si je veux être très sérieuse dans ma réponse, dans la maison il doit y avoir 22 postes, on est deux à assurer la direction, mon mari et moi, si vous voulez il y en a un sur son bureau, et bien je peux vous le revendre, il n'a jamais servi; il est le seul à ne pas s'en servir...et il ne s'en servira jamais. Il a plein de qualité mais il est complètement fermé à cette chose-là.

C : oui, parce que sinon, je suppose que son activité lui donne l'occasion de l'utiliser assez souvent?

X : mais bien sûr, je lui ai fait faire des programmes. Pour tout vous dire, bon, je suis sa femme, maintenant mon fils est venu nous rejoindre dans l'équipe, je suis informatisée depuis très longtemps, depuis 15 ans et j'ai déjà changé trois fois de système et je pense que s'il est fermé...alors bon, pendant les douze premières années, il n'y a eu que la comptabilité qui était sur système informatique, ensuite j'ai élargi ça au service commercial et maintenant tous les commerciaux ont des postes et tout le monde s'en sert, la saisie de bordereaux, de la recherche de documents parce qu'on a une gestion électronique de documents (GED) qui nous permet de mettre en mémoire tous les tarifs de nos fournisseurs mais y en a qu'un qui se sert toujours du papier, c'est mon mari. Et ça, je pense que c'est fini maintenant parce que depuis trois ans, les autres ont commencé à piannoter et ils y arrivent tous très bien même les plus anciens...j'avais un magasinier et je me disais peut-être que lui il n'y arrivera pas, il s'y

est très bien fait, il a l'âge du pdg. Y en a qu'un qui veut le pas le faire...les autres, en tant que dirigeante, je peux avoir de l'influence sur eux, mais sur mon propre mari, je peux rien faire. Et puis je pense qu'il y a un petit peu de jalousie aussi parce qu'il voit que j'y arrive très bien et il a peur de moins bien faire, mais c'est ridicule...mais on le changera pas. Donc, lui, il est persuadé que son petit truc, ça fonctionne très bien à la main et il finira comme ça. Alors, évidemment, avec l'arrivée de mon fils, je peux dire que j'ai fait un certain bon en avant parce que lui me fait...j'allais le faire mais je suis ravie qu'il l'ai fait, lui me fait vraiment des choses extraordinaires. Il comprend tout très vite, il est né avec l'informatique, il me fait des catalogues de toute beauté, toute mon imprimerie, quand j'ai besoin d'un panneau pour une foire, il le fait, il refait les sigles de tous nos principaux fournisseurs.

C : mais pour votre mari, c'est plus par peur et par manque d'intérêt parce que je suppose qu'il doit en reconnaître les performances quand même?

X : ah si, si! Il ne reconnaît pas...pour lui on pourrait très bien faire sans...presque. Enfin, c'est-à-dire, les autres font ce qu'ils veulent mais lui fait son petit truc comme ça et ça marche très bien. C'est affreux, c'est fou quand on y pense, comme je vous l'ai dit d'autre part, il a d'énormes qualités en tant que dirigeant mais là non. En plus, il ne se rend pas compte de ce qu'il perd parce qu'il voyage énormément, il aurait pu avoir un portable, je lui ai encore dit il y a deux jours, mais de toutes façons...j'ai des commerciaux qui ont des portables et qui se branchent à l'hôtel, et qui peuvent avoir toutes les informations sur leur écran; lui, pourrait faire des pro-formats ou tout au moins les rectifier quand il est quelque part...et ben non. Il est obligé de téléphoner et souvent en plus d'attendre le matin parce que souvent il y a le décalage horaire, donc il attend, il faut que la secrétaire prenne note, qu'elle fasse le truc, qu'elle le renvoie par télécopie...

C : vous m'avez répondu à ma question, vous avez donc un réseau informatique interne.

X : oui, bien sûr.

C : et les logiciels dont vous disposez ici, ce sont des logiciels classiques type traitement de texte, tableur ou aussi des logiciels spécifiques à votre activité?

X : ils sont faits sur mesure, commandés par moi, sauf la comptabilité.

C : et tout le monde a son poste...

X : sauf mon mari...et le chauffeur aussi. Et s'il y en a en double, c'est parce que je travaille chez moi, mais tout à l'heure vous allez y venir je suppose, quand je rentre le soir, je continue ma journée chez moi et je travaille par modem...

C : et bien notre discussion sera riche...vous avez un téléphone mobile?

X : oui, mon mari en a un...parce que je lui ai fait installé...sinon, bien sûr, il n'en a pas besoin.

C : tout à l'heure, vous m'avez dit que vous aviez mis en place une gestion électronique de documents, est-ce que vous avez étendu ce principe de fonctionnement à l'extérieur, c'est-à-dire à vos clients, fournisseurs, aux banques, avec ce qu'on appelle l'E.D.I., l'échange des données informatisé?

X : non, ça pourrait l'être mais je pense que mes fournisseurs ne seraient pas assez nombreux pour le justifier; je vais peut-être en trouver un qui sera à la hauteur et intéressé et qui possède ce système; mais c'est sûr que le jour où ça pourra se faire...on imagine déjà de réceptionner certains tarifs sur disquette mais ce n'est pas encore le cas. Mais ça ne vient pas de moi, ce n'est pas un veto de ma part. *Je lui parle de la démonstration que j'ai vu à Ecully à propos de l'EDI.* Oui, c'est ce que je faisais...ben je vais vous dire en fait, ça me fait beaucoup trop de travail : j'avais mis au point au départ cette gestion électronique de documents surtout pour mon mari parce qu'il est surtout le chef du service-export, un gros service qui fonctionne très très bien. Et pour ça, il est amené à vendre, alors il a énormément de connaissances techniques parce qu'on a un produit qui est très technique chez nous, contrairement à certains robinettiers de la région lyonnaise, nous on vend surtout de la matière grise. Ça s'étend plus loin puisqu'on a un certain nombre d'années d'existence et qu'on nous connaît et donc les gens maintenant ont le réflexe quand ils cherchent un produit de demander à Solyro et ça peut aller très loin et sortir un peu du cadre du robinet, et puis il y a toujours des produits nouveaux et donc mon mari a des demandes encore plus bizarres si vous voulez que les commerciaux France et il est toujours en train de rechercher des produits nouveaux même dans des pays où on a jamais eu de contacts.. Avec la Pologne, Taiwan...c'est pas toujours évident d'avoir fait toutes les foires et de tomber sur ces produits...c'est là où moi quand j'avais eu l'idée, quand on a la chance de tomber sur une documentation...même en admettant qu'il aille à une foire à Francfort ou Taiwan, c'est pas évident pour classer tout ça...et qu'il le retrouve facilement. Donc, j'avais eu l'idée de faire une sorte de double classement, soit par le robinet, soit par le nom de la société et si je scanne tout ça avec le prix, la figure, l'image avec les cotes...tout recopier c'était beaucoup plus de travail que scanner, vous êtes bien d'accord, donc je mettais ça dans mon ordinateur et ensuite il n'avait plus qu'à chercher. Et bien il m'a découragé parce que moi j'ai travaillé pendant six mois à créer un fichier et c'était pas évident car il fallait créer un vocabulaire qui n'existait pas...comme un dictionnaire parce que certains pays ou corps de métier appellent un robinet d'une certaine façon, d'autres d'une autre manière, moi, j'étais pas technicienne non plus, et une fois que j'ai eu quelque chose qui tenait à peu près la route et que mon mari pouvait s'en servir, je lui ai présenté...et il a jamais voulu s'en servir! Comme ça demandait au moins une heure de travail par jour pour faire les mises à jour puisqu'on reçoit beaucoup

de documents, soit les numéros de téléphone changent, soit le matériel n'existe plus...tout ça me demandait du temps et il s'en sert pas...et comme ça intéressait surtout le service-export et bien j'ai tendance à laisser tomber...mais j'avais un très bel outil qui aurait pu lui rendre d'énormes services. L'autre jour, il m'a téléphoné à la maison, en me demandant l'adresse d'un fournisseur italien à qui on a acheté une fois. Bon...Or, il se trouve pour la petite histoire qu'on a pas trouvé le dossier là où je lui avais dit par téléphone qu'il se trouvait...mais je savais pas pourquoi il le cherchait...en fait, quinze jours après on le trouvait toujours pas et puis je me suis souvenue que j'avais dit à mon mari d'aller le chercher à tel endroit...je lui demande "mais où tu as mis le dossier Cérés?" et il me répond "je sais plus mais je l'ai juste consulté pour prendre une adresse...". Autrement dit, s'il se servait de son informatique au lieu de me téléphoner, monter à l'étage, chercher...je vous dis pas. Il veut pas, il veut pas! Alors la GED, ça lui aurait apporté un soulagement extraordinaire mais il préfère se lever à 4h30 du matin, travailler jusqu'à 21 heures et il est jamais parti en vacances...c'est son droit. Mais je suis ouverte à plein de choses modernes parce que je trouve que c'est un sacré plus mais si mon plus proche collaborateur n'en veut pas suivre, il faut que je m'adapte aussi. J'en fais pas trop, c'est pas la peine! Mais j'ai plein de projets en informatique : actuellement on passe...au niveau du commercial-clients, c'est tout au point, tout passe par l'informatique. Au niveau du commercial-fournisseurs, comme j'ai laissé tomber cette GED, je vais certainement essayer de revoir un autre système, peut-être plus souple, en tout cas pour moi. Mais y a rien qui presse, je me dis qui va l'utiliser...

C : par rapport à ce que vous m'avez dit, votre mari a quand même beaucoup plus un rôle de commercial à l'export, d'ambassadeur de la société que de gestionnaire ou manager? Ca, c'est plus vous?

X : oui, c'est vrai mais il a quand même son rôle de financier et puis vis à vis des banquiers, c'est lui le PDG mais disons qu'on se répartit les tâches.

C : quand il est en voyage, qu'il s'absente longtemps, je suppose qu'il reste en contact avec l'entreprise?

X : oui, il téléphone tous les matins. C'est son outil.

C : et sans parler du fait qu'il aime cette activité de recherche à l'export, ça ne le dérange pas, comme j'ai déjà rencontré le cas, de s'absenter et de ne plus être présent dans l'entreprise? Enfin, c'est vrai aussi que vous êtes deux...

X : mais bien sûr. Il ne peut se déplacer que dans la mesure où je suis là; sinon, il est bien évident qu'on ne se déplace jamais tous les deux ensemble. Quand moi, je m'en vais, lui ne part pas. Ca revient au même, on a la chance de travailler en double, l'entreprise a un PDG à

deux têtes. J'espère que les choses changeront maintenant que mon fils est là, il nous dépanne beaucoup mais il n'est là que depuis un an et pour l'instant il n'en est pas question.

C : juste une question, très naïve : c'est vraiment par nécessité que l'un de vous reste ou c'est plus au cas où, la peur qu'il se passe quelque chose d'important et que vous ne soyez pas là...vous voyez...

X : y a certaines activités qu'on ne fait que tous les deux, ou que lui fait et moi non, et vice versa et si vous me demandez s'il est vraiment indispensable, je vous dis oui : c'est le meilleur acheteur et c'est le meilleur vendeur et s'il n'est pas là, il y forcément des ventes qui seront manquées ou des achats moins bien réalisés. C'est incontestable, il se sent plus responsable que d'autres collaborateurs et ça lui donne plus de poigne, ce qui ne veut pas dire que les collaborateurs sont mauvais, mais il a plus de hargne. Y a un petit truc qui fait la différence même avec le meilleur de nos commerciaux. C'est son entreprise...vous voyez.

C : tout à l'heure, vous m'avez dit que vous étiez très technique pour votre secteur et que vous vendiez aussi de la matière grise, donc votre activité, c'est quoi exactement, il n'y a pas de production chez vous, que du négoce...

X : on ne produit pas, on achète et on revend. On a des ateliers mais pour des choses bien spécifiques, donc disons qu'on en a pas. Nous, ce qu'on fait surtout, c'est qu'on recherche, on démarché des ingénieurs assez calés dans leur domaine, mais avec des connaissances plus larges, pas aussi calés en robinetterie industrielle que nos bons techniciens, ils ont besoin d'eux; c'est une connaissance qu'ils doivent avoir, aussi bien sur les nouvelles techniques que les marchés...

C : et les commerciaux que vous recrutez...

X : on est obligé de les former, y a pas d'école. S'ils ont déjà travaillé dans la branche, on y gagne...mais sur cette bonne base, il faut être curieux, technicien, et apprendre pendant deux ou trois ans...c'est-à-dire que chez nous, même s'ils ont des diplômes ils ne répondent pas au téléphone, ils apprennent...ils pourraient répondre quoi aux clients?

C : quand vous recrutez justement, vous préférez faire appel à des voies classiques comme l'ANPE, les annonces dans les journaux ou plutôt aux relations professionnelles?

X : ça dépend, tout est bon. si vous voulez, je suis en recherche permanente de personnes susceptibles de faire de bons vendeurs en robinetterie, c'est mon souci.

C : et c'est vous qui procédez aux entretiens?

X : dans un premier temps, c'est moi, de façon à avoir pour la culture générale, pour l'aisance, une première idée, si vous voulez voir si ça pourra faire un bon commercial ou pas. Et après, pour voir s'il pourra maîtriser le poste et voir si je ne me suis pas trompée dans

la première sélection, je suis bien obligée de le mettre en rapport avec mon mari, qui lui est technicien.

C : et est-ce qu'il vous arrive d'avoir recours à du personnel temporaire?

X : non. qu'est-ce que vous voulez qu'on leur fasse faire?

C : et même pour du secrétariat?

X : mais même là. Etant donné qu'on a des termes qui sont vraiment propres à notre travail, y aura des fautes si on lui dicte, par écrit, si c'est nous qui écrivons, elle lira mal, hein...une erreur courante, c'est manchon et mamelon, quand c'est mal écrit, j'aime autant vous dire que vous faites pas la différence et que vous pouvez vous tromper. Si vous savez de quoi vous parlez, vous ne vous tromperez pas.

C : tout à l'heure, on a parlé d'une direction à deux têtes, votre fils vous a rejoint...l'équipe de direction, elle se compose de qui?

X : disons deux. Enfin trois mais moi c'est pas que je sois prête à céder ma place, je veux encore travailler, mais si je pouvais moins en faire, ça ne me ferait rien. Donc, la direction est ou sera à trois têtes. Les décisions, on essaye de les prendre à trois parce que dans un premier temps, on les prend à deux, je les prends soit avec mon mari, soit avec mon fils, et puis ensuite dans tous les cas, on est obligé de mettre le troisième au courant. Le troisième, si je le mets dans la confiance, le fils, c'est pour qu'il apprenne son métier. Le père, si on le met dans la confiance avec mon fils, c'est parce que c'est le PDG.

C : est-ce que vous avez l'impression, vous et votre mari, d'avoir des contacts réguliers avec les membres du personnel? peut-être pas tous les jours mais presque...

X : moi, il faut que je travaille, les contacts j'ai pas bien le temps, mon mari, c'est la même chose, alors celui qui a le plus de contact avec le personnel, c'est le fils. Parce qu'il est arrivé et qu'il était plus disponible.

C : et est-ce qu'à l'inverse votre personnel vous sollicite régulièrement?

X : oui et non. Si c'est pour un gros problème, ils viennent en parler mais si c'est pour le tout-venant, ils se débrouillent eux-même.

C : est-ce que vous avez des compte-rendus d'activité réguliers?

X : ah ça, on se bat pour en avoir...là, c'est mon mari qui veut en avoir parce qu'on a quand même des gens qui sont sur les routes et la moindre des choses c'est qu'on sache au moins chaque semaine ce qu'ils ont fait. Mais là encore, c'est le drame parce que c'est bien beau de les faire sur papier...mais après on les classe comment? C'est tellement plus facile de faire ça sur informatique...alors j'ai fait faire un programme pour les commerciaux, seulement du coup, mon mari, il les voit plus! pour lui, ce serait tellement mieux : savoir qui a fait quoi,

quand et à tout moment. Donc, mon fils m'a dit qu'il fallait quand même après les tirer sur papier pour que mon mari ait ses compte-rendus!

C : si vous avez une information, un message à faire circuler auprès de tout le monde, comment vous procédez?

X : y a la note de service si on veut que l'information reste, elle est signée par tout le monde et elle remonte ici pour être classée; sinon, j'appelle d'ici en bas, le message circule et dans les trois minutes, tout le monde est au courant.

C : on va passer à des questions non pas techniques mais plus centrées sur le télétravail, si vous voulez bien. Si je vous parle de workflow, est-ce que ça vous dit quelque chose?

X : pas du tout. *Je lui explique ce que c'est.*

C : internet, je suppose que comme tout le monde, vous en avez entendu parler?

X : oui, bien sûr.

C : vous l'avez déjà utilisé vous même ou vu utiliser?

X : si on l'a pas, on va l'avoir. Mais il doit y avoir un certain délai pour commander, on en a parlé il y a une quinzaine de jours.

C : et ce serait pour quel usage?

X : vous voyez bien, on essaye d'être toujours à même d'avoir le plus d'information possible, ça ne peut que nous rendre service, ça nous rendra certainement service. C'est un peu comme le minitel, sauf que ça s'améliore encore un peu plus. Ce sera un peu plus convivial, avec des informations plus pointues, et puis comme on travaille à l'export...mais alors ça, c'est mon fils qui s'en occupe. Il a déjà travaillé dans de plus grandes sociétés, il parle anglais couramment, donc, ça aide et quand on a des recherches à faire un peu plus loin, c'est lui qui est chargé de faire ça.

C : et est-ce que vous envisageriez d'avoir votre propre serveur sur internet, pour vous faire connaître, qu'on puisse tomber sur une page en couleurs avec marqué dessus, bienvenue chez solyro, avec des informations sur lesquels on peut cliquer...

X : pourquoi pas, si on présente ça comme une forme de publicité et dans la mesure où on ne sera pas trop dérangé. Heureusement, il y a déjà des sélections qui se font sans qu'on soit consulté parce qu'on a déjà du mal à répondre aux appels de la région lyonnaise, alors après...mais c'est vrai que si on peut cliquer sur robinetterie et que ça nous sort tous les fournisseurs en Angleterre et ailleurs, c'est super.

C : tout à fait; est-ce qu'il y a des postes, des fonctions, que vous aimeriez créer dans l'entreprise mais qui sont toujours absents pour des raisons diverses et que du coup, le besoin se faisant quand même sentir, vous prenez en charge de temps en temps, ou de façon pas assez approfondie et sérieuse à votre goût? *Je lui cite le cas de Mr Binet.*

X : non, j'ai pas l'impression.

C : on a parlé d'internet, on peut parler du télétravail derrière...je suppose que vous en aviez déjà entendu parler avant que je ne vienne vous voir, sachant en plus ce que vous m'avez dit de votre organisation personnelle?

X : oui, j'en ai entendu parler à la télévision.

C : et la première perception que vous en avez eu, c'est quoi?

X : ah mais moi, je suis pour, c'est une bonne chose.

C : et vous saviez que le télétravail n'impliquait pas que le travail à domicile?

X : ben oui, c'est pas obligé puisque mes commerciaux par exemple qui sont reliés au réseau de l'entreprise, ils peuvent très bien se brancher dans un hôtel.

C : et est-ce que vous connaissez le principe des télécentres?

X : c'est parce que tout le monde n'est pas équipé, donc, il y a des télécentres qui ont déjà le matériel pour palier ce manque de services ou d'installations qu'il peut y avoir dans des pays ou des hôtels.

C : et est-ce que vous pourriez me citer des exemples de ce qu'on appelle les téléservices?

X : oui, des gens qui font de la saisie, de la traduction, voilà...

C : est-ce que vous connaissez des entreprises, même de nom seulement qui ont mis déjà ce mode d'organisation en oeuvre?

X : non, pas précisément, y a même des sociétés qui font travailler à l'étranger.

C : quand on parle de télétravail, par définition, on introduit une distance entre l'entreprise et la personne qui travaille, où qu'elle soit? est-ce que ça pourrait poser des problèmes ça?

X : la distance?

C : que les gens aient un peu plus d'autonomie ou sans aller jusque-là que vous n'ayez plus qu'un contrôle sur le travail qu'en fin de parcours...

X : oh oui, par exemple, avant qu'un document parte, il nous arrive de le regarder et de le redonner parce qu'il ne nous convient pas. Si des salariés le font depuis chez eux, en télécentre ou dans une chambre d'hôtel, on est mis devant le fait accompli. S'il y avait une erreur et que le document soit parti, c'est trop tard. Mais on peut aussi nous transmettre le document par modem, on le contrôle, on le renvoie et ainsi de suite...Ca offre beaucoup de facilités, ça fait gagner du temps, mais d'un autre côté, c'est quand même un petit peu dangereux.

C : et pour vous, le fait de travailler à domicile, c'est une nécessité ou c'est répartir votre travail différemment et gagner en souplesse, pouvoir être chez vous plus tôt ou plus souvent...

X : c'est la souplesse; le soir, au lieu de travailler très tard ici, et de me faire attaquer comme ça m'est arrivé déjà trois fois, pas ici, mais sur la route quand je rentre et bien maintenant, je rentre à des heures plus raisonnables et puis je continue à travailler chez moi. Et puis, c'est une autre souplesse, si par hasard, j'ai des documents et que...encore que là j'ai un bureau qui ferme à clef...mais avant j'étais obligé de ranger mes documents dans mon placard, fermé à clef, alors que chez moi, j'ai tout ouvert. Et le lendemain, quand je reviens travailler dans mon bureau à la maison, je retrouve mes documents tels que je les ai laissés, c'est bien pratique aussi. Mais bon, j'ai pas le sentiment spécialement d'être un télétravailleur, c'est simplement une question de facilité, c'est tout. C'est une organisation que j'ai trouvée, ça me permet d'être à table avec mon mari pour le dîner, et après de pouvoir retourner travailler sans être obligé de ressortir. C'est appréciable.

C : donc, à terme, si une de vos secrétaires par exemple vous demandait de pouvoir rester chez elle un ou deux jours par semaine, en admettant que ce soit techniquement possible en fonction des tâches qu'elle accomplit, vous accepteriez?

X : oui, si on peut lui faire confiance et si elle ne se laisse pas perturber; mais il faut qu'on ait l'assurance qu'elle fait bien son travail et qu'elle répond aux heures d'ouverture habituelles par exemple. Maintenant, on ne peut pas non plus généraliser le télétravail à tout le monde; on est déjà une petite équipe et le contact y est important, ne serait-ce que pour la souplesse que ça offre aux clients, il y a toujours moyen de répondre...ce serait plus pour pouvoir arranger les gens si c'est vraiment indispensable mais pas pour en faire en soi une nouvelle façon de travailler. Une entreprise et une équipe, ça se soude pas à distance vous savez...

TOURAILLE-MESSAGERIE, Villefranche sur saône, le 18 juillet 1996

Entretien avec Mr Touraille, PME de 38 personnes, transports petits colis et messagerie

C : depuis combien de temps vous êtes à la tête de cette entreprise?

X : alors en tant que gérant, j'y suis depuis 1986.

C : et dans quelles conditions vous y êtes arrivé?

X : c'était une reprise d'entreprise, enfin pour être exact la reprise d'une affaire familiale qui avant était en sarl et qui maintenant est en S.A. J'avais une entreprise qui était à Dijon qui s'appelait Transdirap, une sarl également de transport de messagerie et cette sarl a repris la société Touraille pour des raisons financières parce que cette société avait eu des difficultés

et que moi j'étais le gérant de la société principale Transdirap, donc j'ai fait le rachat de cette entreprise, et ce qui fait que je suis maintenant personnellement propriétaire de cette affaire.

C : depuis combien de temps vous êtes adhérent à la CGPME?

X : depuis un an.

C : et vos motivations elles étaient de quel ordre?

X : revendications du patronnat pour la petite et moyenne entreprise par rapport aux différentes lois, obligations, impositions qui nous sont "soumises" par nos dirigeants politiques. Voilà, trouver des gens qui nous défendent auprès des pouvoirs publics, c'est ce qui nous a motivé, étant donné également que la CGPME est animée par notre président Turcat qui est un homme très actif.

C : je vais vous citer toute une série d'outils de com que vous possédez dans l'entreprise, je les ai vus, et parmi tous ceux-là, fax, téléphone mobile et fixe, minitel, ordinateur, j'aimerais que vous me disiez lequel vous utilisez le plus souvent, vous en tant que dirigeant?

X : moi, c'est le téléphone, sous toutes ses formes, en entreprise, en voiture, mobile.

C : et est-ce qu'il vous arrive d'utiliser l'ordinateur?

X : moi personnellement non; tous les services l'utilisent bien sûr, mais moi pour l'instant je n'ai pas le temps de m'occuper et puis il y a des gens qui sont faits pour ça.

C : le minitel, vous y avez recours de temps en temps?

X : oui, je l'utilise pour des services qui sont bien particuliers à notre métier, qui s'appellent la bourse du frêt.

Suite à cette question, Mr Touraille me donne une description très détaillée du secteur du transport de messagerie, avec les différences détaillées d'un secteur à l'autre suivant les différents poids de colis, de palettes. Il me décrit ensuite l'organisation de sa plate-forme et de ses entrepôts d'un point de vue très technique, avec la répartition entre l'arrivage et le départ, les flux et échanges de camions vides et pleins. Il me dit qu'ils ont quatre départements de livraison avec un service régulier, comme des tournées de cars.

C : est-ce qu'ici vous disposez d'un réseau informatique interne?

X : on a un réseau informatique à nous, d'abord, qui communique avec toutes nos agences, et puis d'autre part on a un réseau informatique qui communique avec tous nos correspondants, ça marche dans les deux sens.

C : c'est ce qu'on appelle l'E.D.I.?

X : ah oui, oui, nous l'E.D.I, y a déjà longtemps qu'on a ça, depuis des années.

C : vous êtes un avant-gardiste...

X : ben, le transport a toujours été dans l'informatique un des pionniers du système parce que c'est un secteur qui demande énormément d'écritures, on remonte même les

informations maintenant dans les deux sens, c'est-à-dire qu'on inscrit sur nos écrans ce qui a été fait dans la journée et on fait remonter l'information à nos confrères qui nous ont remis des marchandises à livrer et vice versa puisque les clients que nous , nous avons livrés, nous renseignent sur ce qu'ils ont fait de nos livraisons. Ca fait qu'on informe nos clients en cas de problèmes.

C : tout à l'heure, vous m'avez dit que vous possédiez un téléphone mobile...

X : oh oui, même plusieurs.

C : et vous l'utilisez dans quelles circonstances?

X : ben, c'est-à-dire que déjà chez nous, tous les véhicules sont équipés d'un téléphone. Moi, je l'ai aussi parce qu'on a toujours besoin de me joindre pour différentes raisons, il faut pouvoir résoudre les problèmes très vite, donc intervenir tout de suite.

C : est-ce qu'il vous arrive d'être absent de votre entreprise plusieurs jours de suite?

X : ça arrive bien sûr parce que j'ai des fois des mises en place à faire ssur le territoire national, donc je me déplace sur certaines régions pour voir des confrères, des clients.

C : et dans ces cas-là, vous restez en contact avec l'entreprise je suppose?

X : en permanence. On me joint, soit chez des clients chez qui je passe, y a des appels sur mon téléphone portable.

C : et est-ce que vous avez des gens, hormis les livreurs, qui se déplacent pour vous, est-ce que vous avez un commercial par exemple qui prospecte pour vous?

X : on a des commerciaux oui qui prospectent de la clientèle en permanence. Alors eux aussi ils ont un petit téléphone portable parce que des fois il y a des clients qui cherchent à les joindre en toute urgence. Nous souvent, on intervient si on peut rendre le service, mais bon les habitudes des clients c'est ça aussi, ils aiment bien avoir à faire avec le commercial qu'ils connaissent, ils sont plus rassurés.

C : et ils disposent d'un ordinateur pour se relier à votre réseau?

X : non, ils partent simplement avec un bouquin tarifaire avec deux ou trois prospectus, c'est tout ce qu'ils ont.

C : votre activité donc, c'est de la prestation de services, vous avez des clients réguliers ou bien est-ce que vous marchez plus avec des contrats ponctuels...

X : on a des clients fidèles, une bonne partie, mais qui maintenant sont moins fidèles disons au niveau des quantités parce qu'ils sont tellement sollicités par la profession...notre profession actuellement a de gros soucis parce qu'il y a une concurrence sauvage qui se fait, on est dans une mauvaise passe en général.

C : et vous avez des relations suivies avec vos clients et avec vos autres partenaires en général, vous vous voyez régulièrement?

X : avec la clientèle, on entretient toujours une bonne relation, même peut-être plus qu'avant parce qu'ils sont tellement sollicités qu'il faut les suivre en permanence, plus que d'habitude, il faut pas leur laisser le temps de faire des essais avec d'autres. Alors au prix que ça leur est offert, ils essayent mais c'est pour ça qu'il faut toujours les recontacter. Et puis au niveau de la concurrence, je dirais qu'elle est assez spéciale, on a une concurrence parfois qui ne sait pas trop ce qu'elle fait mais qui veut continuer de vivre en faisant des prix...qui essaye de maintenir un CA, ça arrive à des situations financières dramatiques et en plus nous ça nous fait du mal parce qu'on doit baisser nos prix.

C : en dehors des manifestations organisées par la CGPME, est-ce que vous avez d'autres relations avec les PME de votre bassin d'activités, donc aussi bien géographique que sectoriel?

X : ici, on passe par les Chambres de commerce, au travers de commissions qui se réunissent dans les CCI, dans lesquelles d'ailleurs je suis, au travers de ces réunions donc, on a un contact d'industriels ce qui nous permet de rester en contact avec les locaux. Mais dans notre profession déjà on a beaucoup de relations et de réunions professionnelles en dehors des administrations et syndicats qui nous défendent. Ça prend du temps...

C : je vais peut-être vous poser une question qui est incongrue dans votre secteur, je ne sais pas, vous me direz, est-ce qu'il vous arrive de participer à des foires, des salons professionnels?

X : c'est arrivé qu'on en ait fait mais à notre niveau...ça peut être intéressant mais les gens à notre niveau sont tellement sollicités, les clients, que sans se déplacer ils ont pas besoin de savoir ce qui se passe, à moins qu'on leur offre une spécificité...mais nous dans le transport, tout est connu, la logistique se développe énormément...mais alors si, pour se faire connaître, nous on a carrément monté des groupements, on s'est associé, carrément des sociétés pour représenter une région parce que seul, on est petit mais à plusieurs, on devient plus gros. C'est notre dernière intervention, on a sollicité un certain nombre d'entreprises de notre taille, qui sont encore à une échelle possible à gérer, parce que comme on est prestataire de services, dès qu'on est trop nombreux on peut plus gérer les personnes...et de ce fait, on s'est associé sur des plate-formes régionales, dont on est propriétaires-actionnaires, et sur ces plate-formes on paye des gens qui organisent le travail pour nous. Ça nous permet d'avoir une activité régionale avec d'autres confrères avec des prix qui sont déterminés, donc, d'écouler notre trafic dans de bonnes conditions...

C : tout à l'heure, vous me disiez que vous n'alliez pas sur les salons, ou plus, vous avez d'autres formes de publicité?

X : par les plaquettes; on en envoie et puis quand il y a des appels, on en envoie aussi.

C : tout à l'heure, vous me disiez que le secteur des transports avait toujours été un peu à la pointe de l'informatique, en avance sur les autres, je vais peut-être vous poser une question un peu piège...internet vous connaissez je suppose?

X : oui, oui, je connais oui...

C : est-ce que vous imagineriez que moi entreprise X, je me connecte à internet sur mon ordinateur, que je tape le mot messagerie dans ma recherche d'information, et qu'après avoir validé, internet me donne sous forme de listes tout ce qui parle de messagerie et que notamment, je puisse cliquer sur votre nom, ce qui me donnerait accès à une page en couleur marquée "bienvenue chez touraille-messagerie" avec tous vos services, les régions que vous desservez...

X : c'est-à-dire qu'internet, c'est encore dans le flou tout ça; il faut que ce soit bien ciblé, moi j'estime que pour l'instant ça touche surtout le particulier, ça ne peut toucher que le particulier parce que pour l'instant, c'est que du gadget hein...alors si on était consulté, je pense que ce serait par surprise que des gens tomberaient dessus, c'est pas le produit qu'on recherche sur internet. Professionnellement, si, il y a des gens qui peuvent rechercher, surtout à l'étranger je pense, la communauté européenne...

C : y a des gens de l'étranger qui pourraient vous contacter?

X : ah oui...sur la partie internationale, je pense que ça peut être intéressant pour des gens qui cherchent à connaître sans passer par des transitaires, passer par ce système en ayant connaissance de tout ce qui existe sans prendre des revues professionnelles, avoir une information rapide en tombant par exemple sur le service transport-messagerie-France, ou sur l'Allemagne, et tomber sur tous les fournisseurs recherchés...c'est un moyen d'information qu'on retrouve un peu sur le minitel...mais internet c'est international.

C : tout à fait; je vais maintenant vous poser des questions qui ont trait à votre façon de gérer votre personnel; quand vous recrutez quelqu'un d'abord, vous faites appel plutôt à vos relations professionnelles, à l'ANPE, à l'intérimaire, comment vous procédez?

X : alors là, c'est aléatoire et au coup par coup; quand on recherche quelqu'un, soit il y a des candidatures spontanées qui se sont présentées et auquel cas on les a mis de côté, s'ils nous intéressent, soit on passe par l'ANPE ou d'autres organismes intérimaires mais très peu, l'ANPE, c'est plus quand il y a des conditions particulières, type subvention ou restriction de charge.

C : c'est vous qui vous chargez des entretiens de recrutement?

X : oui, oui, c'est moi qui m'occupe de ça.

C : l'équipe d'encadrement, si on peut l'appeler comme ça, elle se compose de qui?

X : dans l'encadrement, il n'y a que moi, les autres sont tous des assimilés ou simplement...on a des exploitants qui ont une fonction d'exploitant; on peut les appeler comme on veut, directeurs d'exploitation si on veut, mais enfin ce sont des services, donc ils sont responsables de service...mais je gère l'ensemble.

C : à partir de là, bien que vous soyez obligé comme la plupart des chefs d'entreprise j'imagine de porter plusieurs casquettes, de votre rôle vous diriez que c'est essentiellement un rôle de gestionnaire, de manager, de commercial, c'est quoi...

X : tout.

C : mais il n'y a pas une activité qui prend le pas sur les autres.

X : si, l'exploitation chez moi. C'est la pièce maîtresse de notre activité, la gestion du travail proprement dit, l'organisation, les lignes, les correspondants, le matériel, le véhicule, l'organisation des tournées...c'est un peu un directeur technique si vous voulez, on peut l'appeler comme ça...

C : si mes souvenirs sont bons, Touraille-messagerie, c'est un peu plus de 35 personnes...

X : oui, ça varie en fait entre 38 et 42 personnes, ça dépend.

C : donc, étant donné cette structure qui est assez conséquente déjà mais encore suffisamment légère comme vous le disiez pour pouvoir être gérée, est-ce que vous diriez que vous avez des contacts réguliers avec tous les membres de votre personnel?

X : oui, tout à fait à 100%. Tout le monde.

C : et est-ce que à l'inverse votre personnel vous sollicite beaucoup? Que ce soit pour des motifs professionnels ou personnels?

X : tout le temps. Et puis notre organisation interne et l'emplacement de nos bureaux sont faits de façon à ce que tout le monde puisse communiquer directement, avec facilité, on a des bureaux séparés par des cloisons vitrés, donc, on se voit, et en même temps, même si on est séparé, chacun peut entendre ce que l'autre dit à côté parce que très souvent il y a un phénomène d'intervention qui fait que la personne qui a pris le coup de téléphone parle de quelque chose dont celle d'à côté a entendu parler, et chez nous on dit pas, " moi ça me concerne pas ", ici, on a les oreilles à droite et à gauche et comme ça très souvent, ça nous permet d'intervenir pour le client plus rapidement que si les services étaient cloisonnés...y a des personnes qui vous disent " t'as pensé à ceci, à cela, j'ai entendu que t'avais dit ça au téléphone... " " ah ben oui, j'ai oublié ", voilà, comment ça se passe. Donc, très souvent, ça nous sert en même temps de lien d'information. Il faut qu'il y ait un mouvement.

C : est-ce que vous avez des compte-rendus d'activité?

X : aucun; pour nous le compte-rendu se fait au jour le jour puisque on a des remontées d'informations régulières, il se fait verbalement...on a des écrits techniques bien sûr au

niveau de l'exploitation mais on fait des rapports surtout en fin de mois au moment des payes.

C : je vais vous poser un peu une question piège : est-ce que vous diriez que savoir à tout moment qui fait quoi, c'est important?

X : ah ben tout le monde...enfin on a un organigramme de la société avec les fonctions de chaque personne, ce qui est essentiel...maintenant...oui, savoir que chacun fait son boulot, c'est important...mais quand les gens partent en vacances, étant donné qu'on est une petite structure, on a pas des personnes pour remplacer les autres au fur et à mesure ou même en congés-maladie, donc chacun doit pouvoir remplacer l'autre, chez nous on a une polyvalence...les gens sont très polyvalents.

C : quand vous avez une information ou un message à faire circuler auprès de tout le personnel, comment vous procédez?

X : nous très souvent, ça se passe...par des écrits bien entendu....directement auprès des services concernés parce que chez nous on a pas le temps de faire de la réunionite parce que quand on fait de la réunionite, le client attend...on est pas comme dans des établissements industriels où tout le monde se rencontre pour pouvoir établir quelque chose...ce qui est normal d'ailleurs mais dans le transport, on ne peut pas faire ça, tout est fait sur le tas. Beaucoup de verbal, c'est confirmé par des écrits, fax ou des petites notes qui sont consignées dans un dossier, comme ça si un jour on veut les consulter, on sait ce qui a été dit ou pas dit...et puis on marque beaucoup sur les documents d'exploitation, voilà.

C : ok; est-ce qu'il existe dans l'entreprise des besoins que vous auriez ressenti pour créer certaines fonctions, certains postes, que pour des raisons financières ou autres vous ne créez pas, et qui sont pris en charge un peu au coup par coup, irrégulièrement...vous voyez...*Je lui cite le cas de Mr Binet, assez révélateur.*

X : ben, en ce qui nous concerne, le manque on l'a toujours surtout dans les périodes difficiles...pour nous, le manque, c'est plus pour avoir des professionnels. Alors, la formation, tout le monde fait de la formation à l'heure actuelle, nos écoles dans notre profession, l'AFT, forment des gens pour notre métier mais qui forcément n'ont pas l'expérience de gens qui travaillent dedans depuis un certain temps. *Il me parle des difficultés à trouver du personnel qualifié, des difficultés à remplacer les gens par des personnes qui ne connaissent pas les rouages de l'entreprise. On s'éloigne en fait de ma question...* Nous, si on a un chauffeur qui tombe malade, ce qu'il faudrait, c'est qu'il y en ait un derrière qui puisse prendre la relève. Dans certaines entreprises, ça existe, mais pour nous ça coûterait trop cher...

C : par rapport à ce problème justement, et sachant en plus que vous vous êtes associé avec d'autres, est-ce que vous avez déjà songé au principe des groupements d'employeurs, ou ce qu'on appelle le temps partagé, c'est-à-dire la capacité que vous pourriez avoir à embaucher à plusieurs une seule personne dont vous vous partagez les services. Embaucher par exemple à plusieurs un nouveau chauffeur qui serait là pour faire le tampon d'une société à l'autre quand vous avez le genre de problème dont on parlait...et celui-là, il connaîtrait l'entreprise...

X : ben, c'est-à-dire qu'on est quand même assez éloigné les uns des autres...enfin on est éloigné sans l'être trop...mais il est vrai qu'un ou deux chauffeurs qui seraient pris par le groupement, comme là où on a 20% de l'effectif en vacances, et après ce sera 50%, au-delà, c'est ingérable sachant que le CA qu'on fait pendant cette période représente quand même 60% du CA habituel, donc ça veut dire qu'il y a une période où on pouvait fermer, maintenant, on continue à travailler, les entreprises ferment de moins en moins, pas longtemps, elles assurent des permanences, ce qui fait que nous prestataires de service, on doit être présent.

C : avant que je ne vienne vous voir, est-ce que vous aviez déjà entendu parler du télétravail?

X : le télétravail...c'est pas des organismes qui donnent des listes de personnes, non, c'est ça?

C : c'est la capacité que peut avoir une entreprise à avoir des salariés qui travaillent à distance pour elle par le biais de l'informatique. Je pourrais vous dire par exemple "ben, tiens si vous voulez, vos bureaux vous coûtent cher, donc, votre personnel administratif travaillera à domicile avec un ordinateur, un modem et un fax, elles seront reliées à l'entreprise..." *Je lui cite ensuite toute une série d'exemple qui donnent un panorama des possibilités offertes;*

X : oui, ben de toutes façons, la télématique, nous on l'utilise déjà beaucoup entre nous...quand on émet une position, c'est-à-dire un client qui nous remet des marchandises qui vont être livrées n'importe où en France, on a une saisie chez nous, parce qu'il faut bien que je facture; donc, au moment où on établit cette saisie, l'information concernant l'adresse de livraison, le nombre de colis, etc...va être fournie immédiatement à notre confrère-destinataire par l'E.D.I. Donc, quand on rentre une information chez nous, elle apparaît chez notre partenaire, ça lui évite de resaisir...Maintenant, tel que vous me le décrivez...oui, ça peut servir mais même la comptabilité...bon, c'est vrai que la comptabilité, c'est quelque chose, on se dit qui sert pas à grand chose, on peut la mettre à l'extérieur...et ben chez nous, si a se trouve, c'est peut-être encore même pas évident. Parce qu'il faut que la comptabilité soit en relation constante avec le contrôle-facturation, parce qu'on a des assignés de port-dû

et de marchandises, si le service d'exploitation n'a pas fait son travail, ça reste en plan dans la comptabilité, il lui manque des informations. Du coup, s'il y a des litiges de facturation, ils sont en lien aussi avec le S.A.V, donc il faut être là, pour interroger tout le monde, consulter le dossier...bien qu'ils soient tous reliés par écran mais quand il faut une réponse immédiate...la communication, c'est déjà un problème dans l'entreprise, alors si en plus on disperse les systèmes de communication, la relation technique est peut-être bonne mais c'est pas pour ça que la communication va se faire automatiquement, parce qu'il faut leur donner à manger aux affaires...si vous ne l'alimentez pas régulièrement votre réseau, il y aura peut-être des pertes...alors que nous, le fait de se croiser et de parler, fait que la communication a lieu tout le temps et que vous échangez même des choses qui vous apportent et auxquelles vous n'auriez pas pensé si vous n'aviez pas croisé la personne...si vous êtes chez vous, cette chose-là, elle vous aura échappé...vous voyez...? Il y a certainement des activités qu'on peut mettre à l'extérieur. Ca se peut...

C : faisons un peu abstraction de votre secteur et même de votre entreprise : quand on parle de télétravail, il y a forcément une distance qui s'induit entre le salarié et l'employeur, est-ce que vous pensez que ça peut entraîner des problèmes? L'employeur n'est plus là pour contrôler entre guillemets, il peut se connecter sans que le salarié ne le sache pour voir si ce dernier fait bien son travail, mais celui-ci est absent, c'est plus la même relation...

X : ah ben, moi, je préfère voir le contact de toutes façons, c'est sur, c'est plus humain, et puis il y a d'autres éléments, c'est plus convivial, parce que si on doit discuter à distance avec des téléphones et des ordinateurs, y a un manque de contacts, c'est certain, alors que ce qu'on a ici justement dans les services, c'est des gens côte à côte, une écoute, une communication naturelle. Communiquer avec des ordinateurs, bien sûr, on peut le faire, mais ça sera plus pareil...et puis même pour le client, ceux qui cotoient les grosses sociétés de transport souffrent d'un certain problème, c'est justement la relation avec le client...dans ces boîtes, le client est un numéro alors que chez nous, c'est quelqu'un. Et ici, tout le monde le connaît le client, donc, on peut répondre à la place de l'autre alors que dans ces grosses boîtes, chacun s'occupe de ses billes et c'est tout. Tout est défini...Maintenant, pour ce qui est du contrôle, ben...tout dépend de ce qu'on lui confie comme travail. Si on estime qu'il faut tant d'heures pour le réaliser et qu'il le réalise en moins d'heures, tant mieux pour lui, à lui de gérer le temps gagné pour faire autre chose. Mais s'il gagne toujours du temps, c'est peut-être aussi qu'il y a quelque chose qui va pas...est-ce qu'un employé sera assez loyal pour dire " écoutez, avec ce que vous me donnez, je travaille deux heures de moins par jour... " bon... Si on veut jouer la rentabilité...chez nous on va passer dans les contrats de progrès, c'est-à-dire entre 32 et 36 heures par semaine...pour le même travail...avec le même

salaire...C'est imposé par le ministère, sachant qu'on doit avoir certaines aides en retour...c'est pas bien défini de leur côté.

C : et imaginez qu'une de vos secrétaires vienne vous voir et vous demande de travailler chez elle pour des raisons de vie privée, de transport, vous accepteriez?

X : ben...non, moi, je considère que son activité est chez nous, pas ailleurs. Ca serait de la fabrication à domicile...mais nous notre activité, je vois pas. D'ailleurs, quand on a une personne qui manque à l'administratif, ça se connaît...les autres la remplacent...mais y a du classement...elle va pas classer chez elle...les documents, il faut bien qu'il soit dans l'entreprise.

VIPAM, Vénissieux, le 15 juillet 1996

Entretien avec la fille de Mr Descaillot, PME de 38 personnes, peinture sur tôle. (Gérance officielle de Mr et officieuse de sa fille)

C : depuis combien de temps votre père est à la tête de VIPAM?

X : depuis seize ans, depuis sa création. Ca n'est pas une reprise; c'est devenu avec le temps une entreprise familiale comme vous pouvez le constater mais c'est lui qui l'a créée, rejoint ensuite par mon frère et moi.

C : depuis combien de temps vous adhérez à la CGPME?

X : ça fait la deuxième année.

C : et vos motivations pour adhérer, elles étaient de quel ordre?

X : je dirais essayer de trouver un organisme patronal qui arrive à centraliser vraiment les problèmes des petites entreprises afin d'avoir plus de poids auprès des administrations.

C : ça n'était pas aussi, comme c'est le cas pour beaucoup la suite de l'URPMI, ou en tout cas un moyen de se prémunir contre le chômage...

X : ah non, pas du tout, c'est vraiment tous les problèmes qu'une entreprise peut rencontrer, je dirais de quelque ordre que ce soit. Pourquoi? Parce qu'il y a quand même un gros syndicat qui est censé représenter les petites entreprises, je sais pas si c'est Mr Blondel, je voudrais pas dire de bêtises, et il s'avère que cette personne-là représente plus des grosses entreprises et n'a pas conscience des problèmes que rencontrent les petites entreprises. La CGPME correspond mieux par son profil à la défense des PME.

C : je crois que c'est effectivement leur cheval de bataille et c'est assez révélateur de constater que le président de la CGPME a tendance, quand il parle de la PME, à ne désigner

que les entreprises qui ont un effectif au-dessous de 100 personnes, considérant qu'au-delà, la structure de l'entreprise est déjà trop éloignée de la petite entreprise.

X : et déjà cent, c'est beaucoup parce que ça nécessite une grosse structure. *Nous discutons de ce problème de délimitation de l'effectif et de l'aberration qu'il y a à parler de PME de 10 à 499 salariés.*

C : je vais vous citer toute une série d'outils de com dont vous disposez dans l'entreprise, j'en suis sûre...ordinateur, je suppose qu'il y en a?

X : oh oui, beaucoup.

C : j'entendais avant que vous ne veniez me rejoindre que vous aviez des problèmes à imposer une gestion informatisée des stocks, il y a des petites réticences...

X : non, c'est pas des réticences; disons qu'on a un logiciel qui a été conçu déjà depuis pas mal d'années entre autres par mon père, et il avait été réécrit ensuite sur le système Mac, il s'avère qu'on a un suivi total de la commande allant jusqu'à la facturation incluse et en passant aussi effectivement par la gestion des achats; et au niveau de tout ce qui est matières premières et consommables. En fait, on a jamais utilisé pleinement le potentiel de ce logiciel, par manque de temps, je sais pas, il est assez peu, à priori, maniable, donc personne n'est jamais rentré dedans, on le fait simplement une fois dans l'année quand on fait l'inventaire et qu'on va forcer les montants; tout au long de l'année, on ne fait pas de suivi, enfin y a un calcul automatique qui s'opère en prévisionnel mais on a pas de réajustement en réel. Donc, actuellement, on en est à essayer d'optimiser l'utilisation de ce logiciel et à rechercher une méthode qui n'alourdisse pas trop les différents services.

C : donc, parmi tous ces outils, ordinateur, minitel, fax, téléphone mobile ou fixe, lequel d'après vous il utilise le plus?

X : si je prends le niveau technico-commercial, l'essentiel ce sera téléphone et fax parce que beaucoup de devis et de commandes chez nous sont passés par fax; si c'est au niveau de la production, le premier ce sera l'ordinateur, c'est également l'informatique au niveau gestion pure, le minitel passe après. Je dirais que les plus gros points sont l'informatique, le fax et le téléphone.

C : donc, si je renverse la question, pour déterminer du coup, lequel il utilise le plus, est-ce qu'il y a dans ses fonctions de dirigeant une activité qui prend le pas sur les autres, à laquelle il se consacre prioritairement?

X : il est beaucoup...et je dirais que c'est ce qui lui plaît le plus, c'est tout ce qui est technique, donc la partie technique dans tout l'atelier ainsi que, je dirais, toute la formation liée à cette partie technique qu'il peut donner auprès de ses salariés, à quelque niveau que ce soit d'ailleurs, parce qu'il est très bon technicien, aussi bien dans le domaine de la peinture

que dans celui de l'informatique, puisqu'il s'est formé tout seul à l'informatique et il a ensuite lui-même monté des logiciels, voire même modifié des logiciels déjà existants alors qu'il y a dix ou douze ans, il ne connaissait pas du tout l'informatique. C'est un bel autodidacte; il s'était intéressé à ça et s'est formé d'abord un peu tout seul, puis il a fait quelques stages par correspondance pour maîtriser l'outil informatique et maîtriser surtout ce qui se passe à l'intérieur de la machine et il a ensuite appliqué ça dans l'entreprise : il a conçu énormément de logiciels pour VIPAM, permettant d'établir des fiches de travail, etc...

C : oui, il est allé bien au-delà de la simple utilisation qu'en fait habituellement le quidam...

X : même encore maintenant quand il y a des problèmes au niveau de notre logiciel interne, puisque c'est un logiciel écrit, on rentre dedans ensemble et on fait nos modifications.

C : est-ce qu'il lui arrive de consulter sur le minitel des bases de données type eurydil, infogreff...

X : on utilise plus les informations d'infogreff dans ce domaine, on commence à utiliser aussi depuis quelques semaines essor également, et il y a un mois on a atterri au CIRT en ce qui concerne la gestion des impayés, qui se gère également...

C : pardon, le CIRT, c'est

X : c'est un organisme qui s'occupe de tout ce qui est relance d'impayés, etc...par le biais du minitel. Maintenant, moi, personnellement, je l'utilise en ce qui concerne l'affacturage, ça me permet d'avoir immédiatement l'accès à ma situation...

C : d'accord; est-ce que vous disposez d'un réseau informatique interne?

X : on est sur serveur; on a en fait un serveur qui relie 5 écrans mais ces 5 écrans peuvent travailler de façon indépendante; on peut travailler sur le disque dur de l'ordinateur et ne pas être raccordé au serveur. On peut travailler, sauf pour le programme de la comptabilité pure qui là est en monoposte, à plusieurs sans aucun problème.

C : et qui a accès à ce réseau?

X : les 5 qui sont sur réseau et c'est toute la journée qu'on est dessus.

C : ça représente qui exactement, sans employer de grand mot, c'est l'équipe de direction?

X : tout à fait; en entrant, vous avez vu deux personnes, le service-qualité, sachant qu'Aline porte en fait plusieurs casquettes et deux personnes au niveau du service-production, mon père à la technique et moi-même pour toute la gestion.

C : tout à l'heure, avant qu'on ne commence, vous m'avez demandé ce qu'on entendait par téléactivité, et vous m'avez parlé de l'EDI. C'est quelque chose que vous avez mis en pratique, ou qui est à l'état de projet, ou vous connaissez simplement...?

X : l'E.D.I, ça fait un petit moment que j'en entends parler, enfin disons que j'ai travaillé en cabinets d'expertise comptable, ça date pas d'aujourd'hui, les demandes auprès des

administrations fiscales et sociales poussant dans ce sens-là, même les assedics veulent s'y mettre...disons que j'ai reçu une demande dans ce sens-là la semaine dernière, ou disons la position du gérant là-dessus, et ça émanait d'un de nos plus gros clients, un gros donneur d'ordres. Donc, ça sous-entend qu'il y aura de plus en plus de demandes, ne serait-ce que de la part de nos gros donneurs d'ordre. A terme, je pense qu'on sera de plus en plus amené à travailler comme ça, je crois que c'est l'avenir; c'est toujours une question de rapidité, on aura l'information immédiatement...on y va. Maintenant, on a pas non plus d'échéance, parce que ça nécessitera un investissement, soit une double saisie, si on est pas relié à notre propre système informatique, et pour l'instant il est trop obsolète, sauf par le biais du minitel, mais du coup double saisie et double charge.

C : est-ce que vous possédez des téléphones mobiles et si oui, est-ce que le dirigeant les utilise?

X : alors, nous n'avons qu'un téléphone portable et c'est le dirigeant qui l'a, c'est lui seul qui s'en sert. Etant donné qu'il a des horaires très élastiques, il rentre chez lui parfois décalé dans la journée et on a besoin d'information ou qu'il passe chez un fournisseur récupérer de la marchandise, donc c'est dans ce sens-là qu'on l'utilise, ou besoin d'information urgente.

C : si je vous parle d'un logiciel de workflow, est-ce que vous vous connaissez, et d'après vous est-ce que lui connaît?

X : nullement, et je crois pas l'avoir jamais entendu parler de cette bestiole. *Rires. Je lui explique ce qu'est un logiciel de workflow.*

C : si je vous parle d'internet, je suppose que vous connaissez et que votre papa connaît aussi?

X : oui, au moins de nom mais je l'ai jamais utilisé.

C : et quelle image vous en avez, est-ce qu'à terme vous y voyez un intérêt pour l'entreprise en général et pour VIPAM en particulier?

X : personnellement, je dis danger.

C : dans quel sens, parce qu'on a accès à trop d'informations?

X : oui, que ce soit...il y a beaucoup de gens qui parlent de la liberté d'expression et moi là je parle de violation. C'est grave à en soi parce que ce n'est pas du tout géré d'un point de vue juridique; c'est vrai qu'à mettre en place, c'est coton parce que ça concerne tous les pays, mais c'est quand même anormal de divulguer certaines informations, c'est dangereux.

C : mais revenons dans le cadre de l'entreprise, est-ce que vous imagineriez à terme, à plus ou moins longue échéance, de prendre un abonnement à internet pour avoir une recherche d'informations plus rapide et puis aussi que quelqu'un qui cherche des renseignements sur votre activité puisse rentrer un mot...

X : sablage par exemple...

C : et que d'un coup apparaisse une liste où il peut trouver des informations sur le sablage, avec notamment une ligne où apparaîtrait votre nom, VIPAM, sur laquelle il pourrait cliquer, accédant ainsi à ce qu'on appelle la home-page, c'est-à-dire en gros une page de présentation, sur laquelle il verrait écrit bienvenue à VIPAM, une page couleur bien sûr, avec toute une série d'informations sur vous, sous forme d'arborescence dans la recherche...vous voyez...

X : le système de la base de données au niveau d'internet est très bon, l'idée est très bonne; le problème, c'est l'utilisation qu'on en fait. Je vous ai dit par exemple qu'on s'était abonné à essor, c'est une base de données seulement nationale, d'accord, mais c'est une base de données. Internet, c'est ni plus ni moins qu'une énorme base de données planétaire, l'idée est bonne mais je dis attention au contenu. Et les personnes qui sont fichées dans cette base de données ont un droit de regard un peu comme la CNIL, et peuvent dire oui ou non concernant des infos qui figurent dans les fichiers. Mais c'est vrai qu'à titre de publicité, c'est totalement fabuleux.

C : oui, surtout que dans le cas que je vous soumettais, vous êtes totalement maître de ce que vous faites apparaître, vous êtes libre de faire figurer telle information sur votre page de présentation et de ne pas parler de choses plus confidentielles; vous ne présentez que ce que vous souhaitez montrer; le fait de vous mettre sur internet ne vous oblige pas à divulguer contre votre gré des informations confidentielles.

X : dans ce cadre-là, c'est envisageable. Mais dans notre corporation, la pub, c'est quoi, c'est le bouche à oreille, après tout support, les pages jaunes, l'essor, le botin entreprise, etc...En plus, en étant une petite entreprise, on a quand même pas au niveau budget des possibilités de publicité, surtout qu'après il faut pouvoir répondre, absorber. Donc, si ce nouveau système-là est abordable au niveau d'une PME, pourquoi pas. Arriver à centraliser toutes les infos au niveau publicitaire sans multiplier les supports, c'est une idée super bonne; simplement attention danger. Mettre des garde-fous autour.

C : bien, continuons. Est-ce qu'il arrive au dirigeant de s'absenter plusieurs jours de suite de l'entreprise?

X : non.

C : et pour quelles raisons?

X : enfin, ça lui arrive à titre exceptionnel mais c'est vraiment qu'il ne peut pas faire autrement.

C : alors, justement, s'il évite de le faire, c'est pour quelle raison?

X : dans un premier point, parce que c'est le seul grand technicien de la société et ce dans tous les domaines. Essentiellement, dans l'atelier, c'est le seul à ma connaissance de toute la société qui est capable de résoudre tous les problèmes. Si lui n'y arrive pas, c'est vraiment qu'il y a un gros souci. Ça veut pas dire non plus que tous nos gens sont ignards, au niveau formation s'entend, mais ils manquent souvent de curiosité, d'expérience aussi et c'est vrai qu'à ce niveau-là, ça pêche beaucoup. C'est le point noir, donc, on se bat depuis pas mal d'années pour arriver à décentraliser tout ça, mais c'est pas évident.

C : que chacun soit un peu plus polyvalent...

X : la polyvalence chez nous, c'est quelque chose qu'on pratique beaucoup, le problème, c'est qu'il faut être excellent dans la polyvalence et là, c'est autre chose. Nous ne sommes pas spécialisés dans une gamme de produits particuliers, nous sommes applicateurs de peinture mais sur tout support, on a un panel énorme d'applications sur les pièces qu'on nous apporte et les traitements peuvent être très différents.

C : ok; parlons justement un peu de votre activité, vous avez des pièces qui arrivent chez vous et qui repartent peintes à la demande, vous ne produisez pas un produit propre, fini, vous assurez une prestation dans une chaîne...

X : je dirais que le produit est au trois-quart fini dans le sens où la plupart du temps, quand les pièces partent de chez nous, elles vont être montées ou entreposées en l'état; disons qu'on est l'avant-dernier maillon de la chaîne.

C : votre activité, elle est à destination de clients très réguliers, fidèles, vous avez des marchés, ou bien il s'agit plus de contrats ponctuels avec une prospection permanente?

X : on a les deux en fait. On va avoir...allez de 70 à 80% de nos clients qui nous sont fidèles, sachant qu'à l'intérieur de ce panel, ça peut être variable d'une année sur l'autre en termes de chiffre d'affaires, mais ce sont des gens qui sont réguliers. Et puis, le reste, ce sont des gens occasionnels ou qui reviennent trois ans après, c'est un peu fluctuant. Et puis on a aussi en même temps une recherche de nouveaux clients avec de nouveaux marchés.

C : et est-ce qu'en dehors des relations vraiment contractuelles, donc quand une commande est en court, vous avez des relations suivies avec les clients et les fournisseurs, et personnellement en ce qui concerne le dirigeant? de façon informelle...

X : je dirais que pour le dirigeant, au niveau des fournisseurs importants, on a un commercial qui nous suit régulièrement, donc c'est assez convivial et on va volontiers perdre du temps entre guillemets pour discuter de choses et d'autres; pour les clients, y a deux cas, ceux qui sont suivis par le commercial, auquel cas s'il est dans le coin, il ira s'arrêter chez ces clients, mais c'est pas le dirigeant; pour le dirigeant, il se déplace s'il y a un gros problème ou il sera invité mais c'est pas trop son truc le relationnel comme ça. Je vous le présenterai tout à

l'heure, c'est vraiment le bleu de travail et les mains toutes noires parce qu'il met la main à la pâte. Par contre, il va facilement offrir à boire à un client qui vient ici, discuter...le contact humain est très important pour ça.

C : est-ce qu'en dehors des activités de la CGPME vous avez des relations avec les PME de votre bassin d'activité, géographique et sectoriel?

X : oui, y a beaucoup d'échanges avec d'autres sociétés.

C : tout à l'heure, vous m'avez dit que vous aviez peu de moyens à consacrer à la publicité, est-ce qu'il vous arrive, si besoin est, de participer à des salons, des foires?

X : y a certains salons qui pourraient très bien nous concerner mais ce sont encore des budgets lourds, donc je dirais qu'on les pratique mais de façon indirecte parce que très souvent des exposants présentent du matériel que nous avons peint, on peint pour des expositions.

C : si je vous parle du principe des groupements d'employeurs, ça vous dit quelque chose?

X : euh...

C : la capacité que peuvent avoir plusieurs employeurs à se grouper pour embaucher une personne parce qu'ils n'ont pas une charge de travail suffisante pour justifier un plein-temps...

X : euh oui, et ça porte un autre nom d'ailleurs...

C : le temps partagé?

X : voilà, c'est ça. Nous, on s'est posé le problème pour le service-qualité et c'est difficile. Dans notre activité propre, au niveau de l'atelier c'est inconcevable, c'est clair parce que ça signifierait forcément un manque dans le suivi au niveau des pièces, des rotations. Au niveau des bureaux, on s'est posé le problème pour la qualité et on s'est dit que c'était quand même difficile parce qu'il y a un caractère de confidentialité; alors y a du bon et du mauvais. Parce que c'est vrai que d'un autre côté, ce qu'on apprend dans l'autre entreprise peut être bon pour la nôtre; c'est juste au niveau concurrence, je sais pas ce que ça peut donner. Le temps partagé, c'est à mon avis pour des postes très spécifiques.

C : qui n'auront pas trait à ce qui fait la matière vivante de l'entreprise?

X : tout à fait, des administratifs et encore pas m'importe lesquels.

C : d'accord; quand vous devez recruter quelqu'un, vous faites appel à qui? ANPE, annonces dans les journaux, relations...

X : plutôt classiques.

C : et qui se charge des recrutements?

X : en fait, je me charge de collecter les informations primaires selon un questionnaire d'embauche que l'on avait établi ensemble; y a donc un premier tri qui s'opère et en fonction

de ça, le dirigeant prend en charge l'entretien. En 95, on a eu des embauches en contrat à durée déterminée et on a eu quelques problèmes quant au recrutement justement; donc, il a initié les responsables à ce type d'entretien.

C : vous me parlez de cdd, vous faites appel aux agences intérimaires?

X : non; on se heurte essentiellement à un problème de qualification parce que comme je vous l'expliquais tout à l'heure, nous sommes dans un corps de métier où nous n'avons pas pris une voie spécifique, on peint aussi bien des têtes de vis que des grosses machines, et on a des clients qui nous demandent une qualité irréprochable quand d'autres demandent une qualité industrielle. En intérim, il est difficile de tomber immédiatement sur le bon numéro. Alors, quand on prend des cdd, c'est mûrement réfléchi et ça nécessite une solide formation.

C : étant donné la légèreté de la structure, il me semble que la CGPME m'a donné un effectif de 38 personnes, est-ce que vous diriez que le dirigeant a des contacts réguliers avec chacun des membres du personnel? J'entends quasiment quotidiennement?

X : je dirais oui surtout que depuis qu'on a mis en place le service-qualité, il a repris la casquette du planning; ce qui veut dire que systématiquement dans la journée, il circule dans l'ensemble de l'atelier. Ça veut pas dire qu'il va s'arrêter à chaque poste pour serrer la main...quoi qu'encore il le fait facilement.

C : je vais peut-être vous poser une question incongrue parce que je ne connais pas votre secteur, mais est-ce que vous avez des compte-rendu d'activités réguliers, hebdomadaires, mensuels...

X : alors, je dirais qu'on en a à la pelle. D'abord parce que rien qu'en termes de CA, on a un outil informatique intéressant qui nous permet de savoir à n'importe quel moment notre CA par poste de travail; ensuite, en ce qui concerne le technico-commercial, étant donné qu'il voit régulièrement le dirigeant, sans parler de rapport officiel, ils sont en étroite collaboration dès qu'il y a un problème, etc...mais c'est informel, systématiquement. Et pour l'atelier, vu qu'il est passé au planning, des compte-rendus, il en a toute la journée puisque tous les jours, chaque soir, il y a réunion avec le dirigeant et les responsables dans l'atelier pour savoir ce qui est fini, où on en est, pour savoir ce qu'il faut faire le lendemain. Pour nous, le planning fonctionne du matin, d'où les compagnons se sont arrêtés, au soir où on apporte une modification ou un complément pour le planning déjà établi du lendemain. Sinon, le premier et le troisième vendredi de chaque mois, il y a les rapports de non conformité. Et puis, il peut y avoir d'autres types de réunion. En ce moment aussi, il y a un conseiller extérieur qui intervient puisque nous cherchons à mettre en place la norme iso 9002.

C : tout à l'heure, vous m'avez dit que le gérant était peu absent, est-ce que vous diriez que pour lui, savoir à tout moment qui fait quoi, c'est important? Sans y voir une connotation négative?

X : je dirais qu'il n'a pas la volonté de tout contrôler ou qu'il doute des gens mais que le problème se pose comme dans beaucoup de petites entreprises en termes de délégation. Pendant des années, il a eu de gros problèmes de délégation et puis il en a vraiment pris conscience il y a trois ou quatre ans et il essaye de faire des efforts dans ce sens; mais c'est vrai qu'il s'avère aussi hélas que cette crainte de délégation est souvent justifiée. S'il est pas là pour tirer la sonnette d'alarme lui-même, c'est pas quelqu'un d'autre qui le fera.

C : et par rapport à cette attitude justement, quand une décision importante doit être prise, qu'elle concerne un investissement matériel, une décision commerciale, comment il procède? Il la prend seul mais après concertation, ça fait l'objet de discussion...

X : il y a quelques années de ça, c'était très difficile pour lui de parler de groupe décisionnaire, je pense que ça a beaucoup apporté que j'arrive dans la société, ne serait-ce que parce que j'ai remplacé une aide-comptable qui au niveau gestion était un peu trop léger pour pouvoir apporter une vraie aide à la décision; je dirais que maintenant, quand il y a de grosses décisions, il convoque systématiquement les gens concernés, sachant qu'il me demande toujours mon avis puisqu'une décision a toujours une incidence sur les finances dont j'ai la charge. Mais c'est lui qui a la décision finale; en fait il essaye que ce soit naturel et il sollicite les gens, qu'on lui donne des avis.

C : quand il a un message à faire circuler qui concerne tout le monde, comment ça se passe, il organise une réunion, il affiche une note...

X : je dirais que tout dépend du thème abordé; d'abord on en parle aux délégués du personnel pour que l'information commence à circuler, puis éventuellement, on affiche ou on a une réunion.

C : tout à l'heure, on a parlé des contacts, est-ce que, à l'inverse, le personnel le sollicite souvent, que ce soit pour des motifs professionnels ou privés?

X : oui, assez. D'autant plus qu'il a la casquette du planning et du technicien, il sera sollicité sur tous les plans. Et il a un bon contact avec ses ouvriers et quand ceux-ci ont un problème grave, à la limite ils vont me demander de le voir rapidement; c'est vrai qu'avant, c'était pour tout et n'importe quoi et ça devenait ingérable. Il n'a pas à jouer le rôle du paterfamilias. Il y a des chefs d'équipe, un responsable de production. Mais c'est rentré dans les têtes, depuis un an, on essaye.

C : est-ce qu'il existerait des fonctions ou des postes que vous auriez souhaiter mettre en place dans l'entreprise, dont vous ressentez le besoin, mais qui pour des raisons financières

ou de charges de travail insuffisantes ne sont toujours pas présentes dans l'entreprise, et que du coup, vous prenez en charge partiellement ou occasionnellement, pas aussi bien que vous le souhaiteriez? Vous voyez ce que je vous demande?

X : alors, si je dois répondre à la place de mon père, il m'a toujours dit et il le dit haut et fort, qu'il y a une chose qui lui pèse énormément, c'est l'aspect gestion. Il ne s'en désintéresse pas, j'ai un tableau de bord, lui il appelle ça un compte de résultats, bon, c'est pareil, je fais des analyses de marges, de coûts de revient, sur l'absentéisme, pas mal d'indicateurs. Cette partie-là, qui concerne la bonne marche de la société l'intéresse. Par contre, ce qui lui pèse énormément, c'est la partie financière qui le barbe.

C : mais, y a pas de manque, vous le prenez en charge?

X : je le prends en charge, oui, mais il serait intéressant d'avoir une personne qui ne s'occupe que de ça; mais ça veut dire un climat de confiance énorme avec cette personne parce que c'est une délégation de haut niveau et puis aussi un problème de coûts parce que c'est quand même onéreux. Je m'occupe de la partie administrative et comptable, oui, mais qui dit comptabilité ne dit pas obligatoirement financière. Il faudrait connaître le domaine de la finance, ses ficelles, les possibilités de financement; j'arrive à avoir quelques connaissances en me documentant personnellement comme avec la revue fiduciaire mais en tant que PME on a certains droits ou possibilités de financement qu'on ignore, j'en suis sûre et qui pourrait nous aider. Y a un manque certain dans ce domaine, dans les connaissances à avoir, la capacité à négocier, connaître la loi, les rouages des financements.

C : est-ce que vous aviez déjà entendu parler du télétravail avant que je ne vienne vous entretenir?

X : j'ai toujours pensé de toutes façons à partir du moment où on a la possibilité d'être en réseau...c'est pas quelque chose de nouveau ce système-là. Ça existait avant et y a des gens qui l'ont pratiqué et qui le pratiquent encore sans le savoir. C'est vrai que j'étais pas relié au réseau mais quand j'étais en congé maternité et que j'ai du rester chez moi, ça ne m'a pas empêché de travailler; j'avais un ordinateur chez moi, on travaillait par disquette, je travaillais dessus, on les remmenait à l'entreprise le lendemain. Bon, j'aurais été sur réseau, le support disquette aurait disparu, j'aurais été équipée d'un modem mais sur le principe de base, c'était ça. Mais dans notre corps de métier, en dehors du technico-commercial et de la gestion administrative, je vois mal ce que pourrait nous apporter le télétravail. Peindre, il en est même pas question, ça n'a pas de sens, travailler un planning...si, Patrick mon frère qui s'occupe de la production a eu fait pas mal de choses chez lui à prévoir pour le lendemain; mais c'est difficile de le concevoir dans le sens où il y a beaucoup de recherche sur le tas : par exemple, il va faire un dessin, il va avoir besoin de la pièce pour la mesurer; s'il n'est

pas sur place, ça va être délicat. Pour le planning, s'il a bien toutes les informations à 18 heures, oui, mais ça nécessitera de toutes façons que quelqu'un lui donne des infos en lui disant, voilà on s'est arrêté là. Obligatoirement, à un moment, il y aura besoin d'informations qui émaneront de l'entreprise et qui ne seront pas disponibles sur le réseau parce que ce seront des infos récentes. Imaginez qu'on reçoit une commande aujourd'hui et que la pièce doit être faite pour le lendemain, télétravail là-dedans, je vois mal. Ou alors, s'il n'y a plus que l'atelier, ça voudra dire qu'on aura énormément investi dans l'informatique et que surtout il y aura une extrême rigueur dans toutes les procédures pour qu'il n'y ait plus que la production qui reste plus aléatoire; ça voudra dire aussi qu'on est tous au courant de ce que font les autres à distance si on veut que ça marche. Et au niveau des PME, c'est à double tranchant parce que qu'est-ce que recherche un gros donneur d'ordre, c'est la flexibilité qu'on a, justement parce que les procédures ne sont pas rigidifiées. Or, là, si on veut de la rigueur, on perdra forcément en souplesse. Bien sûr, si je regarde mon poste de comptabilité pure, on peut le gérer à l'extérieur, tout ce qui est payé etc...c'est pas quelque chose d'impossible parce que ce sont des éléments partiels qui peuvent être gérés à intervalle régulier.

C : et imaginez que je vous offre tout le matériel adéquat et que je vous dise désormais deux jours par semaine, vous travaillerez chez vous, vous accepteriez?

X : dans mon poste, pourquoi pas rester chez soi; moi, ça me gêne pas du tout. On me donne une tâche de travail, ça veut dire que je peux la faire à n'importe quelle heure et que si je suis insomniaque par exemple, je peux travailler à minuit...bon, par contre ça demanderait une rigueur interne parce qu'on peut très vite se disperser une fois qu'on est chez soi.

C : j'ai rencontré déjà à plusieurs reprises des chefs d'entreprise qui m'ont dit que pour eux cette façon de travailler était contraire à l'esprit de la PME parce que la PME se distinguait justement par ses contacts, le sens de l'humain, tout le monde se croise et se connaît...vous en pensez quoi de ces déclarations?

X : je vous redirais la même chose : de toute façon, cette façon de travailler restera marginal. Maintenant, c'est un peu le même type de réaction qu'ont eu certains employeurs sur le temps lissé. Je rejoins ce que je dis, le télétravail ne peut s'appliquer n'importe où pour n'importe qui. Il faut une permanence par exemple au téléphone, à l'accueil...justement pour conserver ce contact. Ensuite, il faut que tous les clients et fournisseurs adhèrent à ce principe parce que je pense que ça pourrait en heurter certains, et ça a des incidences sur la communication.

C : quand on parle du télétravail ou des téléactivités, on parle aussi de ce qu'on appelle les téléservices, ce qui vient en droite ligne de l'E.D.I..

X : tout à fait.

C : est-ce que vous avez déjà eu l'idée d'y avoir recours ou est-ce que vous pourriez y avoir recours un jour? Je ne sais pas si vous travaillez à l'export, mais si tel était le cas, vous pourriez avoir intérêt à rédiger vos contrats sur ordinateur, les envoyer à une société de téléservices qui vous les traduirait et qui vous les renverrait via le modem sur votre écran dans un temps record. Ca, c'est un peu différent, vous pourriez l'envisager?

X : pas directement l'exemple que vous avez cité mais dans d'autres domaines certainement. Je parlais tout à l'heure d'affacturage, à priori pour l'instant ils ne nous ont pas donné encore la possibilité d'appuyer sur une touche pour que ça ressorte automatiquement sur nos fax, mais c'est probablement possible. il y déjà eu un plus puisqu'avant il n'y avait un accès à ce service que pendant les heures de bureaux, ce qui était pesant parce que j'avoue que je travaille souvent après 17 heures et c'est là que je suis le plus disponible; ils ont mis en place un système minitel 24h/24h, c'est super, ça me convient tout à fait. Bon, on peut imaginer la même chose par écran de pc ou mac interposés. Je parlais de CIRT pour le recouvrement, même avantage : c'est du 24/24, là, il y a un système de mise à jour immédiat dans le sens où le courrier ressort par fax à la fin de la validation. On instruit le dossier sur minitel et dans les minutes qui suivent, on a le courrier sur fax. Ca nous gagne du temps, c'est bien pensé.

C : si on se résume, c'est en l'état actuel, la seule forme de téléactivité envisageable pour une PME?

X : c'est la plus abordable et utile pour une PME.

C : encore une question et en se plaçant du côté du gérant, est-ce que l'idée même de la téléactivité, c'est-à-dire, téléservices exclus, la distance entre un salarié et un employeur, c'est contraire avec sa façon de penser l'entreprise, avec sa personnalité, ou bien, si d'une façon ou d'une autre si ça lui apportait quelque chose, il pourrait essayer?

X : le contact humain est très important pour lui, c'est certain. Maintenant, il est très innovateur dans tout ce qui se fait autour de nous; iso 9002 dans notre secteur, c'est pas encore courant, y en a peut-être un qui le fait. Donc, c'est du cas par cas. Il va pas s'arrêter à une idée générale perçue, il va chercher ce que ça lui apporte ou pas, sachant effectivement que la communication c'est important pour lui. Pour certains secteurs, c'est du très envisageable comme certains cabinets d'experts comptables où on gère des dossiers-clients en ne voyant la personne qu'une fois occasionnellement. La relation à distance existe déjà. Si en plus, l'échange d'information peut être plus rapide, c'est mieux. Mais c'est vrai aussi pour revenir à VIPAM que si le jour où je suis absente, mon père a besoin de moi, ça va l'énervier de ne pas avoir le contact, il va râler. Après, c'est de l'organisation. Il n'est pas figé sur un passé ou sur une structure.

